SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 3-2022

Negativitet og stress smitter – men det gør motivation og optimisme også 5

Trives ledere i krydspres 8

Motiverende ledelse 11

Balancen skaber meningsfuld beskæftigelse 22

Tvivl og du skal finde 28

Apoteket kan hjælpe til bedre medicinhåndtering 33

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
Deslers Grafisk Hus

Udgiver
Socialt Lederforum
Kochsgade 31 D
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.

Annoncer
Side 3: S.T.O.P
Side 20-21: IBG

Forsidefoto:
Freepik.com

INDHOLD 3-2022

Negativitet og stress smitter – men det gør motivation og optimisme også 5
Af Rikke Østergaard
Humør og adfærd smitter. Derfor er det vigtigt at få sat en tryg ramme på arbejdspladsen med plads til dialog, og hvor alle i fællesskab er ærlige og modige nok til at sige fra, sige til eller bare forholde sig til, når der er mange følelser i spil.

Trives ledere i krydspres 8
Af Jan Heiberg Johansen
"Du er under et pres, fordi du skal performe hver dag". Så klart bliver det udtrykt af en leder i en ny undersøgelse af lederes psykiske arbejdsmiljø. Den peger på det krydspres, ledere oplever. Og den peger på, hvad der er vigtigt for at lykkes godt i krydspres.

Motiverende ledelse 11
Af Anne Ravn Grønholt
Motivation skabes indefra og kræver menneskeligt mod og hårdt arbejde. Med motiverende ledelse bruger ledere, medarbejdere og teams aktivt kraften fra indre motivation i organisationen som helhed.

Balancen skaber meningsfuld beskæftigelse 22
Af Thomas Heegaard Christensen, Thomas Waring Stubben og Lisbeth Nielsen
Det pædagogiske personale må udøve dømmekraft, når der skal skabes balance mellem produktionskrav og deltagerforudsætninger i meningsfulde arbejdsfællesskaber. Det viser forskningsprojektet Omvendtslev, hvor vi har undersøgt, hvad der er meningsfuldt i beskæftigelsen for personer med intellektuelle udviklingshandicaps i socialøkonomiske virksomheder.

Tvivl og du skal finde 28
Af Klaus Bakdal
Tvivlen bliver oftest anset som et symptom på noget, der ikke er ønskeligt. Men tvivl kan lige så vel bidrage til selvindsigt og anskues ved at skelne mellem adgangen til tvivlen fra henholdsvis følelser, tanker og handlinger.

Apoteket kan hjælpe til bedre medicinhåndtering 33
Rikke Lundal Nielsen
Flere kommuner og private bosteder indgår aftaler med det lokale apotek, der kan undervise i at håndtere medicin. Et bosted kan desuden få en fast medarbejder fra apoteket tilknyttet. Sammen med dosispakket medicin er det med til at hindre fejl og systematisere arbejdet med utilsigtede hændelser.

.

"DEN GODE OPSTART"

S·T·O·P
SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

- EN DEL AF VORES SPECIALPÆDAGOGISKE INDSATS

- SPECIALPÆDAGOGISK INDSATS
- PÆDAGOGISK STØTTE/VIKAR
- PÆDAGOGISK SKÆRMNING
- PÆDAGOGISK VAGT
- KURSUS OG UNDERVISNING

Hos S.T.O.P har vi stor erfaring i at møde borgere i ubalance, eller det vi betegner som "Rød" adfærd jf. Risikovurderingen.
En sådan ubalance, kan skyldes mange ting. Eks. Kan en flytning skabe så meget kaos, at man i en periode konstant vurderes potentielt "Rød"
Denne tilstand medfører ofte stor belastning for borgeren og i høj grad også for den berørte personalegruppe omkring borgeren. Ofte vil man som personalegruppe opleve store udfordringer i en opstartsfase, hvor man ikke alene skal rumme en borger i ubalance, men også have fokus på den gode start.

Hos S.T.O.P tilbyder vi forløb, hvor vi kan være primære på nyopstartede borgere, således det faste personale har rum, ro og tryghed til observerer og efterfølgende implementere den langsigtede indsats.
Det faste personale kan så, i et hensigtsmæssigt tempo, indfases. På den måde kan man også sikre at det faste personale ikke oplever den stressbelastning det kan være, at stå i mange konfliktsituationer.

ØNSKER DU MERE INFORMATION OM "DEN GODE OPSTART" KONTAKT OS PÅ:

WWW.S-T-O-P.NU

PÆDAGOGISK SIKKERHED®
TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE

TLF. 71 99 37 75

MAIL@S-T-O-P.NU

Kære læser

Socialt Lederforum er en landsdækkende interesseorganisation for tilbud indenfor det specialiserede socialområde. Vi har fokus på ledelse, ledelse af velfærd og på rammerne for ledelse.

Vi vurderer de muligheder for ledelse og de behov for ledelse, som den førte politik medfører. Vi vurderer ikke politikken.

Vi er bevidst farveblinde, når det gælder politik. Til gengæld har vi udviklet røntgensyn, når det gælder ledelse af velfærd.

Hermed er vi varedeklarerede – det er vigtigt i disse tider.

Der venter lederne indenfor det specialiserede socialområde store udfordringer. Vi kigger frem imod en fremtid med begrænset økonomisk råderum – kombineret med håb og krav om bedre forhold. Der er modsætninger i spil.

Hvordan lander vi resultatet af evalueringen af det specialiserede socialområde? Hvordan kommer vi i gang med implementeringen af den skitserede specialeplanlægning? Hvad stiller vi op i forhold til den truende arbejdskraftudfordring? Hvordan sikrer vi specialiseringen på landets mange specialiserede tilbud? Hvilke ledelsesmæssige overvejelser og indsatser er der brug for? Hvad er forudsætningerne for den ledelse, der skal leveres?

Spørgsmålene er mange og relevante, når den ledelsesmæssige kurs skal sættes.

I forbindelse med det netop overståede Social- og Sundhedspolitiske Forum, som KL afholdt i Aalborg, blev der flere gange konkret talt om fremtidige forudsætninger for ledelse. Her blev det slået fast, at efter 1. og 2. bølge af særlige udgiftstunge begivenheder (COVID og Ukraine), der i den grad har drænet de fælles kasser, så står vi nu over for det, man kan betegne som 3. bølge. Den er kendetegnet ved ressourceknaphed (blandt andet grundet 1. og 2. bølge), inflation og manglende arbejdskraft. Vores område kommer til at opleve et markant og vedvarende pres.

Det er således meget svært at komme uden om økonomi, når der skal kigges ind i fremtiden. Når der skal tænkes ledelse af velfærd i de kommende år.

I den allernærmeste fremtid – mens disse linjer skrives – er regeringen og kommunerne gået i gang med forhandlingerne om kommunernes økonomi i 2023.

På det specialiserede socialområde har regeringen og kommunerne igennem en årrække budgetteret med at bruge færre penge, end man brugte året før. På trods af at udgifterne indenfor netop dette område er steget støt. Man hører igen og igen beskrivelser af ' det ustyrlige specialiserede socialområde'. Men det har ikke haft en afgørende indflydelse på budgetterne.

Når man på denne måde lægger ud med en urealistisk budgetramme, så er der lagt maksimalt pres på den enkelte kommune allerede inden budgetåret starter. Samtidig med at pressede borgere og familier med handicap fortsætter i frustration og uvished.

I en artikel i DK Nyt udtaler professor Kurt Houlberg fra Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE), at forudsætningerne for flere penge til handicapområdet er de dårligste i flere år. Han begrunder dette yderligere:

"Der er generelt pres på den offentlige sektors finanser. Vi står i en historisk situation med høj inflation, meget lav ledighed og mangel på arbejdskraft," siger han.

Han fortsætter: *"Det betyder, at man skal være meget varsom med at pumpe mange flere offentlige midler ud i samfundet, fordi man så risikerer, at både inflationen og manglen på arbejdskraft stiger yderligere".*

Udover at termen 'pumpe' på en eller anden måde giver associationer om noget ustyrligt – og på den måde er med til at underbygge professorens overordnede argument om tilbageholdenhed (man kunne i stedet have valgt at beskrive det, der er brug for, som 'små velvalgte dryp') så kommer jeg til at tænke på følgende:

Det er over to år siden, at statsministeren på pressemødet den 29. marts 2020 direkte adresserede dem, der er handicappede, psykisk syge og udsatte med følgende ord: "Nu beder vi de svageste om at være de stærkeste".

Man kan i den forbindelse lidt galgenhumoristisk tilføje, at nu er der brug for dem igen. De handicappede. De psykisk syge. De udsatte. Der er åbenbart brug for, at de er med til at passe på de penge, som de ellers aldrig er i nærheden af. Det må siges at være samfundssind af den allerreneste og allerfineste slags!

I skrivende stund er pinsen, Grundlovsdag og fars dag godt overstået.

Overstået er også folkeafstemningen om afskaffelse af det danske forsvarsforbehold, der blev afholdt den 1. juni 2022. Resultatet blev, at 66.9% af vælgerne stemte ja til at afskaffe forsvarsforbeholdet, mens 33.1% stemte nej.

Ugen inden, mandag den 23. maj, var rammen sat for Folketingets afslutningsdebat, der markerer afslutningen på det politiske år. Dagen var, som den plejer, præget af en lang og traditionsrig afslutningsdebat, inden Folketinget går på sommerferie.

Nu er det således tid til at kigge fremad.

Folkemødet på Bornholm, festivaler og Tour de France etaper på dansk grund venter.

God fornøjelse med læsningen og rigtig god sommer!

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Negativitet og stress smitter – men det gør motivation og optimisme også

Af Rikke Østergaard, Erhvervssociolog, forfatter og foredragsholder

Vidste du, at du ender med at blive ligesom dem, du tilbringer meget tid sammen med? Humør og adfærd smitter. Derfor er det vigtigt at få sat en tryg ramme på arbejdspladsen med plads til dialog, hvor alle i fællesskab er ærlige og modige nok til at sige fra, sige til eller bare forholde sig til, når der er mange følelser i spil.

Vi mennesker smitter hinanden hver dag med vores humør og adfærd og efter kun kort tid, vil du minde lidt om dem, du har tilbragt den seneste tid sammen med. Du vil være blevet påvirket af deres humør og deres måde at gøre tingene på. Derfor kan det lade sig gøre, at blot én meget negativ medarbejder kan ødelægge stemningen i en hel afdeling og skabe følelsesforurening, der spreder sig som ringe i vandet og langsomt forurener hele virksomheden, hvis forureningen ikke bliver stoppet. Men det samme gør sig heldigvis også gældende den anden vej. Du har sikkert prøvet at være lidt lav på energi, men så kom din glade kollega og smittede dig med sin positivitet, og pludselig havde du glemt dine bekymringer, og dagen gik som smurt.

Fremtidens ledere og HR-afdelinger kan spare mange ressourcer, forebygge stress og skabe mentalt sunde arbejdspladser, hvis de sikrer, at arbejdspladsen ikke er følelsesforurenet. Det kræver, at der skabes rammer for en mentalt sund arbejdsplads, hvor alle løfter hinanden. Det lyder simpelt, og det er det faktisk også, når man forstår sociologien bag.

Om Rikke Østergaard

Er erhvervssociolog, foredragsholder og forfatter, der beskæftiger sig med mindfulness, ledelses- og organisationsudvikling og konfliktløsning i virksomheder. Debuterede som forfatter med bogen "Sluk emhætten" fra 2016, i samarbejde med hjerneforsker Ulrich Kirk. Læs mere på www.rikkeostergaard.com.

Har du en kollega med et smittende humør?

Stress, brok, utilfredshed og demotivation smitter, men heldigvis smitter motivation, glæde og optimisme også. Måske har du oplevet, at én medarbejder blev sygemeldt med stress, og pludselig kom der flere indenfor meget kort tid? Ja, for følelser smitter, og især stress smitter som en steppebrand. Hvis du tænker over det, så giver det meget god mening, at stress skal smitte, for stress er en overlevelsesmekanisme. Er der en i flokken, som er stresset, skal alle andre i flokken reagere på faresignalerne for at sikre deres egen overlevelse. Det er egentlig meget smart, at man på den måde bliver smittet uden at tænke over det. Det er bare ikke så smart, når stressen egentlig ikke handler om overlevelse, men måske bare handler om, at man er bagud med nogle mails. Hvis en person bliver stresset over sine mails, smitter det nemt til de andre, og til sidst vil alle måske rende rundt og være stressede, uden helt at vide hvorfor.

Når der opstår stress i en afdeling, bliver alles hjerner alarmeret, og stress og negativitet smitter desværre i langt højere grad end motivation og optimisme. Derfor er det så vigtigt, at vi får standset dårlig

stemning og stress i tide og får vendt stemningen. Den dårlig stemning smitter mere, fordi vores overlevelsesmekanisme altid vil overtage styringen i hjernen, hvis der er signaler om trusler i farvandet. Derfor er det så enormt vigtigt, at vi er opmærksomme på den mentale sundhed på arbejdspladsen – så vi kan sikre, at arbejdsklimaet ikke resulterer i stress, opsigelser og sygemeldinger.

Hvis lederen ikke tager styringen på stemningen, overtager en medarbejder nemt den usynlige magt og styrer skibet i en helt forkert retning. Lederen er flokføreren og har en usynlig magt til at kunne styre flokken følelsesmæssigt. Sociologisk set vil medarbejderne altid kopiere lederens adfærd og blive påvirket af den stemning, som lederen træder ind i rummet med. Arbejdsmiljø er et fælles ansvar, dog kan vi ikke komme uden om, at lederen som flokfører har det største ansvar (og den største magt). Det er lederen, der, selvfølgelig sammen med HR, bevidst eller ubevidst definerer, hvilken kultur der er på arbejdspladsen, hvordan stemningen er, og hvad der er acceptabel og ikke acceptabel adfærd. Hvis lederen ikke gør dette, vil en anden eller flere andre i gruppen overtage den usynlige magt og styre flokkens følelser og stemningen på arbejdspladsen.

Men hvad sker der, hvis ingen er modige nok til at stå frem og sige til, hvis skibet sejler i den forkerte retning? Scenariet er, at det kun bliver meget værre, og skibet vil fortsætte med at sejle ned af en negativ strøm. Det samme gælder følelsesmæssig forurening på arbejdspladsen. Hvis vi ikke gør noget ved følelsesmæssig forurening – så bliver det kun værre. HR-chefen er kaptajnen på skibet og har derfor ansvaret for at promovere fælles spilleregler for god opførsel. Vi har brug for de spilleregler, fordi de giver os tryghed. Det handler om forventningsafstemning og om at skabe et rum, hvor man kan sige fra over for følelsesmæssig forurening. Det er HR-chefens opgave at skabe et rum, hvor man giver medarbejderne mulighed for at være modige og turde at stille sig op og fortælle, hvis skibet sejler i en forkert retning, for kun på den måde kan en følelsesmæssig kæntring forhindres.

Din kollegas kones chef kan gøre dig i dårligt humør

Havard-professor Nicolas Christakis og professor fra University of California James Fowler har forsket i, hvordan følelser smitter mellem mennesker, og hvordan vi faktisk smitter hinanden i helt op til 3. led. Det betyder, at din kollegas kones chef faktisk kan gøre dig i dårligt humør.

Det er tankevækkende, hvordan mennesker, som du aldrig har mødt, kan påvirke dit humør og endda ende med at påvirke hele din dag, hvis de får lov. Du lader med andre ord en vildt fremmedes humør invadere din dag med følelsesforurening, men det behøver ikke at være sådan. For mange er størstedelen af dagen beskæftiget med arbejdet, og der er derfor en stor risiko for følelsesforurening, da man her omgås med mange mennesker både online og fysisk. Derfor er det vigtigt at være opmærksom på netop dette, og specielt nu, hvor mange møder foregår online hjemmefra. Hvis du til et møde online oplever dårlig stemning, kan det potentielt ende med, at det ubevidst går udover hele din familie bagefter, og den dårlige stemning får lov at sprede sig i dit hjem og igen tilbage på arbejdspladsen som en negativ spiral. Derfor er det vigtigt at handle hurtigt i kampen mod smitten af negative følelser og dårlig stemning.

Når kollegaen brokker sig over, at andre brokker sig

Der findes mange forskellige persontyper i en organisation, og derfor er det også ekstra nemt at misforstå hinanden, og der kan opstå følelsesforurening, når mennesker er forskellige. Nogle har en kollega, der er god til at smitte med motivation og glæde, en anden kollega kan være lyttende og støttende, når man er lidt nede, en tredje kan være til at stole på, og man føler sig tryg ved vedkommende, men mange oplever desværre også, at en kollega nogle gange kan hive dem ned.

Det kan være kollegaen, der brokker sig over små ting og hele tiden klager over, at der er for travlt, at den eller den ikke har sat deres egen kop i opvaskemaskinen, at den eller den ikke hjælper med at svare telefonerne eller den helt klassiske, at personen brokker sig over, at andre brokker sig. Det er ofte de små ting, der får lov til at fylde alt for meget, irritationen over at der

er en kollega, der altid kommer for sent, irritationen over at der altid er en, som høster hele æren for det fælles arbejde, eller irritationen over at personen ikke holder det, han eller hun havde lovet. Det kommer til at fylde alt for meget og skaber følelsesforurening. Faktisk behøver vedkommende ikke sige noget for at sprede følelsesforurening. Vi mennesker kopierer hele tiden hinandens ansigtsudtryk ved hjælp af spejlneuroner, så hvis din gode kollega Anders ser sur, frustreret eller irritabel ud, vil du naturligt reagere og kopiere spejlneuronerne. Den negative stemning får lov at manifestere sig og for at pointere, hvor slemt det kan blive – kan vi vende tilbage til skibsmetaforen. Fordi hvad sker der, hvis der er hul i olietanken, og olien bliver ved med at sive ud? Scenariet er, at situationen kun bliver meget værre, hvis vi "lader" som om, at der ikke er hul i tankskibet.

Fremtidens HR har fokus på at stoppe følelsesmæssig forurening

Betyder det så, at vi alle sammen skal have en "JA" hat på og bare være glade? Nej, absolut ikke. Falsk glæde skaber ikke en sund arbejdsplads, det skaber derimod utryghed. Det handler nærmere om en ærlighedshat, hvor alle i fællesskab er modige nok til at sige fra, sige til eller bare forholde sig til, når der er mange følelser i spil. Det handler om at skabe dialog og få gjort noget ved det. Det handler om ærlighed og tillid. Det er her, at HR-kaptajnen på skibet bærer det store ansvar. Når man beskæftiger sig med HR og ledelse, er det vigtigt at være opmærksom på, at man er dem, som har mulighed for at sætte rammerne for den sociale adfærd på arbejdspladsen. Fremtidens HR er modige og anerkender, at vi er biologiske væsner, og at arbejdskulturen skal plejes og formes. HR er sammen med ledelsen dem, som skal sørge for at holde motivationen og positiviteten oppe – og den følelsesmæssige forurening nede.

Hvad kan den HR-ansvarlige gøre?

1. Få skabt et tillidsfuldt rum, hvor det er okay at tale om følelser, og hvor medarbejderne tør være ærlige omkring, hvordan de har det følelsesmæssigt på arbejdspladsen. Tør de ikke tale ærligt omkring det, vil det ofte blive arbejdsopgaverne, der får skylden for den daglige stress eller brok, og de undertrykte følelser af mistrivsel vil sprede sig som ringe i vandet.

2. Stop al ligegyldig negativitet og brok, der ikke er konstruktiv, med det samme! Det er som et hul i et tankskib, der hurtigt kan forurene hele virksomheden. Italesæt det og skab en kultur, hvor alle tager ansvar for den gode stemning og løfter hinanden.

3. Giv medarbejderne lov til at tage en hjemmedag. Har en medarbejder sovet virkelig dårligt, er uvenner med konen eller bare er i rigtigt dårligt humør, så lad dem arbejde hjemme og få styr på det følelsesmæssige uvejr, før de møder ind på arbejde igen. Dette betyder ikke, at man ikke kan tage på arbejde, hvis man er ked af det, selvfølgelig kan man det, og måske kan det hjælpe til, at man kan komme i bedre humør ved at blive mødt af søde kollegaer, uden at man læsser det hele ud på dem.

Trives ledere i krydspres?

Af Jan Heiberg Johansen, Selvstændig konsulent, forfatter og lektor på Aalborg Universitet

"Du er under et pres, fordi du skal performe hver dag". Så klart bliver det udtrykt af en leder i en ny undersøgelse af lederes psykiske arbejdsmiljø. Den peger på det krydspres, ledere oplever. Og den peger på, hvad der er vigtigt for at lykkes godt i krydspres.

Ledere på det sociale område skal skabe fremdrift i til tider meget kraftige spændingsfelter, f.eks. mellem borgernære tilbud, økonomi og overholdelse af lovgivningen. Lederne føler ofte et krydspres, hvor de er udspændt mellem mange krav og forventninger. Det er givende og motiverende for mange ledere, men det kan også blive for meget og presse ledernes psykiske arbejdsmiljø. Det gælder særligt i en tid med mange forandringer og økonomiske begrænsninger. Det står frem i en undersøgelse af lederes psykiske arbejdsmiljø, der er baseret på interviews med i alt 30 deltagere bestående af eksperter, videnspersoner samt ledere i stat, regioner, kommuner og den finansielle sektor. Undersøgelsen er udarbejdet for BFA Velfærd og Offentlig administration og BFA Finans i 2020-2021. Her konstaterer lederne, at relationen til nærmeste leder og til deres ledelsesgruppe er noget af det vigtigste for deres daglige trivsel. Og også for deres evne til at lykkes godt som ledere i krydspres.

Om Jan Heiberg Johansen

Rådgiver om ledelse og samarbejde i organisationer over hele landet. Har ni års erfaring fra konsulentbranchen og 12 år bag sig som leder. Forsker og underviser i ledelse og er i 2020 og 2021 valgt som årets underviser på master i offentlig ledelse på Aalborg Universitet.

Hvad består ledernes krydspres af?

Undersøgelsen viser, at ledere ofte oplever at stå alene i et krydspres, der potentielt kan skade dem selv og resten af organisationen. De oplever, at krydspresset på én gang kan udfordre og virke motiverende. Fx lægger forandringer ofte et stort psykisk pres på lederne, men det kan samtidig øge deres indflydelse på opgaven, hvilket er vigtigt for dem. Spørgsmålet er så, hvad der er hjælpsomt for at vende presset konstruktivt for lederne.

På det sociale område fremhæver lederne særligt uforudsigeligheden omkring arbejdstider og en oplevelse af konstant at skulle stå til rådighed. De peger også på et dilemma mellem at lede ud fra deres fagprofessionelle indsigt for at skabe kvalitet i opgaven op imod til tider stramme økonomiske krav og styringskrav. Sociale ledere kan opleve at gå på kompromis med egne faglige værdier for at leve op til ydre krav, der ikke altid er funderet i en forståelse for den socialfaglige opgave.

Der er fire temaer i undersøgelsen, der kan bidrage til at gøre krydspresset mere konstruktivt og produktivt at være i for lederne. Se det sådan, at temaerne kan hjælpe med at være i og finde fælles veje gennem det.

A: Den organisatoriske, faglige og kollegiale støtte til lederen er afgørende

Støtten kan være hjælpsom i forskellige former og fra både interne og eksterne samt formelle og uformelle relationer, fx gennem personlig sparring med en ekstern coach, som kan støtte lederen i at navigere i den komplekse kontekst. Nogle nævner også behovet for at styrke adgangen til krisehjælp. Den formelle støtte er central i relation til nærmeste leder og ind i egen ledelsesgruppe. Relationen til nærmeste leder bliver i udtalt grad fremhævet som den centrale formelle relation. Lederen er afhængig af at blive autoriseret herfra, og selv i gode relationer ligger et potentiale for at blive deautoriseret som leder. Det betyder bl.a., at ledere holder sig tilbage fra at tale med deres nærmeste leder om evt. mistrivsel.

B: Et højt niveau af psykologisk tryghed og tillid

Kvaliteten af lederens relationer hænger tæt sammen med den tillid og den psykologiske tryghed, de oplever og selv indgår i at skabe. Godt samarbejde, god kommunikation og gode relationer er blandt de vigtigste faktorer for at have et godt psykisk arbejdsmiljø. Den professionelle og faglige relation er det væsentligste i samarbejdsrummet, men her skal også være menneskeligt at være, så "man tør tage sin person med på arbejde", som en leder udtrykker det. Kulturen skal altså fokusere på kerneopgaven og fagligheden og skal samtidig give mulighed for at tale om sit psykiske arbejdsmiljø.

C: Indflydelse og autonomi

Ledere er motiveret af at have indflydelse og af at lykkes i de forventninger, der bliver stillet til dem. De har ofte en gejst for at gøre en forskel, bl.a. at egne ideer og projekter er med til at styrke opgaveløsningen. Det er væsentligt at have et ledelsesrum med plads til at handle og mulighed for at bringe sig selv i spil som leder. Derfor er indflydelse og autonomi væsentlige elementer i et godt psykisk arbejdsmiljø i krydspres. Lederne giver generelt udtryk for, at et uafklaret ledelsesrum kan påvirke deres psykiske arbejdsmiljø negativt:

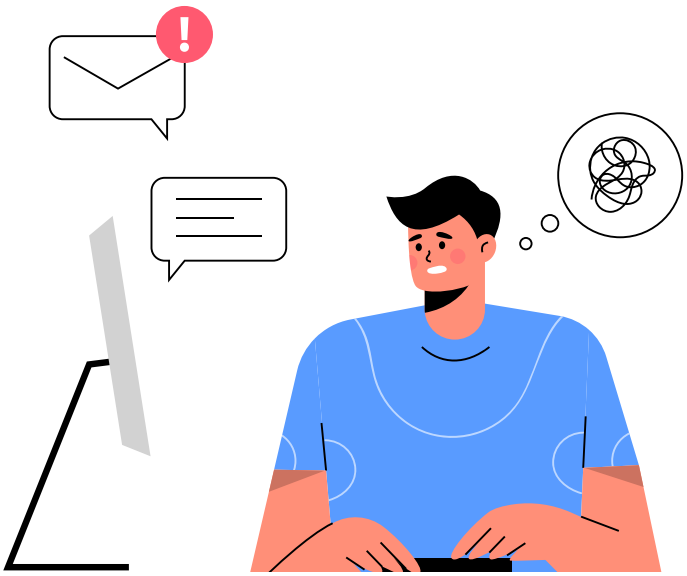
> *Hvad ligger hos mig, hvad skal jeg, og hvad skal jeg ikke beskæftige mig med, der skal være helt klare linjer, siger en leder i undersøgelsen.*

Det er dog ikke realistisk at forvente et fuldstændig afklaret ledelsesrum i en kontekst af uforudsigelighed og forandringer. Men det kan fremme lederens trivsel og resultater løbende at afstemme ledelsesrummet med nærmeste leder.

D: Behov for restitution og refleksion

Lederens arbejde opleves som grænseløst i tid og rum:

> *Folk ringer i ferier, weekender og om aftenen. Det går ikke, der skal slås tilbage uden at virke klynkende. Vi har brug for at lade op for at være de bedste udgaver af os selv.*



Ledere er også udfordret af selv at have vanskeligt ved at sætte grænser for deres egen arbejdstid og -indsats. Grænseløsheden hænger sammen med egen evne til selv at sætte grænser og afstemme forventninger, især med nærmeste leder, i forhold til sin opgave. Men også omgivelsernes evne til at bidrage til prioritering og rammesætning af forventninger, herunder i resten af styringskæden. Omvendt peger nogle ledere på en praksis, hvor de selv bliver kulturbærere for en arbejdsplads med plads til restitution. De undlader fx at sende ikke-hastende mails uden for arbejdstiden for ikke at skabe forventninger til andre – og sig selv – om at holde øje med indbakken konstant.

Der er ofte heller ikke tydelige grænser for kvalitet og kvantitet af lederens opgave. Ud over et konstant præstationspres er der også principielt et konstant potentiale for at udvikle på opgaven, og lederne vil gerne gøre det så godt som muligt.

Samme faktorer påvirker arbejdsmiljøet

Nogle ledere fremhæver, at deres psykiske arbejdsmiljø påvirkes af de samme faktorer som andres psykiske arbejdsmiljø. Det bekræftes af, at de dominerende temaer i denne undersøgelse også er fundet i andre undersøgelser af psykisk arbejdsmiljø på arbejdspladsen, som ikke er specifikke for ledere. Der er en række af undersøgelsens pointer, som også gælder for andre medarbejdere. Og samtidig er der forskel på ledere og resten af organisationen. Lederne har større indflydelse og ofte også bedre udviklingsmuligheder. De har ofte større ansvar og arbejdsmængde, ligesom de hyppigt kan opleve et større krydspres.

Se særskilt på ledernes arbejdsmiljø

Så ligesom fællestrækkene i det psykiske arbejdsmiljø skal have vægt og behandles organisatorisk og ikke føre til en særbehandling af ledere, kræver det en forståelse af lederens psykiske arbejdsmiljø, at de nævnte forskelle bliver forstået i deres egen ret. Der er med andre ord behov for et særligt fokus på lederes psykiske arbejdsmiljø for at vende krydspresset konstruktivt. For ledere er ikke superhelte, som kan modstå ethvert pres – bare fordi de er ledere.

Motiverende ledelse

Af Anne Ravn Grønholt, Grundlægger og administrerende direktør af Motivation Management, konsulent, underviser & coach, foredragsholder og forfatter

Motivation skabes indefra og kræver menneskeligt mod og hårdt arbejde. Med motiverende ledelse bruger ledere, medarbejdere og teams aktivt kraften fra indre motivation i organisationen som helhed.

Når vi taler om motivation generelt, er det ligesom om, vi taber pusten på forhånd: "Vi er motiverede nok!" Vi løber stærkere end nogensinde. Vi får stress, bombarderes med indtryk og ting, vi skal forholde os til. Organisationer samt vi selv er fantastiske til at sætte præmier op, som vi kan løbe efter. Så hvorfor tale om motivation? Men det er ikke den slags motivation, vi her skal tale om. Det er den bæredygtige og ægte motivation, som denne lederstil handler om. Den langsigtede motivation er ikke noget, man får eller giver andre. Det er noget, der skabes indefra, og det kræver menneskeligt mod og hårdt arbejde.

Det er ikke fordi, organisationerne ikke kender til indre motivation og menneskelig omsorg, men ofte er det noget, man udøver, udelukkende når der lige er et behov, og i en hurtig handling, eller for at få mere ud af mennesker. Så belønner man. Der tænkes ikke nødvendigvis på, hvordan man implementerer og aktivt bruger kraften fra indre motivation i organisationen som helhed. Vi har næret de ydre motivationsfaktorer og skabt en START-, STOP-, START-, STOP-effekt, og det giver organisationerne og lederne overarbejde. Motiverende ledelse viser en vej hinsides dette. Så hvorfor skulle vi vælge den besværlige måde til at skulle tage stilling til så mange ting, når det ligger lige til højrebenet at vælge den lette vej, som er curlet for os?

Faktum er, at medarbejderne er dem, der sikrer organisationen succes. Når medarbejderne derfor er ÆGTE motiverede, har indre balance og føler sig som værdifulde mennesker, er lederen mere sikker på en stabil drift i organisationen. For at få mennesker, der er glade på den ægte måde, skal de ikke curles, men involveres og være i live.

Om Anne Ravn Grønholt

Er Danmarks førende specialist indenfor den motiverende ledelsesstil/teori og hertil hørende processer. Er forfatter til bogen "VÆR mere GØR mindre", foredragsholder, senior implementeringskonsulent, executive coach og har beskæftiget sig med begrebet "motivation" i en menneskealder.

Er med hendes 20 års erfaring i motivation og transformation af organisationer og mennesker præcis og effektiv i hjælpen af store virksomheder som Billund lufthavn, Moe og mange andre virksomheder ved at tage udgangspunkt i at VÆRE en motiverende kultur, organisation, leder, team og menneske. Inddrager i sine foredrag øvelser og opgaver for at lette forståelse og giver lidt gaver med hjem til forståelsen af motiverende ledelse.

Læs mere om foredrag:
www.bit.ly/youandx-anne-ravn-groenholt
Kontakt:
www.bit.ly/motivationmanagement-kontakt
Læs mere om bogen Vær mere, gør mindre:
www.motivationmanagement.dk/bog

YDRE MOTIVATION
fremkalder en kunstig præstation, der dræner mennesker i længden:

- Bonus, KPI'er, mål (styringsværktøjer).
- Goder (firmabil, fitness etc.).
- Belønninger (julegaver etc.).
- Ros (opnået mål, indsatser).
- Kontrol og opfølgning (på igangsatte områder).
- Overvågning og målinger (hvor langt, vi er nået).
- Feedback (så vi kan blive bedre).

INDRE MOTIVATION
fremkalder en autentisk udvikling og indre energi, der giver bæredygtige mennesker:

- Dialog og nysgerrighed.
- Sikkerhed og tryghed.
- Åbenhed og rummelighed.
- Værdier sammensmelter og respekteres.
- Glæde og spontanitet.
- Meningsfuldhed.
- Fri til at være sig selv.
- Evalueringer og sparring.

DRIVES AF ANDRES MÅL (ydre motivation):

- Analyserer for at se sine præstationer.
- Sætter mål op for at skabe aktivitet.
- Laver belønningssystemer for at igangsætte aktivitet.
- Måler hurtighed og initiativ for at skabe resultater.
- Sikrer og planlægger for ikke at fejle.
- Hurtige forandringer og ændringer i planer.
- Systemer og kontrol som styring.

KVANTITET – PLIGT – HURTIGE PRÆSTATIONER

Den resultatorienterede motivation

DRIVES AF EGNE VÆRDIER (indre motivation):

- Føler og mærker for at forstå sig selv og andre.
- Vide hvad værdier er, og hvordan de næres.
- Skabe glæde og trivsel i sit arbejde.
- Udvikle sin personlighed.
- Udfordre sig selv.
- Skabe et miljø, hvor man kan være modig, turde fejle og være åben i dialog.

KVALITET – LYST – INNOVATION

Den menneskelige motivation

I erhvervslivet taler man i dag om begrebet Human Capital, og man forsøger mange steder at gøre store indsatser og skabe menneskelig indsigt. Men de færreste organisationer ser det som en løbende strategisk opgave og en on-going udviklingsproces. Udviklingsrejsen med indre motivation stopper aldrig. Når man først er startet, har man åbnet en uudtømmelig brønd af indsigt, og den kan man ikke gå væk fra igen. Ligesom man heller ikke nedlægger processer, når de først løser noget vigtigt.

I dag har organisationerne derfor behov for indsigt samt metoder for at være præcise og skarpe på, hvordan de kan arbejde med sund motivation løbende, og hvad der skal til for at gøre dette til en del af kulturen og DNA'et.

Den forkerte motivation tager livet af os

Vi praler med, at Danmark er et af verdens lykkeligste lande. Vi er et af Europas flittigste lande og har flest motiverede ansatte. Hver tredje dansker får arbejdsrelaterede SMS'er uden for arbejdstiden – jobbet er blevet til en hobby. Men er vi egentlig så MOTIVEREDE, som vi går og siger? Eller æder den forkerte motivation os op?

Fakta er:

- Gallups undersøgelse viser, at 60% af danskerne har følt sig stressede inden for det seneste år. For folk under 35 er tallet 75%.
- I 2016 var der 414.521 personer med mindst én receptindløsning på antidepressive lægemidler ift. sundhedsstyrelsens analyser.
- Hvert år kan 1.400 dødsfald relateres til stress if. Statens Institut for Folkesundhed. (180 menneskeliv mistes i trafikken).
- Over 50% af ægteskaber ender i dag i skilsmisse.
- Hver dag er 35.000 personer sygemeldt med arbejdsrelateret stress.
- Vi er det næstmest travle land i verden. (Singapore er nr. 1).
- For 100 år siden sov vi 2 timer længere om natten.
- Vi kan ikke længere prale af at lave en Ironman eller løbe en maraton, for alle har præsteret noget ud over det sædvanlige. Vi er derfor ikke så lette at imponere.
- Fra 1994-2003 steg lykkepilleforbruget med 495%. I 2007 var der if. Lægemiddelstyrelsen 400.000 danskere i behandling med lykkepiller og 300.000 i behandling med sovemedicin.

Når emnet lykke eller glæde diskuteres, er vi bevidste om, at mennesker lider. Vi kender godt fakta, men vi kender ikke årsagen, og hvordan vi får løst det. Nutidens ledelsesstil beskæftiger sig primært med menneskelig ledelse, og hvordan vi motiverer. Vi kender godt symptomerne og har fokus på at få trivslen op. Vi ved, at det glade menneske producerer bedst og mest bæredygtigt.

Men alligevel famler vi lidt i blinde. Vi afsætter ikke ressourcer og fokus på at komme i dybden. Vi fokuserer ikke på den røde tråd i motivationen, og værst af alt: vi kan ikke se, at vi motiverer forkert. Vi kender ikke forskellen, for vi er ofte ikke kloge på den(!) Men den forkerte motivation demotiverer mere og gør langsigtet skade, når vi over-GØR som mennesker.

Når vi motiverer forkert, er konsekvensen, at vi mister:

- Kreative og innovative evner
- Evnen til at udvikle og udtrykke os forskelligt
- Evnen til at VÆRE – vi har travlt med at GØRE en forskel
- Evnen til at NYDE – vi slider os selv op ved at YDE
- Mod til at fejle, og derfor sænker vi vores udviklingsevner. Vi udvikler os af vores fejl
- Nysgerrighed – uden nysgerrighed bliver vi snæversynede
- Evnen til at bevare det enkle, uden at tingene er blevet for komplekse. Man skal snart have en doktorgrad for at kunne læse fagudtryk eller tre bogstavforkortelser. Man skal uddannes og formes i arbejdsprocedurer, inden man kan producere
- Mod til at mærke og føle livet; vi gemmer os bag rationel intelligens
- Oplevelsen/følelsen af at være dygtig, snarere end målingen af vores præstationer
- Evnen til at have overskud til at give i stedet for at tage
- Selvstændighed, når vi følger strømmen uden at tage stilling
- Vores rummelighed, fordi vi har fokus på alt det, der er forkert i vores/andres øjne
- Evnen til at kæmpe; vi vælger de lette løsninger.

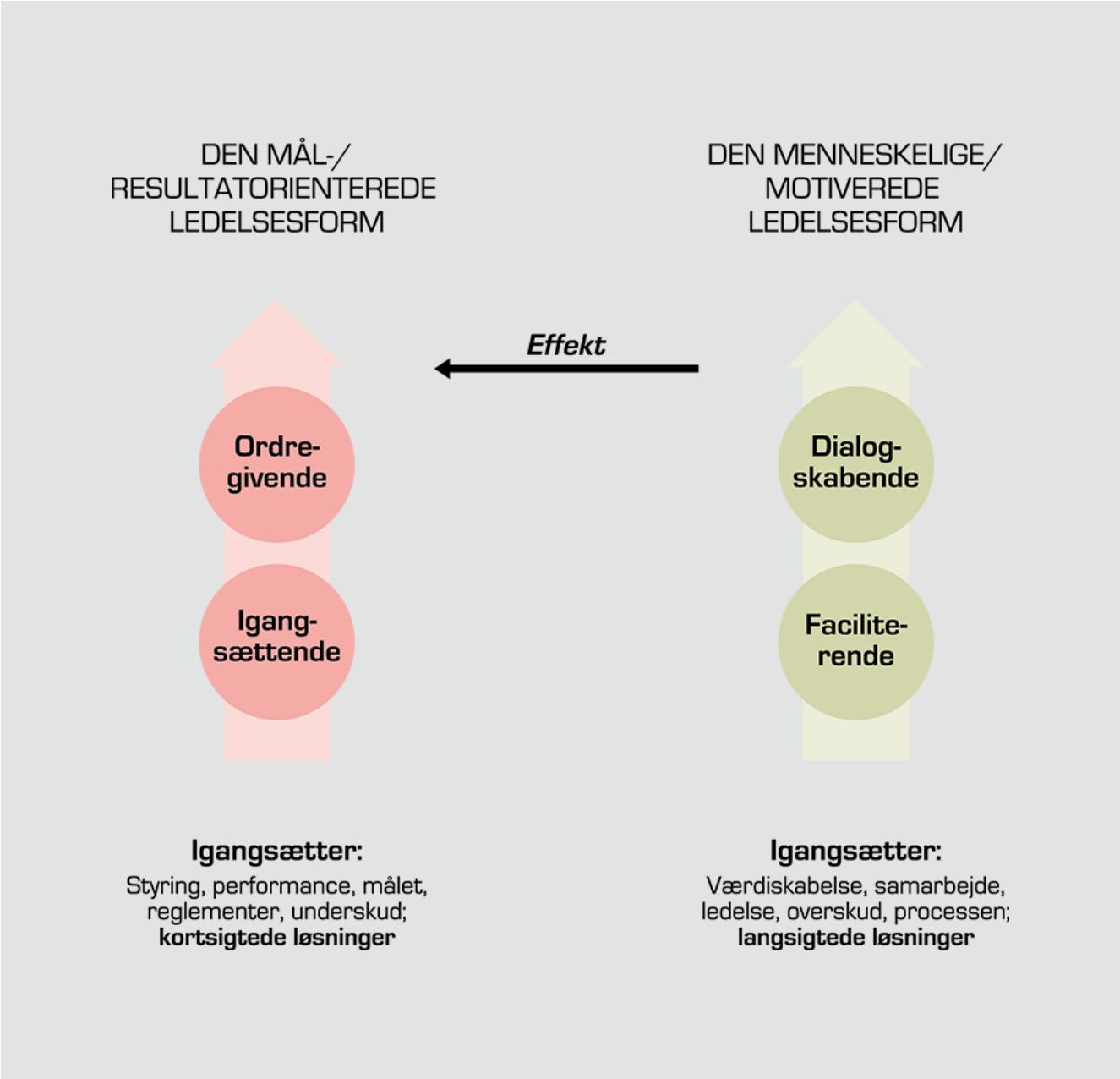
Alle punkterne er med til at sikre vores langsigtede bæredygtighed som menneske og som organisation. Tør vi bruge ressourcerne på at gøre os kloge på den indre motivation; på noget, vi ikke har gjort før? Ved at starte en proces/rejse, hvor vi skal forandre, eller skal vi holde os til det, vi kender? Én ting er sikkert: Hvis man ikke udvikler sig, så bliver tingene ikke anderledes, og vi vil fortsat lide. Måske bliver symptomerne endda mere indviklede, eller i værste fald afviklende.

Motiverende ledelse kan ikke gøres alene

Motivation Management, også kaldt motiverende ledelse, er det underliggende gitter, der garanterer motivationens implementering på alle niveauer i din organisation. Så selv om lederen er central for udviklingen, er medarbejderne lige så vigtige for, at man kan udvikle sin organisations- og lederstil til at være mere menneskelig, motiverende og autentisk.

Motiverende ledelse er ikke noget, man kan gøre alene, og derfor har man behov for at have en proces, hvor man får indsigt og redskaber til at implementere motivation i dagligdagen hos sine medarbejdere, i sit team eller organisation. Motiverende ledelse har fokus på at opbygge og udvikle mennesker på en naturlig og enkel måde, så det giver lederen overblik, tid og overskud, samt gør medarbejderne oprigtigt glade. Motiverende ledelse flytter IKKE fokus fra performance og resultater, men tilføjer noget og stabiliserer produktiviteten af de ressourcer, vi har i virksomheden generelt, via indre motivation.

Motiverende ledelse er som livets træ, som sættes i proces. Ligesom at et træ vokser, når det først er plantet, så vokser motiverende ledelse.



Motiverende ledelse har 4 fokusområder, der løber som en rød tråd gennem hele processen:

Indsigten
Man har behov for en del indsigt, så man har et ordforråd, når man enten skal til at gå på opdagelse, eller man skal forandre noget.

Strategisk
Motiverende ledelse kan ikke implementeres i organisationen uden strategisk fokus. Øverste ledelse, som er det strategiske niveau, er en væsentlig og nødvendig del af denne udvikling.

Værktøjerne
Menneske-, proces- og strukturværktøjerne skal alle være til stede. Nogle genbruger vi fra organisationen, dog starter vi altid med menneskeværktøjet for at skabe indsigten. Et menneskeværktøj kan være Enneagrammet, som jeg først behandler sidst i processen til fordel for at skabe et overblik over processens helhed først.

Processen
Der er ingen motiverende ledelse uden processen; den er afgørende. Når man starter processen, stopper den aldrig. Den vokser og bliver kun bedre og bedre.

Den motiverende organisation

Den motiverende organisation har sunde og bæredygtige værdier, som viser sig i menneskelige og gode handlinger. Man får disse værdier og handlinger til at smelte sammen med de mennesker, man har i sin organisation ved at have fokus på mennesker før resultater. På den måde skaber man en proces af indre motivation. Organisationen står for hele rammen og projektet motiverende ledelse, lige fra at forandre det i strategi til at forme projektet med for eksempel en motiverende ledelseskonsulent.

Begynd med at sætte MOTIVATION foran alt. Når rejsen startes, består de første steps i at udfordre de gamle holdninger og overbevisninger ved at definere de nye holdninger og overbevisninger. I dagligdagen bør man allerede nu begynde at lege med og implementere, hvorledes man kan ændre små ting fra at være demotiverende til at være motiverende. Vejen til indre motivation går gennem mennesket. Start med at rose alt det, du gerne vil have mere af, og hjælpe det, du mener, går galt. Ofte fokuserer vi på alt det, der er galt, og så glemmer vi det, der går godt, og det resulterer i, at ingen af tingene går godt, og du sidder som leder tilbage med en sur mine. Husk, at det er de små ting, som kan hjælpe motivationen.

Den motiverende leder

Lederen er central i motiverende ledelse på alle niveauer. Lederen skaber DNA'en og retningen for, hvad der er værdifuldt i en virksomhed, og hvis der udvikles hist og pist i hele virksomheden, skabes der forvirring omkring troværdighed og værdisæt. Intet bør implementeres, udvikles eller gennemføres uden lederens opbakning og synergi i den aftalte strategi.

At være en motiverende leder er ikke en disciplin eller en uddannelse, du tager. Det er en proces, du langsomt udvikler dig til at blive erfaren i. Du kan ikke blive udlært i at være en motiverende leder. Det er en on-going proces, ligesom du aldrig bliver færdigudlært i at være menneske. At hvile i sig selv og være glad er en daglig opretholdelse af balance.

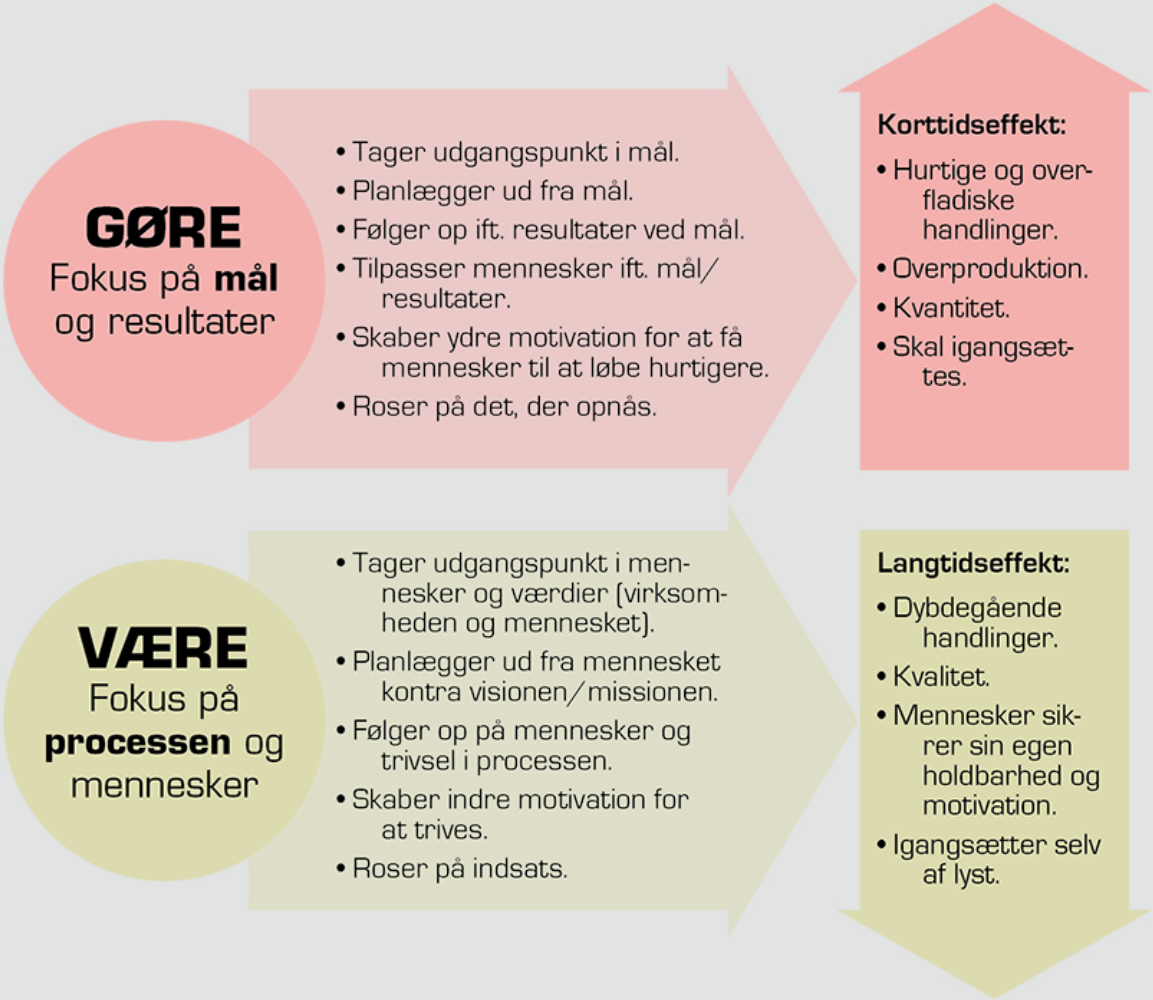
Det er vigtigere at være leder (processen) end at gøre ledelse (målet)

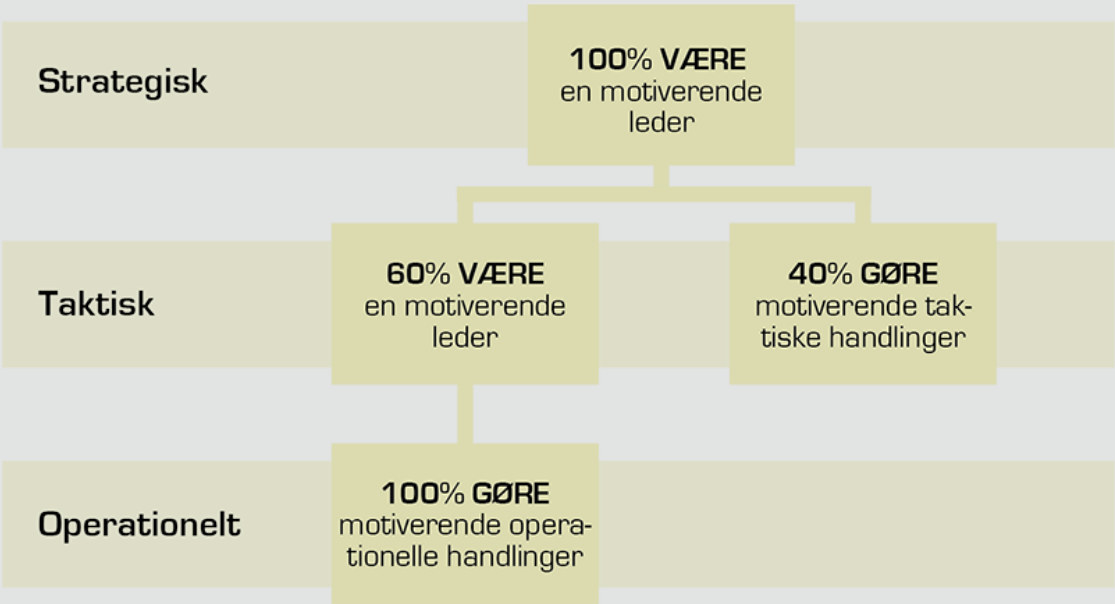
Mange ledere straffer eller overbeviser sig selv om, at de skal tilsidesætte sig selv for at give, performe, eller yde og være altopofrende. Dette er kortsigtet og ender med, at man bliver egoistisk og derfor ikke evner at have fokus på mennesker, men kun resultater.

Så hvis du som leder er altopofrende og møder modstand ift. dine værdier, ender det ofte med, at du som leder vender 180 grader og bruger egoismen som et stillesigende våben mod den modstand, der er mod dine værdier. Denne effekt skaber det modsatte af motivation og er egoistisk. Det er vigtigt, at man tager vare på sig selv og sine behov, før man kan tage vare på andre.

> *Tænk på nødinstruktionen på flyrejsen, der altid husker dig på, at du selv skal tage iltmasken på, før du giver andre den på.*

Husk, ledelse handler ikke om dig, men om dine medarbejdere. Du skal ikke være en succes, det skal dine medarbejdere. For at være en motiverende leder er man selv nødt til at være indre motiveret for at have overskud til andre. For at finde den indre motivation er det en nødvendighed at være meget præcis og skarp på, hvem man er, altså have høj selvindsigt. Det betyder, at man ikke kun tænker, føler og mærker, hvordan man er, men også er i stand til at kunne forstå og italesætte sig selv præcist. En del ledere siger ofte: "Jeg ved godt, hvem jeg er", og når man udfordrer dem i, at de så skal forklare med ord, hvordan de føler, tænker og handler, er de ganske uklare, og dette er ikke høj selvindsigt. Ofte mener ledere, at de er givende over for deres medarbejdere, men medarbejderne har ikke samme opfattelse, og det er ikke høj selvindsigt, når du synes, dine medmennesker er besværlige.


GØRE
Fokus på mål og resultater
• Tager udgangspunkt i mål.
• Planlægger ud fra mål.
• Følger op ift. resultater ved mål.
• Tilpasser mennesker ift. mål/resultater.
• Skaber ydre motivation for at få mennesker til at løbe hurtigere.
• Roser på det, der opnås.
Korttidseffekt:
• Hurtige og overfladiske handlinger.
• Overproduktion.
• Kvantitet.
• Skal igangsættes.
VÆRE
Fokus på processen og mennesker
• Tager udgangspunkt i mennesker og værdier (virksomheden og mennesket).
• Planlægger ud fra mennesket kontra visionen/missionen.
• Følger op på mennesker og trivsel i processen.
• Skaber indre motivation for at trives.
• Roser på indsats.
Langtidseffekt:
• Dybdegående handlinger.
• Kvalitet.
• Mennesker sikrer sin egen holdbarhed og motivation.
• Igangsætter selv af lyst.


Strategisk
100% VÆRE en motiverende leder
Taktisk
60% VÆRE en motiverende leder
40% GØRE motiverende taktiske handlinger
Operationelt
100% GØRE motiverende operationelle handlinger

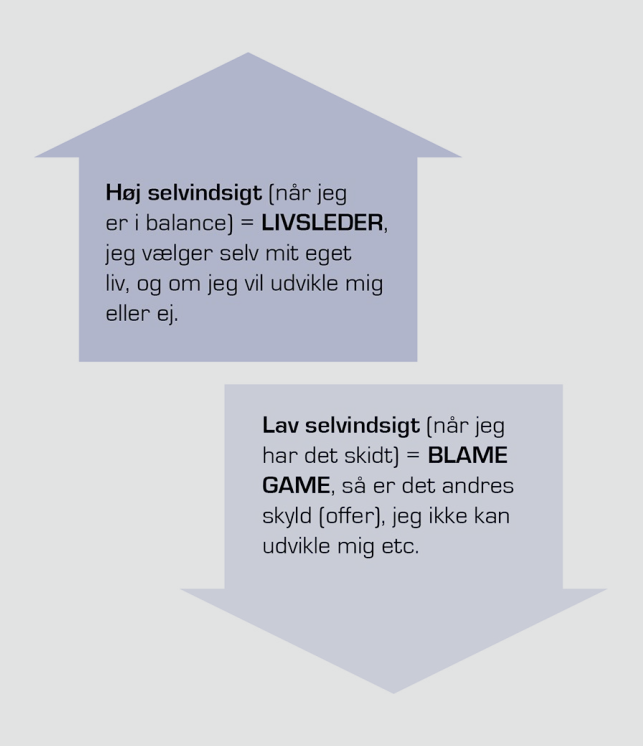
Lederen må være i plus

En af de vigtigste ting er således, at ledere skal kunne lede sig selv først, før de kan lede andre. For at motiverende ledelse skal lykkes, gælder det om, at lederen også anerkender og ser sine dårlige sider for at kunne forholde sig til dem. Når en organisation bliver presset, sker det, at lederne også bliver pressede, og deres dårlige versioner dukker op. Så begynder de at have en mindre empatisk adfærd, fordi de er pressede, og de forsøger at overleve. Men når du får den selvindsigt, så har du muligheden for at bevare dig selv og derved overskuddet til andre. I sidste ende skal lederen kunne skabe forudsætningen for at kunne motivere sine ansatte, og det er en ren menneskedisciplin. Hvis lederen er i minus og ikke kan motivere sig selv, så kan de heller ikke motivere andre. Hvis du er en leder, der altid leverer over det, du kan, så forventer du det også af andre mennesker, og det gør, at du ikke kan se, hvad der er godt og sundt for andre mennesker.

Det motiverende menneske

At være dig selv på arbejdsmarkedet i dag kræver, at du kender dig selv særdeles godt. Der er kamp om de gode job, og mange mennesker tror, at de skal tilpasse sig for at vinde de spændende stillinger. Men faktisk er det omvendt. Som medarbejder er man mest værdifuld, hvis man er høj i selvindsigt (tør være sig selv og hviler i dette), og hvis man passer ind i teamet/virksomheden (værdisættet og kvalifikationerne). Når man evner at være sig selv med alt det, som det indebærer, har man mere overskud til andre, til at være modig samt navigere i ny læring. Dette er værdifuldt for en organisation. Det er ikke nok at være klog eller fagligt stærk. Hvis man ikke kan indgå i et team eller er svær at arbejde sammen med, så kan det koste mange penge på MOTIVATIONS-kontoen.

I forhold til dig selv er det ikke langsigtet, hvis du har tilpasset dig et job. Så mistrives du måske, og hvis du gør det i længere tid, visner du og bliver til en person, du ikke selv ønsker at være. Når man mistrives, kan det have konsekvenser på længere sigt i form af stress og depressioner, fordi man måske helt har mistet sig selv og tror, at man har andre behov end det, man egentlig har.

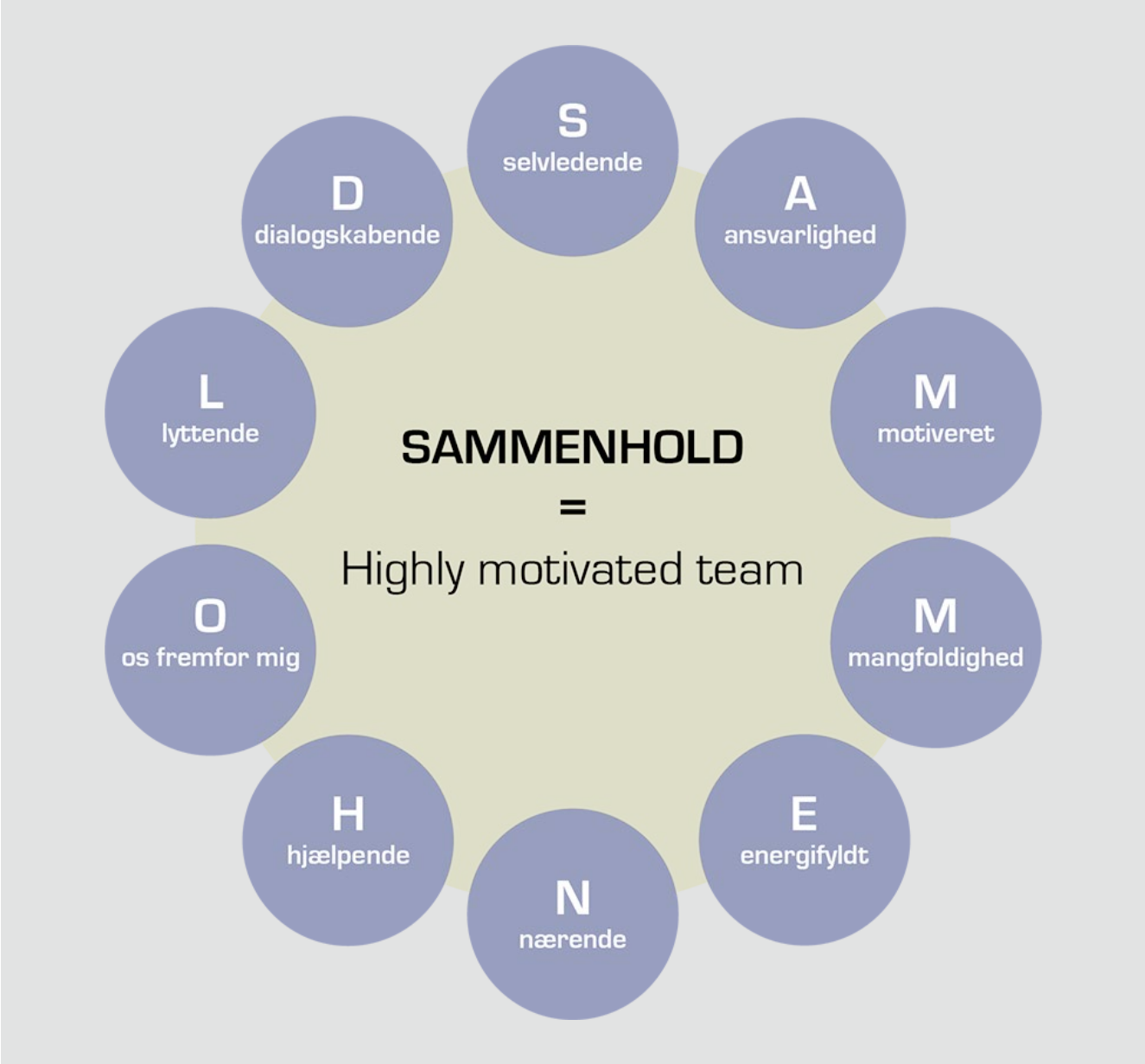


Der tales en del om, at robustheden i det enkelte menneske, og hvor vigtig den er. Hvis din selvindsigt er høj, og du bruger dine ressourcer på at være den bedste udgave af dig selv, giver det dig grundlæggende en stærk kerne, og derfor tåler du mere, når der kommer noget udefra, som måske kan vælte dig omkuld. Dette er robusthed. En del medarbejdere ytrer ofte, at de ikke er i stand til at udvikle sig i den enkelte organisation på grund af økonomi, lederen eller tid. Men det er ikke sandt. Hvem har bestemt, at du ikke kan udvikle dig.

Det motiverende team

I den motiverende ledelsesproces er et highly motivated team vigtigt for at skabe innovation og daglig motivation. De mest "highly motivated teams" er teams med forskelligheder og åbne dialoger. Det betyder, at alle kan være dem, de er, men føle, at der er noget, der er højere end dem selv, nemlig fællesskabet, de er i. Når man er i et fællesskab, er det vigtigt for hvert enkelt individ at vide, at jeg er vigtig i dette fællesskab. Jeg kan noget, de andre ikke kan, dette bidrager jeg med, og jeg har en god følelse med dette. Her er det vigtigt både for leder og medarbejder at kende hinanden så godt, at man selv er i stand til at sætte ord på, hvem man er, og hvad der driver en, for at kunne hjælpe sig selv i teamkonteksten og sammenholdet.

At føle sig vigtig som medarbejder/teamplayer er noget, man selv som menneske skal hjælpe med til. Andre ved ikke, hvad der er vigtigt for dig, hvis du ikke åbner dig og deler ud af dig selv. Hvis du ikke selv ved det, kan andre mennesker slet ikke vide det. De kan ikke se på dig, hvad du tænker, føler og mærker. I teams, hvor der ikke er åbenhed, tør man ikke blotte sig, og der har lederen en stor ledelsesopgave. Så et konstant fokus ligger på at skabe det ideelle SAMMENHOLD.



- Fokus på resultater.
- Rationelle/logiske beslutninger.
- Yde før nyde.
- Bestemmende ledelse/give ordrer.
- Konkurrence og solopræstationer.
- Tid er penge, så alt skal være optimeret.
- Vi har stramme og faste rammer.
- Vi kommunikerer selektivt.
- Vi forventer ansvar fra andre.
- Vi taler til hinanden.
- Høje, stræbsomme mål.
- Skal hele tiden være bedre.
- KPI-målopfølgning.
- Handling før dialog.
- Producerende.
- Er overfladiske over for hinanden pga. tiden.

DEMOTIVATION

- Fokus på mennesker.
- Menneskelige beslutninger.
- Mening og lyst, før vi skal yde.
- Medindflydelse.
- Sammenhold (som en del af noget).
- Teamplay; vi løfter sammen.
- Åben/ærlig information eller kommunikation.
- Vi tager selv ansvaret.
- Prioritering af kommunikation (præcis og rummelig).
- Vi taler med hinanden.
- Nysgerrighed.
- Innovation – kreativitet.
- Sikkerhed/tryghed.
- Føle sig dygtig og unik.
- Sjov og humor.
- Samarbejdende opfølgning.

MOTIVATION

Gevinsten

Største resultat af indførelsen af motiverende ledelse skabes igennem indsigt. Organisationer, der har indført processen, siger konstant, at idet man indfører processen, får man større indsigt i mennesker og de forandringer, der sker i organisationen. Det giver ledelsen og organisationen større kontrol uden at skulle kontrollere. Når man har fingeren på pulsen, er man i stand til at agere langt hurtigere, og før tingene sker.

Lyst og energi fremkalder, at mennesker tager ansvar, har overskud til at forsøge, og det skaber en følelse af, det er VORES organisation.

De resultater, en leder/organisation får ved at indføre motiverende ledelse, har vi behov for at udfordre, inden vi tager beslutningen om at gå helhjertet ind i motivationsfokus. Da de fleste organisationer har et mere klassisk performance-målrettede tankesæt, vil man jo ændre den til en mere menneskelig og udviklende stil.

Man skal gøre sig klart i organisationen og som leder, om man ønsker at opnå følgende resultater:

- Er det vigtigt at få mere ro og overskud som leder/organisation?
- Er det vigtigt at gøre en meningsfyldt forskel som leder/organisation?
- Er det vigtigt at få en rød tråd i, hvorledes du skal få trivsel og produktivitet til at være i balance?
- Er det vigtigt at få en mere innovativ organisation?
- Er det vigtigt at have en mere motiverende organisation, som drager medarbejdere til sig?

Hvis "JA" var svaret på alle 5 spørgsmål, er du som leder/organisation klar til rejsen.

Effekten ved at motivere skaber alle de overordnede punkter, alt afhængig af hvilken indsats og hvor stabil organisationen er i sit fokus på motivation.

IBG Interaktiv Borgerguide

Virtuel bostøtte
Struktur og planlægning
Trygge fællesskaber

Vi vil gerne hjælpe jer med at gøre en forskel

IBG - Interaktiv BorgerGuide indeholder moduler, der understøtter et trygt, digitalt miljø igennem fælles touchskærme og en personlig app

Hvert modul i IBG indeholder muligheder og funktioner,
der bidrager med struktur, inddragelse, fællesskab og medbestemmelse

Vi kommer gerne forbi jer og demonstrerer systemet.

Book en gratis og uforpligtende demo på
www.borgerguide.dk eller ring til os på telefon **36150520**

IBG - Interaktiv BorgerGuide er en kommunikationsplatform, der understøtter fællesskaber i trygge, digitale miljøer igennem fælles touchskærme og en personlig app

IBG

Borgerguide.dk

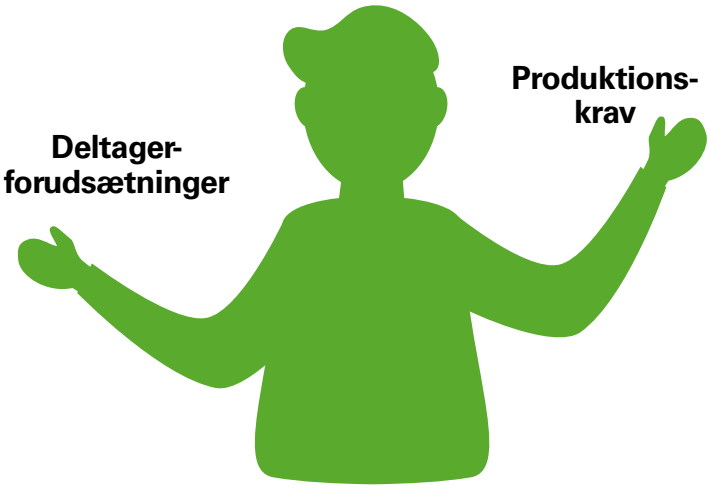
Balancen skaber meningsfuld beskæftigelse

Af Thomas Heegaard Christensen, Thomas Waring Stubben og Lisbeth Nielsen, Lektorer ved Pædagoguddannelsen i Aalborg, UCN Pædagogik

Det pædagogiske personale må udøve dømmekraft, når der skal skabes balance mellem produktionskrav og deltagerforudsætninger i meningsfulde arbejdsfællesskaber. Det viser forskningsprojektet Omvendtslev, hvor vi har undersøgt, hvad der er meningsfuldt i beskæftigelsen for personer med intellektuelle udviklingshandicaps i socialøkonomiske virksomheder.

Personer med handicap har efter Handicapkonventionen (artikel 27) og Lov om social service (§ 81) ret til på lige fod med andre at deltage i beskæftigelse i et åbent og inkluderende miljø og indgå i relationer til andre. Derfor påhviler det kommunerne at finde beskæftigelsestilbud til personer med handicap, der lever op til disse krav.

Som undervisere og forskere på pædagoguddannelsen indgår vi i mange forskellige praksissamarbejder, hvor det bliver synligt, at den kommunale forpligtigelse i forhold til beskæftigelse udmøntes på mange forskellige måder. Det er en bred vifte af meget forskellige tilbud, som personer med udviklingshandicap får tilbudt, og de lægger hver især vægt på forskellige ting i tilrettelæggelsen af den pædagogiske indsats.
De mange forskellige tilbud har styrket vores nysgerrighed i forhold til, hvad der gør beskæftigelsen meningsfuld for personer med intellektuelle udviklingshandicaps. Særligt har vi været optaget af, hvordan beskæftigelse i socialøkonomiske virksomheder ser ud til at understøtte det, der opleves som meningsfuldt for personer med udviklingshandicap. Det har vi derfor undersøgt i forskningsprojektet Omvendtslev.



Om forfatterne

Thomas Waring Stubben: Cand.mag. i dansk, filosofi og videnskabsteori. Underviser og forsker indenfor det social- og specialpædagogiske område med særligt fokus på deltagelse og livskvalitet. Del af forskningsgrupperne Inklusion og eksklusion i pædagogisk praksis samt Social retfærdighed og ligeværdig deltagelse.

Thomas Heegaard Christensen: Uddannet pædagog og cand. pæd. i generel pædagogik. Underviser og forsker på handicapområdet. Del af forskningsgruppen Social retfærdighed og ligeværdig deltagelse.

Lisbeth Nielsen: Uddannet pædagog og efterfølgende cand. pæd. i pædagogisk sociologi ved DPU. Underviser og forsker indenfor det socialpædagogiske område. Del af forskningsgruppen Social retfærdighed og ligeværdig deltagelse.

Omvendtslev er et 2-årigt forskningsprojekt etableret i et samarbejde mellem UCN Pædagogik og tre socialøkonomiske virksomheder:
- Stiftelsen Købmandsgården
- Levefællesskabet Hertha
- Fonden VIMBY

Undersøgelsesmetode:
Forskeren var med medarbejderne på arbejde, og arbejdsdagene blev dokumenteret ved fotos og feltnoter, der efterfølgende blev anvendt til fotoeliciterede interviews.

Projektets resultater er baseret på 7 feltobservationer og 16 interviews med medarbejdere, pædagogisk personale og repræsentanter for lokalsamfundet.
Både medarbejdere og pædagogisk personale er anonymiseret i artiklen. Læs mere om projektet i kommende nummer af Tidsskrift for Social Pædagogik og Social Kritik.

Navnet Omvendtslev er hentet fra en DR-udsendelse fra slutningen af 70´erne, hvor Poul Nesgaard og Thomas Winding besøger byen Omvendtslev. I byen er alting vendt på hovedet og opfattes anderledes, end hvordan de fleste umiddelbart ville gøre. Ved at låne byens navn i projektet ønsker vi at rette en særlig opmærksomhed på medarbejdernes perspektiv på meningsfuld beskæftigelse.

At producere noget

At bidrage til produktion og levere serviceydelser er en meningsskabende faktor for personer med udviklingshandicap, viser forskningsprojektet. Produktion af varer eller ydelser er et kendetegn ved socialøkonomiske virksomheder. Det er dog særligt for disse virksomheder, at de primært har et social almennyttigt formål, og et eventuelt overskud fra produktionen geninvesteres derfor i virksomheden for at fremme formålet.
Produktionens betydning for medarbejderne italesættes af det pædagogiske personale, som vi har interviewet. Én udtaler her:

Men det handler om, hvordan vi egentligt ser mennesker. Og at vi ser, at de mennesker (red.: medarbejderne) har behov ligesom alle os andre. Og de har også brug for at indgå i en social sammenhæng. De har også brug for at have et arbejde, og de har også brug for, at nogen har brug for det, de laver.

En socialøkonomisk virksomhed:
- har et socialt formål
- sælger produkter eller ydelser
- er uafhængig af det offentlige
- er ansvarlig og inddragende
- geninvesterer overskuddet eller anvender det socialt

Kilde: Erhvervsstyrelsen, 2015

At deltage i produktionen eller levere ydelser betyder, at medarbejderne oplever deres indsats som værdifuld og som et 'rigtigt arbejde'.

Produktion af varer eller ydelser, som andre har behov for, bidrager til et meningsfuldt arbejde for medarbejdere.
Produktion giver mulighed for at beskæftige sig med noget, der har et større formål end en selv. Dette er i spil i de fleste menneskers arbejdsliv, og ansatte i socialøkonomiske virksomheder er ingen undtagelse. En medarbejder udtaler:

...når de kommer ude på vores campingplads, så har de jo ferie, og øh... det er jo os, der får den til at køre, så de kan slappe af.

Langt de fleste medarbejdere er bevidste om deres bidrag til produktionen, og hvorfor netop deres opgave har betydning i forhold til det produkt, der sendes ud af huset eller den ydelse, der leveres. Det kan være den medarbejder, der arbejder på grøntholdet og fylder flis i poser, inden de pakkes og køres til Brugsen. Eller her hvor en pædagogisk medarbejder fortæller om, hvordan Jonas er bevidst om sit bidrag til produktionen:

Der er i hvert fald nogen, som er meget bevidste om det. [...] For eksempel ved Jonas, at det brød, der bliver kørt ud, har han vejet det hele af til, og når han ikke er i bageriet, så er der ikke nogen, der gør det – og hvem gør det så? Så der er meget bevidsthed om, at det, de gør, det har en værdi – og det er vigtigt, at de gør det. [...] Det giver absolut selvværd, tænker jeg.

Medarbejderne er tilknyttet forskellige arbejdshold, der løser opgaver inden for hver deres område. Der er således tale om alt fra drift af en campingplads, et landbrug og et gartneri over catering, bageri, butik til havearbejde, træfældning, græsslåning osv. Det skaber selvværd og identitet at være en del af en produktion, hvilket også er et pædagogisk sigte. En fra det pædagogiske personale fortæller:

> *Vi forsøger at finde noget beskæftigelse, der ligner det almindelige arbejdsmarked så meget som muligt. Vi forsøger, at de får en arbejdsplads, hvor man møder til tiden, og hvor man får noget identitet. […] Og vores fornemmeste opgave er jo så at finde kunder, så vi kan afsætte det, de faktisk kan producere.*

At producere til nogen

En anden lige så væsentlig opmærksomhed er, som pædagogen tidligere citeret fortæller, at produkterne eller ydelserne skal kunne afsættes. Det skaber glæde for medarbejderne, når der er tilfredse kunder, der roser dem for deres arbejde. Her taler Jens og Mette om en kunde, de slår græsset hos:

> *Jens: Vi har en kunde, der hedder Kirsten.*
> *Mette: Hun bor faktisk lige herovre.*
> *Jens: Hende snakker vi nogle gange med. Og hun har nogle gange nogle ting med til os, nogle gode sager, når vi har slået græsset.*
> *Mette: Så sætter hun nogle gange nogle colaer ud til os. Ja og så skal vi også lige have kage. Vi fik kage sidste gang, ik´ også Jens.*
> *Jens: Jo, det gjorde vi.*

Lokalsamfundet har derfor stor betydning for de socialøkonomiske virksomheder, da de er afhængige af, at der i nærområdet findes kunder til varerne og ydelserne, som virksomheden leverer. Men også her er de socialøkonomiske virksomheder opmærksomme på at balancere deres produktion, så de ikke udkonkurrerer eller underbyder andre virksomheder i lokalområdet. Det ville skabe negativ omtale af virksomheden, hvilket kan påvirke relationen mellem lokalsamfundet og medarbejderne. Der er derfor stor opmærksomhed på at invitere lokalbefolkningen ind som potentielle kunder, men også på at være en ufarlig konkurrent. Samtidig har de blik for, at det væsentlige er at skabe en produktion, som medarbejderne reelt kan medvirke i, og som bidrager til et varieret arbejdsliv for den enkelte. Det kan godt være, at medarbejderne i en køkkenenhed er virkelig gode til at lave småkager, men derfor skal det ikke være deres eneste arbejdsopgave, da det derved bliver for ensformigt, og man risikerer at udfordre den enkelt medarbejders arbejdsglæde. Produktionen tilrettelægges ydermere med øje for, at medarbejderne løser opgaver, hvor det er muligt at følge produktionskæden. Det pædagogiske personale ligger vægt på, at medarbejderne kan følge produkterne ud til kunderne. Dette ses eksempelvis, når køkkenholdet er på marked og sælger cookies, de har bagt. At følge produktionskæden kan gøre medarbejderne bevidste om, at deres arbejdsindsats bidrager konkret til frembringelsen af noget, der er til gavn for andre. Der er med andre ord et tydeligt mål med arbejdsindsatsen, der dermed virker meningsfuldt for medarbejderne. En medarbejder fortæller om, hvor deres cookies bliver solgt:

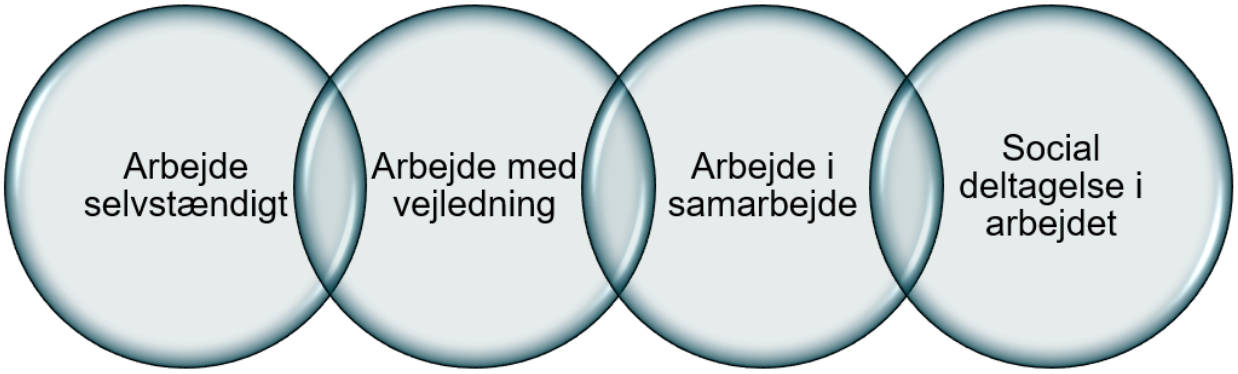
> *Vi sælger i Salling og i Stær, Bratskov og i Ebeltoft. Vi er med ude at sælge. Altså vi har også cookies i butikken.*

Dog er det ikke helt enkelt at få planlagt, så der er tid til at komme med ud til kunderne, selvom deres ros og anerkendelse er betydningsfuld. Hvis skolen skal have leveret sandwich og minipizzaer kl. 11.00; der skal frokosttapas ud af huset kl. 12.30, og der om eftermiddagen skal bages og gøres klar til morgendagens produktion, så er det svært at tage ud af huset. Det kræver rigtig god planlægning at tage ud til kunderne, men det er også meningsfuldt for medarbejderne, så det skaber dilemmaer. Ved flere arbejdshold er der dog ikke de samme stramme deadlines, som der er i køkkenerne, og medarbejdernes funktionsniveau tages i betragtning, når ordrebøgerne fyldes.

At producere med nogen

Den danske og nordiske forskning på området peger på, at det at indgå i et socialt arbejdsfællesskab er betydningsfuldt for personer med udviklingshandicap (Larsen & Høgelund, 2014, Tøssebro Et. al.,2019), hvilket bliver bekræftet i projektet Omvendtslev. Det der viste sig særligt interessant i en pædagogfaglig kontekst var, hvordan de socialøkonomiske virksomheder skabte et arbejdsfællesskab på de forskellige arbejdshold, hvor alle uanset funktionsniveau føler, at de har en plads, hører til og er nødvendige.

Det, vi så blev skabt på de forskellige arbejdshold, var rum til forskellige deltagelsesformer, som kunne imødekomme den enkeltes særlige udfordringer og mulighed for at bidrage på den måde, han/hun kunne netop den dag. De forskel-



lige deltagelsesformer, som blev benyttet i de social økonomiske virksomheder, har vi valgt at definere i fire kategorier.

Den første deltagelsesform kalder vi 'Arbejde selvstændigt'. Her kunne borgeren selvstændigt løse arbejdsopgaver. Det var oftest opgaver, som den enkelte medarbejder var vant til at varetage, og som vedkommende kunne udføre helt selvstændigt og nogle gange også uden opfordringer. Det kunne for eksempel være en medarbejder, der selv tømte skraldespandene, fordi de trængte til det eller medarbejdere, der selv kunne lave sandwich, fordi de havde prøvet det mange gange før og kendte alle delelementer af opgaven og kunne udføre dem selvstændigt.

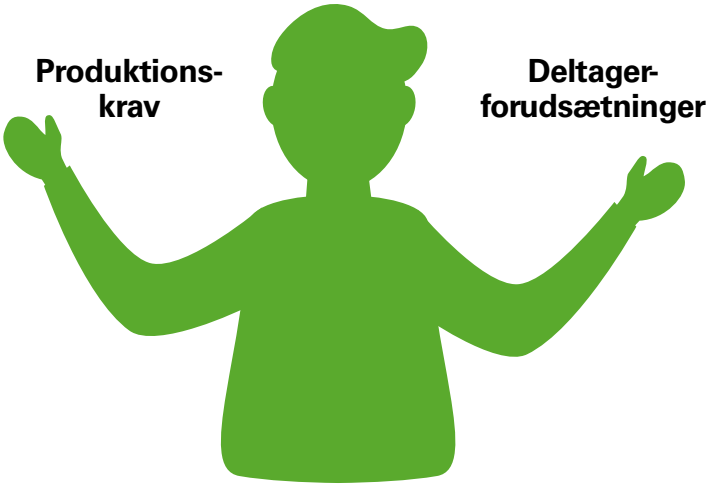
Den anden deltagelsesform kalder vi 'Arbejde med vejledning'. Her instruerer det pædagogiske personale medarbejderen i, hvordan arbejdsopgaven skal løses. Det kan være, når der kommer en bestilling på tapas, som medarbejderne i køkkenet ikke har prøvet før. I den forbindelse får medarbejderens f.eks. vist, hvordan man kan fylde hønsesalat i en lille croissant. Når medarbejderen har fået vist, hvordan opgaven skal løses, kan han/hun for det meste løse opgaven selvstændigt efterfølgende.

Nogle gange kan det også være én medarbejder, der instruerer en anden medarbejder i forhold til en ny arbejdsopgave. En medarbejder fortalte blandt andet, at hun var ved at lære en ny medarbejder, hvordan man gør toiletterne rene, hvilket kan eksemplificere dette.

Den tredje deltagelsesform kalder vi 'Arbejde i samarbejde'. Her samarbejder medarbejderen typisk med det pædagogiske personale om en konkret opgave. Det så vi f.eks., når en medarbejder puttede surkål i glas. Det kunne medarbejderen deltage i, fordi den pædagogiske medarbejder sad ved siden af, og de løste så opgaven i fællesskab.

Den sidste deltagelsesform er den mest bemærkelsesværdige deltagelsesform, som vi iagttog i projektet – den kalder vi 'Social deltagelse i arbejdet'. Den dækker over en deltagelsesform, hvor medarbejderen ikke deltager konkret i arbejdet med at producere noget, men stadig er en del af arbejdsfællesskabet. Den enkelte medarbejder føler, at tilstedeværelsen på arbejdsholdet er betydningsfuld, hvilket bekræftes og anerkendes af holdets øvrige medarbejdere. Dette tilhørsforhold har en vigtig meningsskabende og identitetsmæssig betydning og gør, at man, selvom man måske ikke har evnerne til at kunne deltage i produktionen, stadig kan opleve sig som væsentlig og betydningsfuld.

Det så vi bl.a. når en medarbejder med meget begrænsede motoriske evner fik lov til at snitte porrer. Hun snittede i dem, men de fik ikke en form, så de kunne anvendes i madlavningen. Det løste de ved, at en anden medarbejder snittede efter, så porrerne blev findelt og kunne bruges i maden. En anden medarbejder spillede mundharmonika, mens de øvrige medarbejder på holdet malkede og løste andre opgaver i landbruget. På den måde har medarbejderen en meningsfuld deltagelse, selvom han eller hun ikke har forudsætningerne for at deltage i den konkrete produktion.



At afstemme produktionen

Balancen mellem det sociale aspekt og produktionen i den socialøkonomiske virksomhed er ikke let at finde. Flere forhold må afstemmes for at lykkes med at skabe meningsfuld beskæftigelse for medarbejderne. Medarbejderne, vi har mødt i de socialøkonomiske virksomheder, har forskellige kompetencer og forskellige erfaringer, som de kan bidrage med. Det er væsentligt, at de får oplevelsen af at bruge disse og bidrage til produktionen sammen med andre. Oplevelsen af at være en del af et arbejdsfællesskab og have gode relationer til kollegaer er centralt, og det pædagogiske personale må derfor have blik for forskellige deltagelsesformer.

For at skabe deltagelsesformer, der tilgodeser alle medarbejdere, må det pædagogiske personale kontinuerligt vurdere medarbejdernes funktionsniveau, som ikke er det samme hver dag. Dagsformen er forskellig, og der må derfor afstemmes både i forhold til, hvilke opgaver medarbejderen kan løse, og hvem han eller hun kan løse dem sammen med. Derudover må der findes/opfindes konkrete arbejdsopgaver, der er afstemt med medarbejderens kompetencer, så det for eksempel også bliver en arbejdsopgave at skære porrerne for eller spille mundharmonika for køerne, hvis det er den måde, medarbejderen kan bidrage på.

Overordnet må produktionens økonomiske indtjening afstemmes med den sociale og emotionelle værdi, det har for medarbejderen at deltage i produktionen. Produktionen er væsentlig for, at medarbejderen oplever beskæftigelsen som meningsfuld, men den må afstemmes i forhold til, hvilken produktion man kan og vil varetage. Fokus må være at afstemme produktionsomfanget og typen af varer/ydelser med hensigten om at kunne skabe varierede og meningsfulde arbejdsopgaver, som medarbejderen kan varetage i et godt arbejdsfællesskab. Det er en balance, som det pædagogiske personale reflekterer over, for det er samtidig nødvendigt for virksomhederne at have tilstrækkeligt salg, hvis virksomheden skal bestå.

> *Vi siger måske nej til nogle opgaver, simpelthen fordi det ikke passer ind til gruppen. Og vi har også snakket om, at det aldrig bare må være økonomien. Altså vi skal tjene nogle flere penge, men det må ikke gå udover kvaliteten af deres arbejde. Det er jo dilemmaet, ik?*

Det kræver derfor kreativitet og dømmekraft hos både ledelsen og det pædagogiske personale for at skabe ligevægt mellem produktionskrav og deltagerforudsætninger, når arbejdsopgaver skal fordeles, løses, opfindes og afstemmes.

Sommer info

Socialt Lederforums sekretariat holder sommerferielukket 1.-31. juli 2022.

Vi ønsker alle abonnenter, medlemmer, samarbejdspartnere og andre interessenter en rigtig god sommer.

Tvivl og du skal finde

Af Klaus Bakdal, Organisationskonsulent og skribent

Tvivlen bliver oftest anset som et symptom på noget, der ikke er ønskeligt. Men tvivl kan lige så vel bidrage til selvindsigt og anskues ved at skelne mellem adgangen til tvivlen fra henholdsvis følelser, tanker og handlinger.

De fleste betragter oftest og som udgangspunkt tvivlen som uvelkommen. Vi får den gerne spejlet som en modstilling til noget, vi hellere betragter som attråværdigt – også i relation til vores omgivelser; tvivlen som modstilling til vished. Det er bedre at vide end at tvivle. Eller som modstilling til handlekraft, hvor tvivlen antages at passivisere. Eller tvivlen som modstilling til klarhed og tydelighed. Eller måske endda tvivlen som modstilling til gode værdier.

På denne vis bliver tvivlen oftest anset som et symptom eller en indikator på noget, der ikke er ønskeligt. Og så reagerer vi på forskellig vis. Vi kan overdøve tvivlen med en antaget handlekraft, vi kan ignorere den og vende den ryggen, vi kan løbe væk fra den og lade som om, den ikke rigtigt var der.

I denne artikel gøres der andre antagelser om tvivlen end som en modstilling til det ønskelige. At tvivlen enten kan hilses egentlig velkommen som en stemme fra livet og hverdagen, der ved accept, iagttagelse og undersøgelse vil kunne være et bidrag til selvindsigt. Eller i det mindste at anerkende tvivlen som én af livets mange tilstande, der alligevel kommer og går, og som vi uundgåeligt og alligevel må danse med tilværelsen igennem.

Artiklen bygger på to læresætninger, der vil blive udfoldet yderligere:

1) Tvivlen er en påmindelse om noget væsentligt, der er på færde
(Oprindeligt formuleret af Cecilie Cornett, i forbindelse med hendes og min bog "Befri samtalen", Dansk Psykologisk Forlag, 2014)

2) Tvivlen er det modne sinds overskudstilstand
(Oprindeligt formuleret af Anna Margrethe Nebel, i forbindelse med hendes og mit arbejde med tvivls-laboratorier)

Dernæst vil artiklen forsøge at konkretisere mulige anskuelser af at stå hensigtsmæssigt med tvivlen ved at sætte et prisme på tvivlen bestående af at skelne mellem adgangen til tvivlen fra henholdsvis følelser, tanker og handlinger og at betragte disse tre som forskellige former for adgang til tvivlen.

Om Klaus Bakdal

Har mere end 16 års erfaring med samtaler, proceskonsultation, undervisning og konflikthåndtering. Er skolet i systemiske og narrative tilgange og har altid haft pragmatiske og filosofiske aspekter med i puljen. Er uddannet cand.techn.soc. ved Roskilde Universitet og videreuddannet indenfor ledelse, proceskonsultation og coaching. Har tillige undervist i samme uddannelser efterfølgende. Blev i foråret 2021 individuelt akkrediteret EMCC coach og mentor.

Tvivlens to læresætninger

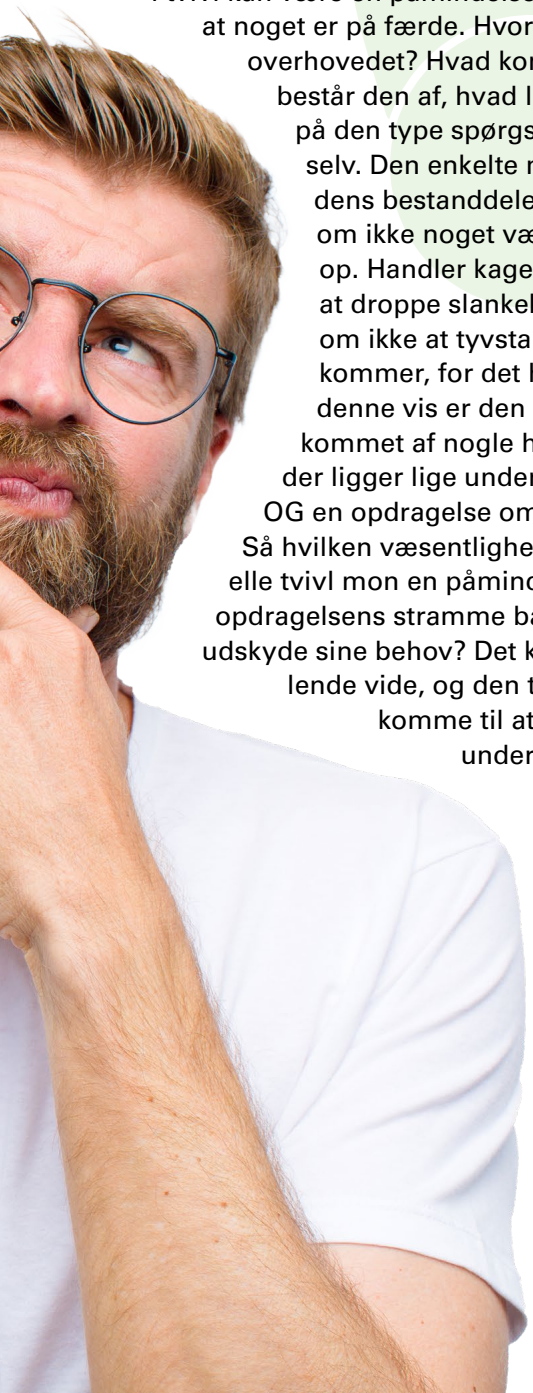
1) Tvivlen er en påmindelse om noget væsentligt, der er på færde.

Tænk det således, at når du ikke tvivler (eller relaterede tilstande som tøven, ambivalens, vaklen osv.), da går det hele i nogen udstrækning af sig selv. Vi kan kalde det flow eller forudsigelighed,

men det kan også være at isolere sig i egne vaner eller egne ideale antagelser. Vi behøver ikke tvivle, når det hele alligevel kører, uanset om det faktisk kører, eller om vi antager det. På denne vis er tvivlen en påmindelse. Selve det at være i en tilstand af tvivl kan antages at være et udtryk for, at flere fænomener eller hensyn byder sig til, end hvad sindet kan rumme. Eller at flere hensyn logisk set ophæver hinanden.

Jeg vil gerne spise kagen, jeg vil ikke spise kagen. Jeg vil gerne søge nyt arbejde, men jeg har det rigtigt godt, hvor jeg er. Jeg vil gerne løse hans problem, men jeg synes, han selv skal gøre forsøget.

Tvivlen kan minde os om noget væsentligt, uanset om det er den lille tvivl (spise kage) eller den store (skifte arbejde). Om du skal spise kagen eller ej, er måske ikke det væsentlige? Selve det at være i tvivl kan være en påmindelse til dig selv om, at noget er på færde. Hvorfor egentlig tvivle overhovedet? Hvad kom den tvivl af, hvad består den af, hvad ligger under? Svaret på den type spørgsmål giver ikke sig selv. Den enkelte må se tvivlen – og dens bestanddele – i øjnene og se, om ikke noget væsentligt dukker op. Handler kage-tvivlen om igen at droppe slankekuren? Handler det om ikke at tyvstarte, inden gæsterne kommer, for det har man lært? På denne vis er den aktuelle tvivl afstedkommet af nogle hensyn eller ønsker, der ligger lige under. En trang til kage OG en opdragelse om ikke at tyvstarte. Så hvilken væsentlighed er denne aktuelle tvivl mon en påmindelse om? At slippe opdragelsens stramme bånd? At øve sig i at udskyde sine behov? Det kan kun den tvivlende vide, og den tvivlende kan kun komme til at vide det ved at undersøge sin tvivl.



At undersøge sin tvivl kræver i første omgang en accept af, at tvivlen overhovedet må være der. En accept af tvivlen, der aktivt kan fjerne en ellers bydende trang til at skubbe den væk. Herre Gud, det er jo bare et stykke kage. Fra accepten vil det være muligt at undersøge tvivlens bestanddele, og hvilke spørgsmål, overvejelser, fænomener og hensyn denne aktuelt lader til at være en påmindelse om.

Det er ikke til på forhånd at vide, om den store tvivl peger på dybere væsentligheder end den lille tvivl. Det kan lige såvel være eksemplet med kagen, der kan påminde om noget væsentligt, som det kan være tvivlen om nyt job. Det afgørende er – udover accepten af tvivlen som sådan og evnen og villigheden at undersøge den – at man leder efter tvivlens bestanddele og væsentlighed i relation til tvivlen. At undersøge sin tvivl handler ikke om at skulle afgøre, hvorvidt kagen skal spises eller ej, men om hvad tvivlen overhovedet har på færde med én. Derfor en villighed til at tillade tvivls-påmindelse som noget, der kan pege vidt og bredt.

Nogle gange er det heldigvis enkelt. Skal jeg søge nyt job, nu jeg har det så godt her, hvor jeg er? Og hvorfor bliver jeg så alligevel ved med at bladre i jobannoncer? Hvad er på færde? Måske du vil opdage ved en tvivls-undersøgelse, at tvivlen om nyt job er tidens krav til personlig udvikling og forandringsvillighed. Måske du opdager, at det behøver du ikke underlægge dig, særligt henset til at det nuværende arbejde har rigelige interessante udfordringer. Bum, så behøver den ikke være længere. Det kan endda være en sådan tvivls-undersøgelse fører til øget arbejdstilfredshed. Det kan også være det ikke gør, og så må du på den igen.

2) Tvivlen er det modne sinds overskudstilstand.

I det ovenstående har undersøgelsen af tvivlens påmindelse om noget væsentligt stået i centrum. Det har været antaget, at tvivlen ikke er sin egen berettigelse, men at der ligger noget under. Det har for så vidt mere handlet om væsentligheden under end om tvivlen selv.

Forestil dig en kasse, der kun kan rumme så og så meget. Hvis der vil mere ind i kassen, end der er plads til på én gang, da opstår en situation af enten overtryk, utilstrækkelighed eller på anden vis en uholdbar reaktion. Tænk nu sindet som kassen og tvivlen som reaktion på, at for meget uforeneligt byder sig til på én gang. I stedet for at skulle sortere eller prioritere i det, der byder sig til, optræder der også den logiske mulighed, at kassen kan gøres større. Eller at det i det mindste ikke antages at være problematisk, såfremt det, der

ønsker adgang til kassen, flyder over. Det kunne vi kalde det modne sinds overskudstilstand.

Vi kan overveje, hvordan det vil tage sig ud, dersom vi giver afkald på forestillingen om, at tvivl er noget, der overhovedet skal elimineres, også i det helt situerede. At tvivlen alligevel er en følgesvend i hverdagen og i livet, og som sådan en størrelse man skal forlige sig med, erkende og derfra danse med i det, der måtte opstå.

Jeg bryder mig godt om sætningen "when in doubt do both". Det er logisk set noget sludder. Havde muligheden for at gøre begge dele været til stede, så havde tvivlen slet ikke meldt sig. Og hvem siger, man altid skal handle i relation til sin tvivl? Men sætningen er for mig virksom som en provokation af den kontekst, jeg aktuelt har placeret min tvivl i. Spise kagen – ikke spise kagen? Spis halvdelen, spis noget andet, gem kagen til senere, giv kagen til en ven. Der er mange mulige adgange til at gøre begge dele, uanset om det logisk set består i at møde begge modsatrettede hensyn.

Det modne sinds overskudstilstand er dog mere end et spørgsmål om at skulle løse sig ud af en tvivl. Det kan lige vel være det modsatte; at acceptere tvivlens tilstedeværelse, som noget, der bare er der. At det modne sind alligevel ikke er en kasse, hvor noget kan søge adgang, men i stedet en formelig og åben størrelse, hvor livets kompleksitet til tider viser sig. Hvordan skulle vi alligevel kunne rumme kompleksiteten – uanset om det er livets store spørgsmål eller en tvivl opstået i en samtale – med de begrænsede bits vi har til rådighed i vores eget system? Hvordan skulle det ikke sætte sig som forbipasserende tvivl, både tit og ofte?

Det modne sinds overskudstilstand er derfor ikke blot et spørgsmål om at skulle kunne rumme mere, end man aktuelt kan. Det er i langt højere grad et udtryk for at stille sig i det, der er, acceptere det og forsøge at se på det med så klare øjne som muligt. Og at øjnenes klarhed ikke er et udtryk for, at kabalen skal gå op. Det gør den alligevel sjældent.

At anse tvivlen som en overskudstilstand er derfor også at fraskrive sig afgørelsens bestemthed og endelighed. At der sjældent er et rigtigt at gøre, men at der oftere er et noget at gøre. Overskudstilstanden er derfor også at løsne sig fra egen stramhed i relation til handlekraft. Når vi har vanskeligt ved at hilse tvivlen velkommen, kan det meget vel være et udtryk for nervøsiteten ved ikke at træffe det rigtige valg. Hvilket som hovedregel i bedste fald er et paradoks. Om det er rigtigt at søge nyt arbejde, om det er rigtigt at spørge tilbage, når man er blevet spurgt til et svar, om det er rigtigt at udskyde

ferien grundet de usikre tider – det vil først vise sig efter, og endda materialisere sig på baggrund af de valg, man træffer.

Det er derfor yderst sjældent, at tvivlen lader sig afgøre i timeligheden. At der faktisk er – og viser sig et rigtigt og et forkert, som tvivlen kredsede om. I langt de fleste tilfælde hænger tvivl og valg sammen som tvillinger, hvis vi modner os til at tillade det. At vi træffer valg på baggrund af tvivlens påmindelse om væsentlighed, og at disse valg producerer fornyet tvivl. Som en dans vi forsøger at komme i takt med gennem hverdagen og livet.

Tre adgange til tvivlen

Tvivlen får adgang til dig, og skaber reaktioner i dit sind (det reaktive). Du får adgang til tvivlen ved at acceptere den, undersøge dens relevans og væsentlighed og træffe valg på baggrund heraf (den proaktive). Antag både de reaktive og proaktive kan inddeles i tre grupper af præferencer og muligheder: tænkning, følelser og handling.

Det reaktive er et udtryk for, hvad tvivlen gør ved dig, mens det proaktive er et udtryk for, hvad du gør ved tvivlen. Begge dele vil det være påstanden, du har mulighed for at ændre på. I retning af at undersøge tvivlens væsentlighed og i retning af at modne sindet.

Du kan have præference for tænkning, som vi kan kalde den logiske adgang. At du, når du tvivler, forsøger at fremdrage en logik og et rationale rundt om tvivlen. Det kan være vægtede pointsystemer, teoretiske forklaringsmodeller osv.

Du kan også have præference for følelsesreaktion, som vi kunne kalde den poetiske adgang. Det kan omhandle, hvilke tilstande du typisk bringes i ved tvivl (irritation, nervøsitet, energiboost, ensomhed osv.). Men den poetiske adgang kan også have andre former. Hvorledes du i en bredere forstand berøres af tvivlen, om den bringer minder frem eller tilsvarende.

Du kan også have præference for at handle, hvilket vi kan kalde den virkende adgang. At tilstanden af tvivl får dig til at gøre noget – mere eller mindre bestemt. Måske tvivlen gør den talende tavs eller omvendt. Måske tvivlen fremkalder virketrang på andre felter end det, tvivlen berører, måske præferencen er, at tvivlen får dig til at handle overilet eller med handleformer, du ellers ikke ofte gør brug af?

Men vi kan også vende bøtten om. I stedet for at have primær fokus på, hvilke adgange tvivlen har til dig (hvordan tvivlen får dig til reagere), kunne vi bruge akkurat de samme begreber til at producere nogle muligheder, hvorpå du kan have adgang til tvivlen. At lade tvivlen reagere på din adgang til den, så at sige. Det proaktive er et udtryk for, hvad du gør ved tvivlen. Det rimer på anbefalingen af at undersøge sin tvivl. Undersøgelse af tvivl behøver ingenlunde bestå af eksistentiel grunden. Det kan bestå af alt muligt. Her er tre mulige strategier:

Den mindst indgribende
– søg og erstat i samme præference-adgang

Du kan forblive i din reaktive præference, men installere en anden manifestation end det, din normale præference byder til. Hvis du har præference for en poetisk adgang, der typisk får dig til at mumle med uafsluttede sætninger (også i overført betydning, som et virvar i hoved og krop), da kan du overveje at blive i præferencen for det poetiske, men fremkalde og fremtvinge en anden følelse. Fremkald en mild latter over alt dette virvar. Eller søg efter virvarets relationer til noget andet aktuelt. Eller måske gå med virvaret i stedet for at bremse det; se hvor det vil føre dig hen?

Den mere indgribende
– søg i de andre præferencer

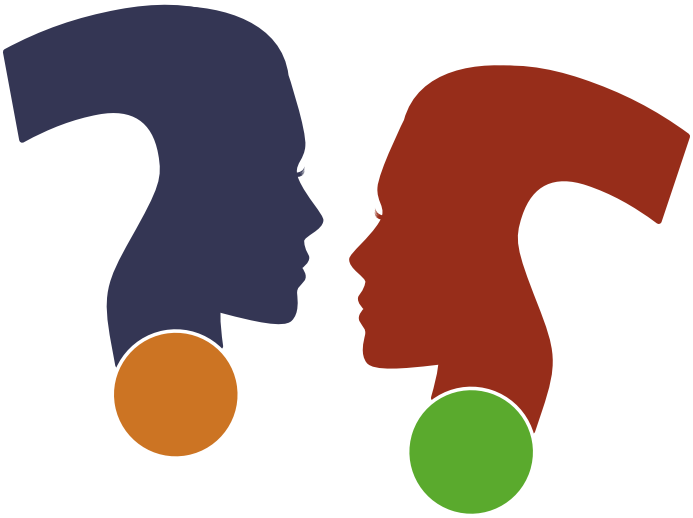
Du kan også søge i de andre præference-adgange og lede efter mulige veje til at få hensigtsmæssig adgang til tvivlen. Med det samme virvar-eksempel: Gå i logikken og skriv virvarets elementer ned og led efter et mønster eller et spørgsmål. Eller antag, virvaret ikke er et virvar, men en logik du endnu ikke har fået øje på. Eller gå med den virkende adgang: hvad kan du konkret gøre, der vil være hensigtsmæssigt i relation til virvaret? Løbe en tur, synge højt til din yndlingssang, ringe til en ven?

Den meget indgribende
– spræng modellens rammer

Det kan også være modellen med tænke-handle-føle i sig selv og producere en uhensigtsmæssig ramme. Overvej da, hvorledes rammes kan brydes hensigtsmæssigt. Det kan være de tre adgange kan blandes sammen. En handlingslogik, der føles rar, eksempelvis. Det kan også være der mangler en fjerde adgang. Det kunne være et BØR eller MÆRKE (som noget andet end følelse). Det kan også være, du tænker, der mangler en passiv adgang. At lade tvivlen være, ikke at skulle en tøddel med den, men blot registrere dens tilstedeværelse.

Mono no aware

Og således kunne vi være nået til ende. Accepter din tvivl (den er der alligevel), undersøg på, se hvad den har på færde med dig. Tilgå den både reaktivt (hvad den gør ved dig) og proaktivt (hvad du kan gøre ved den) – og så runde hele balladen af med en opfordring til at sprænge den ramme, der er sat op for tvivlsundersøgelsen. Et passende slutpunkt.



Og dog. Det har hele teksten igennem været en implicit antagelse, at tvivlen hele tiden er relateret til noget, og at denne relation bør gøres til genstand for undersøgelse. Men det er trods alt en præmis, der (undskyld mig) kan betvivles. For det første må det ikke glemmes, at tvivlen kan transformere til fortvivlelse og apati, hvilket selvsagt ikke er ønskværdigt. Det er teksten igennem antaget, at en adgang til tvivlen overhovedet er mulig. Det gælder ikke altid. Tvivlen kan råde så kraftigt og stærkt, at den tvivlende kan miste adgangen til forholdemåder på vegne af tvivlen og dermed bliver indelukket i fortvivlelse. Så der er også noget med at fare med lempe og ikke antage ukritisk, at tvivlen er en ven.

Men der er også en anden måde at stille sig kritisk til relations-antagelsen på. Sæt nu tvivlen er sin egen berettigelse, der ikke skal forklares, undersøges eller træffes valg på baggrund af. Sæt nu den bare er der. Det kan være tvivlen kommer og går, og naturligvis påvirker os, men det er ikke givet, vi nødvendigvis altid skal stille os aktive (hvad enten det er reaktivt eller proaktivt) i relation til den.

Der findes et særligt japansk udtryk – mono no aware. Det er vanskeligt at oversætte, men det går i retning af tingenes patos. En pudsig engelsk oversættelse lyder the ooh of things. Ordet aware kan oversættes til følelse, patos eller ooh. Oprindeligt anvendtes ordet på japansk til at indramme de følelser, hvortil der ikke findes et begreb. Nogle gange er ordet aware også anvendt til at beskrive to modsatrettede og samtidige følelser. En glæde og samtidig et vemod ved at finde et gammelt feriefoto. En begejstring og samtidig væmmelse ved at se et meget stærkt maleri. En omsorg og samtidig ensomhed ved at se et stykke forladt børnelegetøj. Men hele pointen er, at det ikke er en dobbeltfølelse. Det er en entydighed, en stemning, en tilstand, der mangler en term for. Mono no aware.

Måske tvivlen også kan anskues på samme vis, og præmissen for hele denne artikel da stille bryder sammen? At tvivlen udgør the ooh of life; en art ubestemmelig, men for ethvert menneske aldeles genkendelig tilstand. Det kan være den ikke skal deles op i bestanddele, relateres til dette og hint, men blot være. Ikke stille sig proaktiv, reaktiv eller passiv, men anerkende tvivlen som en integreret del af menneskelivet. At skele til den og vide, den er der, som en makker man går en tur med. Men hverken skulle af med eller ophøje til noget særligt. Da kan det være, man i bedste mono no aware forstand kan forlige sig med det, der ellers fremstår dilemmafyldt eller som et urimeligt valg. At det bare er der, at det bringer os i en særlig tilstand, vi allerede kender – og at det er ganske ok.

Tvivl og du skal finde, er artiklens overskrift. Tvivl, og du har allerede fundet, kunne være et mono no aware alternativ

"Tvivlen er en påmindelse om noget væsentligt, der er på færde" – oprindeligt formuleret af Cecilie Cornett, i forbindelse med hendes og min bog "Befri samtalen", Dansk Psykologisk Forlag, 2014.

Apoteket kan hjælpe til bedre medicinhåndtering

Af Rikke Lundal Nielsen, Sundhedsfaglig chefkonsulent, Danmarks Apotekerforening

Flere kommuner og private bosteder indgår aftaler med det lokale apotek, der kan undervise i at håndtere medicin. Et bosted kan desuden få en fast medarbejder fra apoteket tilknyttet. Sammen med dosispakket medicin er det med til at hindre fejl og systematisere arbejdet med utilsigtede hændelser.

Håndtering af medicin er en kompleks opgave, der kræver viden om lægemidler og håndtering af dem – en viden, der som udgangspunkt ligger uden for det pædagogiske personales kompetenceområde. Opgaverne med at håndtere medicin fylder mere og mere for personalet på bosteder og behandlingsinstitutioner. Når man som personale oplever, at det er udenfor ens kompetenceområde, kan det både give utryghed og frygt for at lave fejl. Og der sker fejl.

I den erkendelse har flere kommuner og private bosteder i de senere år indgået aftaler med det lokale apotek om forskellige former for hjælp til medicinhåndtering. Apotekets farmaceuter og farmakonomer har opdateret viden om lægemidler og lægemiddelhåndtering og kan derigennem bidrage til at løfte medarbejdernes viden om lægemidler, styrke medicinhåndteringen, forebygge medicinfejl og systematisere arbejdet med utilsigtede hændelser. Jeg vil her gennemgå tre mulige samarbejder, der kan styrke medicinhåndteringen på bosteder og behandlingsinstitutioner.

Apoteket underviser personale på bostederne

Mange apoteker tilbyder undervisning af pædagogisk personale og sundhedsfaglige medarbejdere på bosteder, som håndterer og administrerer borgerens medicin. Apotekets undervisning øger personalets forståelse for den medicinske behandling og opdaterer medarbejdernes viden om medicin, medicinanvendelse, virkning og bivirkninger.

Praktisk og sikker håndtering af medicin er sammen med patientsikkerhed, lægemiddelformer samt relevante sygdomme og lægemiddelbehandlinger nogle af de emner, der kan være fokus på. Undervisningen vil typisk være holdundervisning, hvor der er mulighed for sammen at drøfte indhold og mulige forbedringer i egne instrukser og arbejdsgange. I mindre grupper vil det også være muligt at gennemgå de enkelte beboeres medicin og i fællesskab fastlægge mål for beboeren. Dette vil styrke personalets evne til at observere, undre sig, handle og være på forkant ved problemer med lægemidler. Da bostedernes behov varierer, skræddersyr apotekets personale uddannelsesforløbet i dialog med det enkelte bosted, så det bliver praksisnært og imødekommer de aktuelle ønsker og behov.

Apoteket kan ansættes til konsulentopgaver

En anden mulighed er, at et bo- eller behandlingssted kan benytte faste medarbejdere fra apoteket på konsulentbasis, som kan påtage sig en række forskellige opgaver. Dette kunne f.eks. være at yde støtte og sparring i den daglige medicinhåndtering og hjælp til at identificere beboere, der kan få dosispakket deres medicin.

På den måde kan apoteket være med til at kompetenceløfte det pædagogiske personale på bostedet gennem praksisnære opgaver. Ved at benytte sig af apotekets medarbejdere på konsulentbasis opnås en sparringspartner, der altid er opdateret på lægemiddelområdet, og som kan være livslinjen på apoteket, når der opstår spørgsmål til de enkelte beboeres medicin.

Apoteket dosispakker beboernes medicin

Dosispakket medicin er medicin pakket i små poser, der sidder sammenhængende i en dosisrulle. Indholdet i hver enkelt dosispose er den medicin, borgeren skal tage på et bestemt tidspunkt – for eksempel morgenmedicin, middagsmedicin og aftenmedicin. En dosisrulle indeholder medicin til 14 dage.

Dosispakket medicin er en langt mere nøjagtig og sikker måde at dispensere medicin på sammenlignet med manuel dispensering. Det skyldes blandt andet en fotokontrol, som er med til at sikre, at indholdet i dosisposerne er korrekt i henhold til lægens ordinationer. Dosispakket medicin styrker medicinsikkerheden, og undersøgelser viser, at 91 procent af dem, der modtager dosispakket medicin, får taget medicinen i rette mængder og på de rette tidspunkter mod 58 procent af dem, der får dispensering af deres medicin manuelt. Desuden frigør dosispakket medicin ressourcer hos personalet, der fremfor at bruge tid på at dosere medicin kan tage sig af andre plejeopgaver.

Skulle det ske, at der opstår behov for at ændre i medicinen – for eksempel i styrke eller dosering – skal lægen blot ændre i ordinationen, og dosispakningen vil følge trop. Apoteket kan – udover at levere den dosispakkede medicin – gå i dialog med bostedet om, hvilke borgere for hvem dosispakket medicin kan være en god løsning.

Behandlingshjem får apoteket til at dosere medicin

VIP Huset er et behandlingssted for ca. 16 kvinder med forskellige psykiske lidelser, der ligger på Amager i København. VIP Huset har en aftale med København Sønderbro Apotek om, at et fast hold af medarbejdere på apoteket står for dosering af medicin på den højtspecialiserede behandlingsinstitution. Aftalen indebærer blandt andet, at en farmakonom fra apoteket kommer på institutionen hver anden fredag og hjælper med doseringen af medicin til beboerne i VIP Huset.

Leder for VIP Huset,
Teddy Jeppesen, siger:

Vi kalder medicinhåndtering for det eneste nulfejlsområde, vi har. Her er vi helt afhængige af at have faglig ekspertise til at hjælpe os. Det har vist sig, at apoteket er en oplagt samarbejdspartner for os. Vi får faglig ekspertise, ingen sårbarhed ved sygdom og ferie og hurtigere adgang til hjælp, når vi har brug for den. Alternativt kunne vi ansætte en sygeplejerske nogle timer om ugen, men for os er der flere fordele ved apoteket, og den her løsning giver mig samtidig en stor tryghed.

Apotek har uddannet personale i kommunen

I 2019 og 2020 underviste Bjerringbro Apotek i alt 280 medarbejdere i handicap-, psykiatri- og udsatte området i Viborg Kommune. Undervisningen havde blandt andet fokus på almen farmakologi, lægemiddelformer, patientsikkerhed og specielle sygdomsrelaterede emner. De ansatte blev desuden undervist i praktisk medicinhåndtering.

Om medarbejdernes udbytte siger apoteker på Bjerringbro Apotek og Hammel Frijsenborg Apotek Lene Just Jørgensen:

Jeg kan mærke, at de har fået en forståelse for det komplekse i at håndtere medicin, og at vi har givet dem redskaber til at reflektere og handle i deres hverdag.

For hende er det afgørende, at apotekets undervisning er fleksibel, og derfor sammensætter hun undervisningsforløb, så de er målrettet forskellige typer bosteder.

Vi prioriterede, at vi forud for undervisningen havde sat os ind i dagligdagen på de forskellige typer bosteder. Helt konkret var vi på besøg en times tid og så, hvordan medicinens gang var, fra de modtog den, til den kom ud til borgerne.

Vil du vide mere?

Du kan finde yderligere information om apotekets ydelser på www.apotekerforeningen.dk. Du er desuden velkommen til at kontakte det lokale apotek eller Danmarks Apotekerforening for uddybende information og spørgsmål. Danmarks Apotekerforening Telefon: 33 76 76 00 E-mail: apotekerforeningen@apotekerforeningen.dk

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 · 3-2022