SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 2-2019

- Menneskelivet er for kort til styring
- Gentle Teaching – fra filosofi til fagligt ståsted funderet i teoretisk vidensbaseret praksis
- Landsmødet 2019
- Idræt og fysisk bevægelse i den daglige pædagogiske praksis med psykisk sårbare
- Stresshåndtering – surf uden om din usunde stress!
- Tilstandsmodellen: En bredere tilgang til trivsel

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion:
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk:
Vissenbjerg Tryk A/S

Udgiver:
Socialt Lederforum
Kochsgade 31 A
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement:
SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 625,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Foto:
Forside samt side 16-19
Thomas Fechtenburg / Fechtenburg Visuals

Annonce:
Side 20-21: IBG Connect
Side 35: Socialpædagogerne

KÆRE LÆSER

Så er vi nået til årets 2. udgivelse af Social Udvikling. Påsken er overstået. Landets haveejere skeler optimistisk til vejrudsigterne og håber inderligt på stabilitet efter uger, hvor sol, blæst, varme og tilløb til nattefrost har afløst hinanden. Som det så ofte er tilfældet i april.

Inden påske holdt Socialt Lederforum sit årlige landsmøde. Det foregik, som altid, på Nyborg Strand. Her mødtes dygtige og kompetente ledere fra det specialiserede socialområde for sammen at drøfte de fremtidige udfordringer, som leveringen af velfærdsledelse byder på. Man skal holde tungen lige i munden, når man simultant skal passe på bundlinjen, personalet og ikke mindst de udsatte, psykisk syge eller handicappede borgere, man har ansvaret for.

Der var blandt andet fokus på ledelsesforskning, adfærdsdesign, meningsdannelse, offentlig værdiskabelse, styringsredskaber, mod til ledelse, ekstremt arbejdspres, ledelsesretorik, fremtidens krav til velfærdsledelse og på selve meningen med det ene liv, vi har.

Flere års nedskæringer og effektiviseringer kombineret med forventninger om øget professionalisering betyder, at ledere i dag befinder sig i et prekært spændingsfelt, hvor der på samme tid skal leveres faglige resultater af høj kvalitet og sikker drift. Det kræver sin mand m/k – og det kræver ledelsesmæssigt mod.

Ambitionen var at sammensætte et interessant og udfordrende program på et højt fagligt niveau – som altid kombineret med gode muligheder for samvær og netværksdannelse. Det betød ny deltagerrekord, idet næsten 500 ledere var med. Samtidig oplever vi tydeligt, at der fortsat er opbakning til foreningen og den afstukne kurs. Det er vi glade for i Socialt Lederforum. Det er vigtigt, at ordentlig ledelse fortsat har sin helt egen stemme.

Hos Socialt Lederforum ser vi ordentlighed og anstændighed som indiskutable og helt essentielle nøglebegreber, når der tales socialpolitik og ledelse af velfærd. Ja, ledelse af samfundet i det hele taget.

Derfor giver det anledning til bekymring, når det viser sig, at formanden for Ledelseskommissionen, der blev nedsat for blandt andet at give anbefalinger til 'bedre ledelse i hele den offentlige sektor' var ansvarshavende koncernchef hos Falck, da der blev iværksat en ulovlig smudskampagne mod konkurrenten BIOS. Ligesom det kan undre, at han fortsat er en del af kommissionens anbefalinger.

Vejen frem for offentlige ledere er ikke anvendelsen af uordentlige, konkurrencemæssige bissetricks.

I den forbindelse kunne det være rart med politikere, som tydelige rollemodeller, når der skal signaleres retning og ordentlighed. Desværre oplever man i tiltagende grad, at politik ikke længere handler om, hvad der er bedst for borgerne og for landet. Politik kommer i langt højere grad til at handle om, hvilke holdninger og opmærksomhedspunkter, der kan være med til at gavne den enkelte politiker her og nu. Er det politisk opportunt, så nedgøres udsatte borgere for åben skærm eller i hånende facebookopdateringer – og efterfølgende i alenlange, hadske kommentarspor. Desværre også efter den pågældende politiker har kastet sit blik på næste fristende enkeltsag.

Vi har brug for en socialpolitik baseret på ordentlighed og sammenhæng. På samme måde som vi har brug for et samfund baseret på ordentlighed og sammenhæng. Folketingsvalget står for døren. Uanset farve- og talkombinationer, efter vælgerne har sat deres kryds, er der desværre ikke meget, der tyder på, at det er ordentlighed og sammenhæng, der venter forude.

God fornøjelse med læsningen

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

INDHOLD 2-2019

Menneskelivet er for kort til styring 04

Af Charlotte Aagaard

Det er nødvendigt, at ledere tager ansvar for at finde en anden vej og begynde en ny fortælling om offentlig ledelse. Medarbejdere og ledere skal gennem oprigtig nærværende relation og dialog skabe livskvalitet og udvikling for borgerne fremfor at bruge energi og kræfter på mål og procedurer, der forhindrer, at nyskabende initiativer får et liv.

Gentle Teaching – fra filosofi til fagligt ståsted funderet i teoretisk vidensbaseret praksis 08

Af Lone Bahnsen Rodt og Christina Gundgaard Pedersen

At lede og udvikle sin kerneopgave med afsæt i en filosofi og værdi, hvis termologi centrerer sig om "uforbeholden kærlighed" har igennem de seneste par årtier til tider skabt både faglige og ledelsesmæssige bølgeskvulp i Landsbyen Sølund. For hvad menes der egentligt med det? Og kan man overhovedet tale om "kærlighed" i en professionel kontekst?

Landsmødet 2019 16

Af Bo Mollerup

Idræt og fysisk bevægelse i den daglige pædagogiske praksis med psykisk sårbare 22

Af Tina Møller Kroun og Jessie Hald

Louisenlund Bosted er ét af tre idrætscertificerede bosteder i Danmark. De oplever, at mennesker med sindslidelser gennem regelmæssig fysisk aktivitet kan forbedre deres mentale helbred og muligheder for at have gode sociale relationer.

Stresshåndtering – surf uden om din usunde stress! 28

Af Birgitte Glifberg

En arbejdspsykologisk undersøgelse viser, hvor tæt medarbejdernes trivsel er forbundet med lederens. Derfor er det som leder væsentligt at være optaget af den mentale sundhed og dermed surfe uden om den usunde stress. Med Persolog® Stress Modellen er det både muligt at forebygge den usunde stress og håndtere den, hvis den allerede har ramt.

Tilstandsmodellen: En bredere tilgang til trivsel – Betydningen af sociale og kulturelle dynamikker for trivsel og motivation i organisationer under forandring 36

Af Henrik Boisen

Uvished, kompleksitet og forandringer i organisationer kan give udfordringer i forhold til trivsel i arbejdet. Tilstandsmodellen er et analyse- og interventionsredskab, der kan bruges til at undersøge ledere og medarbejderes trivsel under forandringer ved at fokusere på forskelle og balancer mellem forskellige psykologiske og sociale aspekter.

Menneskelivet er for kort til styring

Af Charlotte Aagaard, tidligere centerchef i Helsingør Kommune

Det er nødvendigt, at ledere tager ansvar for at finde en anden vej og begynde en ny fortælling om offentlig ledelse. Medarbejdere og ledere skal gennem oprigtig nærværende relation og dialog skabe livskvalitet og udvikling for borgerne fremfor at bruge energi og kræfter på mål og procedurer, der forhindrer, at nyskabende initiativer får et liv.

Kronikken har været bragt på kommunen.dk 23. oktober 2018

I 1996 blev jeg leder i det offentlige. Jeg havde noget på hjerte og ville gerne bidrage til at hjælpe andre mennesker med at lykkes – borgere som medarbejdere. Det vil jeg stadig, men i årenes løb er forventningen til offentlige ledere forandret. Ledelsessproget er forandret. Og ikke til det bedre for de mennesker, der er afhængige af det offentlige system eller arbejder i det. Det er tvingende nødvendigt, at vi som ledere tager ansvar for at finde en anden vej og begynde en ny fortælling om offentlig ledelse, som giver plads til den kompleksitet af følelser, relationer og kreativitet, som arbejdslivet og ledelsesopgaven også består af.

Vi har livet til låns

Kun få mennesker er tilpas med at tale om døden, selvom det er et vilkår, som forener os. Men netop endeligheden har værdi for os, fordi det er den, der giver alt, hvad vi foretager os mening og værdi. Eller som pianisten og kunstmaleren Carsten Dahl udtrykker det:

> *Når jeg har livet til låns, bliver dét at tage noget for givet blasfemisk.*

At lederen forholder sig til døden som et eksistentielt vilkår med betydning for ledelsesgerningen falder måske ikke lige for. Men at livet har en bagkant betyder, at forholdet til tid og mening bliver væsentligt, og offentlige ledere lever et arbejdsliv på lånt tid. Ole Fogh Kirkeby skriver i bogen Robusthed, Skrøbelighed og det Generøse Lederskab, at det at lede oprindeligt betyder at dø og fortsætter:

> *Lederen er den, der skal inkorporere organisationens ånd, være dens symbol, repræsentant og vel også gidsel.*

Bevidstheden om døden og at have livet til låns gør det så åbenlyst, at lederen er nødt til at tænke over, om det, hun er optaget af i arbejdslivet, i bund og grund er ligegyldigheder, eller om hendes virke skaber mening og fællesskab for mennesker og organisation.

Leder, hvem er du?

Arbejdslivet er en landsby i verden, og vores job er en stor del af vores identitet. Det er på jobbet, at vi bliver en del af et fællesskab, hvor vi er sammen med hinanden om at skabe noget, der er større, end hvad vi hver for sig kan præstere. Vores bidrag tjener et højere formål: at arbejde i det offentlige er at arbejde for demokratiet. Samtidig fletter vores arbejdsliv og livet i øvrigt sig sammen, og hvad, vi oplever på den private front, påvirker arbejdslivet og omvendt. Det er helt banalt, men alligevel overset i ledelse. Det er ikke god tone at tale om private forhold, hverken sine egne eller andres, når man er leder. ”Hold den professionelle distance ”, ”Når vi er på arbejde, skal vi være professionelle” og ” vær personlig, men aldrig privat”, lyder nogle almindelige ledelsesdogmer. Men er lederen uprofessionel, hvis hun taler med en medarbejder om eksistentielle emner? Er det uprofessionel ledelse at involvere sig i en medarbejder som menneske? Er du for tæt på kanten, hvis en medarbejder oprigtigt betyder noget for dig? Eller hvis du på godt og ondt viser, hvem du er, og ikke hvad du er?

Arbejdslivet er andet og mere end styring

For det moderne menneske er livet for kort til et arbejdsliv, som kun handler om det, der kan planlægges, måles og skrives en businesscase på. Vi vil have mere ud af at gå på arbejde, fordi det betyder noget for både vores identitet og oplevelse af at være en del af et hold. Vi er virksomme i en hverdag, der omfatter så meget andet og mere, end hvad New Public Managementparadigmet, der har infiltreret den offentlige sektor siden 1980´erne, nogensinde kommer til at indfange. Selvom New Public Management allerede omkring årtusindskiftet blev kritiseret for at være en styringsteknologi med alvorlige og utilsigtede konsekvenser, fik ideologien for alvor vind i sejlene på velfærdsområderne med kommunalreformen i 2007. Måske var det på det tidspunkt tiltrængt med et andet perspektiv, og måske har New Public Management stadig sin

berettigelse inden for få og afgrænsede områder. Men i kølvandet på en ideologi, der baserer sig på markedsøkonomi, konkurrencelogik og resultatbaseret styring er der opstået et blodsvagt og teknokratisk sprog, som har decideret negativ indflydelse på vores muligheder for at udvikle både velfærdsområdet og en ledelsesform med større nærhed og et menneskeligt ansigt.

Hvad er det egentligt, vi siger?

Den dominerende fortælling i New Public Management er, at ledelse er noget, der skal "eksekveres". Som leder skal man f.eks. have en opdateret "værktøjskasse" med de rette "redskaber" og "koncepter" og sikre en god "businesscase", så "ressourcerne" og "kompetencerne" i "frontlinjen" anvendes så effektivt som muligt og "potentialet" kan høstes. Utallige er omskrivningerne, så vi undgår at tale om det, der er ubehageligt: "Kvalitets-, Tillids- og Moderniseringsreformer", "Forandrings- og Optimeringsdagsordener"… listen er lang over floromvundne opskrifter på tiltag, der i realiteten betyder det modsatte af deres titel.

Samtidigt har ord og begreber fra psykologien vundet indpas i fortællingen om ledelse: f.eks. anses det som vigtigt, at lederen "oversætter", "anerkender", "motiverer", "udvikler" og "belønner" medarbejderne og eliminerer "modstand mod forandringer". Ud over at denne form for sprogbrug er stærkt underkendende, så indfanger den kun en begrænset del af livet på arbejdspladsen. Tilsammen udgør dette mix af markedsøkonomisk logik og psykologi en farlig cocktail, som distancerer lederen fra de mennesker, som hun har ansvar for at lede og samarbejde med. Den reducerer medarbejdere til midler og opløser fællesskabet på arbejdspladsen. Den ignorerer fuldstændigt værdien af den viden og erfaring, som medarbejdere, der dagligt samarbejder med borgerne, kan bidrage med. Faglighed bliver en fornærmelse. Det er en retorik, som er både er instrumentaliserende og skaber afstand mellem mennesker, der helt grundlæggende er sammen om et fælles projekt – at vores velfærdsområder er borgerne til hjælp.

Nysprog år 2018

New Public Managementparadigmet er bl.a. blevet kritiseret for i sig selv at øge de offentlige driftsudgifter og mængden af styringsdokumenter samt fremme en 0-fejlskultur, uden at den borgeroplevede kvalitet er blevet bedre. På trods af det bærer styringsteknologien stadig og uanfægtet ammunition til en udmarvende kamp om, hvem der har definitionsretten til at afgøre, hvad der er gode offentlige indsatser, og hvad der ikke er. Eller måske rettere: Om initiativer og nye ideer er noget værd, hvis de er for komplekse til at passe ind i cellerne på et regneark og lade sig styre. Hvis ikke en leder kan omsætte sine medarbejderes innovative ideer til en businesscase og beregne effektiviseringspotentialer, så kan hun vinke farvel til puljemidler, økonomiske ressourcer og anerkendelse for sit arbejde. Mestrer hun ikke New Public Managements terminologi og logik, vil hun i bedste fald blive betragtet som en lidt sjov, men naiv hippie fra en anden tid, i værste fald som en uddøende dinosaur, der har fremtiden bag sig. Jeg er ikke i tvivl om, at radikalt innovative ideer er blevet kvalt allerede ved fødslen i den "administrative totalitarisme", som Allan Holmgren beskriver i bogen "Ud af Kampen".

Både livet i al almindelighed og arbejdslivet i særdeleshed er for kort til den kamp, men vi er spundet ind i en virkelighed med en moderne form for Nysprog, som George Orwell allerede tilbage i 1949 advarede mod i fremtidsromanen 1984:" (…) Formålet med Nysprog var ikke at udvide, men indskrænke tankens område, og reduktionen af ordforrådet hjalp indirekte hertil (…) Det var næsten umuligt at udtrykke nogenlunde intelligente og uortodokse meninger på Nysprog".

Den form for Nysprog, som i en generation har været vores virkelighed og norm i det offentlige

er som i Orwells "1984" klinisk renset for ord og begreber, der kan beskrive mellemmenneskelige relationer og kompleksiteten i både borgernes liv og arbejdslivet. Det er et sprog, hvor fagligh-hed ikke respekteres, hvis ikke der kan opstilles såkaldt SMART´e mål eller beregnes "økonomiske potentialer". Et sprog, hvor ord og begreber er totalt afsjælede og derfor ikke kan rumme og beskrive menneskers værdier, eller det de kan.

Papirtigeren

Rapporter, udspil og programmer tilflyder kommunerne fra ministerier og styrelser. Hånden på hjertet – er vi i kommunerne ikke også ret gode til selv at skabe papirtigre af notater, handleplaner og målaftaler? Vi klager over, at dokumentationskravene bliver større, alt imens vi udarbejder nye styringsdokumenter, som måler på det, vi kan tælle, men ikke på om vi lykkes med de kommunale kerneopgaver, og om borgerne har tillid til det, vi gør. Hvem er det til glæde for?

New public management har umærkeligt trukket relationen mellem mennesker ud af arbejdslivet, selvom vi ved, at det er relationen, og hvad mennesker bringer ind i den af værdier og erfaringer, som bidrager til langt den største del af effekten i et samarbejde. Som en kollega, der var chef på økonomiområdet, engang sagde til mig: "man kan kun styre økonomien, hvis folk kan tale sammen". Det er gode relationer og oplevelsen af forbundethed, der får forandringer til at ske og gør at mennesker trives – borgere, medarbejdere og ledere.

"Lederskabet synes i stigende grad at mangle et fundamentalt sprog, der hører nøje sammen med praksis" siger Ole Fogh Kirkeby i Det Nye Lederskab. Vi skal genfinde sproget fra andre livsverdener og gøre ord og begreber fuldgyldige i ledelsesarbejdet. Kun på den måde kan vi komme ud af den fælde, vi sidder i lige nu, hvor kompleksitet bliver overtrumfet af krav om simplificering. Vi skal give plads til originalitet, intuition, inspiration og ånd. For ånden er den stemning, der er arbejdspladsens virkelighed.

En ny fortælling om arbejdslivet

Menneskelivet på arbejdspladsen er for kort til styring. New Public Management ideologiens terminologi og retorik begrænser medarbejdere og lederes muligheder for at være i en oprigtig og nærværende relation og dialog. Styringsparadigmet har slået fejl, og medarbejdere og ledere bruger energi og kræfter på mål og procedurer, der ikke skaber livskvalitet og udvikling for borgerne, og som forhindrer, at nyskabende initiativer får et liv.

Arbejdsliv og privatliv er forbundne verdener. Derfor anfægter jeg, at styrings- og effektiviseringslogikken har invaderet alt det andet, som et arbejdsliv også består af. I stedet for at forene mennesker om arbejdsopgaverne skaber det konkurrence og udmatter både ledere og medarbejdere. I den retorik bliver lederne forvaltere af en kulturel fortælling, der bærer et tungt ansvar for menneskers oplevelse af ensomhed, konkurrence og frygt for at begå fejl.

Vi bruger tid og energi på ting, hvor formål og mening fortoner sig, og som ikke skaber værdi for hverken borgere eller arbejdsfællesskabet. Der er behov for at trække andre livsområder ind i vores ledelsessprog og genopdage betydningen af ord som f.eks.: forbundethed, oprigtighed, erfaring, intuition, dømmekraft og nærvær.

Livet er kort, og det er et vilkår, som også gælder i ledelse. Lederen skylder både sig selv og medarbejderne at arbejde for arbejdspladser med et menneskeligt ansigt, hvor tillid, frihed, og fællesskab er i forgrunden. Vi skal give os selv plads i en ny fortælling om relationer, forpligtethed og solidaritet mellem mennesker, der løser en opgave sammen med borgerne. Vi skal hjælpe hinanden. Det er den forudsætning, der skal til, for at vi for alvor kan lykkes på velfærdsområderne.

Gentle Teaching

– fra filosofi til fagligt ståsted funderet i teoretisk vidensbaseret praksis

Af Lone Bahnsen Rodt, leder af Landsbyen Sølund, socialrådgiver, MA i professionel kommunikation og Christina Gundgaard Pedersen, psykologisk konsulent i VISS, psykolog, ph.d. i sundhedspsykologi.

At lede og udvikle sin kerneopgave med afsæt i en filosofi og værdi, hvis terminologi centrerer sig om "uforbeholden kærlighed" har igennem de seneste par årtier til tider skabt både faglige og ledelsesmæssige bølgeskvulp i Landsbyen Sølund. For hvad menes der egentligt med det? Og kan man overhovedet tale om "kærlighed" i en professionel kontekst?

Hvor kontroversielt det end kan lyde, at en stor og velkonsolideret organisation som Sølund i årevis har holdt fast i en terminologi, der i sit væsen hos uindviede, kan skabe oplevelsen af "halvreligiøs hokuspokus", så ligger det ganske godt i tråd med, hvad fremtrædende ledelsesforskere herhjemme har påpeget som brugbar og effektfuld ledelsesstrategi i relation til begrebet og tilgangen i værdibaseret ledelse.

Professor Steen Hildebrandt har bl.a. argumenteret for, at motivation og loyalitet blandt medarbejdere i organisationer – især med komplekse og følelsesmæssigt udfordrende opgaveløsninger – kan drives frem, når organisationer ledes via værdisæt med emotionelle – og til tider spirituelle – dimensioner (Hildebrandt & Stubberup, 2010). Samtidig har professor Ole Thyssen (Thyssen, 2005) argumenteret for, at værdiers manglende saglige bevislogik gør, at de ledelsesstrategisk skal leveres retorisk for til stadighed at søge at overbevise emotionelt. Underforstået – værdiers emotionelle påvirkningskraft bliver således i sig selv legitimerende og en drivkraft for opgavens løsning.

Senest har filosof og erhvervsmand, Morten Albæk, i sin omdiskuterede bog "Èt liv, én tid, ét menneske" (Albæk, 2018) argumenteret for tilstedeværelsen og accepten af "platonisk kærlighed" (omsorg, nænsomhed, respekt, interesse) kolleger/ledere og medarbejdere imellem for at imødekomme et både almenmenneskeligt behov og en samfundsmæssig interesse i at skabe og bevare trivsel og meningsfuldhed blandt de ansatte.

Landsbyen Sølund er langt hen ad vejen via de "stærke fortællinger" om og i Gentle Teaching lykkedes med både at begejstre og skabe drivkraft blandt vores medarbejdere. Gentle Teachings grundlæggende humanistiske afsæt danner en meningsfuld faglig ledestjerne i arbejdet med at skabe indhold i og trygge rammer for landsbyens beboere – beboere som alle har svære livsbetingelser, som følge af svær og omfattende udviklingshæmning og funktionsnedsættelser. Men Landsbyen Sølund har også igennem de sidste par årtier været på en rejse frem mod et erkendt behov for en tydeligere og mere direkte kobling af teoretisk viden og evidensbaserede metodetilgange til filosofien som yderligere legitimering heraf. Behovet for en teoretisk og metodemæssig rodfæstning af Gentle Teaching baserer sig både på en etisk stillingtagen i forhold til de mennesker, vi er sat i verden for at hjælpe – en fælles og i vid udstrækning dokumenterbar tilgang understøtter Gentle Teachings væsen om at forstå og acceptere beboernes behov (her i form af tryghedsskabende genkendelighed i relationsdannelsen og – opretholdelsen) – men også på en organisatorisk erkendelse og accept af, at forventning om og krav til gennemsigtighed og saglig argumentation/dokumentation sætter en uundgåelig ramme for vores opgaveløsning.

Landsbyen Sølund blev grundlagt i 1935 og drives i dag af Skanderborg Kommune, som landets største sammenhængende botilbud med ca. 240 pladser til borgere med varige, omfattende og komplekse psykiske og fysiske funktionsnedsættelser. Hertil er knyttet VISS – videnscenter Sølund Skanderborg. www.solund.dk. Landsbyen har i alt små 800 ansatte.

Filosofien bag Gentle Teaching

Gentle Teaching som tænkning og tilgang i arbejdet med udsatte mennesker blev udviklet i starten af 1980´erne og som begreb beskrevet af professor i psykologi, John McGee fra Omaha, Nebraska (f. 1943 – 2012) i 1985 som følge af sit arbejde med gadebørn i Puerto Rico.

Filosofien i Gentle Teaching kan bedst beskrives som "hjerteorienteret relationspædagogik", og Landsbyen Sølund i Skanderborg tog tænkningen til sig i midten af 1990´erne som følge af et stærkt ledelsesmæssigt engagement i at udvikle den pædagogiske praksis væk fra en grundlæg-

gende adfærdsregulerende pædagogik, som igennem årtier havde vist sig at levne ubarmhjertige spor af utryghed og mistrivsel blandt beboerne samt forråelse blandt medarbejderne.

Landsbyen Sølund har lige siden arbejdet med at implementere, integrere, udvikle, beskrive og formidle Gentle Teaching som en fundamental faglig ledestjerne i vores opgaveløsning – og udfordringerne heri har ikke været få. Dels har det krævet en oversættelse af en "kærlighedsterminologi" med rødder i en amerikansk kultur ind i en dansk kontekst og kultur, som i sig selv kan være en "svær kamel at sluge", dels har det krævet et vedvarende kulturelt arbejde rent ledelsesmæssigt i forhold til at arbejde med de "dybe lag" i den kulturelle forandringsproces, – dem som Schein beskrev som de grundlæggende antagelser i enhver organisation, og som er de reelle og styrende mekanismer, der definerer, hvordan vi ser verdenen – og mennesket (Schein, Edgar 1986).

Hele denne udviklingsproces har samtidigt foregået i en periode, hvor især de danske professorer Ole Thyssens og Peter Pruzans definition af værdibasseret ledelse herhjemme som en tilbagevendende inkluderende og medinddragende proces mange steder har præget den offentlige sektors ledelsestænkning og tilgang (Pruzan, 1997). Vi har derfor været længe undervejs – og vidt omkring. Det centrale begreb i Gentle Teaching – kærlighedsbegrebet – har skabt megen debat og mange drøftelser igennem årene – både i relation til at acceptere selve brugen af et så følelsesladet begreb ind i en professionel kontekst, men også i forhold til at skabe en faglig funderet forståelse af begrebet.

John McGee definerede ikke selv kategorisk, hvad han mente med "unconditional love", og dette har både ærgret og skabt skepsis blandt nogle af hans kritikere. Landsbyen Sølund – og i høj grad også bo- og aktivitetstilbuddet Sødisbakke i Mariager, der målgruppe- og opgavemæssigt er sammenligneligt med Sølund – har igennem årene søgt at beskrive og forklare Gentle Teaching herhjemme, så man organisatorisk og ledelsesmæssigt kan handskes med ikke bare at forstå filosofien, men også at udvikle en reel praksis med afsæt i metoder og viden på området, der kan rodfæstes i filosofien – og som sådan får "bundklang" i en dansk kontekst og kultur.

Læs mere om Gentle Teaching

http://bit.ly/gentle-teaching-filosofi
http://bit.ly/gentle-teaching-pdf

Det har krævet, og kræver vedvarende, en høj grad af reflektorisk praksis og kultur og ikke mindst igennem det seneste årtis økonomiske fokus på effektmåling – en anerkendelse af at skulle demonstrere og måle på betydningen og ikke mindst effekten af Gentle Teaching.

En af de klareste indikatorer på filosofiens gennemslagskraft handler om tydelige og vedvarende reduktioner i brug af magtanvendelser og adfærdsdæmpende medicinering, men også om udvikling af arbejdsmiljøer, der bidrager til, at de fagprofessionelle til stadighed bevarer evnen og viljen til at reflektere over og kvalificere egen praksis.

Gentle Teaching kan umiddelbart ses som værende i familie med andre anerkendende metodetilgange – fx KRAP. Fokus i Gentle Teaching er relationen mellem mennesker – at møde den anden med kærlighed – og har som sådan både almenmenneskeligt sigte og relevans. Gentle er det blide, forsigtige og anerkendende, vi som professionelle i denne her sammenhæng finder frem i os selv, og teaching er den læring, vi nænsomt forsøger at give videre til beboere/borgere via spejling i relationen.

Gentle teaching fokuserer på fire basale følelser, som er essentielle at lære mennesker – og især mennesker, som af forskellige årsager har svære livsbetingelser og/eller et svært udgangspunkt i

livet qua et lavere kognitivt funktionsniveau og deraf underudviklet følelsesniveau:

- at føle sig sikker og tryg
- at føle sig værdsat og elsket
- at føle kærlighed og varme til andre
- at føle sig inkluderet i et fællesskab

Opgaven er ikke kun at sikre sig, at disse tilstande er tilgængelige for personen, men at hjælpe personen til selv at mærke sikkerheden, kærligheden, varmen og fællesskaberne. Derved anerkendes, at nogle mennesker har svært ved at skabe tillid til andre og nemt ved at føle sig angste og tilsidesatte. Gentle Teachings hensigt er, at både de, der giver, og de, der modtager omsorg, skal lære om samhørighed, for gennem denne proces vil konflikter og aggressiv adfærd tone ud – og andre former for mere positiv adfærd vil begynde at vise sig. Den insisterer samtidig på, at den professionelle omsorgsperson skal reflektere over sin egen evne og parathed til at udvise nænsomhed, varme og være kærlige – uden betingelser.

Fra filosofi til daglig praksis

Gentle Teaching må altså ikke blot gøres til en filosofi på et abstrakt plan, der henvises forklarende eller irettesættende til i brede termer. Gentle Teaching skal oversættes, så det får afspring i en konkret og levende tilgang, som skal tilstræbes i relationsdannelsen til beboerne og i opgaveløsningen på alle plan. De relevante faglige metoder, der understøtter Gentle Teaching, skal inddrages og tilpasses de enkelte borgere efter deres behov, og Gentle Teaching bliver som sådan en underliggende stemning og et bærende kulturelt fundament, der tilstræbes i hele organisationen.

Anerkendelse og validering indgår her som centrale elementer og tilgange i relationsarbejdet med beboerne i Landsbyen Sølund. Anerkendelse adskiller sig fra ros, der tager udgangspunkt i handlinger, der er en vurdering, bedømmelse eller værdisætning, der bekræfter kompetencer og færdigheder og som sådan danner grundlaget for selvtillid (Metner & Storgård, 2007). Anerkendelse er et grundlæggende behov, der bekræfter eksistens, udgør fundamentet under social væren, er identitetsskabende og udviklende og danner grundlag for selvværd. Den enkelte beboer tillægges således værdi udelukkende for at være det menneske, han/hun er. Anerkendelse er dermed ikke-beregnende og uden forbehold.

Anerkendelse kan udtrykkes verbalt, nonverbalt og/eller igennem samvær. Hvis anerkendelsen skal kunne modtages, skal den gives uden bagtanker, krav og betingelser. Man kan med ord udtrykke anerkendelse af borgerens tilstand og eksistens, give udtryk for, at man ser borgeren, tager ham/hende alvorligt og accepterer den anden, som han/hun er. Nonverbalt kan man signalere anerkendelse af borgeren med gestik, øjenkontakt, kropskontakt eller kropslige signaler. Eller man kan anerkende borgeren igennem måden, man er sammen med borgeren på – herunder synliggørelse af ønsket om samvær gennem handling, ord og måder at opsøge på.

Validering indebærer, at man viser forståelse og accept af borgerens oplevelse af og evne til at forstå og mestre verden. Man behøver ikke være enig, men man vurderer ikke. Validering handler om at vise, at man søger at fornemme, forstå og udlede mening af, hvordan det er at være borgeren med dennes forudsætninger og livshistorie. Validering bliver dermed ofte en forudsætning for en forandrings-/udviklingsproces, da der i mangel heraf ofte er modstand på forandring fra mennesker, der ikke udviser anerkendelse, for den man er, og forståelse for ens livsperspektiv.

Det betyder også, at man i relationsarbejdet som fagperson må tilpasse sin tilgang til den enkelte beboer på et så kvalificeret og oplyst grundlag som muligt. Som udgangspunkt herfor arbejder Landsbyen Sølunds medarbejdere målrettet med brug af beboernes livshistorie og de respektive beboeres neuropædagogiske og/eller neuropsykologisk udredninger.

Relevante faglige metoder og pædagogiske indsatser i relation til Gentle Teaching skal således baseres på et grundigt kendskab til den enkelte borgers behov med afsæt i dennes livshistorie og symptombillede herunder på konkret viden om det symptombillede og de mekanismer, der ligger bag pædagogikkens betydning for reguleringen af følelser i den enkelte borger. Sidstnævnte omfatter viden om fysiologiske markører, neurobiologiske-, genetiske- og neuroudviklingsmæssige forhold, tilknytningsteori samt udviklingspsykologi.

Den metodiske relationelle tilgang til den enkelte borger orkestreres således på baggrund af viden om og indsigt i:

- Fysiologiske markører, herunder bl.a. betydningen af oxytocin- og opiatsystemet samt hjerterytmevariabilititet (HRV) for følelsesmæssig regulering i relationelle forhold.

- Neurobiologiske forhold, så som betydningen af genetiske forhold og udviklingen af amygdala (lille område i hjernen, som blandt andet håndterer frygt og forsvarsreaktioner). Ligesom nogle grundlæggende neuroudviklingsmæssige principper, der handler om den måde, hvorpå hjernen lærer, husker og udvikler sig i følelsesmæssige og relationelle forhold.

- Menneskets medfødte behov for tilknytning og om den betydning de første tilknytningsforhold har for evnen til at kunne indgå i relationer og regulere følelser gennem hele livet.

- Konkrete underliggende teknikker og processer i samspillet, der har betydning for, om og hvordan man lærer at regulere sine følelser.

- Berøring og fysisk kontakts betydning for hjernens evne til at regulere følelser på.

- Udviklingspsykologiske temaer, der kan gøre sig gældende under opvæksten, og hvordan disse temaer relaterer sig til kontakten og samspilsprocesserne med ens omsorgspersoner.

Alle disse forhold har peget på behovet for, at den pædagogiske indsats i Landsbyen Sølund løbende er blevet tilpasset den enkelte borgers tilpasningsreaktioner (reaktioner på sine omstændigheder) og udviklingsalder (frem for kronologisk alder). På den baggrund er der bl.a. udviklet en udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse, der udgår fra VISS som en del af den integrative neuropædagogik i praksis (Pedersen, 2019), og som baserer sig på det grundlæggende menneskesyn i Gentle Teaching filosofien.

En udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse omfatter pædagogisk understøttelse af følgende:

1. Etablering af en tryg relation
2. Tilstandsregulering
3. Somatosensorisk integration
4. Socioemotionelle færdigheder
5. Refleksive færdigheder

Etablering af en tryg relation sætter fokus på anerkendelse og validering som pædagogiske måder at vise omsorg på med betydning for tryg relationsdannelse. Såkaldte overførings- og modoverføringsprocesser kan bruges til at lære om borgerens tilknytningsmønster, behov og motiver med henblik på at skabe nye korrektive erfaringer i samspillet. Et arbejde, der forudsætter, at man som omsorgsperson opbygger selvreguleringskompetence både for at passe på sig selv og borgeren. Der kan indgå konkrete teknikker i samspillet med henblik på at agere som et værn for borgeren i processen mod at skabe et tryg relationelt fundament.

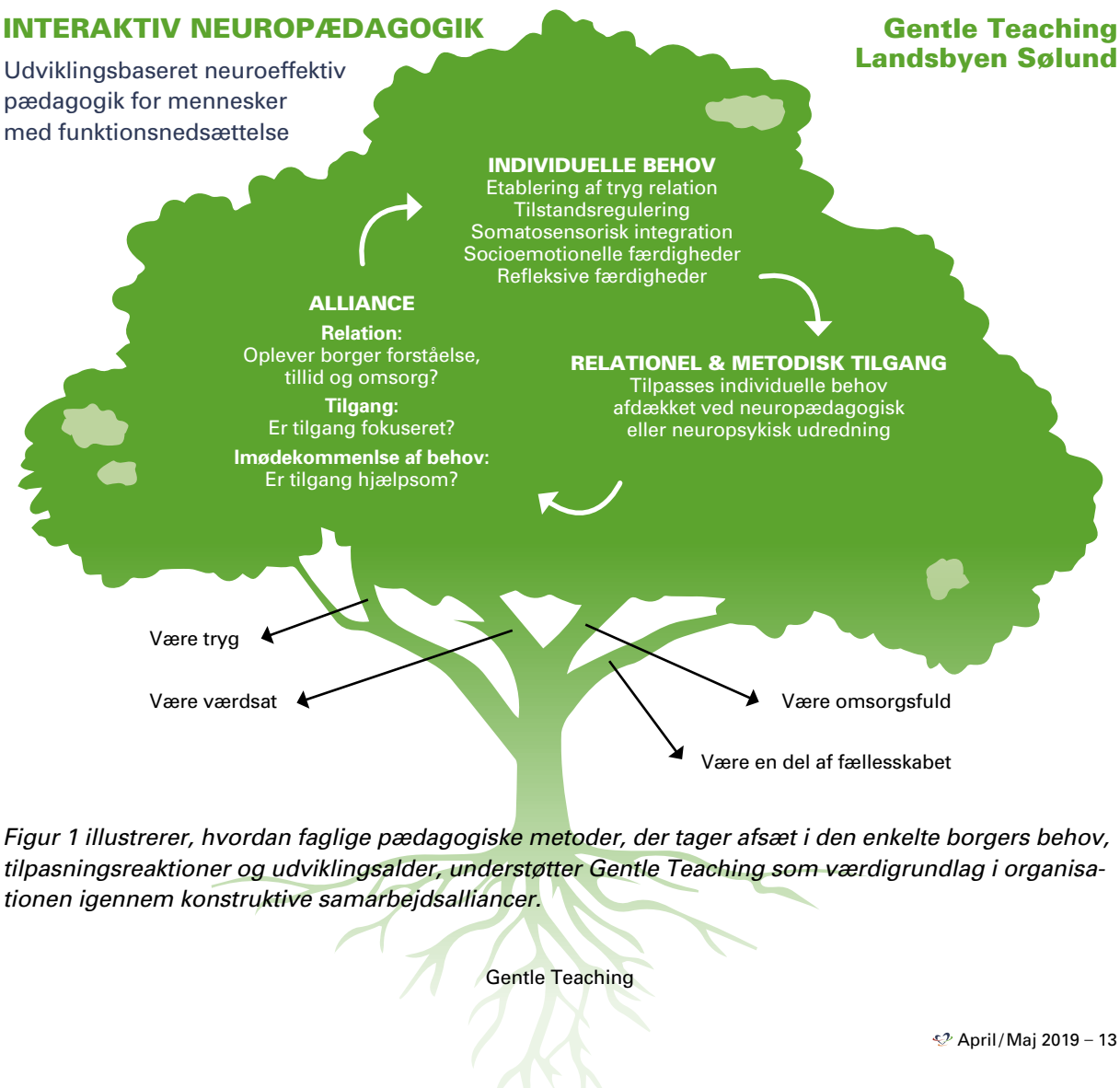
Tilstandsregulering fremmer med konkrete pædagogiske tiltag reorganisering og stabilisering af hjerterytmen herunder bl.a. med rytmisk og gentagende sensorisk stimuli. Konkrete teknikker kan understøtte afstemte samspilsprocesser og regulering af vejrtrækningsrytme på dette niveau.

Somatosensorisk integration tager afsæt i sanseudredning og betydningen af konkrete aktiviteter, der understøtter sanseintegration herunder bl.a. aktiviteter, der kan øge eller dæmpe arousal med henblik på udvikling af emotionsreguleringsfærdigheder. Kontakt med dyr kan med fordel indgå som del af det pædagogiske arbejde.

Socioemotionelle færdigheder udvikles med pædagogiske tiltag, der støtter den enkelte i at kunne mærke, rumme og udtrykke sine følelser, genkendelse af følelser i andre samt begyndende regulering og impulshæmning af følelser.

Refleksive færdigheder understøttes af pædagogiske aktiviteter med fokus på udviklingen af mentaliseringsfærdigheder, selvrefleksion og identitetsudvikling.

Medarbejderne iscenesætter de tilpassede tiltag via f.eks. kontakt-ø'er (dvs. en fast tilrettelagt og daglig aktivitet, hvor beboeren er i centrum, og hvor medarbejderen stiller sig kravfrit til rådighed) eller specifikke aktiviteter i de daglige handleplaner. Implementeringen af tiltag understøttes af supervision, faglig sparring og faglig ledelse via organisering og struktur i hverdagen.



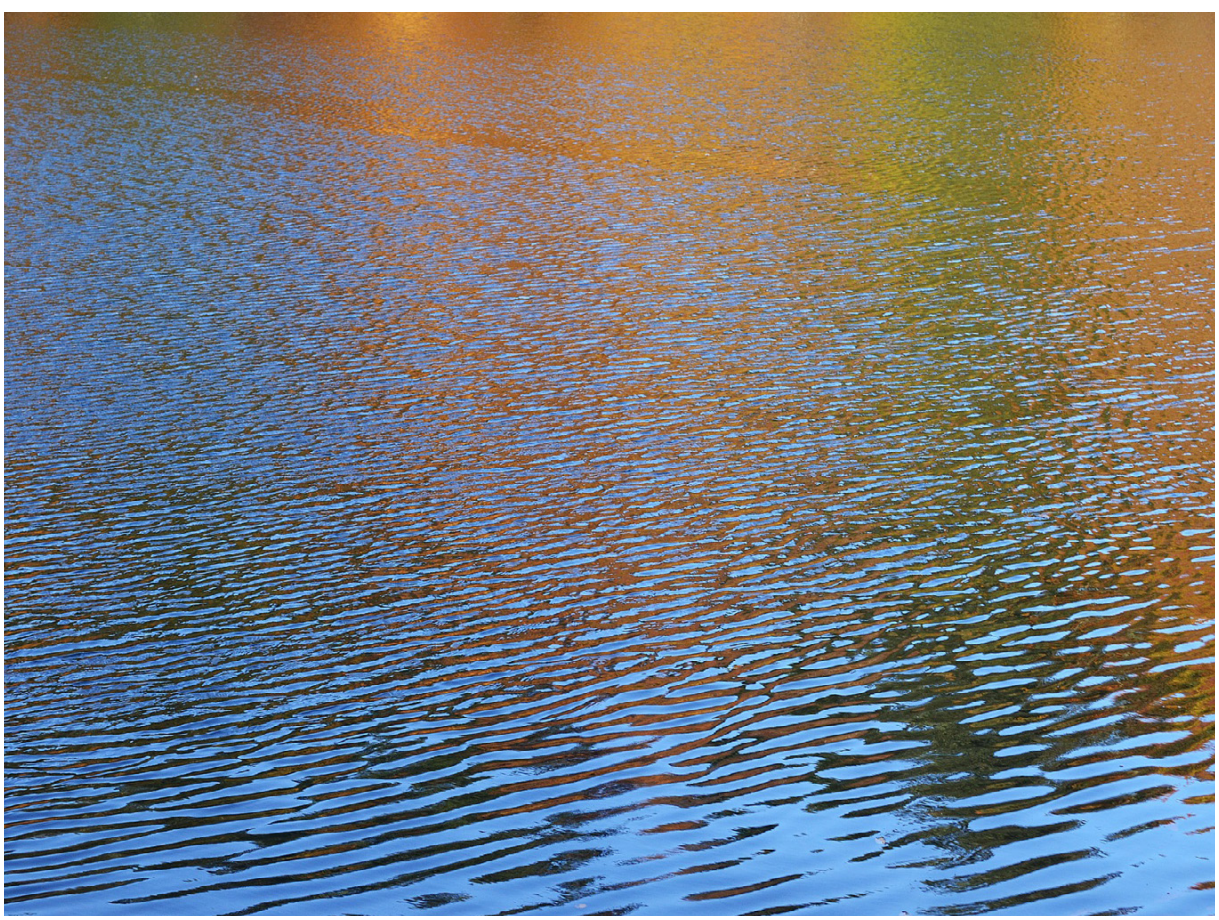
Figur 1 illustrerer, hvordan faglige pædagogiske metoder, der tager afsæt i den enkelte borgers behov, tilpasningsreaktioner og udviklingsalder, understøtter Gentle Teaching som værdigrundlag i organisationen igennem konstruktive samarbejdsalliancer.

Nænsomhedsbegrebet i Gentle Teaching – hvad er det?

Nænsomhed er den underliggende følelse, hvormed læring formidles i Gentle Teaching. Nænsomhed er basalt set en følelsesmæssig tilstand, som fysiologisk afspejler en regelmæssig hjerterytmevariabilitet (HRV). HRV er et mål for de almindelige ændringer (acceleration eller decelaration) i tiden mellem hjertets slag, og den genereres gennem neural interaktion (dvs. nervebanernes samspil) mellem hjerte og hjerne (McCraty, 2015). HRV er dermed en indikator på det autonome nervesystems funktion og dermed en markør for stress og kroppens mest basale fysiologiske reguleringsfunktion. Mønstre i HRV er direkte sammenhængende med vores oplevelse af følelser (Edwards, 2016). Tanker og subtile følelser kan via hjernestammen indvirke på HRV, imens tilførende signaler fra hjertet via hjernestammen influerer på de centre i hjernen, som er involveret i emotionel selvregulering. Negative følelser som frustration, angst, bekymring og irritation er sammenhængende med et uregelmæssigt HRV mønster, imens følelser som taknemmelighed, omsorg og nænsomhed er sammenhængende med et regelmæssigt HRV mønster (Ibid.).

Gentle Teaching som kultur til understøttelse af et godt og trygt arbejdsmiljø

Forskning har peget på, at der er en tendens til at mønstre i HRV synkroniserer sig mennesker imellem, når man er i nærhed af hinanden (McCraty, 2015). Dette skyldes formentligt en



række fysiologiske mekanismer via sanser og spejlneuroner (dvs. hjerneceller i hjernebarken, der aktiveres, når en handling udføres, eller når vi ser et andet menneske udføre samme handling. Spejlneuroner danner dermed grundlag for spejling og imitation). Med andre ord 'smitter' man kontinuerligt hinanden med stemninger på arbejdspladsen – både de mere og mindre konstruktive følelser. Landsbyen Sølund tilstræber derfor en nænsom og omsorgsfuld tilgang til arbejdet med mennesker som en levende og grundlæggende kultur, der mærkes overalt i mødet mennesker imellem, og Gentle Teaching bliver dermed, under ideelle forhold, til en delt omsorgsfuld atmosfære personale og borgere imellem.

I lyset af, at nænsomhed som en følelse og grundstemning fysiologisk afspejler HRV mønstre, hænger praktiseringen af Gentle Teaching i hverdagen nært sammen med et psykosocialt arbejdsmiljø, der opbygger resiliens og forebygger stress.

Forskningen har derudover også peget på en række øvrige positive effekter af et regelmæssigt HRV mønster. Disse omfatter evnen til følelsesmæssig selvregulering, traumerestitution og bedring i følelsesmæssigt velbefindende (f.eks. depressive symptomer, PTSD mv.) samt øgning af akademisk præstation, kreativitet, arbejdspræstation, hypertension, sundhed og helbredsrelateret restitution (McCraty, 2015).

Kendte øvrige kvaliteter, der understøtter et godt psykosocialt arbejdsmiljø (fx fleksibiliet i arbejdstid, rette kvalifikationer og informationsniveau, klarhed i ansvar- og rollefordeling, inklusion og respekt jfr. Jeppesen, 2003), er således med til at forebygge stress, sikre arbejdstilfredshed og arbejdseffektivitet, samtidig med at Gentle Teaching understøttet af en velkendt praksis tilvejebringer trivsel. Gentle Teaching forudsætter således også, at medarbejderne i organisationen oplever:

- Tryghed: Et ikke-diskriminatorisk arbejdsmiljø, identifikation af og respekt for individuelle ressourcer samt adgang til den fornødne støtte og viden. Landsbyen Sølund har f.eks. Videnscenter Sølund Skanderborg (VISS) med adgang til neuropædagogisk og neuropsykologisk udredning og støtte. Der er adgang til supervision og faglig sparring. Aktuelt er der endvidere søsat et kompetenceudviklingsforløb.

- Værdsættelse: Anerkendelse og konstruktiv feedback på arbejdet.

- Fællesskab: Fordele ved samarbejde, værdien af at bidrage og at uoverensstemmelser ses som muligheder for vækst.

- Inklusion og engagement: Participatorisk tilgang herunder enighed om ansvarsområder med fokus på balance imellem krav og kontrol.

Gentle Teachings humanistiske afsæt er således både blevet Sølunds faglige ledestjerne, der til stadighed vil danne en overordnet ramme og retning for faglig udvikling og nysgerrighed, men også en del af Sølunds organisatoriske DNA i forhold til at bevare et godt og trygt arbejdsmiljø.

Både Landsbyen Sølund og føromtalte Sødisbakke har igennem årene deltaget i og bidraget med oplæg på internationale Gentle Teaching konferencer og netværksmøder – de seneste to år i hhv. Canada og Holland.

Begge organisationer har i foråret samarbejdet om planlægning og afvikling af en national minikonference under titlen: *Gentle Teaching i et dansk perspektiv, som afholdtes d. 20. marts Landsbyen Sølund, Skanderborg.*
Ud over at skabe en bredere og større interesse for området er sigtet også at få ældresektoren gjort opmærksom på Gentle Teaching i lyset af sektorens stadigt stigende udfordringer i forhold til en målgruppe med sværere og tungere problemstillinger.

Landsmødet 2019

I dagene den 28. marts - 29. marts var næsten 500 ledere fra det specialiserede socialområde samlet på Nyborg Strand til Socialt Lederforums landsmøde.

Her havde lederne mulighed for sammen at drøfte de udfordringer, der er forbundet med offentlig ledelse/ledelse af velfærd. Vi havde fået sammensat et program, der i høj grad understøttede denne dagsorden.

Der var blandt andet fokus på ledelsesforskning, adfærdsdesign, meningsdannelse, offentlig værdiskabelse, styringsredskaber, mod, ekstremt arbejdspres, ledelsesretorik, fremtidens krav til velfærdsledelse og på selve meningen med det ene liv, vi har.

Samtidig var der god mulighed for faglig sparring og for at etablere nye samt vedligeholde eksisterende netværk.

Det var også muligt at søge ny inspiration blandt de mange udstillere indenfor området eller som deltager i en af de mange interessante workshops.

Vi ses den 26. marts - 27. marts 2020!

SOCIALT LEDERFORUM

Kan man lede med talen?
Landsmøde 2019. Socialt Lederforum
fredag d. 29. marts 2019

SOCIALT LEDERFORUM
Velkommen til
Landsmøde 2019

VUOS-projektets andet formål
At producere forskning om effekterne af at afholde udviklingsforløb i forskellige offentlige organisationer, hvor både leder og medarbejdere deltager
POLITI

og planlægning

DER MÅ KUN BRUGES STØTTER TIL OPVÆRMNING
MÅL

Kan man lede med talen?
Landsmøde 2019. Socialt Lederforum
fredag d. 29. marts 2019

spirationsforedrag v/ erhvervspsykolog Maja Loua Haslebo
Torsdag d. 28. marts 2019 kl. 1

Uhmmm. Jeg kan se, I skal have lasagne :-)

Alle mennesker har behov for at være tæt på dem, de elsker. Men for borgere med særlige behov, kan det være svært. Det er frustrerende - både for borger, pårørende og personale. Derfor har vi udviklet IBG Connect.

IBG Connect er de pårørende og borgerens app til hverdagens små og store beskeder. Har du sovet godt? Hvordan gik turen til Zoo? Hvad skal du have at spise i aften? Med Connect bliver borger og pårørende en større del af hinandens liv, og borgeren føler sig i højere grad set og inkluderet.

IBG Connect er også tilbuddets kommunikationskanal, hvor udvalgt information kan deles med pårørende og omsorgspersoner. Det involverer de pårørende og bringer dem tæt på dem, de elsker - til gavn for alle.

IBG Connect

- Nærhed og involvering for de pårørende
- Tryghed for borgerens trivsel for de pårørende
- Connect med tekst, billeder, video eller emojis
- Nemmere kommunikation fra personale til pårørende

Vil du vide mere om IBG Connect?

Kontakt Jesper eller Jeppe for mere information eller for at booke en uforpligtende demonstration hos jer.

3615 0520 www.ibg.social

IBG Connect er en del af IBG Premium.

IBG
INTERAKTIV BORGERGUIDE

Idræt og fysisk bevægelse i den daglige pædagogiske praksis med psykisk sårbare

Af Tina Møller Kroun, forstander og Jessie Hald, souschef

Louisenlund Bosted er ét af tre idrætscertificerede bosteder i Danmark. De oplever, at mennesker med sindslidelser gennem regelmæssig fysisk aktivitet kan forbedre deres mentale helbred og muligheder for at have gode sociale relationer.

Vi har igennem længere tid gjort os overvejelser om nye metoder og tilgange til at integrere beboerne i nærmiljøet. Det kan være en stor udfordring med en psykisk sårbarhed at være en del af og blive accepteret som ligeværdig borger i samfundet. Her er idræt og bevægelse en unik mulighed for at samles om et fælles tredje, blive mødt ligeværdigt og få en idrætsidentitet.

Det var igennem vores netværk, vi første gang stiftede bekendtskab med tanken om et idrætscertificeret bosted. Det gav ret hurtigt mening, at det var noget, vi gerne ville høre mere om, derfor kontaktede vi DAI (Dansk Arbejder Idrætsforbund) for yderligere information. Vi fik arrangeret et møde med Lisbeth Crafack fra DAI, hvor hun fortalte om konceptet. Derefter blev vi hurtigt enige om, at vi ville være et idrætscertificeret bosted, som det første på Fyn og i Region Syddanmark og det tredje i Danmark.

Det kræver efteruddannelse af hele medarbejdergruppen, at vi i ledelsen prioriterer økonomi og ressourcer samt den nødvendige opbakning under hele forløbet. Efterfølgende ligger et stort og vedholdende arbejde med at få idræt og bevægelse ind som en integreret del af vores kultur.

Om uddannelsen

Certificeringen varetages af kvalificerede og uddannede instruktører. Alle medarbejdere gennemgår en basisuddannelse, som består af en kick off dag samt fire hele dage med undervisning. Kick off dagen består af fælles undervisning i fire timer for alle medarbejdere. Formålet er at bevidstgøre alle om idrættens betydning for den psykisk sårbares sundhed og trivsel, hvad er fysisk aktivitet, at få indsigt, forståelse og redskaber til at anvende idræt og bevægelse i daglig praksis og få afprøvet sjov fysisk aktivitet på egen krop.

De næste fire undervisningsdage er fokus at få tilpasset idræt og kulturændring formedarbejderne.

Efter endt uddannelsesforløb modtager bostedet som bevis på certificeringen et synligt merchandise samt en messingplade til opsætning på bostedet. Det tredje år efter endt certificeringsforløb skal certificeringen genbekræftes, idet bostedet er forpligtet til at leve op til kravene som et idrætscertificeret bosted.

Første skridt var et oplæg fra DAI om konceptet på vores personalemøde. Det er vigtigt for os, at alle medarbejdere føler sig godt orienteret og klædt på til store forandringer, da vi ved, det er nødvendigt, at vi står sammen og tager ansvar for ny læring.

Uddannelsen foregik på bostedet over fire hele dage med undervisning og praktiske øvelser. Vi sluttede forløbet af med en kick off dag, hvor beboerne deltog sammen med personalet.

Den 26. september 2018 fik vi stolt overrakt vores idrætscertificering i form af en messingplade, som nu hænger på væggen ved indgangen.

Det var en særlig festlig dag med taler fra blandt andet Kerteminde Kommunes borgmester Kasper Ejsing Olesen, folketingspolitiker Jan Johansen samt Mogens Damgaard og Lisbeth Crafack fra DAI.

Louisenlund Bosted er en socialpsykiatrisk selvejende non profit institution efter servicelovens §107 og §108 med plads til 24 beboere fordelt på 3 afdelinger, Kysten, Klinten og Holmen. Louisenlund er overordnet ledet af en bestyrelse på fem personer, hvoraf der er en pårørenderepræsentant derudover en medarbejderrepræsentant. Den daglige ledelse foretages af forstander og souschef.

Om Louisenlund Bosted

Vi har en bred viden om mange forskellige diagnoser, så vi ved, hvordan vi skaber en god faglig kvalitet og kan forme vores omgivelser for at skabe et godt botilbud og bosted for vores beboere. Vi skaber tillid til beboere og personale imellem, så alle føler tryghed, når de færdes i vores bosted. På denne måde kan vi skabe de bedste rammer for at give beboerne et godt botilbud og skabe håb for beboeren om et meningsfyldt liv.

Med et veluddannet personale samt rolige og trygge omgivelser skaber vi et godt botilbud og bosted for borgere diagnosticeret med lidelser, som f.eks. personlighedsforstyrrelser, skizofreni, OCD, ADHD og maniodepressiv lidelse.

Idrætscertificeret bosted

Ordningen betyder ikke, at bostedet i sin grundlæggende struktur skal laves om, men nærmere kvalitetsudvikle på eksisterende arbejdsgange samt kulturen i de daglige tilbud. Vi sender et klart signal til omverdenen, til pårørende, til medarbejdere, til politikere, til køberkommuner og til Det Sociale tilsyn om, at her er fysisk aktivitet og idræt i fokus.

I praksis betyder det, at man er et bosted, hvor hverdagsmotion, struktureret fysisk aktivitet og tilknytningen til den frivillige idræt i lokalområdet tages seriøst.

Her tages et opgør med usund livsstil, og man siger ja tak til en sundere levestil samt en ny tilgang til lokalområdet igennem idræt og bevægelse, og man inddrager idrætskulturen som et centralt element i hverdagspædagogikken. Her udvikles relevante idrætstilbud, og bostedets personale er efteruddannet i denne tilgang, hvor de tilegner sig indsigt i, forståelse for og redskaber til at anvende idræt, fysisk aktivitet og bevægelse i den daglige pædagogiske praksis.

Vi har fokus på beboernes ressourcer og støtter den enkelte i nye mål, som kan støtte vedkommende i at komme nærmere arbejdsmarkedet

eller et liv uden for bostedet gennem fællesskab og foreningsliv. Man er opmærksom på at skabe stærk sammenhæng og virksomme overgange i rejsen fra psykiatrisk patient på en institution til aktiv samfundsborger.

Idrætten kan skabe fysisk træthed og struktur i hverdagen, men også nye positive relationer til både medbeboere, foreninger i lokalområdet og medarbejdere. Så både beboere og medarbejdere genopdager glæden ved bevægelse og får et fælles tredje at være sammen om.

Hvorfor fysisk aktivitet i arbejdet med mennesker ramt af sindslidelser

Da sindslidelser forbindes til det at være ramt i psyken – bekymringer og følelser – er det naturligt, at vi fokuserer mere på de psykosociale aspekter. Mennesker, der er ramt af en sindslidelse, er beskæftiget med det, der foregår i psyken, hvorfor de er i større risiko for at miste forbindelsen til deres krop. Når man er regelmæssigt fysisk aktiv, forbedrer man også sit mentale helbred. Det kan f.eks. være bedre humør, forbedret søvn, mere energi, evne til at håndtere stressede situationer, større livsglæde og bedre selvtillid. Fysisk aktivitet giver også mulighed for at have gode sociale relationer.

– Oversygelighed og overdødelighed særligt hos mennesker ramt af skizofreni, bipolar lidelse, depression, stress og angst

– Forventet levetid er ca. 15 år kortere for kvinder og ca. 20 år kortere for mænd

– Højere selvmordsrate – bivirkninger ved psykofarmaka, forskelsbehandling i sundhedssystemet

– Størstedelen skyldes somatiske sygdomme som hjertekar sygdomme, blodpropper, blødninger, KOL og diabetes

– Sindslidende har ikke i samme grad overskud til at ændre livsstil som følge af at være optaget af et sind i smerte

– Man må antage, at fysisk aktivitet kan have en positiv virkning på den øgede sygelighed og dødelighed, man ser hos mennesker med en sindslidelse

Hvad er pædagogisk idræt

Hos sindslidende er det ofte problemmættede fortællinger, der kommer til at bestemme, hvordan man ser sig selv i forhold til omverdenen. Det er medarbejderens opgave at forsøge at åbne op for at nuancere identitetskonklusionen til en succes. Idrætten har nok sine egne værdier, men formål og refleksion er vigtigt. Man skal kunne pejle sig ind på beboernes behov og ideer og tage udgangspunkt der. Idrætsaktiviteten ses dynamisk og reguleres efter den enkeltes formåen.

I pædagogisk idræt er den fagprofessionelles vigtigste opgave at være i stand til at kunne øge den indre motivation og igangsætte aktivitet. Vi anvender en bevidst idrætspædagogisk tilgang med elementer fra idræt, leg og bevægelse.

Hvilke idrætsaktiviteter tilbyder vi i hverdagen

For at sikre implementering og struktur har vi lavet et ugeskema med fast idræt og bevægelse på skemaet. Personalet er ansvarligt for aktiviteten. Eksempel på aktiviteter kan være daglig gåtur, dans og bevægelse, kropsterapi, floorball, bordtennis, gå-fodbold, volley, løbetur, vinterbadning eller svømning. Vi er hele tiden i dialog med beboerne om nye tiltag og ideer.

En beboer fortæller

Laura Christina de Medici er glad for den meget mere aktive hverdag, hvor hun så vidt som muligt deltager i aktiviteter med diverse boldspil, og alt hvad hjertet begærer. Laura Christina fortæller end videre, at hun synes, det er super godt, bostedet bliver idrætscertificeret.

Hun værdsætter de fantastiske ildsjæle, som gør et godt stykke arbejde i hverdagen. Hun oplever, at alle medarbejdere deltager ivrigt sammen med beboerne og ser tydeligt, hvor glade og grinende de er. Laura Christina oplever, det er vigtigt med smil og grin, som smitter af på hende. Hun får det ofte bedre i krop og sind efter idræt og bevægelse. Stemmerne er under idræt ikke så

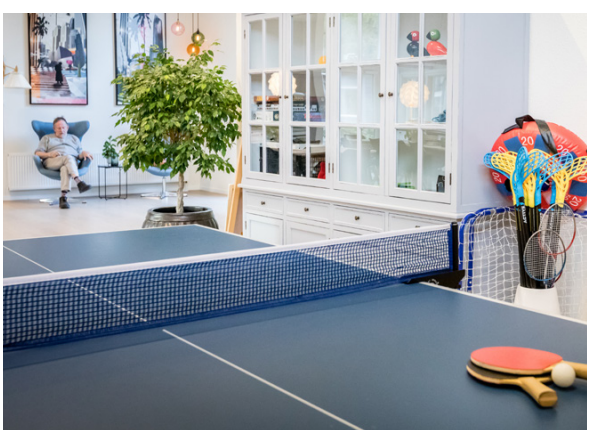
tydelige. Hun synes, det er en god ide at have mere fokus på idræt og bevægelse. Også selvom der er dage, hvor hun har det rigtig skidt psykisk og svært ved at komme " op af sofaen " giver det flere gode timer.

Årlig event

Et krav for at være et idrætscertificeret bosted er, at vi skal afholde en årlig idrætsevent. Denne er vi godt i gang med at planlægge. Vi afholder den store event onsdag d.19. juni fra kl.10.00-14.00.

Det bliver en festlig og sjov dag med masser af bevægelse og idræt. Vi inviterer andre bosteder til at deltage. Vi har udfordret Kerteminde Kommunes borgmester Kasper Ejsing Olesen i at dyste i en idrætsaktivitet på dagen. Dagens hovedaktivitet bliver et løb med forskellige sjove og aktive poster rundt i nærmiljøet ved skov og strand.

Louisenlund er kendt for at være varm, imødekommende og byde alle velkommen.



Vi er en rummelig og ansvarlig arbejdsplads med fokus på faglighed, trivsel og arbejdsglæde. Vi vægter ordentlighed og åbenhed i et innovativt og tværfagligt arbejdsfællesskab. Frihed til at være forskellige styrker vores kreativitet og skaber udvikling i vores arbejde.

Visionen for Louisenlund:

Vi vil være blandt Danmarks bedste socialpsykiatriske bosteder og arbejder hen imod vores vision ud fra følgende værdier:

- Tillid: Vi har tillid til at vi samarbejder på en åben og respektfuld måde
- Fagligt stolte: Vi er fagligt stolte. Det ses ved, vi er lyttende, refleksive og seende i vores daglige arbejde
- Håb: Vi skaber fælles håb for forandringer
- Innovativ: Vi tør udviklingen at designe vores fremtid, at være kreative og nysgerrige på omverden

Vores faglighed ses ved:

- At fremme beboerens erkendelse af egen sygdom og forbedre symptomhåndtering
- At fremme beboerens identitetsfølelse og bevidsthed om egne ressourcer og udviklingspotentialer
- At støtte beboeren i at mestre almene dagligdags udfordringer
- At fremme beboerens evne til at opbygge, bevare og fastholde sociale relationer
- At beboeren kan begå sig i nærmiljøet så vel som samfundet generelt
- At fremme beboerens mulighed for uddannelse, job, fritidsinteresser og hobbies
- At beboeren opnår høj indflydelse og tager ejerskab for egen livssituation

Stresshåndtering – surf uden om din usunde stress!

Af Birgitte Glifberg, lederrådgiver og proceskonsulent, konsulenthuset GLIFBERG PROCESSER

Foto: Heidi Sinnet, Stylize

Om Birgitte Glifberg

Oprindeligt uddannet fritidspædagog og efterfølgende Cand.pæd. i generel pædagogik, Diplom i ledelse, stud. Master of Public Governance, Arbejdsmiljøuddannelsen, Coachuddannelse i ledelsesdialog. Er beskikket censor v. Censorkorpset for de erhvervsøkonomiske bachelor-, master og kandidatuddannelser indenfor ledelse & organisation samt beskikket censor v. Censorkorpset for Ny Pædagoguddannelse. Har haft en række ledende stillinger i fritids- og dagtilbud samt på kommunalt nivau.

En arbejdspsykologisk undersøgelse viser, hvor tæt medarbejdernes trivsel er forbundet med lederens. Derfor er det som leder væsentligt at være optaget af den mentale sundhed og dermed surfe uden om den usunde stress. Med Persolog® Stress Modellen er det både muligt at forebygge den usunde stress og håndtere den, hvis den allerede har ramt.

Til daglig hjælper jeg ledere og medarbejdere til at holde fokus på samarbejdet om opgaverne det sunde arbejdsmiljø, forebyggelse af mentale sundhedsudfordringer og stresshåndtering, så ledere og medarbejdere trives – og borgeren til stadighed er i centrum for den enkelte og i organisationen. Det sker bl.a. ved hjælp af Persolog® Stress Profilen.

Jeg har gennemgået kvalificering til Persolog® Stress Modellen og er som autoriseret træner uddannet til at anvende Persolog® Stress Profilen integreret i udviklingsforløb for grupper, coaching og i andre en-til-en-sammenhænge inden for eget fagområde.

Min baggrund er over 30 års erfaring som leder og konsulent inden for det offentlige. De sidste 5 år har jeg været selvstændig leder- og proceskonsulent med konsulenthuset GLIFBERG PROCESSER, som arbejder med at facilitere processer på leder-, team- og organisationsniveau.

Proces = (lat.:Prócessus) fortsætte, bevæge fremad, udvikling, fremgang. Facilitere = (lat.:Facilis) gøre det let.

At gå fra at være offentlig ansat til at være selvstændig har for mig krævet noget særligt. Nemlig at kunne stå godt på benene og have viden om, hvordan jeg passer godt på mig selv.

Hvilke coping strategier er vigtige for mig selv, for at jeg undgår at få følelsen af at blive og være for belastet? Jeg arbejder kontinuerligt selv med at håndtere den usunde stressadfærd. Den kan nemlig snige sig ind på mig, hvis jeg undlader at være opmærksom på, hvad jeg selv kan gøre for at passe godt på mig selv.

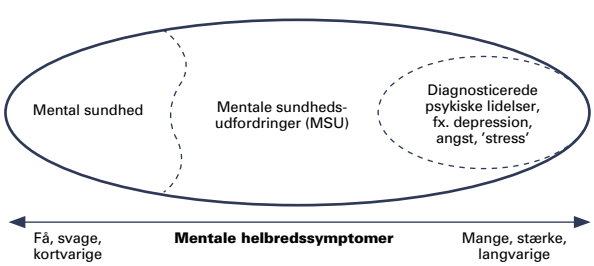
At kende sig selv, sin stressadfærd og have gode kortsigtede – og langsigtede coping strategier er vigtigt for os alle. I mit virke er det alfa omega for at kunne bistå andre i deres proces og udvikling med at få opgaven i fokus, trives og skabe en arbejdsplads med sundt arbejdsmiljø til glæde og værdi for den enkelte borger/kunde.

Jeg vender tilbage til de kortsigtede – og langsigtede coping strategier, og hvad den enkelte og arbejdspladsen kan gøre. Først vil jeg lige fortælle om lidt nyere forskning her i landet.

Forskelige typer mentale sundhedsudfordringer i Danmark

Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) og TeamArbejdsliv har udarbejdet en analyse for Norliv (Foreningen for kunder i Nordea Liv og Pension) i 2018 om omfang, udbredelse og alvorlighed af forskellige typer mentale sundhedsudfordringer (MSU) blandt erhvervsaktive og tidligere erhvervsaktive i alderen 18-74 år. Det er en interessant analyse, som peger på forskellige opmærksomhedspunkter.

Mentale helbredssymptomer



Figur fra: Analyser om mentale sundhedsudfordringer (MSU) og forebyggende initiativer for erhvervsaktive i Danmark: Arbejdsrapport 1.1, NFA s.12"

Ved mentale sundhedssymptomer kan der opstilles et kontinuum med få, svage og kortvarige mentale helbredssymptomer i den ene ende over mod mange, stærke og langvarige mentale sundhedssymptomer i den anden ende. For ledelse og medarbejderne er det at foretrække, at flest mulige på arbejdspladsen forbliver mentalt sunde og har få, svage og kortvarige mentale helbredssymptomer, da alt andet er omkostningstungt. Jeg tænker derfor, at vi må arbejde på at forebygge de mentale helbredssymptomer. Frem for at reparere, når skaden er indtruffen.

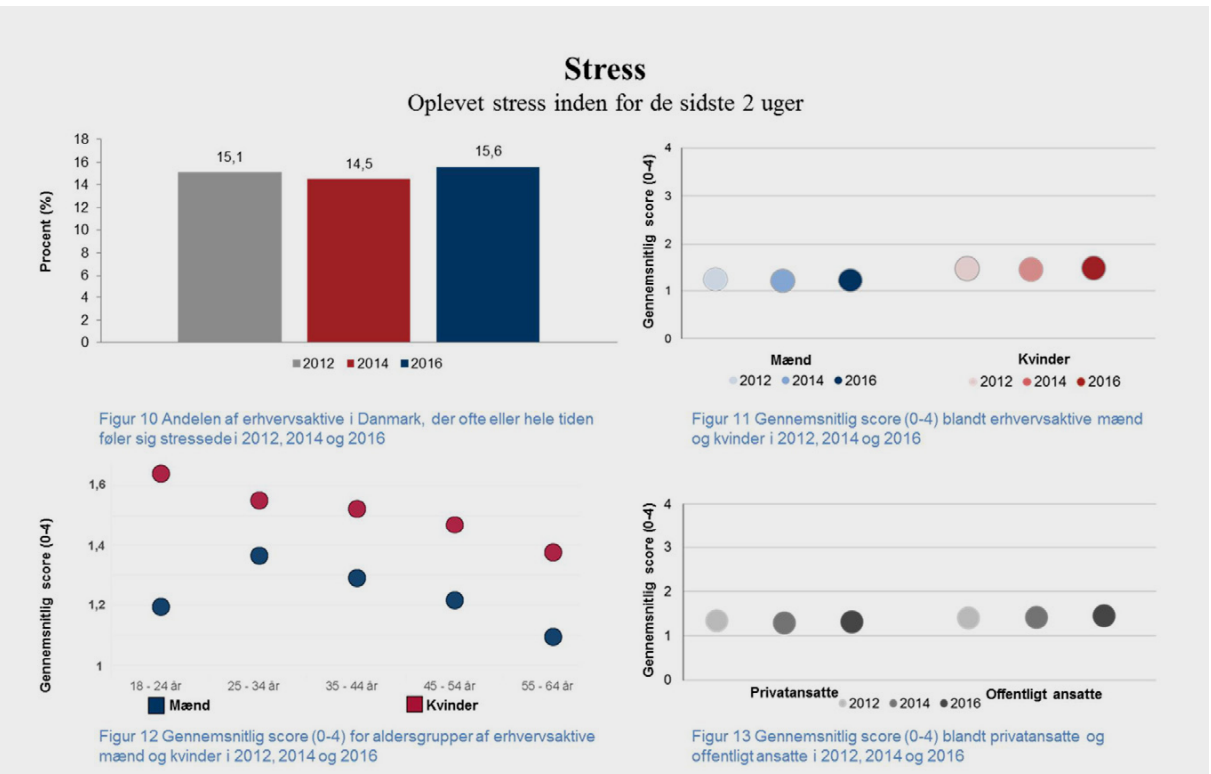
Figur fra: Analyser om mentale sundhedsudfordringer (MSU) og forebyggende initiativer for erhvervsaktive i Danmark: Arbejdsrapport 1.1, NFA s.21"

Fire mentale sundhedsudfordringer

I analysen iagttages særligt 4 mentale sundhedsudfordringer:

- depressive symptomer
- angstsymptomer
- stress
- søvnbesvær

Indenfor stress er der en stigning i de mentale sundhedsudfordringer i perioden 2012-2016. Flere af de erhvervsaktive i undersøgelsen siger, at de ofte eller hele tiden føler sig stressede. Derfor er det relevant at fokusere på, hvad den enkelte kan gøre selv, og hvad arbejdspladsen kan gøre i fællesskab for at håndtere de mentale sundhedsudfordringer, som er stigende. Så de mentale sundhedsudfordringer ikke udvikler sig til psykiske lidelser og dermed bliver dyrere for den enkelte, arbejdspladsen og samfundet generelt.



Forekomst af psykosociale arbejdsmiljøfaktorer:

Der kan også iagttages syv psykosociale arbejdsmiljøfaktorer i analysen fra NFAs Arbejdsrapport 1.1.

Det drejer sig om:

- kvantitative krav
- indflydelse
- retfærdighed
- anerkendelse
- ledelseskvalitet
- følelsesmæssige krav
- negative handlinger

Hvis man ser på tallene bag, siger fx:

To ud af tre:
- det er nødvendigt at holde et højt arbejdstempo

Hver tredje:
- de har svære tidsfrister
- uventede arbejdsopgaver
- står til rådighed uden for normal arbejdstid
- har nødvendigt overarbejde
- har høje følelsesmæssige krav i arbejdet

Knapt hver tredje:
- scorer lavt på ledelseskvalitet

Cirka hver fjerde:
- lavt niveau af anerkendelse fra ledelsen

Hver femte:
- alle medarbejdere sjældent eller aldrig bliver hørt i beslutninger, der vedrører dem betydeligt"

Jeg tænker, at oplevelsen af forekomsten af de psykosociale arbejdsmiljøfaktorer vil være forskellig på arbejdspladsen og for den enkelte. Dog kan leder, tillidsvalgte og medarbejdere både sammen – og hver for sig – gøre noget for at minimere de uhensigtsmæssige psykosociale arbejdsmiljøfaktorer. Det kan bl.a. ske ved dialog og fælles afsæt i f.eks. Persolog® Stress Modellen

Lederen som rollemodel

Når man kigger på de psykosociale arbejdsmiljøfaktorer i analysen om de mentale sundhedsudfordringer fra NFA og TeamArbejdsliv, handler nogle af arbejdsmiljøfaktorerne om ledelse. Jeg interesserer mig også selv for lederne, fordi jeg i min praksis kan se, at en del ledere (og medarbejderne) faktisk undlader at tage ledernes arbejdsmiljø alvorligt. Det kan få alvorlige følger både for leder, medarbejdere og arbejdspladsen samlet set.

Ph.d. og arbejdspsykolog Janne Skakon har i en årrække arbejdet med konsekvenserne af stress blandt ledere. I et af hendes forskningsprojekter har hun fokuseret på relationen mellem lederstress og medarbejderstress. Janne Skakons undersøgelse blev gennemført i både offentligt og privat regi: På et stort hospital, i en teknisk forvaltning, i en hjemmeplejeorganisation og i en farmaceutisk virksomhed – og i såvel produktionsenheder som på kontorer. Både ledere og medarbejdere deltog i undersøgelsen, og den viste, hvor nært medarbejdernes trivsel er forbundet med lederens. I afdelinger, hvor lederne ikke var stressede, var der høj trivsel og gode resultater, mens der i afdelinger med stressede ledere blev scoret lavere på medarbejdertrivsel.

Janne Skakon taler om myten om den stærke leder, der gør det vanskeligt at opdage og forebygge stress blandt ledere. Men virksomhederne bør tage lederstress langt mere alvorligt. Jeg er meget enig i hendes betragtning.

Det handler om at forebygge og være på forkant, så du kan lære at håndtere den usunde stress.

Lederen som medskaber af et sundt psykisk arbejdsmiljø

Jeg har tidligere skrevet et blogindlæg om "Hvem siger, du ikke må holde pause og lade dit vand?" i DenOffentlige.dk. Her kredser jeg om, hvem der egentlig fortæller, at du som leder ikke må holde pause? Er det mon dig selv, din chef, medarbejderne, kollegaer, noget i jeres arbejdskultur…?

En uhensigtsmæssig usund stressadfærd handler bl.a. om de forventninger, krav, indstilling, vi har til os selv, og hvad vi tror eller ved, andre har til os.

Som leder står du i spidsen for at sikre et sundt arbejdsmiljø for dig selv og medarbejderne. Der er rigtig meget på spil, hvis arbejdsmiljøet ikke er i orden. Medarbejdere kan opleve sig stressede og udviser måske en uhensigtsmæssig stressadfærd, som på sigt kan give permanent stress for den enkelte. Det får betydning både for sygefraværsstatistikken og bundlinjen. Det bidrager samtidig til en kultur, som er usund at være i – både for medarbejderne og dig som leder.

Din stressadfærd påvirker organisationen. Ja, ledere får også stress, og en del ledere udvikler en tolerance over for egne stress-symptomer, fordi det kan virke uoverskueligt at tage dem alvorligt. Evnen til at lede påvirkes af stress, og det kan have konsekvenser for organisationen. Derfor skal du som leder tage din egen stressadfærd alvorligt og lære, hvordan du kan håndtere den, fordi du er rollemodel.

Det er vigtigt, at du effektivt lærer at anvende strategier for håndtering af stressorer for at forblive fysisk og psykisk sund – og dermed være i balance i dig selv. Lære at fortolke din stressadfærd for at forebygge permanent usund stress. Hvis du vil have et godt arbejdsmiljø og trives i jobbet som leder, må du starte med dig selv! Sæt spot på det som skaber lys og glæde, så du kommer til at smile fra hjertet.

Persolog® Stress Profil

I GLIFBERG PROCESSER arbejder jeg med 1:1 samtaler med ledere og medarbejdere. Vi tager udgangspunkt i Persolog® Stress Profil, når der er behov for at lære egen stressrelateret adfærd at kende og få en personlig håndteringsstrategi med det mål at forebygge mentale sundhedsudfordringer på sigt.

Persolog® Stress Profilen er et evidensbaseret valideret læringsinstrument, der som det eneste på markedet er i stand til at koble oplevet stress til personens stressrelaterede adfærd og dermed målrette de langsigtede råd til en personlig håndteringsstrategi. Den måler aktuel belastning indenfor 11 arbejdsrelaterede og 8 privatrelaterede stressorer. Det sker ved at svare på en række spørgsmål, som efterfølgende genererer en personlig stressprofil.

Figur fra Persolog

Når vi arbejder med arbejdsrelaterede og privatrelaterede stressorer, er det for at blive mere bevidst om, hvor "skoen trykker". Nogle gange er det på arbejdspladsen, at stressorer fylder, andre gange er det privat. Det kan være svært at skille tingene helt ad, når vi taler om stressorer og usund stressadfærd, men det at få indblik, identificere og få forståelse for egen stressadfærd og øje på anvendelige copingsstrategier er med til at ændre på tingene i en positiv retning.

Du vil lære at

- opnå større bevidsthed om din stressopfattelse
- genkende stress-signaler i tide og træffe modforanstaltninger
- identificere ugunstig stress-relateret adfærd
- opnå større opmærksomhed overfor mekanisker, der gør stressen værre
- genkende og mobilisere dine egne ressourcer til håndtering af stress på en målrettet måde
- finde en sund balance mellem præstation og livskvalitet
- udvikle dit personlige anti-stress-program

Figur fra Persolog

Copingstrategier

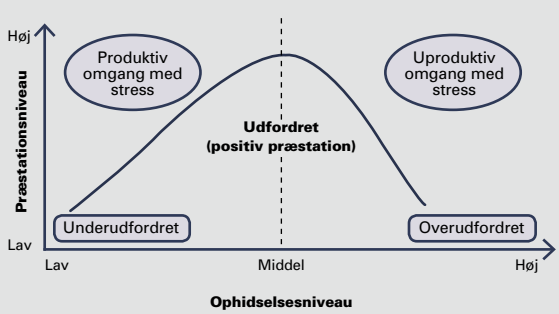
Kortsigtede og langsigtede coping strategier er to forskellige strategier til at udvikle dit personlige anti-stress program. De kortsigtede strategier handler om, hvad du kan gøre lige nu og her, når du mærker, at nu oplever du dig stresset eller presset af en eller anden grund. De gode langsigtede strategier og vaner handler om, hvad der hjælper dig til at passe godt på dig selv og være glad. Det kan være ved at danse, motionere, værne om gode relationer, få en god nattesøvn eller være opmærksom på, hvordan du tænker og forholder dig (kognitivt) til nye ting, travlhed eller hvor perfekt tingene skal være, før end det er godt nok for dig.

Er der en definition på stress?

Nej, forskerne har endnu ikke fundet den endelige definition på stress. Og heldigvis for det…

Nogle mennesker taler om at have travlt, mens andre bruger vendinger som at være vildt presset eller stresset. Vores sprogbrug og narrativer har betydning for vores forholdemåde til livet og den usunde stress. Som udgangspunkt er det ikke farligt at have travlt eller være stresset ind i mellem. Vi præsterer faktisk rigtig godt, når vi bliver udfordret lige tilpas og står lidt på tæer, mens vi bliver ophidset og får følelsen af stress for en stund jf. Yerkes-Dodson kurven. Vi skal bare ikke gøre det hele tiden. Vi har også behov for at lade op ind imellem, så vi bliver klar til en ny udfordring (positiv præstation).

Yerkes-Dodson kurven



Figur fra Persolog

Ved at være under pres hele tiden, ryger vi ud over kanten, og så bliver det farligt og usundt. Vi skal derfor lære at være i bevægelse. Nogle gange er vi på vej op på toppen og nogen gange på vej ned for så at komme op igen. Ligesom en surfer, der bliver stående på surfbrættet, selv om der nogle gange er store bølger og andre gange blot bølgeskvulp. Surferen lærer at balancere på brættet uden at falde af og drukne. Billedligt talt kan man sige, at du kan ikke stoppe bølgerne, men du kan lære at surfe, som Joseph Goldstein siger. Det samme gælder for at surfe udenom den usunde stressadfærd.

Udover at jeg arbejder med 1:1 samtaler afholder jeg også temadage for hele personalegruppen eller TRIO (leder, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant). Her går vi i dybden med at forstå stress, din egen opfattelse af stress og tænkemønstre. Identificere, forstå og analysere egne stressorer på jobbet. Bestemme den aktuelle stressrelaterede stressadfærd og lære nye stresshåndteringsstrategier. Alt med det sigte at blive klogere sammen, så vi er medskabende om et sundt arbejdsmiljø for leder og medarbejdere på arbejdspladsen.

Hvis du er nysgerrig på at høre mere om mulighederne med Persolog® Stress Modellen for dig og din arbejdsplads, er du meget velkommen til at kontakte mig. Så kan vi få en dialog om, hvilken proces der vil være hjælpsom. For at du kan håndtere stressen og surfe uden om den usunde stress.

Er du glad for Podcast?

Så lyt med i din podcast eller på: *www.hrviden.dk* – når Bettina Prühs fra Godt Arbejdsmiljø og Birgitte Glifberg fra GLIFBERG PROCESSER taler om:

Podcast#24
Sammen om arbejdsmiljøet – værdifuld medarbejderrepræsentation

Podcast#23
Trivsel (Social kapital) og effektivitet. Modsætning eller forudsætning

Podcast#11
Forebyggelse af stress på arbejdspladsen

Podcast#8
Ledere kan også få stress

Social Viden

E-boghandel | køb online på socialtlederforum.dk/shop

Berith Reinholt Høstrup er uddannet professionsbachelor i ernæring og sundhed. Hun har arbejdet med mennesker med autisme i mange år. Dels gennem ansættelse i botilbud og som selvstændig i firmaet Sundt Selskab, hvor hun primært vejleder og underviser fagpersoner og pårørende indenfor udfordringer med mad, måltider og/eller spisning hos mennesker med autisme.

Målet med bogen er, at hjælpe mennesker med autisme og et problematisk forhold til mad, måltider og/eller spisning til et sundere liv med en højere trivsel.

Kostvejledning til mennesker med autisme er relevant for fagpersoner, pårørende og mennesker med autisme, og den er skrevet på en måde, så den kan læses af alle.

1. udgave, 2. oplag 2018
Socialt Lederforum
Kr. 175,-

Når udviklingshæmmede sørger – en bog om tab, sorg og trøst.

Flere års erfaring med udviklingshæmmede, der sørger, har fået Susanne Hollund og Line Rudbeck til at skrive denne bog.

Mange udviklingshæmmede lever med tab, de ikke har fået talt om. Når en beboer reagerer uventet, vil det ofte vise sig, at der ligger en sorg til grund for det, og at denne reaktion forsvinder, når man får øje for det tab, beboeren har været ude for og trøster vedkommende.

I bogen præsenteres læseren for sorgteorier og pædagogiske redskaber til at lindre sorg og smerte i forbindelse med små og store tab i livet.

1. udgave, 3. oplag 2018
Socialt Lederforum
Kr. 175,-

SOCIALPÆDAGOGERNES **LEDERKONFERENCE 2019**

Vi LEDER
socialpædagogerne

– LEDERIDENTITET OG PERSONLIGT LEDERSKAB

Socialpædagogernes Lederkonference 2019 har fokus på lederidentitet og personligt lederskab i en socialpædagogisk faglighed. For den socialpædagogiske indsats lykkes bedst, når ledere med socialpædagogisk faglighed står i spidsen for indsatsen. Det holder vi fast i.

Men god ledelse handler om mere end faglighed.

Det handler også om at have styr på sin identitet som leder - og om personligt lederskab.

Med Lederkonferencen 2019 udfolder vi i forskellige spor spændingsfeltet mellem den socialpædagogiske faglighed, lederidentiteten og udviklingen af det personlige lederskab.

Du kan bl.a. høre oplæg fra:

- Joy Mogensen, formand for KL's Socialudvalg
- Søren Skjødt, forstander og formand for FADD
- Camilla Wang, rektor, Professionshøjskolen Absalon
- Vincent Hendricks, professor i filosofi, forfatter og debattør
- Pernille Rosenkrantz-Theil, socialordfører for Socialdemokratiet

Herudover sætter otte eksperter i mindre foredrag spot på temaer som fx distribueret ledelse, ledelse som holdsport og det personlige lederskab.

Lederkonferencen 2019 er for medlemmer af Socialpædagogerne og afholdes på Hotel Nyborg Strand den 19. og 20. september. Prisen er 1.995 kr., der dækker konference, alle måltider, festmiddag og overnatning på enkeltværelse.

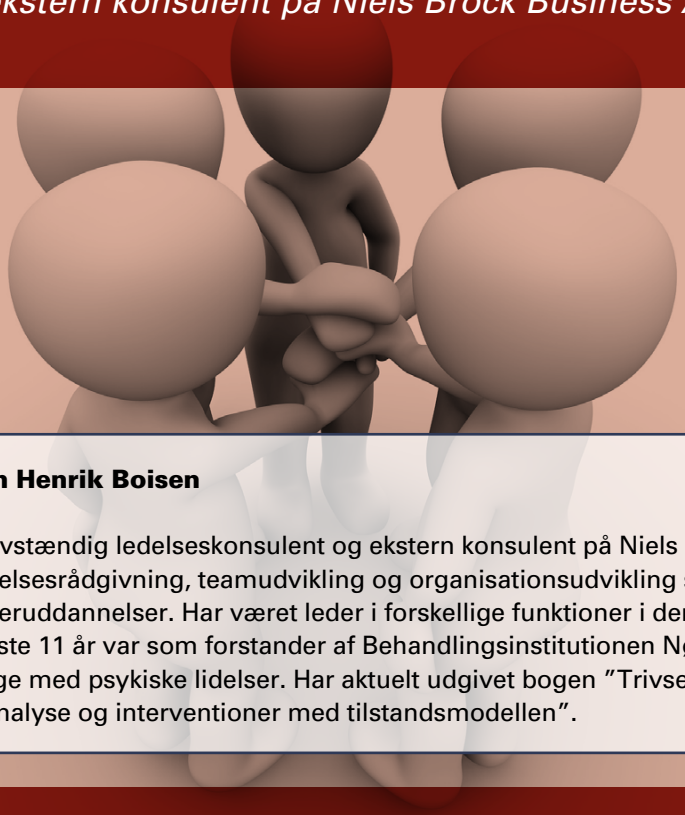
Læs hele programmet og tilmeld dig på **www.sl.dk/leder**

ViER
SOCIALPÆDAGOGERNE

Tilstandsmodellen: En bredere tilgang til trivsel

– Betydningen af sociale og kulturelle dynamikker for trivsel og motivation i organisationer under forandring

Af Henrik Boisen, Selvstændig ledelseskonsulent og ekstern konsulent på Niels Brock Business Academy



Om Henrik Boisen

Selvstændig ledelseskonsulent og ekstern konsulent på Niels Brock Business Academy. Yder ledelsesrådgivning, teamudvikling og organisationsudvikling samt undervisning på forskellige lederuddannelser. Har været leder i forskellige funktioner i den offentlige sektor i 15 år, hvoraf de sidste 11 år var som forstander af Behandlingsinstitutionen Nødebogård, som behandler børn og unge med psykiske lidelser. Har aktuelt udgivet bogen "Trivsel i organisationer under forandring – analyse og interventioner med tilstandsmodellen".

Uvished, kompleksitet og forandringer i organisationer kan give udfordringer i forhold til trivsel i arbejdet. Tilstandsmodellen er et analyse- og interventionsredskab, der kan bruges til at undersøge ledere og medarbejderes trivsel under forandringer ved at fokusere på forskelle og balancer mellem forskellige psykologiske og sociale aspekter.

Ledere og medarbejdere fungerer mange steder under vilkår med stigende uvished, kompleksitet og forandringer i organisationer, hvilket kan give udfordringer i forhold til trivsel i arbejdet.

Når utryghed og uvished står på i længere tid, kan begejstring og kreativitet falde mærkbart og føre til egentlig mistrivsel og psykisk belastning. Jeg har i mit mangeårige arbejde som offentlig leder været optaget af at forstå mønstre omkring mistrivsel ved forandringer i organisationer, og det er min erfaring, at mange forandringsprocesser mislykkes eller trækkes unødigt ud, når sociale og kulturelle forskelle ikke medtænkes i forandringsprocesser.

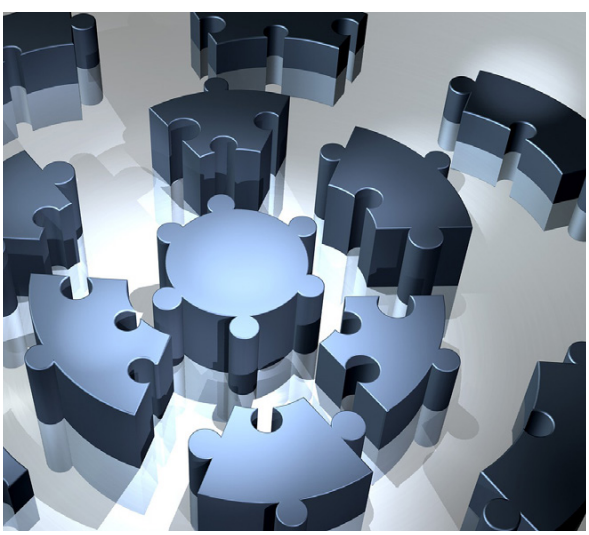
Traditionelle anerkendte teorier og modeller vedrørende motivation og trivsel har, bortset fra psykodynamiske teorier, primært haft fokus på individuelle forhold. Der har især været opmærksomhed på betydningen af medarbejderens inddragelse, kompetence og kognitive evne til at håndtere forandringer. Dette er ikke altid tilstrækkeligt for at sikre trivsel. Det er vigtigt også at have opmærksomhed på aspekter så som sociale og kulturelle dynamikker samt spørgsmål om identitet og legitimitet på individ-, gruppe- og organisationsniveau.

Med identitet mener jeg forskellige udtryk for individer, grupper og hele organisationers interesser, tro, overbevisninger og værdier. Legitimitet skal forstås som oplevelser af, hvad der på forskellig måde og til forskellig tid opfattes som det ønskværdige, det rette, legale eller passende at gøre. Dette skal ligeledes forstås som noget, der kan komme til udtryk på individ, gruppe og organisationsniveau.

Flere psykologer og sociologer har gennem mange år beskæftiget sig med ovenstående sociale og kulturelle forhold i organisationer, og nogle af dem repræsenterer lange traditioner i disse spørgsmål. I denne sammenhæng vil jeg fremhæve fire teoretikere. De engelske psykologer *Richard M. Ryan* og *Edward L. Deci* har med deres selvreguleringsteori forsket i under hvilke betingelser, individet gradvist opnår eller hæmmes i oplevelser af ejerskab og mening under ydre styring, forventninger og krav.

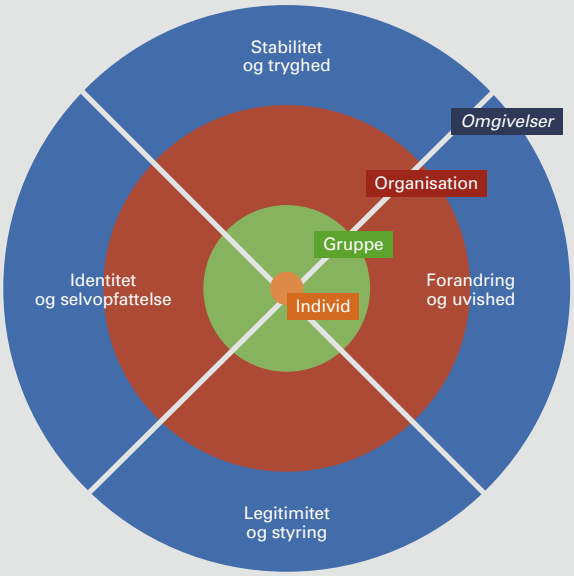
Den amerikanske organisationspsykolog *Karl E. Weick* har tilsvarende forsket i betydningen af, at individer, grupper og hele organisationer kan handle og forsøge at skabe mening i egne og andres forventninger, krav og omstillinger i organisationer.

Endeligt er den amerikanske organisationssociolog Richard Scott optaget af balancer og modsætninger mellem individuelle og sociale oplevelser af identitet og hvilke sociale forventninger og forestillinger, der til forskellig tid opnår legitimitet i organisationer.



Tilstandsmodellen

Min grundantagelse er, at trivsel og mistrivsel vil have meget betydelig sammenhæng til sociale, kulturelle og kontekstuelle aspekter. Med min model, Tilstandsmodellen, har jeg opstillet sammenhænge mellem ovenstående aspekter ud fra nogle fællestræk, jeg har fundet i måden, de nævnte forfattere behandler disse emner på.



Tilstandsmodellen

Tilstandsmodellen er et analyse- og interventionsredskab, der kan bruges til at undersøge ledere og medarbejderes trivsel under forandringer ved at fokusere på forskelle og balancer mellem forskellige psykologiske og sociale aspekter.

Tilstandsmodellen opstiller mere konkret fire begrebspar, som kan undersøges på individ, gruppe og organisationsniveau. Opstillingen i modellen er noget forsimplet, idet fænomener indeholdt i modellen vil kunne interagere mere komplekst og på tværs, end modellen umiddelbart fremstiller dem. Af den grund står begrebsparrene ikke afbildet overfor hinanden på faste akser, men i felter som samtidigt grænser op til hinanden.

Stabilitet og tryghed overfor forandring og uvished

Organisationer, der fungerer under udtalt stabilitet og ensartethed i rutiner, opgaver og ydre påvirkninger, vil i mange henseender være præget af trivsel og velvære på såvel individ som gruppeniveau. Trivslen vil i sådanne organisationer blive udfordret, når ustabilitet, uvished og omstruktureringer indtræffer, og de vil derfor være meget sårbare overfor forandringer. Omvendt vil organisationer, der er præget af hyppige omstruktureringer, kunne have svært ved at opretholde trivsel, da der så ikke er tilstrækkelig stabilitet og sammenhængskraft i organisationen. En central pointe er derfor, at trivsel har de bedste vilkår, når der opleves balance mellem stabilitet og tryghed overfor uvished og forandring.

Som eksempel kan medarbejderen under udtalte forandringer opleve sig fremmedgjort i forhold til hendes arbejde og miste trygheden og visheden om, at hun kan beholde sit job. Disse oplevelser af pres kan medføre alvorlig mistrivsel. Et andet eksempel kan være afdelingen, der har oplevet markante ændringer i opgaverne, men har fastholdt deres velkendte fælles rutiner. Andre medlemmer i samme organisation kan måske så opleve, at afdelingen kommer til kort i forhold til de nye opgaver, er lukkede om sig selv, og at den er blevet vanskelig at samarbejde med. En sådan situation kan betyde mistrivsel, splid og konflikter i organisationen.

Identitet og selvopfattelse overfor legitimitet og styring

Organisationer, hvor medlemmer og deres opgaveløsning er præget af stærke faglige identiteter og selvopfattelser, vil almindeligvis kunne opleve trivsel, motivation og ejerskab. Sådanne organisationers trivsel vil dog blive

udfordret, når andre former for styring og principper trænger ind på de hidtidige faglige bevæggrunde. Organisationer kan på den måde opleve mistrivsel, når nye regler, værdier og ideologier opnår legitimitet i organisationen. En anden central pointe er derfor, at trivsel også har bedre vilkår, når der opleves balance mellem identitet og selvopfattelse overfor legitimitet og styring.

Et eksempel på dette kunne være, at den medarbejder eller leder, der oplever identitet ved at arbejde meget alene og fagligt selvstændigt, kan opleve stor frustration og vrede over, at en ny leder har forventninger om løbende dialog vedrørende hendes arbejde og også stiller krav i den forbindelse. Et andet eksempel kunne være specialskolen, der oplever en ubalance mellem deres fælles identitet som ideologisk metodiske praktikere og en kommunes anderledes forventninger til metodisk legitimitet. En sådan ubalance kan vække frustration og vrede, som kan medføre alvorlig mistrivsel på individ, gruppe og organisationsniveau.

Bogen Trivsel i organisationer under forandring af Henrik Boisen, www.bod.dk.

Praksis, der forebygger og afhjælper mistrivsel under forandringer

Med baggrund i Deci og Ryan, Scott og Weick samt mine egne erfaringer kan følgende anbefales:

- Uvished og kompleksitet må modereres af en vis stabilitet og genkendelig struktur, således at medarbejdere og ledere kan lykkes med at integrere og samstemme forandringerne med deres individuelle og sociale selvopfattelser og identitet.

- Der skal koordineres og skabes mening i forskellige sociale og kulturelle forventninger og krav, som medarbejdere og ledere er en del af.

- Medarbejdere og ledere må opleve mening i forandringerne. Dette opnås dels ved, at der etableres mulighed for at handle og eksperimentere i forhold til forandringer og dels ved, at der lejlighedsvis er mulighed for at se tilbage og skabe mening i disse handlinger og eksperimenter.

- Alle skal opleve medinddragelse og valgmuligheder i spørgsmål om ny praksis. Medarbejdere og ledere trives ved, at deres indsats og faglige vurdering anerkendes som legitime under forandringer.

- Det er nødvendigt, at alle bestræber sig på ærlig og tydelig information og kommunikation under forandringer.

Ved undersøgelser af mistrivsel i organisationer er det nødvendigt at sætte tid og ressourcer af til at undersøge folks forskelle i perspektiver og oplevelser samtidigt med, at der lægges vægt på handling og afklaring. Det er vigtigt at få belyst og italesat individer og gruppers fortællinger og oplevelser af begivenheder, tilstande af belastning, ejerskab og handlinger.

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

Mange af artiklerne i dette tidsskrift er skrevet af fagpersoner inden for det social- og ledelsesfaglige område. Målet er at dele værdifuld viden og erfaring vedrørende handicap, psykiatri og ledelse.

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING henvender sig til alle med interesse for det social- og ledelsesfaglige område, herunder praktikere, ledere, studerende og forskere, som ønsker at holde sig opdateret med ny viden, nye muligheder og praksiserfaringer.

I redaktionen modtager vi gerne artikler til SOCIAL UDVIKLING. Har du erfaringer fra udviklingsprojekter på tilbuddet, eller har du i forbindelse med din uddannelse eller forskning lavet et projekt, der er kommet nyttig viden ud af, er du velkommen til at sende os et artikelforslag. Vi modtager også gerne forslag til anmeldelser af fagbøger eller ideer til emner, som bør belyses i SOCIAL UDVIKLING.

Vi kan også tilbyde assistance i forhold til ideudvikling – og sparring under selve skriveprocessen.

Artikler, anmeldelser og ideer sendes til ansvarshavende redaktør Bo Mollerup på bomo@socialtlederforum.dk eller redaktør Irene Coakley på ireneodense@yahoo.dk

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift • 2-2019