

Trivsel i ledergruppen - APV for ledelsen på apoteket

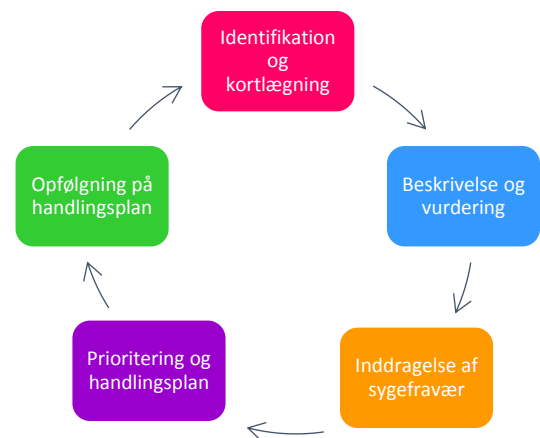
Det er centralt, at ledelsen trives og fungerer; både for i fællesskab at kunne løse apotekets kerneopgave, men også for at alle på apoteket trives. At drøfte ledergruppens trivsel i fællesskab giver et væsentligt anderledes afsæt end blot at drøfte trivsel på den årlige individuelle udviklingssamtale.

Ved den fælles drøftelse får man automatisk lejlighed til at afstemme forventninger til hinanden på kryds og tværs af lederrollerne. Desuden er der mulighed for at blive beriget med andre perspektiver på de styrker og udfordringer, man nogle gange kan opleve at stå alene med som leder.

CRECEAs model for APV i ledergruppen ligner grundlæggende den velkendte APV-proces. Det, der gør den anderledes, er de temaer der sættes fokus på; temaerne retter sig mod lederteamets og lederens opgaver og dilemmaer, hvilket normalt ikke dækkes i den generelle APV.

Leder-APV'en består konkret af følgende trin:

- Individuel forberedelse og kortlægning (skema 1)
- Afvikling af 2 timers Leder-APV-møde, med prioritering og handleplan (skema 2 og 3)
- Opfølgning (implementering i hverdagens praksis)



Individuel forberedelse og kortlægning

Det er vigtigt, at alle i ledergruppen, inkl. apotekeren, deltager i Leder-APV. Konkret skal I planlægge, hvornår I vil afholde jeres 2 timers fælles Leder-APV-møde.

Alle i ledergruppen forbereder sig individuelt ved at udfylde 'Skema 1: Leder-APV Kortlægning'.

Det er vigtigt, at den enkelte giver sig tid til at tænke over, hvordan man har oplevet hverdagen som leder det seneste stykke tid. Hvad har jeg været rigtig glad for? Hvad er det, der dræner min energi?

Nogle forhold vil sandsynligvis være vilkår i arbejdet, som ikke står til at ændre - mens det vil være muligt at influere på andet.

2 timers Leder-APV-møde med prioritering og handleplan

Start mødet med at blive enige om rammen og definer en mødeleder som har ansvar for, at I bliver på sporet i dialogen, og at I når det, I sætter jer for.

Brug følgende fremgangsmåde:

1. Præsentation af formålet med mødet (at udarbejde en Leder-APV for at kunne kortlægge trivsel, herunder hvad der skal fastholdes, og hvad der kan arbejdes med at forbedre for ledergruppen)

2. Alle tager deres individuelt udfyldte skemaer frem. En efter en gennemgår I hvert enkelt emne fra skemaet - Hvad har I hver især scoret, med hvilke begrundelser? Vær nysgerrige på hinandens oplevelser, det handler om at få variationerne med - ikke om at være enige!
3. Gennemgå alle emnerne fra forberedelsesskemaet - er der lighedspunkter mellem nogle af emnerne?
4. Brug 'Skema 2: Leder-APV Prioritering' til at foretage en prioritering mellem det der fungerer rigtig godt (grønt), det der kan vente med at blive håndteret (gul), og det der er vigtigst og skal handles på (rød).
Vælg herefter i fællesskab 1-2 indsatser som I vil udarbejde en konkret handleplan på - brug 'Skema 3: Leder-APV Handlingsplan'.

Opfølgning og implementering i hverdagen

Sørg for at I løbende gør status på, hvordan det går med at gennemføre indsatserne i handleplanerne.

Skal de revideres? - er de færdige? - er der nye emner der skal prioriteres?

En god måde at sikre opfølgning på, er at Leder-APV'en indgår som et fast punkt på jeres ledermøder f.eks. en gang i kvartalet.

Vil du læse mere om Leder-APV og blive inspireret af andre metoder anbefaler CRECEA dette materiale:

https://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/lederens_trivsel/trivsel-i-lederrollen

Skema 1: Leder-APV Kortlægning

	Alvorligt problem	Mindre problem	Intet problem
1. del: Rammer og vilkår for jer som ledergruppe			
1. Krav i arbejdet Fx udfordringer i forhold til at finde en balance mellem opgaver med personaleledelse, faglig ledelse, strategisk og administrativ ledelse. Og hvordan balancerer din ledelsesopgave ift. daglige driftsopgaver?			
2. Information, beslutningsprocesser Fx kvaliteten af den information du får om vigtige beslutninger, der berører din egen arbejdssituation og/eller apoteket.			
3. Indflydelse Fx din mulighed for at påvirke apotekets mere overordnede rammer, bl.a. politikker, målsætninger, organisering m.v.			
4. Udvikling af dine lederkvalifikationer Din mulighed for at udvikle din lederrolle og være "klædt på" til dine ledelsesopgaver.			
5. Klarhed over roller og ansvar Din oplevelse af, hvor tydelig dine kompetencer og ansvarsområder er defineret fx ift. andre i ledergruppen. Er jeres medarbejdere klar over hvem de skal gå til med hvilke spørgsmål?			
6. Samarbejde med og støtte fra nærmeste leder Din oplevelse af at få den sparring/hjælp fra nærmeste leder, som du har brug for.			
7. Samarbejde, social støtte og kommunikation med lederkolleger Din oplevelse af samarbejdet og muligheden for at få den sparring/hjælp fra lederkolleger, som du har brug for.			
8. Andet du/I er optaget af?			
2. del: Din rolle som leder for medarbejdere			
9. Samarbejde og kommunikation med dine medarbejdere/kolleger Dine oplevelser af samarbejde med dine medarbejdere/kolleger. Har I en åben og tillidsfuld kommunikation med hinanden?			

	Alvorligt problem	Mindre problem	Intet problem
10. Konflikt håndtering Hvordan oplever du at være "klædt på" til at håndtere konflikter blandt dine medarbejdere?			
11. Mobning Din oplevelse af at have redskaber til at håndtere situationer med mobning på arbejdspladsen. Din oplevelse af, hvor "udsat" du selv er som leder.			
12. Vold og trusler om vold Din oplevelse af at have redskaber til at håndtere vanskelige situationer på grund af vold? Din oplevelse af, hvor "udsat" du er som leder.			
13. Vanskelige samtaler med medarbejdere Din oplevelse af at have redskaber til at håndtere vanskelige samtaler med medarbejdere.			
13. Andet du/I er optaget af			

Alvorligt problem

Der skal handles

Mindre problem

Noget der kan vente

Intet problem

Noget der styrker os

Skema 2: Leder-APV Prioritering

"Det kører" - Det er vores styrker, det der fungerer godt - det vil jeg/vi fastholde
Individuelle temaer, som jeg synes fungerer godt:
Temaer for os som ledergruppe:
Temaer for apoteket/min lokale afdeling:
"Det kan vente" - Mindre problem, kan forholdsvis let forbedres - det kan jeg/vi selv gøre noget ved
Individuelle temaer, som jeg gerne vil gøre noget ved på sigt:
Temaer for ledergruppen, som vi gerne vil gøre noget ved på sigt:
Temaer for apoteket/min lokale afdeling, som vi vil gøre noget ved på sigt:
"Skal handles først" - Vigtigt, det skal jeg/vi sætte fokus på, måske skal jeg/vi have hjælp til det
Individuelle temaer, som jeg har brug for der handles på snarest:
Temaer for ledergruppen, som vi har brug for der handles på snarest:
Temaer for apoteket/min lokale afdeling, som vi har brug for der handles på snarest:

Fælles prioritering i ledergruppen: De fælles 1-2 temaer vi vil arbejde videre med, og som vi udarbejder konkrete handleplaner på: 1: 2:
Gå videre til Skema 3: handlingsplan. Udfyld skemaet i fællesskab. Brug ét skema til hvert tema.

Skema 3: Leder-APV Handlingsplan

Skemaet bruges til at beskrive de helt konkrete handlinger I vil sætte i værk for at skabe et bedre arbejdsmiljø for jer i ledergruppen.

Tema	
1: Beskrivelse	
2: Hvad gør jeg/vi? Hvilke aktiviteter skal gennemføres?	
3: Hvilke ressourcer kræves der?	
4: Hvad er start, tidsramme og deadline for aktiviteten	
5: Hvem deltager?	
6: Hvem er ansvarlig for hvad i processen?	
7: Hvordan og hvornår vil vi finde ud af om problemløsningen virker efter hensigten? Fx på ledermøde i måned/år:	