VÆKSTHUS FOR LEDELSE



6 min. 06-05-2021

10 råd der sikrer værdighed

Det er dit ansvar, at den omsorg, I leverer, er værdig. Her får du ti råd om, hvordan du gennem faglig ledelse, eksemplets magt, psykologisk tryghed og inddragelse af borgere, kan sikre, at I kan opretholde den nødvendige – men til tider også svære - værdighed.

Skribentinfo



Thomas Karlsson
administrerende direktør
Type2dialog



Signe Haldgran
chefkonsulent
Type2dialog

1. Definér kerneopgaven og oversæt hvad værdighed vil sige i relation til denne

Du skal gå forrest og udstikke en tydelig retning for hvilken adfærd og kultur, man som borger og pårørende kan forvente i den organisation, du er leder for. For at retningen skal give mening for dine medarbejdere, kræver det en inddragende proces, hvor der først og fremmest er fokus på en fælles definition af kerneopgaven med udgangspunkt i en personcentreret omsorgsfilosofi.

For at det efterfølgende skal være nemt at efterleve, skal du aktivt oversætte kerneopgaven til de konkrete borgerettede opgaver i dagligdagen. Hvad betyder værdig omsorg i relation til lige præcis denne person, som har brug for vores hjælp? Den enkelte medarbejder skal have et tydeligt billede af, hvornår arbejdsopgaverne er løst tilfredsstillende, og hvordan den enkelte arbejdsopgave bidrager ind i en større helhed med borgerens værdighed som omdrejningspunkt.

Læs også: 6 trin til bedre dialog om kerneopgaven

2. Skab faglige koblingspunkter

Din lederadfærd skal bære præg af faste rutiner, som sikrer, at medarbejderne føler sig bemyndiget, værdsat og støttet i deres daglige virke. Afmagt og manglende faglig viden kan være en af årsagerne til, at

de værdige relationer begynder at skride i en organisation. Ved at sikre systematiske faglige koblingspunkter til dine medarbejdere, har du hånd i hanke med deres overskud og kompetenceniveau. Så kan du også bedre bedrive personcentreret faglig ledelse ud fra den enkelte og gruppens udgangspunkt.

Den løbende faglige oplæring og kompetenceudvikling spiller en stor rolle for, at medarbejderne får nogle værktøjer til det daglige omsorgsarbejde. Samtidigt skal du sikre, at nye medarbejdere bliver klædt godt på med en grundlæggende introduktion til værdierne bag en personcentreret omsorgskultur og ligeværdige mellemmenneskelige relationer.

Læs også: Undgå værdiløs kompetenceudvikling med ny metode

3. Kom ud på gulvet

Den mest effektive måde du kan sikre en værdig organisation er ved at gå forrest og være det gode, tydelige eksempel. Det gælder fx om at ramme det rette balancepunkt mellem professionalisme og nære relationer i din egen adfærd, som svarer til den adfærd, du ønsker af dine medarbejdere. Det er vigtigt, at du her er konsekvent med at bruge et sprog, som er værdigt – både når borgere og pårørende er til stede, og når de ikke er.

Hvis denne ”walk the talk – strategi” skal lykkes forudsætter det, at du er meget ude på gulvet. Et gennemgående træk ved de ledere, der lykkes med at skabe en værdig omsorgskultur er, at de tager dette spring. Det er nemlig den korteste vej til at skabe følgeskab og samtidig opnå en forståelse for medarbejdernes hverdag og de dilemmaer, de skal navigere i.

Læs også: Ledelse af en værdig omsorgskultur

4. Skab et stærkt arbejdsfællesskab med psykologisk tryghed

Et stærkt arbejdsfællesskab er kendetegnet ved, at der arbejdes med udgangspunkt i kerneopgaven, og at både ledere og medarbejdere kender hinandens styrker. Det er nemlig styrkerne, I skal bygge videre på, når noget er svært, og det er her, I også kan komplimentere hinanden i hverdagens dilemmaer.

Medarbejderne har i hverdagens dilemmaer brug for psykologisk tryghed, hvor de føler sig sikre på, at de ikke vil blive nedgjort eller ydmyget, hvis de fremsætter idéer, spørgsmål, bekymringer eller påpeger fejl. Det forudsætter, at du viser tillid overfor dine medarbejdere, men også at du selv er åben omkring egen sårbarhed og tvivl, samtidig med, at du viser mod til handlekraft.

I et arbejdsfællesskab med psykologisk tryghed er det en naturlig forventning, at alle vil dele deres idéer, spørgsmål, bekymringer og fejl i det daglige samarbejde om kerneopgaven – og samtidig kan have en forventning om, det vil blive modtaget med nysgerrighed og anerkendelse.

Læs også: Psykologisk tryghed: "En enkelt person i teamet kan ødelægge den"

5. Definer alarmklokker og fjern barrierer

Du skal definere hvilke konkrete grænser, der er for medarbejdernes adfærd i det daglige, og du skal gøre dig det klart, hvordan du vil holde fingeren på pulsen ift. disse grænser i hverdagen. Du skal derfor skabe gennemsigtighed omkring, hvordan du ønsker at få tidlig og klar besked, når der er tegn på omsorgstræthed

eller forråelse blandt dine medarbejdere.

Der kan være situationer og rammer, der fører til et øget pres på medarbejdernes overskud, der igen fører til afmagt og i sidste ende til omsorgstræthed, fordi vedkommendes kapacitet til at rumme og anerkende andre menneskers følelser er ved at være brugt op. Du skal afklare, om der er tale om afmagt og omsorgstræthed, eller det handler om kompetencer, arbejdsfællesskabets værdier eller brodne kar i organisationen.

Her skal udgangspunktet naturligvis være en anerkendende tilgang, der sætter fokus på medarbejdernes ressourcer og i første omgang forsøger at fjerne barrierer og give de bedste rammer for at behandle borgere og pårørende med værdighed. Det vil sige et fokus på at synliggøre succeser og udvikle en læringskultur, frem for at blotlægge fejl.

Læs også: Forråelseskulturen: Kom de onde handlinger til livs

6. Sæt holdet med fokus på værdighed

Du skal stille skarpt på, om du har medarbejdere i din organisation, der har en adfærd, der ikke lever op til den ledelsesmæssige retning ift. værdighed. For de medarbejdere, der ikke har en acceptabel adfærd, skal du gøre dig det klart, hvad konsekvensen skal være.

Arbejd altid ud fra et udviklingsperspektiv. Det kræver tålmodighed og tydelighed. For at forebygge omsorgstræthed og forråelse, kan du med fordel arbejde systematisk med at sikre, at dine medarbejdere får supervision og refleksion over de borgersager, hvor medarbejderne oplever etiske eller faglige dilemmaer og at disse søges forløst med inddragelse af så mange perspektiver som muligt. Ved at give medarbejderne mulighed for fælles refleksion, kan du skabe et fælles sprog og en fælles tilgang, der styrker samarbejdet med og omkring borgere og pårørende.

Hvis du efter at have forsøgt dette vurderer, at det ikke er muligt at udvikle på situationen eller medarbejderen, er det også dit ansvar at arbejde henimod en værdig afvikling af medarbejderens ansættelsesforhold – altid med udgangspunkt i kerneopgaven og værdighed.

Læs også: Leder du en giftig arbejdskultur?

7. Planlæg ud fra borgernes behov

Værdig omsorg starter med at den hjælp, der skal ydes, tænkes ud fra borgerens ønsker og behov. Hvis du ønsker, at medarbejderne skal fokusere på borgeren fremfor opgaven, skal du sikre, at strukturen omkring medarbejdernes hverdag understøtter dette.

Hvis grundstrukturen i den daglige drift er fortrykte kørelister, minuttal eller instrumentelle opgaveskemaer, må du forvente, at medarbejdernes fokus er på at levere ydelser inden for et givent tidsrum – snarere end at anvende egen faglighed og sund fornuft til at møde borgeren og beslutte indsatser ud fra dialog og observationer.

Du skal tage magten over ressource planlægningen og vagt planlægningen, samt forsøge at bygge bro imellem ressourcerne i organisationen og borgerens selvbestemmelsesret. Stram styring giver en

organisation, der handler ”indefra og ud” – snarere end en organisation, der handler ude fra og ind med en lyttende tilgang til borgere og pårørende. Hvis medarbejderne oplever, at du viser dem tillid, fleksibilitet og mulighed for indflydelse, vil de også i højere grad være omstillingsparate overfor borgernes behov for selvbestemmelse i dagligdagen.

Læs også: Chefer, lyt til borgerne: Skab resultater gennem god ledelse på tværs

8. Balance mellem krav og indflydelse

Opbygning af en værdig omsorgskultur forudsætter, at du giver plads til, at den enkelte medarbejder udviser dømmekraft og anvender sin faglighed i forskellige situationer. Det kræver mulighed for selvbestemmelse og indflydelse i hverdagen.

Du skal sikre, at der er rammer til, at medarbejderne kan være naturligt tilgængelige og reflekterende over for borgere og pårørende. Du skal også sikre dig, at den plads, som du skaber, udnyttes til at skabe værdig omsorg.

Læs også: Vær ikke bange for at sætte rammer

9. Inddrag borgere og pårørende på alle niveauer

Nærhed til borgere og pårørende bør være hjertet i din organisation og et vigtigt strategisk spor i alt, hvad der bliver besluttet i organisationen. Borgerinddragelse kan med fordel praktiseres på flere niveauer. Fra borger-paneler og bruger/pårørende råd, der er med til at blive hørt omkring vigtige beslutninger, til de enkelte enheders hverdagsdemokrati med en mindre gruppe eller som individuelle mennesker.

Borgerinddragelse skal desuden være i konstant centrum for 1-1-dialogen mellem ansatte og pårørende. Eksempelvis kan man ved den allerførste kontakt gøre det til en del af den faste arbejdsgang at spørge ind til, hvad værdighed er for borgeren. Denne forventningsafstemning kan evt. suppleres med en tilsvarende samtale med pårørende, der sikrer at pårørendesamarbejdet også bliver en naturlig del af kerneopgaven.

Læs også: Ledelse af borgerinddragelse

10. Led opad

Du kan med fordel skabe transparens opad til dine overordnede. Driftslederen skal være opmærksom på både at dele de gode historier og fortællinger om svære ting, der er lykkes, og samtidig skal du dele de daglige dilemmaer, der synliggør, hvordan værdig omsorg kan være komplekst. Sammen med din leder kan du drøfte, hvordan du håndterer disse dilemmaer i din organisation og hvilken støtte du har brug for, hvis du skal kunne skabe en værdig organisation.

I din dialog opad i organisationen kan du med fordel fokusere på handlerum og fælles prioritering. Når I sammen får defineret det nødvendige handlerum og prioritering, kan I også bedre blive enige om at udvise den nødvendige risikovillighed, hvis din tilstedeværelse kræver, at der er andre områder, du i en periode må nedprioritere. Dine chefer skal være parate til at hjælpe dig, hvis der opstår udfordringer ift. værdig omsorg.

Sidst, men ikke mindst er det vigtigt, at du sammen med resten af organisationen investerer i samarbejde og ledelse på tværs, fordi det er altafgørende for et sammenhængende og værdigt borgerforløb. Det er

vigtigt, at I gennem målrettet tværgående ledelse kan samarbejde om at nedbryde de siloer, der gør det svært at tilrettelægge indsatser og ydelser med udgangspunkt i borgerens ønsker, behov og selvbestemmelsesret.

Læs også: Advarsel: 4 no-gos når du leder opad