

LEDERUDVIKLING med praktisk håndelag

I Grindsted har de erstattet gruppeledere og distriktsledere med teamledere, der er ledere af både navn og gavn

Teamledelse er på vej ind i flere kommunale ældrecentre. Den lille, snævre gruppe eller et helt nathold får egen ledelse, der får ansvar for både drift og økonomi. Altså et direkte ledelsesansvar, der kobler teamlederne væsentligt tættere på både områdeledelsen og de enkelte medarbejdere i gruppen.

I Grindsted har man taget denne proces meget alvorlig. Her har LEDERFORUMS uddannelsesafdeling sammen med konsulent Anette Schlünzen, Vejle, gennemført et lederudviklingsforløb, der har sat teamlederne i stand til at håndtere en række nye ledelsesopgaver på de to plejecentre Sydtoften og Fyensgades Plejecenter.

De foreløbige resultater er et langt større samarbejde mellem de 15 teamledere i de to områder i Grindsted og

samtidig et langt større medansvar for en samlet driftsøkonomi for hele ældreområdet. Man ser ikke længere sig selv som del af en lille gruppe, men formår langt bedre at overflytte ressourcer og penge til hinanden, fortæller Jette Kraag, der er områdeleder i Vest med omkring 250 medarbejdere.

Teamledernes kompetenceløft er en del af en samlet organisationsændring i Grindsted-Billund området, der skal medføre et langt større, selvstændigt ledelsesansvar til teamlederne. Det har derfor været nødvendigt at gennemføre et længere forløb, fortæller Anette Schlünzen, der har været konsulent på opgaven – og har fået meget flotte evalueringer.

–Det var dejligt at fjerne sig fra teorierne og komme ud i et praktisk undervisningsforløb, fortæller en af de deltagende team-

ledere, Hanne Bregnhøj, der som de 14 øvrige teamledere har fået sat en række nye begreber sammen med genkendelige mønstre.

–Når jeg siger rød, gul eller grøn, så ved alle, hvad vi taler om. Hvis jeg "tager krydset", så ved mine kolleger også, at jeg ikke er til at forhandle med, for jeg ved, hvad jeg vil. På den måde har vi fået en helt ny begrebsverden, som vi er fælles om og som er meget praktisk, betoner teamlederen.

At være sig selv

Ledelse kan ikke sættes på en fast formel, understreger Anette Schlünzen. Men et godt råd er at "være sig selv". Det er det samme som at kende sig selv og vise sig selv. Udgangspunktet har derfor været "mig selv", for det skal danne grundlag for



Margit Madsen, Hanne Bregnhøj og Jette Kraag – ledere i front

at "brænde igennem" som leder. Først når man kender sig selv er det muligt at vise sig selv.

Det er desuden vigtigt at have styr på lederrollen. Hvad er det for opgaver, jeg står over for. Hvilke forventninger knyttes der til mig, hvad er min kerneydelse som leder og hvordan bruger jeg min tid bedst muligt. Det er nogle af de overvejelser, man skal gøre sig i forbindelse med lederjobbet, siger konsulenten.

-Det handler jo om at få andre til at blomstre og yde deres bedste, men det kræver nogle ledelsesværktøjer og at man tør.-

Teori og håndelag

Og udviklingsforløbet i Grindsted har ifølge nogle af deltagerne været en fornøjelig rejse ind i et univers, hvor man kommer tæt på moderne ledelse og driftsstyring af en større organisation.

-Vi har helt bevidst valgt en tilgang til forløbet, hvor den praktiske del var i højsædet. Vi vil gerne fjerne os fra alt for megen teoretisk undervisning. Det har vi set for meget af, lyder det samstemmende fra områdeleder og teamlederne i Grindsted. Lad os få fodfæste i et praktisk forløb, så tingene bliver hængende.-

Grindsted har tidligere haft gruppeledere og distriktsledere – men de er nu afløst af teamlederne, som er blevet en form for fremskudt ledelse, forklarer Jette Kraag. Og det er ledere af gavn og ikke blot af navn, understreger hun.

Det betyder i praksis, at der vil være øget fokus på den enkelte medarbejder. Der bliver tættere til ledelsen, og der vil langt hurtigere blive taget hånd om problemer, der opstår. Ved sygefravær vil der hurtigt blive skabt en kontakt. Kan du

komme ind og overtage andre opgaver, måske nogle timer?

Og teamlederne har fået en ny forståelse for hvad det betyder at arbejde i et team. Man hjælper hinanden på tværs af institutioner og geografiske områder. Er der overskud det ene sted, så flyttes pengene gerne til nabo-institutionen, hvis der er underskud her, forklarer to af de nye teamledere, Hanne Bregnhøj og Margit Madsen. De to er som alle øvrige teamledere uddannet social- og sundhedsassistenter.

- Tidligere var opgaverne fordelt på distriktslederne, som kørte et "sololøb", men nu henter vi langt oftere viden og inspiration hos hinanden, og det skulle helst smitte af i den daglige pleje, så beboerne føler langt større glæde og optimisme hos os, forklarer de to teamledere.

Leder-overskud

For områdeleder Jette Kraag, der har personaleansvar over for 250 ansatte, betyder den nye, decentrale ledelsesopbygning et nyt overskud. Mange udfordringer kan nu klares af teamlederne, og det giver hende mulighed for at tage det store overblik, som der vil blive brug for i de kommende år med sparerunder og effektivitetskrav.

- Det overordnede mål med teamledelsen har været at skabe ledere, der tager fronten. Det er her, problemer omkring sygefravær, dårlig service og utilfredshed skal afklares og løses, og det er mit indtryk, at de nye teamledere er vældig godt klædt på til netop de opgaver. De får også et selvstændigt, økonomisk driftsansvar for afdelingerne, selvom det i sidste ende ender hos mig, hvis vi overskrider budgetterne. Og jeg kan allerede se, hvordan det er blevet lettere at få udmøntet et helt konkret sparekrav, siger områdelederen.

Ro i hverdagen

Ledelsesudviklingen har i den grad skabt ny ro i hverdagen – både hos teamlederne

og hos medarbejderne, fortæller Hanne Bregnhøj.

-Når vi magter opgaven og fortæller vore kolleger, at de skal beskæftige sig med det, de har mulighed for at påvirke og lade alt andet ligge, så får vi respekten og anerkendelsen. Det har skabt ro. Før var der en tendens til, at alle skulle have en mening om alt og alle. Nu afgrænser vi med det samme, hvad der skal drøftes, og hvad vi kan få indflydelse på. Vi er blevet meget skarpere til at trække grænsen og disponere tiden og prioritere opgaverne, forklarer teamlederne. Er sagen værd at bruge krudt på? Eller skal vi sammen gå derind, hvor vi kan ændre tingene og erkende, at politikere og den overordnede ledelse har lagt rammerne. Sådanne synspunkter er der nu fuld forståelse for. Det giver mange gode arbejdsdage – også selv om man ikke når alt det, man gerne ville, fortæller Margit Madsen.

Fra teori til praksis

Udviklingsforløbet har lært teamlederne håndgribelig ledelse i en

praktisk hverdag. Og én ting er de enige om: Der er alt for meget teori i de fleste kursusforløb i ældresektoren. Og med en begrænset uddannelsesmæssig baggrund nytter det ikke noget at fremlægge en masse teorier for assistenter og hjælpere, betoner teamlederne i Grindsted. Vi skal have det på en praktisk måde med begreber, vi kan få rodfæstet. Og det er lykkedes til fulde med lederudviklingsforløbet, understreger de.



783 FRIPLEJEBOLIGER

Interessen for at levere friplejeboliger har de sidste tre år været ret stor, viser en opgørelse fra Servicestyrelsen. Herfra er der givet 27 certificeringer til leverandører af friplejeboliger med tilsammen 783 friplejeboliger.

Friplejeboliger er en udlejningsbolig uden for den kommunale boligforsyning, hvor der til den samlede bebyggelse også hører servicearealer for personer med behov for omfattende service og pleje efter lov om social service.

For at kunne drive virksomhed med friplejeboliger skal man certificeres af Servicestyrelsen. Og det er der som nævnt 27 leverandører, der har opnået. Målgruppen spænder fra tilbud til somatiske ældre eller ældre med demens, til de mere specialiserede tilbud til personer med fysiske eller psykiske funktionsnedsættelser.

Både fysiske og juridiske personer kan blive certificeret som leverandør af friplejeboliger, men langt de fleste, der har opnået certificering, har været selvejende institutioner.

275 TOMME ÆLDREBOLIGER

Københavns kommune råder over alt for mange ældreboliger. Det har medført, at der lige nu står 275 ledige ældreboliger, som kommunen skal betale leje af, selvom de står tomme. De ejes af boligselskaber og er opført da der var langt større behov for boliger til kommunens ældre. Siden er ældretallet faldet markant – og den udvikling ventes at fortsætte i hovedstadskommunen, så der

om nogle år vil stå yderligere 1000 ældreboliger tomme. Det vil til den tid koste kommunen 90 mio. kr. om året "ud i den blå luft", hvis boligerne ikke udlejes. Derfor er det nu besluttet at tilbyde boligerne til studerende. På den måde sparer kommunen et millionbeløb, og får i stedet en lejeindtægt, og de unge sikres tag over hovedet.