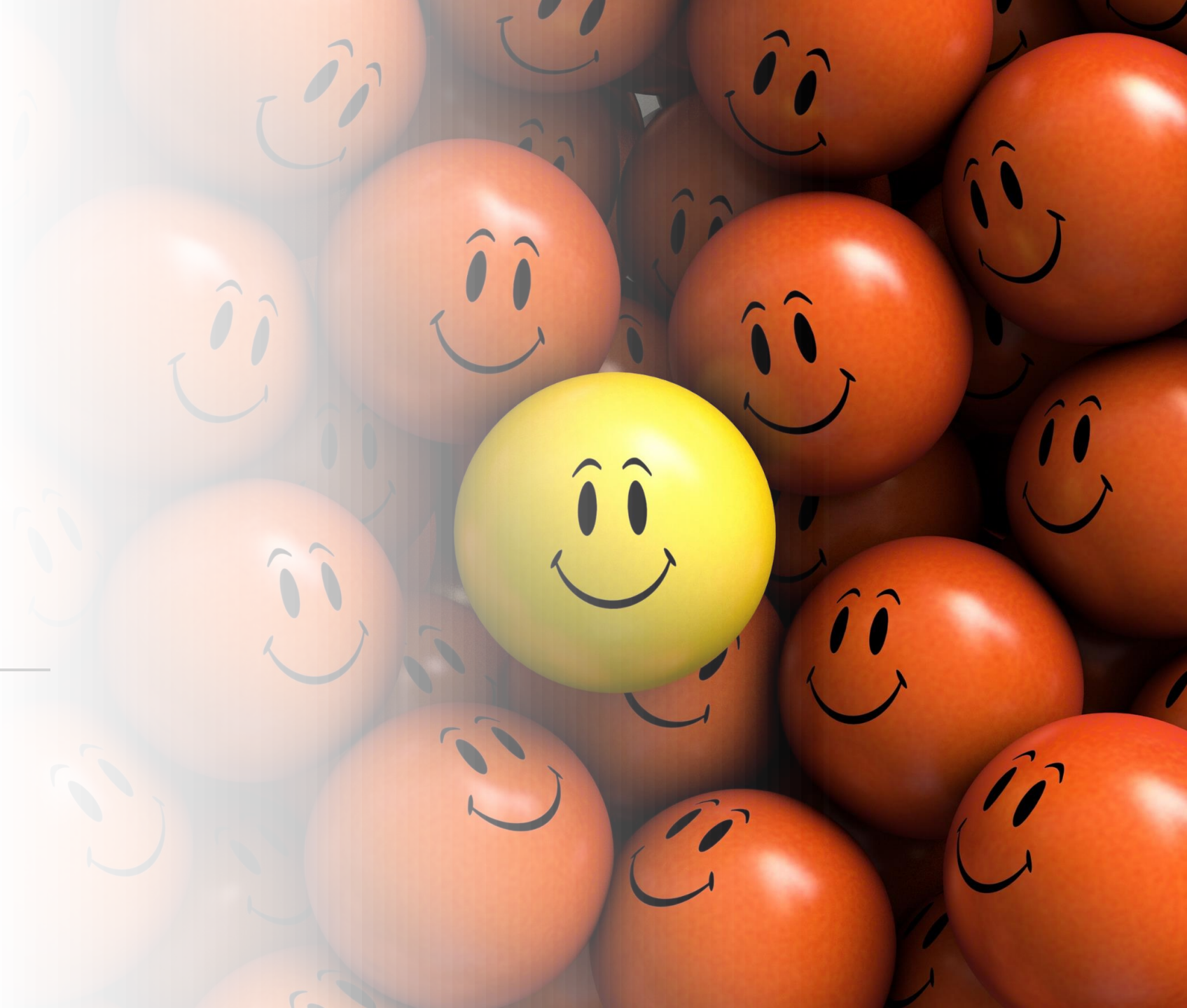




Ledelse af arbejdsglæde & trivsel i den pædagogiske institution

Cand. Psych. Inge Schoug Larsen



Præsentation

- Schoug Psykologi & Pædagogik
- Arbejder med udvikling, forskning og undervisning i pædagogiske institutioner
- Afsæt for dagens oplæg: Mine erfaringer som konsulent i institutioner med udfordringer som højt sygefravær, stress, ledelsesskift, stort forandringspres og organisationsændringer
- Et kig ned i konsulentens teori- og værktøjskasse – tag hvad I kan bruge 😊



Indhold

- Typiske problemstillinger og udfordringer
- Vitalisering – om mangel på psykologisk og faglig ilt i arbejdet og hvad man kan gøre ved det
- Fokus på faglighed og 'optimal frustrering'
- Kloge ledelsesgreb
- (Gen-)introduktion til domæneteorien
- Øvelser til at tage med hjem
- Afprøvet, evidensbaseret - eventuelt kendt, men måske glemt.....?
-men først en morgenøvelse 😊 😊

Godmorgen øvelse😊



Historien om den kedelige dag, der endte som en fest



Historiens pointer

1. Vi er trænet i at tænke i begrænsninger, fejltagelser og problemer
2. Vi har en tendens til at glemme det, der lykkes for os – og kan overmandes af oplevelsen af utilstrækkelighed
3. Betydningen af godt samarbejde og ledelse, der kan motivere til selvstændig handling og høj faglighed



Psykologisk ilt

- Lige så vigtigt som organisk ilt
- Opstår gennem samarbejde og samspil, der virker livsunderstøttende, livsopløftende eller på andre måder vitaliserende
- Vi oplever først og fremmest betydningen af ilten, når vi presses, og der 'skrues ned for hanen', så vi fx oplever tab af retning; at vi ikke kan det, som vi plejer at kunne; eller vi mister følelsen af sammenhæng og mening

(Jan Tønnesvang)

Optimal frustrering

- Den psykologiske ilt findes dér, hvor individet med sit talent og sin kognitive stil og læringsstil bliver mødt med optimalt tilpassede *mestringsudfordringer* – dvs. at disse udfordringer ikke er umulige at løse, men er frustrerende nok til, at kompetenceudviklingen føres et skridt videre.

(Jan Tønnesvang)

- *Nærmeste udviklingszone* (Vygotsky)

Faglig ilt



- at præstere noget betydningsfuldt
- at ens kompetencer efterspørges
- at opleve retning og fokus for den professionelle indsats
- at man fagligt udvikler sig – et indre behov mere end et ydre krav
- at man bliver modig i sit arbejde – at stræbe efter noget efterstræbelsesværdigt
- at man selv giver fagligt ilt til andre



Når fagligheden skal i spil

- Pædagogikken og børnene i fokus
- Synliggøre og anerkende hinandens kompetencer og faglighed
- Skab fælles fokus og fælles forpligtelser
- Rød tråd, sammenhæng og fælles værdier
- 'Vi' frem for 'dem' og 'os'
- Systematik: Evaluering, uddannelsesplaner, holdbare strukturer i hverdagen
- Udvikle brugbare refleksionsrum

Fokus på kerneopgaven

Ganske simpelt burde en leder stille sig to spørgsmål ved alle forespørgsler om individuelt hensyn:

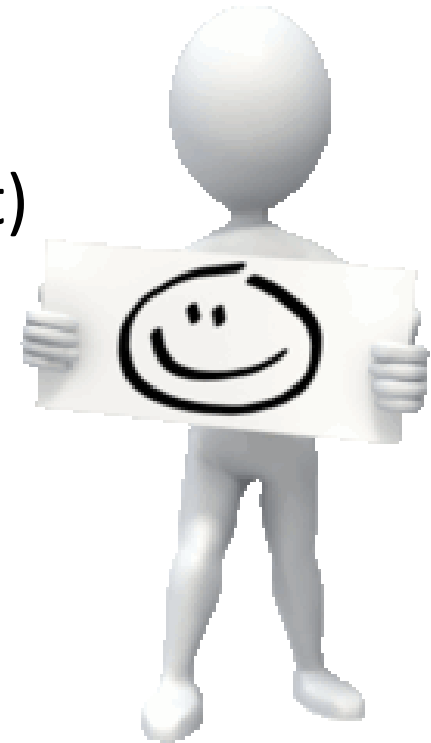
- 1) Går det ud over din opgave?
- 2) Går det ud over din kollegas opgave?

Hvis svaret er nej til begge, så står der intet i vejen for at igangsætte alle de individuelle hensyn, der ønskes...

(Kilde: Tue Isaksen)

Når vi gør det, vi brænder for

- Bliver vi bedre til vores arbejde
- Bliver vi mere optimistiske
- Får en fornemmelse af retning i arbejdet (og i livet)
- Styrker selvtilliden
- Generer vitalitet
- Når vores mål
- Øget modstandskraft psykisk og fysisk



*“Når du vil have bygget et skib,
skal du ikke kalde folk sammen for
at samle tømmer. Du skal ikke
uddele opgaver eller delegere
arbejdet. Du skal vække deres
længsel efter det store åbne hav.”*

Saint-Exupéry: Den lille prins

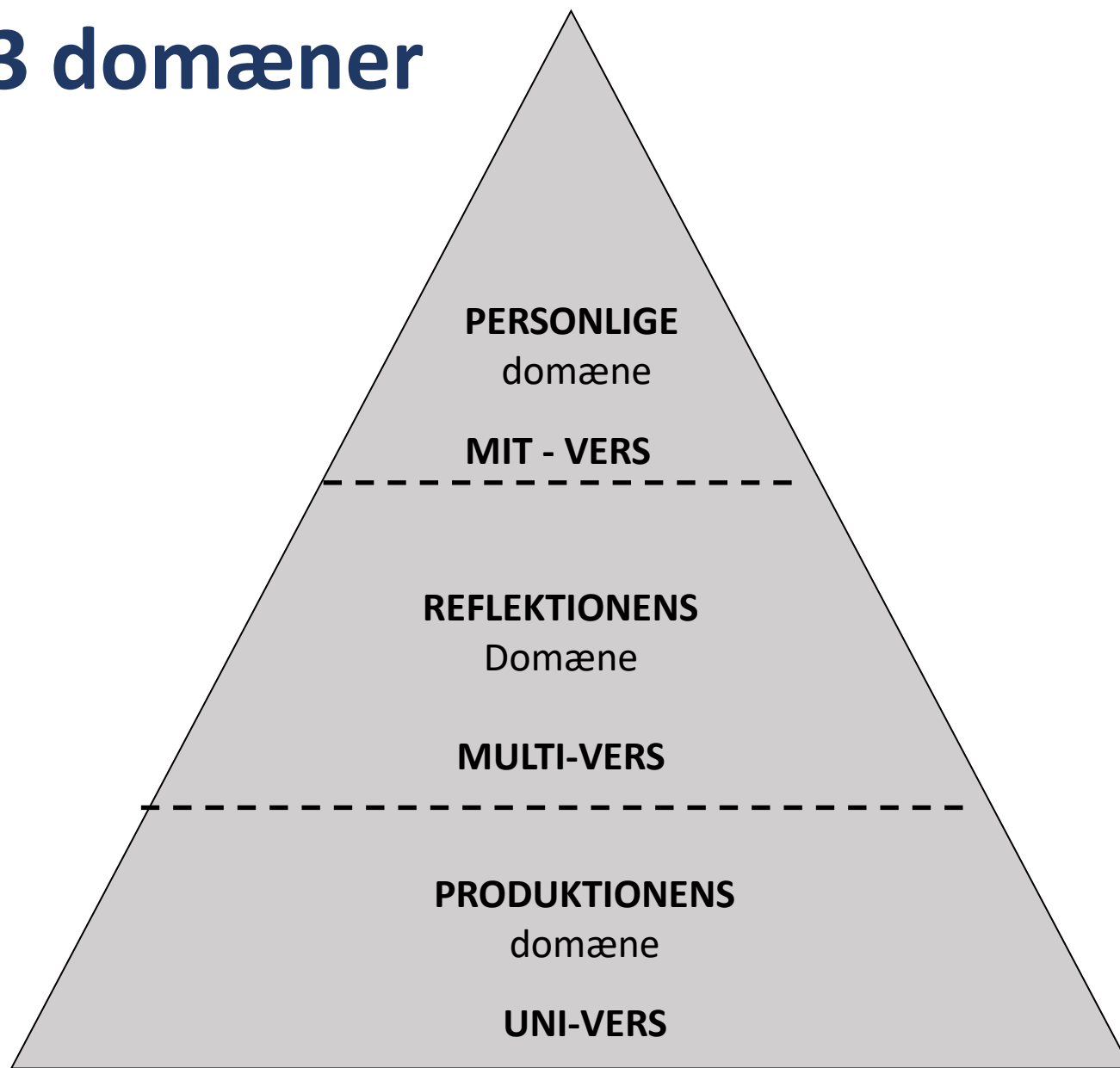


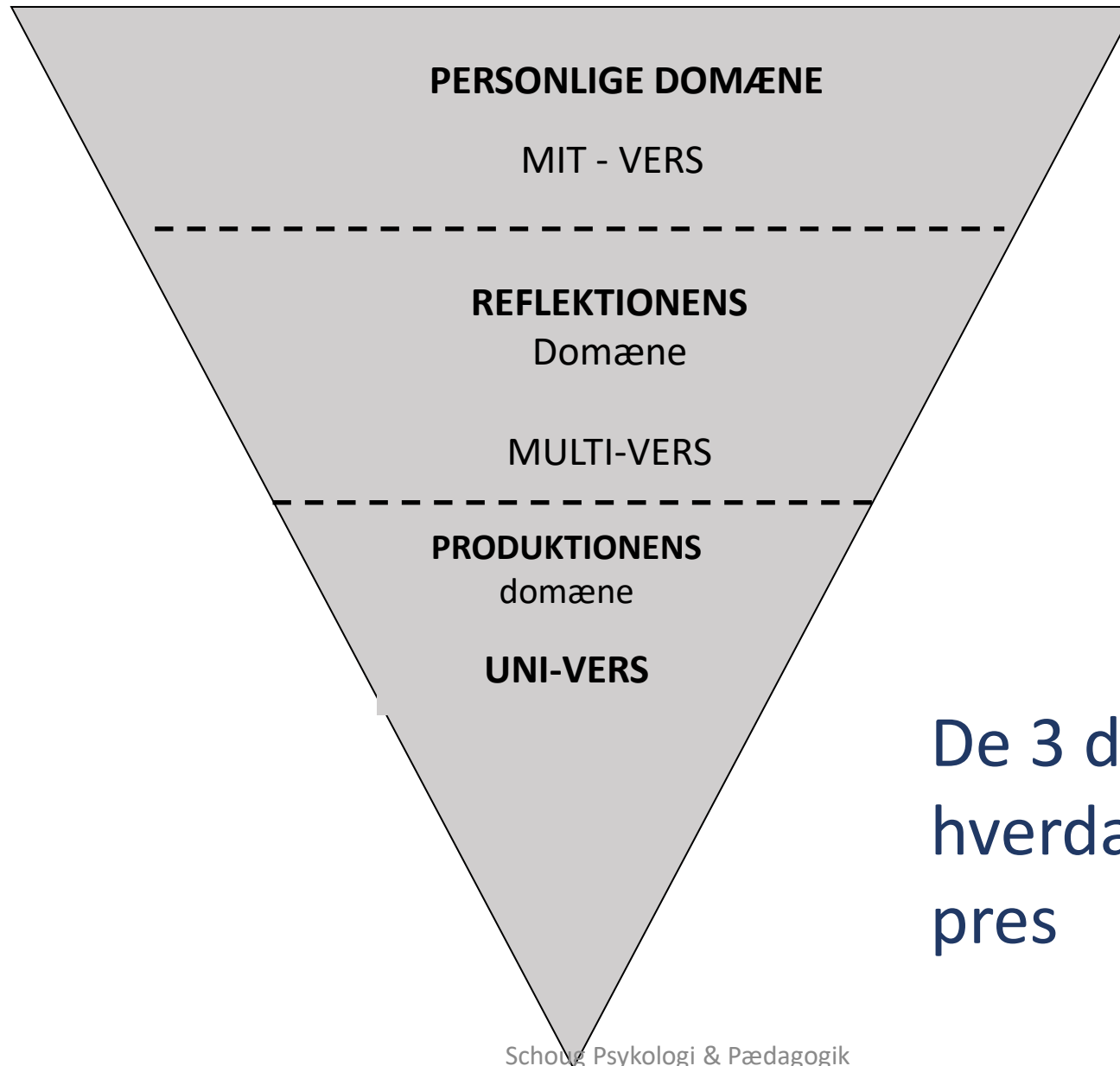
Spørgsmål til udvikling af pædagogikken

- Hvad vil vi gerne være dygtige til?
- Hvad skal vores børn blive dygtige til?
- Hvordan gør vi det?
- Hvorfor på den måde?
- Gør vi det, vi aftaler? (hvis ikke: hvorfor?)
- Gør vi det, vi tror, vi gør? (hvis ikke: hvorfor?)
- Hvornår er vi bedst?
- Hvordan får vi skabt rum for mere af 'det gode'?
- Hvad skal vi gøre mere af? Mindre af?
- Hvad skal vi holde op med?

Produktionens domæne <i>"Sådan gør vi her hos os"</i>	Refleksionens Domæne <i>"Vi tænker over, hvorfor vi gør, som vi gør"</i>	Personlighedens domæne <i>"Hvordan <u>jeg</u> oplever tingene"</i>
Praksis, rutiner Rigtigt/forkert Love og regler Hierarki / magt Beslutninger Kontrol Ikke altid reflekteret og bevidst	Ligeværdighed Accept Nysgerrighed Kreativitet Dialoger Ingen vurdering Opdagelse Frihed	Kultur Religion Etik, moral Normer Holdninger Følelser Menneskesyn
Risiko: <i>Regelstyret</i> <i>'Plejer' dominerer</i> <i>Manglende udvikling</i>	Risiko: <i>Ingen beslutninger</i> <i>Usikkerhed mht. mål og værdier</i>	Risiko: <i>Mange holdninger, mange diskussioner</i> <i>Ingen handlinger</i>

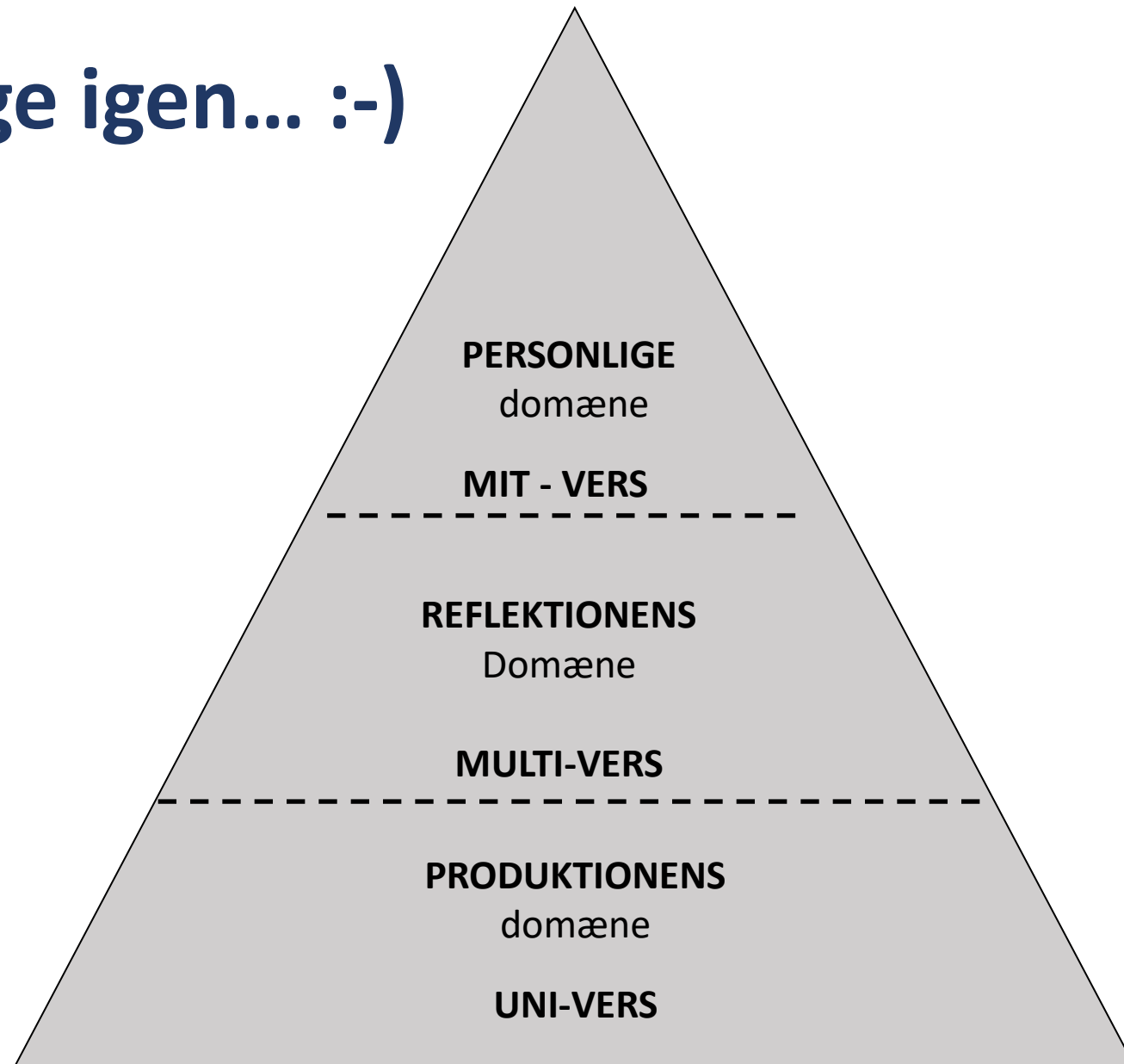
De 3 domæner





De 3 domæner når
hverdagen er under
pres

Tilbage igen... :-)



Kloge ledelsesmæssige greb

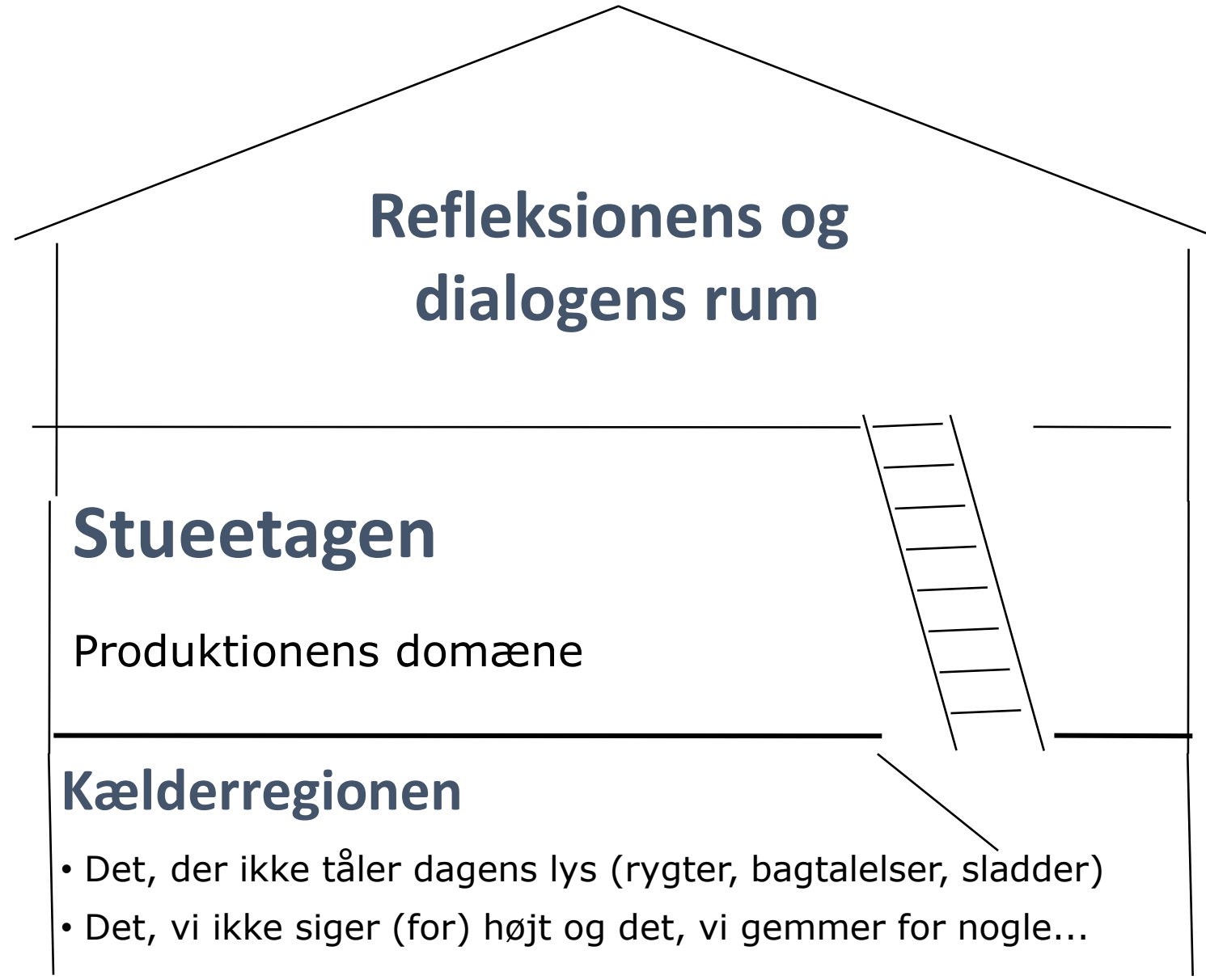


- Bliv ikke i personlighedens domæne for længe - og undgå for alt i verden '*den snigende død*'!
- Skab klarhed i produktionens domæne
- Sæt fokus på spørgsmålet om, '*hvornår er vi bedst*' (guldet)?
- Formulér hvordan din længsel efter '*det åbne hav*' ser ud – dvs. din ledelsesmæssige vision
- Tilrettelæg rammer, hvor hver enkelt kan udfolde sit guld og hvor kollegaer kan støtte op om dette
- Undgå samtidige større implementeringsstrategier
- Fortæl historien om, hvor I er på vej hen – til forældre, i ledelsesteamet o.l.
- Synliggør fremskridt og fejr succeserne

Summeøvelse



- Hvilke overvejelser giver domæneteorien i forhold til jeres egen ledelsesopgave?
- Hvor kan I evt. se nye ledelsesmæssige handlemuligheder eller kloge greb med afsæt i domæneteorien?



Stop de dårlige vaner!



- At stoppe uhensigtsmæssig adfærd og dårlige vaner kan være **4 gange mere effektivt** end alene at prøve at styrke den ønskede adfærd

Øvelse til at tage med hjem:

Drøft i mindre grupper:

1. Hvad har vi af dårlige vaner eller uhensigtsmæssig praksis, som vi vil af med?
2. Hvad kunne være vores første skridt i den ønskede retning?
3. Hver enkelt formulerer: Hvilket konkret skridt vil jeg selv tage?

- Tips:
- a) Ha' tillid til at medarbejderne ved, hvor skoen trykker
 - b) Undgå personlig udpegning – vi skaber de dårlige vaner i fællesskab
 - c) **Følg op:** Hvad er lykkedes for os at vende til det bedre?



Historien om den gamle cirkushest

Gå efter guldet

Interview hinanden 2 og 2:



1. Beskriv en dag eller en situation, hvor du virkelig følte du gjorde en god indsats; - en oplevelse, der gjorde dig glad og stolt af dit arbejde.
2. Hvilke kompetencer eller evner har du, der gjorde det muligt?
3. Hvilke kompetencer eller evner har I samlet i institutionen – hvad er I særlig gode til?
4. Hvad skal der til for at få endnu mere af 'det gode' til at udfolde sig i hverdagen?

Saml hovedpointerne fra interviewene og fremlæg dem for hinanden i plenum.

		Positive træk	(Mulige) negative træk
Lyntog		Hurtige, kreative, visionære, skaber energi og fremdrift	Ikke så gode til at lytte, kan miste overblik, glemmer at alle skal med, irriteres over kritiske spørgsmål, får ikke undersøgt alle muligheder
Lokomotiv		Tænker sig om, analyserer, stiller spørgsmål, skaber ro og tryghed, sikrer tid og fællesskab	Undgår konflikter, søger konsensus, kan indgå for mange kompromisser
Godstog		Stiller kritiske spørgsmål, holdepunkt for usikre, afventer de gode argumenter, lader sig ikke forblænde af gode ideer	Kan sænke hastigheden (for meget), kan reducere kreativitet og originalitet
Bremseklodser		Sikrer at <i>nogen</i> stopper op og tænker sig om, hindrer at tingene løber af sporet, kalder på (god) ledelse	Kan stoppe udvikling, kan bidrage til udvikling af konflikter, kan stå meget alene

Summeøvelse 2



- Er der medarbejder-’personligheder’ du lytter mere til end andre?
- Hvilke eventuelle udfordringer giver det dig?
- Hvad kan du gøre for at invitere alle stemmer ind?