

Kronik

Sådan hjælper vi nye ledere på vej!

At blive leder opleves som et skridt ind i en ny, ukendt, spændende og til dels skræmmende verden. Derfor er der brug for opbakning i form af bl.a. supervision og coaching til de mange nye ledere, som skal være på fra dag ét.

[AF MERETE BECH POULSEN & LIS LARSEN]

Hvorfor har vi i dag så svært ved at rekruttere nye ledere? Det er der givetvis flere årsager til. Det offentlige sundhedsvæsen er i disse år udsat for et voldsomt krydspres mellem politikere, patienter og de sundhedsprofessionelles ønske om kontinuerligt at øge fagligheden. Vi bliver udfordret på øget effektivitet, på antal behandlede patienter og på tidsforbrug fra diagnose til behandling. Disse krav kan nemt få hverdagen til at drukne i driftsrelaterede opgaver. Samtidig har medarbejderne en forventning om, at lederen kan rumme både medarbejderens arbejdsmæssige og private problemer.

Nye ledere, I er på fra dag ét!

Man bliver hvirvlet ind i "hverdagens centrifuge", hvor man fra dag ét stilles over for udfordringer, der skal løses med ledelsesmæssige briller og værktøjer – redskaber man i sagens natur endnu ikke mestrer. Kravene og tempoet er højt, så det kan være svært at få tid og rum til at "være ny".

Det er dog også et job, hvor man kan opleve stor personlig tilfredshed, når tingene lykkes. For nye ledere gælder

det om at få skabt det ledelsesmæssige fundament, som de i fremtiden skal bygge deres lederskab på.

Der er derfor behov for at hjælpe nye ledere på vej, hvis vi ønsker:

- at kunne rekruttere og fastholde nye ledere
- at skabe medarbejdertrivsel
- at øge patienttilfredsheden
- at kunne leve op til krav om omstillinger.

Fagidentitet kontra ledelse

En ny leder, som bliver løftet "ud af flokken" og ind i en lederfunktion, kan nemt komme i klemme mellem på den ene side beslutninger taget på et niveau over hende og på den anden side personalets forventning om loyalitet over for dem. Det kræver, at lederen udvikler sin forhandlings-evne, så nye tiltag – populære eller ej – kan indføres i samarbejde med personalet.

Fejlfindingsmodellen

Som uddannet i sundhedssektoren er man også uddannet i "fejlfindingsmodellen", som det diagnostiske



Lis Larsen & Merete Bech Poulsen

Lis Larsen er erhvervspsykolog, cand.pæd.psych.
(www.alleenspsykolog.dk)

Merete Bech Poulsen er oversygeplejerske, SD,
og arbejder på Onkologisk Afd R på Odense
Universitetshospital.



FOTO: ARKIV

princip hviler på. Det fungerer rigtig fint i behandlingsmæssige sammenhænge, men overfører vi modellen til andre sammenhænge f.eks. vurdering af lederen, kan det medføre store problemer. Hvis ikke lederen fremstår erfaren og sikker, finder personalet "fejlene" og overtager ledelsen, som de ansvarlige personer de af systemet er opdraget til at være. Det er ødelæggende for ethvert forsøg på ledelse og skaber splittelse mellem leder og medarbejdere og skaber en selvforstærkende usikkerhed hos begge parter.

Coaching til selvledelse

Der er i dag en stor forventning til medarbejderne om at være selvledende. Deter et udmærket tiltag, men man skal ikke være blind for, at det stiller store krav til lederen. Man kan ikke her "diktere", hvordan noget skal foregå, men må, ved hjælp af coaching, guide medarbejderen til løsninger, som både medarbejder og leder kan stå inde for. Dette er selvsagt ikke en disciplin, man som ny leder kan udføre fra dag ét.

Brug for supervision

Vi mener, der er brug for flere understøttende tiltag til den nye leder. Ud over de almindelige tiltag som introduktion og sparring er det en rigtig god idé at arbejde med forskellige former for supervision.

Der bør være et tilbud til alle ledere i afdelingen om ledelsesmæssig supervision ved en psykolog. Her kan alle ledere, nye som erfarne, dele erfaring og viden med hinanden.

Herudover har vi gode erfaringer med en lidt anderledes form for supervision, hvor den enkelte leder laver en tegning af, hvordan hun ser sig selv i organisationen. Lad fantasien få frit spil – der er ikke noget, der er rigtigt eller forkert! De andre ledere stiller efterfølgende spørgsmål til tegningen, og det er en givende måde at få ledelsesmæssige drøftelser på.

Et andet brugbart tiltag har været at give lederne mulighed for at kunne vende problemstillinger i individuelle "her og nu-seancer" med en erhvervspsykolog, som kan give de nye ledere sparring i form af coaching.

Hvad har vi opnået?

Vi startede med at spørge os selv, hvorfor vi i dag har så svært ved at rekruttere nye ledere – og så besluttede vi at gøre noget ved det! Det har gjort, at nye ledere hos os fra dag ét har haft et sikkerhedsnet, som de har givet udtryk for har været uvurderligt.

Vi har opnået at fastholde de nye ledere, som er rigtig godt integreret i afdelingen. De føler sig trygge i ledergruppen og er accepteret af personalet som ledere.

Og det, de peger på, som har været hjælpsomt undervejs, er tilliden til at blive mødt respektfuldt på de forskellige udfordringer. Som en af dem har udtrykt det: "Jeg følte mig aldrig dum, forkert eller utilstrækkelig, ligegyldigt hvad vi talte om."

De nye ledere skal ganske enkelt opleve at lykkes i starten af deres rejse mod at blive kompetente ledere. Kun på den måde får de lagt et godt og solidt fundament for deres ledelsesgerning – til glæde for både lederne selv, men også medarbejderne og i sidste ende patienterne.

■ FORKANT@DSR.DK