

Balancen mellem det professionelle og det personlige

Ledelse af arbejdsglæde og trivsel

Lederkonference, den 9. September 2020, Odense

Karen Albertsen, kal@teamarbejdsliv.dk



MAN OPNÅR ALDRIG TRIVSEL OG ARBEJDSGLÆDE VED AT FOKUSERE PÅ DET!

- Går ikke på arbejde for at trives, men for at bidrage til en vigtig opgave
- Man trives med arbejdet, når det lykkes – får selvtillid og arbejdsglæde
Man mistrives, når man føler sig utilstrækkelig, det ikke lykkes
- Som ledere skal I fokusere på, hvordan I skaber nogle gode rammer om
Løsningen af kerneopgaven, så I lykkes bedst muligt med den
- Handler om at styrke samarbejde, kommunikation og relationer
- Nogle gange er arbejdet en kilde til glæde og meningsfuldhed og andre gange til stress og frustration. Det er der ikke noget forkert ved
- Jeres fokus skal være på, hvordan I håndterer det som ledere



PLAN FOR OPLÆG

- *Det pædagogiske arbejde – involverende på det personlige plan*
- *Følelserne er ikke til at komme udenom – men de skal håndteres*
- *Når arbejdet belaster balancen imellem arbejde og privatliv*
- *Ledelseskvalitet og anerkendelse som buffer*
- *Undervejs frokostpause!*
- *Mentalisering i ledelse og organisation – at se sig selv udefra og andre indefra*
- *Eks. om at skabe rammer for den reflekterende dialog*
- *Eks. om at skabe møde med mening*



DET PÆDAGOGISKE ARBEJDE – INVOLVERENDE PÅ DET PERSONLIGE PLAN

Foregår i nuet i hverdagen: Fx En samlingsstund før spisetid

- **Essensen af det pædagogiske arbejde:**

at bruge sin professionelle viden og kunnen, men også sine egne følelser

at læse børnenes behov – og respondere professionelt

at være opmærksom på sine egne reaktioner/følelser

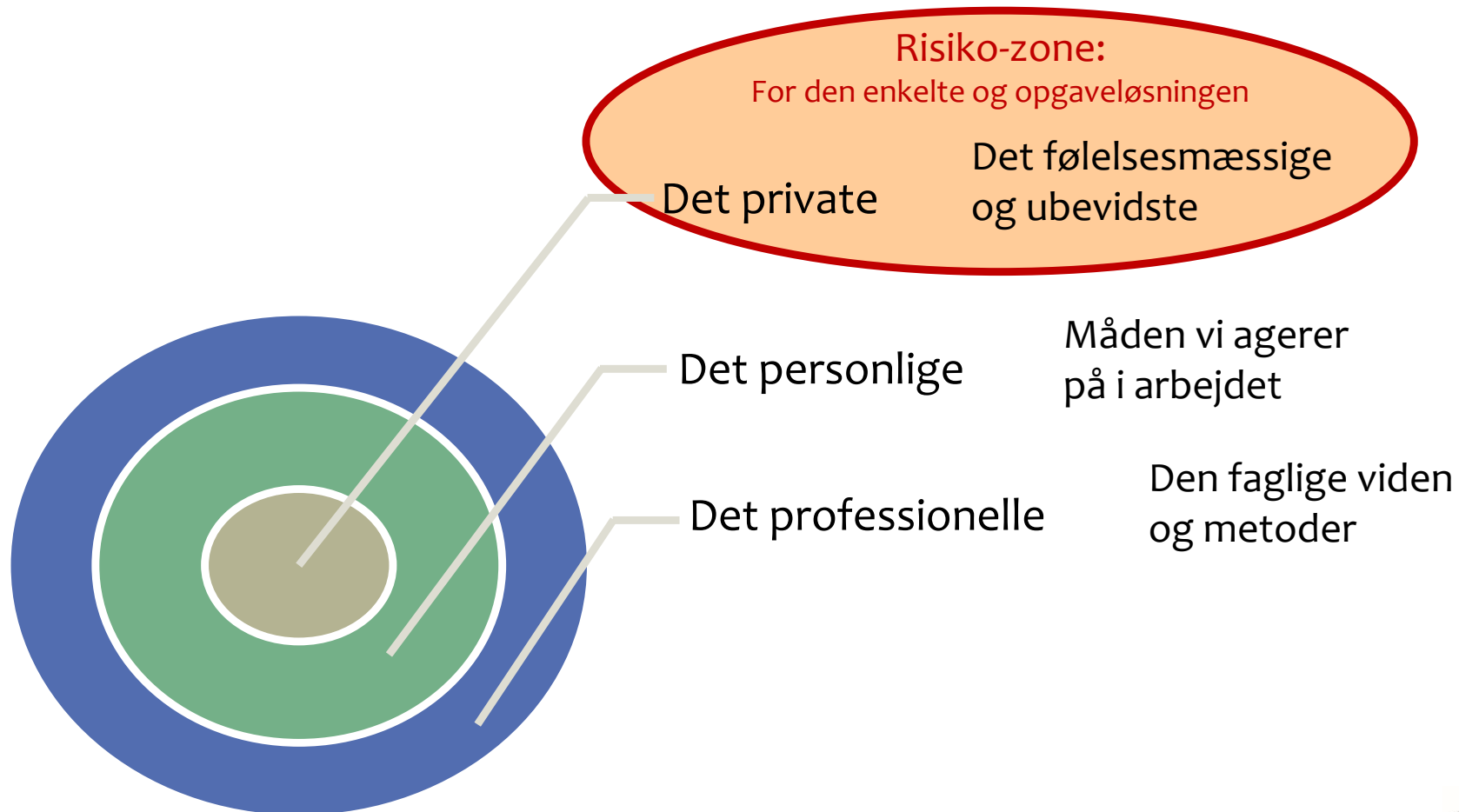
- **At arbejde med andre mennesker er også at arbejde med en selv**

Som medarbejder og leder bliver man udfordret på det personlige plan



DE TRE P'ER

- Vi er ansat på baggrund af det professionelle og vi bruger det personlige i relationer og i samarbejde

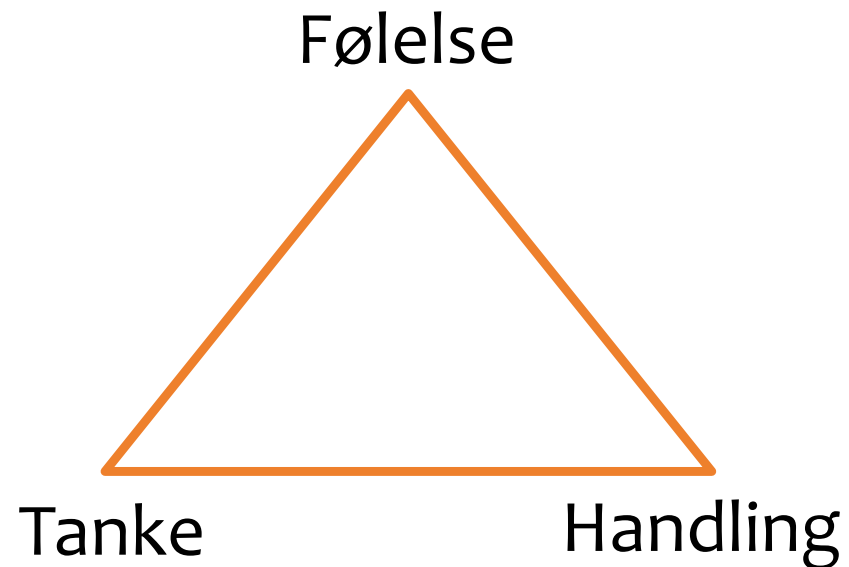


Efter Susanne Idun Mørch, 2004

NÅR MAN KONSTANT BLIVER BEDT OM AT LÆGGE LÅG PÅ SINE FØLELSER, LURER FORRÅELEN LIGE OM HJØRNET

*‘Du kan jo ikke redde hele verden, Rikke!’
har de sagt til mig. Jeg ved det er sagt i
omsorg. Men jeg er jo ikke ude på at redde hele
verden. Jeg er ude på at få hjælp til at håndtere
de følelser, som opstår i arbejdet. Jeg vil hellere
passe på mig selv, ved at forholde mig til
problemerne og følelserne end ved at
distancere mig.*

PSYKOLOGISK FLEKSIBILITET – HÅNDTERING AF FØLELSER



”Psykologisk fleksibilitet beskriver evnen til at være i kontakt med øjeblikket og samtidig være opmærksom på tanker og følelser uden at forsøge at ændre på oplevelserne eller blive negativt kontrolleret af dem - og afhængigt af situationen, at fastholde eller ændre adfærd for at forfølge bestemte værdier og mål”

Moran, JD (2015): Acceptance and Commitment Training in the workplace. *Current Opinion in Psychology* 2015, 2:26–31

FØLELSERNE SMITTER – BÅDE POSITIVT OG NEGATIVT

Det værste er, at når jeg kommer ind ad døren hver dag, så ved jeg ikke hvad mit arbejde består af. Når jeg så kommer ind, så møder jeg kolleger, som starter med at læsse af med al mulig dårligdom og hvor skidt de har det.

Pædagog



KOLLEKTIV EMOTIONEL KAPITAL

- En ressource, der karakteriserer et team, og som opbygges af team-medlemmernes følelsesudtryk og følelsesarbejde i relation til brugere og kolleger

- Kan styrkes af kolleger

Der viser gåpåmod og engagement
Regulerer kollegers følelsesudtryk
Forsøger at skabe positiv stemning



- Kan nedbrydes af kolleger:

Der ikke har den rette motivation
Der ikke foretager den rette regulering af egne følelser
Der ikke skaber de rette følelser i børnene



- Spændingsforhold imellem den emotionelle kapital og arbejdsmæssige frustrationer og belastninger –
-> illegitimt at være sur og tvær / stresset og belastet
- Sikre rum for at udtrykke og håndtere de arbejdsmæssige frustrationer

Monrad, Merete (2016): Kollegialt følelsesarbejde på plejehjem og i daginstitutioner

BALANCE: DET PROFESSIONELLE OG DET PERSONLIGE - ARBEJDE OG PRIVATLIV

- Arbejdet tager så meget af din tid, at det går ud over privatlivet

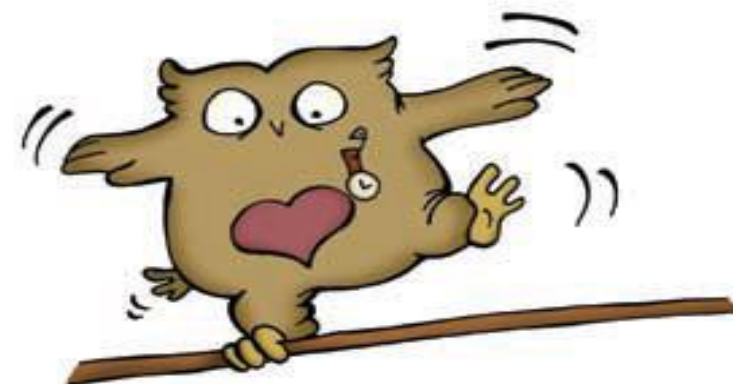
Belastning for ledere: lange arbejdstider, arbejder over, uforudsigelige opgaver

- Arbejdet tager så meget af din energi, at det går ud over privatlivet

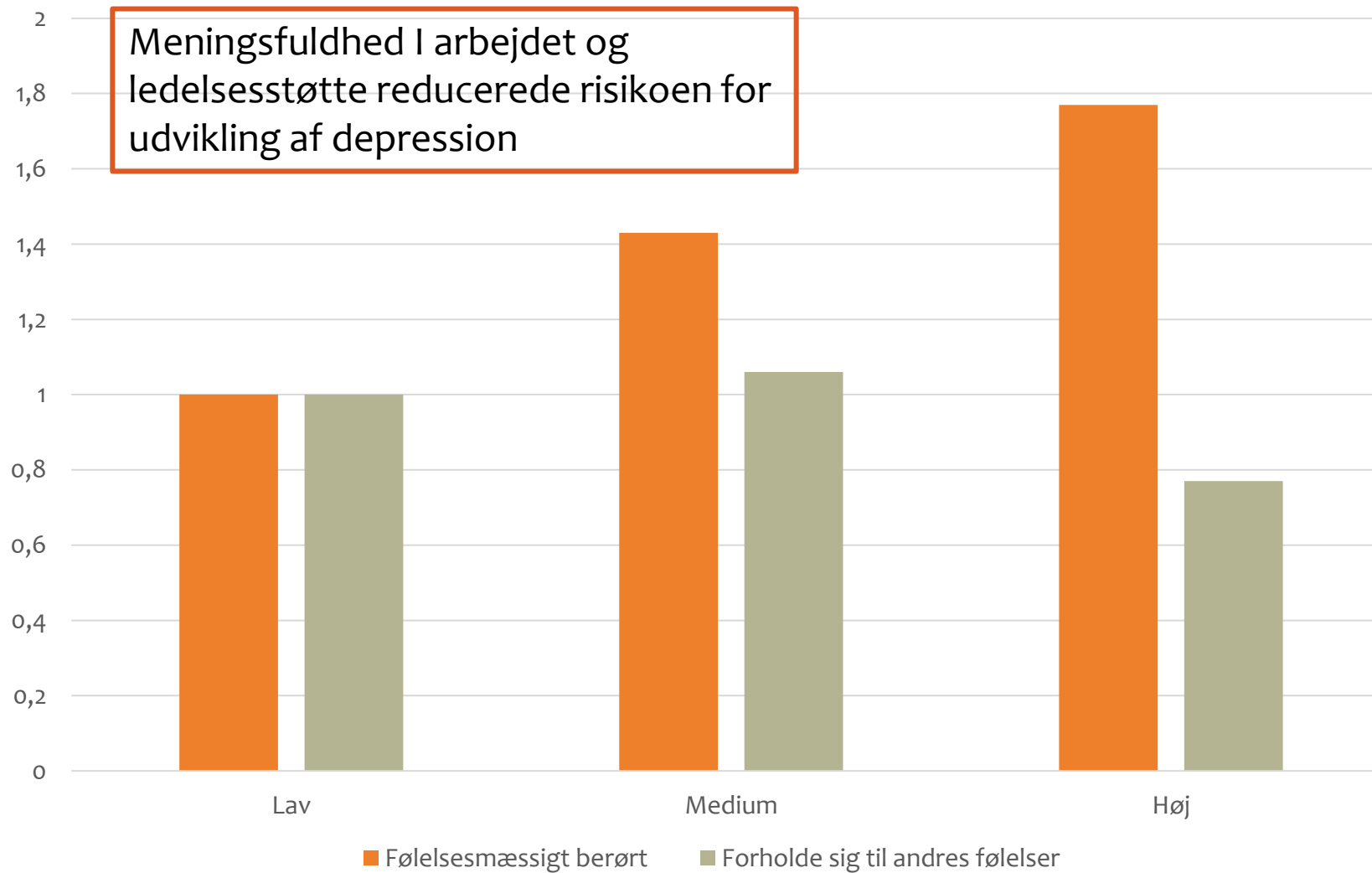
Belastning både for ledere og medarbejdere: høje følelsesmæssige krav, for lidt tid

- Arbejdet giver energi til privatlivet: Energi/mening

Ressource både for ledere og medarbejdere: Arbejdet er vigtigt, Arbejdet giver selvtillid og arbejdsglæde



FØLELSESMÆSSIGE KRAV OG RISIKO FOR UDVIKLING AF DEPRESSION



Vammen et al. 2016 JOEM

PÆDAGOGERS OPLEVELSE AF LEDELSESKVALITETEN ER HØJ!

- Hvor ofte...
- ... bliver dit arbejde påskønnet og anerkendt af ledelsen?
- ... får du den hjælp og støtte, du har brug for, fra din nærmeste leder?
- ... engagerer din leder sig i din faglige udvikling
- ... involverer din nærmeste leder dig i tilrettelæggelsen af dit arbejde?
- ... kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?
- ... forklarer din nærmeste leder dig virksomhedens mål, så du forstår, hvad de betyder for dine opgaver?
- ... giver din nærmeste leder dig den nødvendige ris og ros for dit arbejde?
- ... har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du er pålagt i dit arbejde?



= Bedre end gennemsnittet



= Som gennemsnittet



= Dårligere end gennemsnittet

At blive
kritiseret
uden grund

Altid at
være i
fokus

At modtage
skamros

At modtage
fortjent
kritik

At blive set og
behandlet som
den, man er

At modtage
fortjent
ros

Aldrig at
modtage
kritik

At blive
negligeret
og overset

Ikke at få
fortjent
ros

TIL OVERVEJELSE

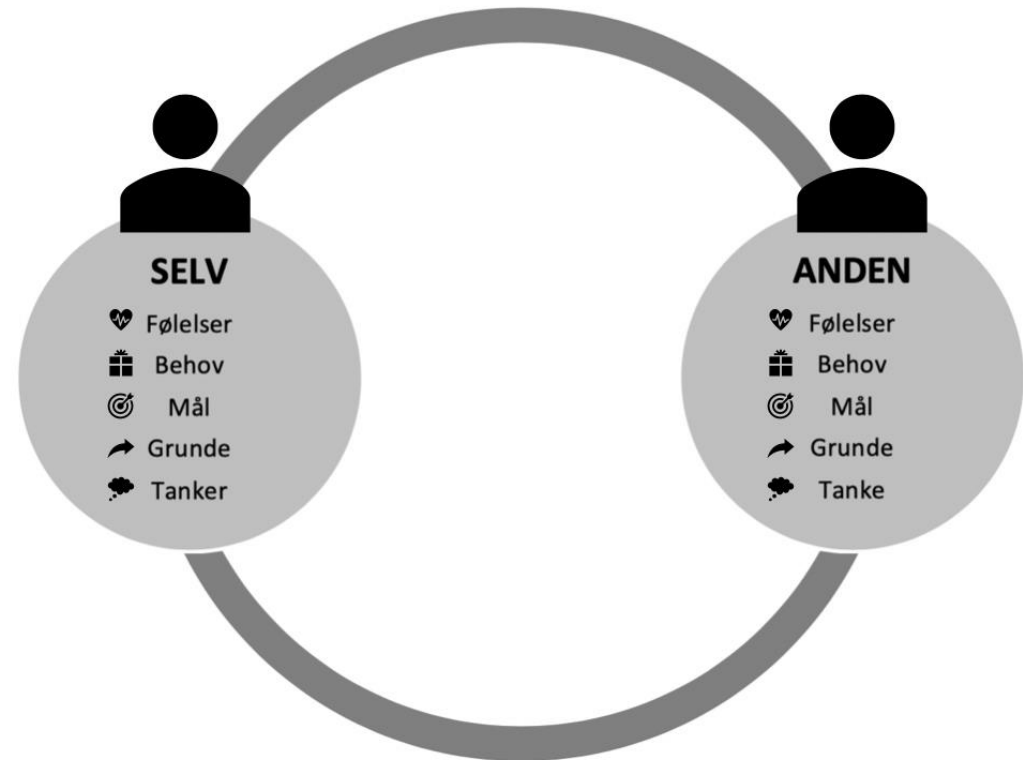
*I hvilke situationer får jeg /får jeg ikke den
anerkendelse (ros og kritik) som jeg har brug
for?*

*I hvilke situationer får jeg/får jeg ikke givet
anerkendelse (ros og kritik) til mine
medarbejdere, på en måde, der bidrager til
bedre kvalitet?*

MENTALISERING – I LEDELSE OG SAMARBEJDE

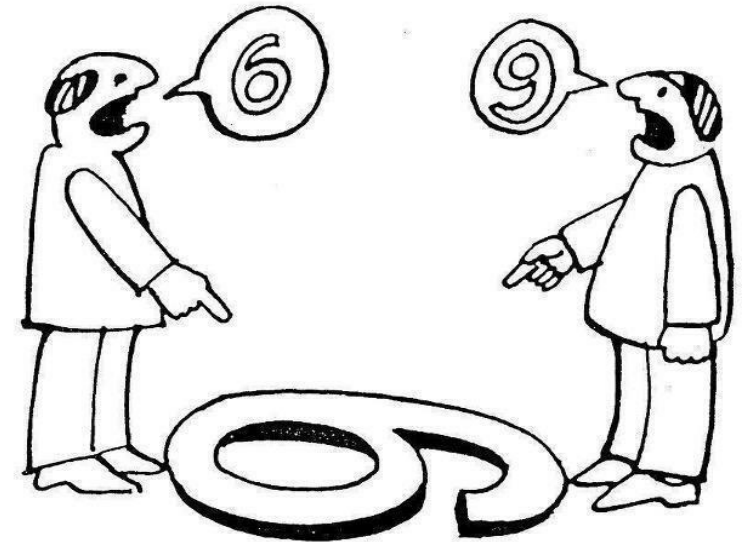
- At være ”opmærksom på de mentale tilstande i ens eget sind og at forestille sig, hvad der sker i den anden”
- Mentale tilstande = følelser, behov, mål, grunde og tanker
- Balancere mellem fornuft og følelser
Integrere det kognitive – antagelser, tanker og mål – med følelser, ønsker, behov.
Tænke mens man føler og føle mens man tænker

Det varierer, hvor gode vi er til det. Vi har mindst af det, når vi har mest brug for det!



MENTALISERINGSSVIGT

- Mister fokus på mentale tilstande hos sig selv og den anden (følelser, behov, mål, tanker og grunde)
 - Ved følelsesmæssig ophidselse og trusler (stress)
 - Især når der er betydningsfulde relationer på spil – og det er der på en arbejdsplads
 - ‘Tabe hovedet’, ‘gå i sort’, ‘det slog klik for mig’
- Eks: ”Ledelsen skal være mere synlig”
- Kan give anledning til konflikter



UMULIGT AT VIDE, HVAD ER FOREGÅR I DEN ANDEN

Eks. Et stort børnehavebarn har svært ved at blive afleveret – skriger/græder ved aflevering -skal fastholdes. Pædagogen oplever det som overgreb – og meget ubehageligt.

Hvorfor bliver pædagogen berørt?

- Afmagt ift. den pædagogiske indsats overfor barnet?
- Afmagt overfor forældre?
- Vrede mod barn/forældre?
- Usikkerhed på hvordan situationen skal takles?
- Angst?
- Egne tidlige traumer?



Vi kan ikke vide det – vi kan spørge og lytte

EVNE TIL MENTALISERING KAN UDVIKLES – OGSÅ I ORGANISATIONEN

- Afhængig af arv og af de tidligste erfaringer med tilknytningspersoner
- Gennem samspil og spejling
- Kan udvikles gennem nye erfaringer, fx på en arbejdsplads

Ledelsesopgaver

- ✓ Fokus på kerneopgaven – fælles mål, delt viden og gensidig respekt
- ✓ Balancere ledelse opad og nedad i organisationen
- ✓ Fokuserer på det mulige frem for det ideelle og understøtte medarbejderne i det
 - Konfliktåndterning og mediering
 - Sætte strukturer for møder, rammer, procedurer, ressourceudnyttelse
 - Skabe rum for dialog og refleksion – (selvom tiden er knap)
 - Feed-back/ anerkendelse – kritik og ros



TIL OVERVEJELSE

*Hvor og hvordan kan jeg som leder
understøtte evnen til mentalisering i
vores institution(er)?*

TAL MINDRE – LYT MERE (SVÆRT!)

- Tavse medarbejdere
- Brokkehoveder
- ✓ Ved uenighed og/eller ved beslutning:
 - ✓ Lyt og vis forståelse (ikke enighed)
 - ✓ Begrund beslutninger og handlinger
- ✓ Sæt lytning i system og gør det synligt!



AT SKABE RUM FOR REFLEKSION OVER PRAKSIS – OG MØDER MED MENING EKSEMPLER FRA ET FORSKNINGSPROJEKT



INKLUSION I DAGINSTITUTIONER – MELLEM PÆDAGOGIK OG ARBEJDSMILJØ

- Hvilke arbejdsmiljømæssige og pædagogiske faktorer har indflydelse på, om inklusion på daginstitutionsområdet lykkes?
- At undersøge, hvad der karakteriserer vellykkede inklusionsforløb af børn med særlige behov i daginstitutioner for 0-6 årige



AT "VENDE MØNTEN" – MENINGSFULDHED OG STYRKET SELVVÆRD

"Jeg er den, der slår"

Dreng, da han starter i børnehaven

"Jeg er den, der øver
mig i at gå i skole"

Dreng, da han stopper i børnehaven



"Jeg er den, der
gør en forskel"

FØLELSESMÆSSIGE BELASTNINGER I RELATION TIL DE PÅRØRENDE

- I relation til børn eller forældre i krise

Pædagog om samtale med meget ustabil far til barn, der har det svært:

"Det er noget af det mest modbydelige – overhovedet, jeg har oplevet"

- **Pårørende som belastning eller ressource**
- Pårørendesamarbejde betragtes sjældent som en selvstændig arbejdsopgave
- Ligger ofte ud over de kompetencer, som medarbejderne føler sig fortrolige med
- Svær balancegang mellem tillid og konfrontation

➤ Særligt belastende når kravene ikke er rimelige – og man ikke slår til i arbejdet

"Man får ikke ekstra ressourcer til forældrene, kun til børnene"

Pædagog

AT SKABE RUM FOR FÆLLES REFLEKSION

- Historieværksted i tre runder :
 - 1) Betydningsfulde begivenheder
 - 2) Vigtige aktører
 - 3) Forhindringer og fremmere
- Marte-Meo - videooptagelse
- SAL – Systematisk analyse af læringsmiljøer
- Praksisfortællinger
- Udforskende dialoger
- Supervision
- Etc.



Pædagog – om
historieværksted

*Hvor har vi lært meget –
det ser man tydeligt, når
det bliver tegnet op på den
måde*

*Hvorfor greb jeg ikke ind?
.....Og hvorfor var der ikke
nogen, der sagde det til
mig?*

En leder efter et mislykket
inklusionsforløb

teamarbejdsliv

AT UNDERSTØTTE REFLEKSIONEN MED TILLID OG KOMPETENCER – EKS. FRA EN DAGINSTITUTION

- Inklusionskrav -> ændring i kerneopgaven -> ændrede krav til opgaveløsning og faglighed
- Inklusionsvejleder fra kommunen og ny pædagogisk metode: filmoptagelser af mikro-interaktioner mellem børn og voksne



- Legalt at hente hjælp hos kollegerne /inklusionsvejlederen
- Udvikling af fælles pædagogisk faglighed- højere kvalitet
- Fokus fra den konkrete relation - til det almene
- Fra venskabelige til kollegiale relationer

Der kommer en person ind udefra, og prøver at rette noget, står og siger, at det jeg gør er ikke godt nok eller rigtig nok. Det har været en hård proces

Pædagog I

Men den har gjort det meget mere nærværende at være pædagog: Hold da op, det er ikke lige meget, hvad vi gør!

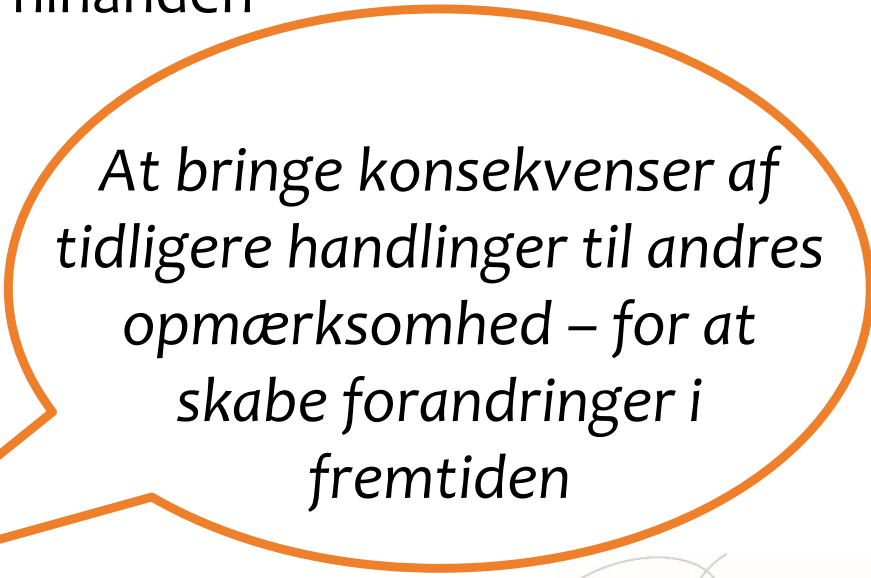
Pædagog II

OM AT SKABE RUM FOR REFLEKSION OVER RELATIONER

- Fælles ansvar på arbejdspladsen - alle kan bidrage til at skabe bedre relationer
- En risikabel proces – kræver tillid – udvikler tillid
- Samarbejde om at skabe en kultur, der muliggør dialog om kvalitet i pædagogisk praksis
- Bane vejen for den uformelle feedback: løbende, on—the fly
- Træne at tænke i kvaliteten af den dialog, man har med hinanden

God feed-back er:

- Respektfuld, åben for at der er andre fortolkninger
- Nysgerrig, undersøgende



At bringe konsekvenser af tidligere handlinger til andres opmærksomhed – for at skabe forandringer i fremtiden

Patricia Shaw: *Changing Conversations in Organizations* (2002)

Bonnerup & Simony: *Ledelse af mennesker der arbejder med mennesker* (2019)

BEDRE OG MERE EFFEKTIVE MØDER – EKS. FRA EN DAGINSTITUTION

Personalemøder før ændring

- 1 gang om måneden 17.15-21.15
- Plus afdelingsmøde hver 3. måned
- Startede med fællesspisning
- Dagsorden med emner uden tider
- Skiftende ordstyrer og referent
- Eventuelt

”Jeg er blevet en lidt ‘skrappere’ leder, end jeg tidligere var. Jeg vælger strategisk ift. hvad der er behov for af kompetencer i institutionen og bruger ressourcerne målrettet”

Leder reflekterer over omstilling til inklusion

Personalemøder efter ændring

- 1 gang om måneden 16.40-19.40
- Afdelingsmøde indgår hver 2. måned
- Ingen fællesspisning
- Dagsorden med tidsangivelse
- Praksisnært med aktiv deltagelse
- Indlagte pauser
- Fast ordstyrer, stadig skiftende referent
- Overholde tidsplan
- Punktet eventuelt fjernet

BEDRE MØDER – EKS. FRA EN DAGINSTITUTION

Vi møder ikke bare ind på arbejdet og er her til kl to. Vi møder ind og skal levere noget, som i forvejen er planlagt

Pædagog



Har betydet:

- Mindre spildtid
- Bedre kompetenceudnyttelse på tværs
- Øget trivsel i personalegruppen
- Større tilfredshed med at have nået arbejdsopgaver
- Mere indflydelse på eget arbejde
- Ingen sene personalemøder

OPSAMLLENDE POINTER

- Trivsel og arbejdsglæde skabes, når man gør et godt stykke arbejde
- Når relationer og samarbejde fungerer
- Kræver evne til mentalisering hos ledere og medarbejdere
- Kan udvikles bl.a. ved rum for refleksion over praksis
- Som leder har man et stort ansvar for at skabe rammerne
- Men man gør det ikke alene



MATERIALER TIL INSPIRATION

Ledelse

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/ledelse-og-organisering/alle-publikationer-ledelse-organisering>

Ledelse på attraktive arbejdspladser

<https://www.arbejdsmiljoweb.dk/media/01vcs5rs/ledelse-paa-attraktive-arbejdspladser-web.pdf>

Tæt på mistrivsel

- <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/taet-paa-mistrivsel>

Det gode personalemøde og arbejdspladskulturen

- <https://www.arbejdsmiljoweb.dk/trivsel/stress/stress-i-social-og-sundhedssektoren/det-gode-personalemoede-og-arbejdspladskulturen>

- Rapport om inklusion i daginstitutioner

- <https://teamarbejdsliv.dk/opgaver/inklusion-i-daginstitutioner-mellem-paedagogik-og-arbejdsmiljoe/>

- Rasmussen, H & Hagelquist, JØ: *Mentalisering i ledelse og samarbejde*. Hans Reitzel, 2019
- Bonnerup, B & Simony, T: *Ledelse af mennesker, der arbejder med mennesker*. 2. udg. Hans Reitzel, 2019
- Monrad, M: Kollegialt følelsesarbejde på plejehjem og i daginstitutioner. *Dansk Sociologi*, nr. 3-4/27.årg, 2016
- Moran, JD (2015): Acceptance and Commitment Training in the workplace. *Current Opinion in Psychology* 2015, 2:26–31



Tak for ordet – og
Held og lykke med
arbejdsglæden!

Karen Albertsen

TeamArbejdsliv ApS

kal@teamarbejdsliv.dk

Mobil 25530119

www.teamarbejdsliv.dk



Ledere: Negativ spill-over fra arbejdet – Grænseløshed og mangel på tid

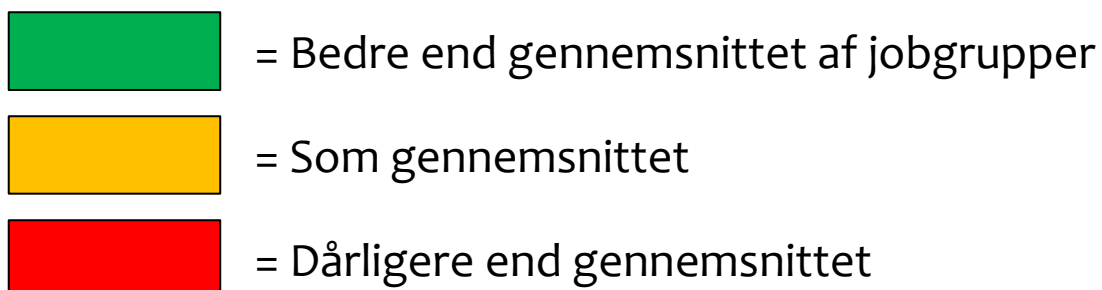
	Arbejdet tager tid fra privatlivet	Nødvendigt at arbejde over	Til rådighed udenfor normal arbejdstid	Uventede opgaver	Ikke tid nok til arbejds- opgaver
Ledere (alle)					

	= Bedre end gennemsnittet af jobgrupper
	= Som gennemsnittet
	= Dårligere end gennemsnittet



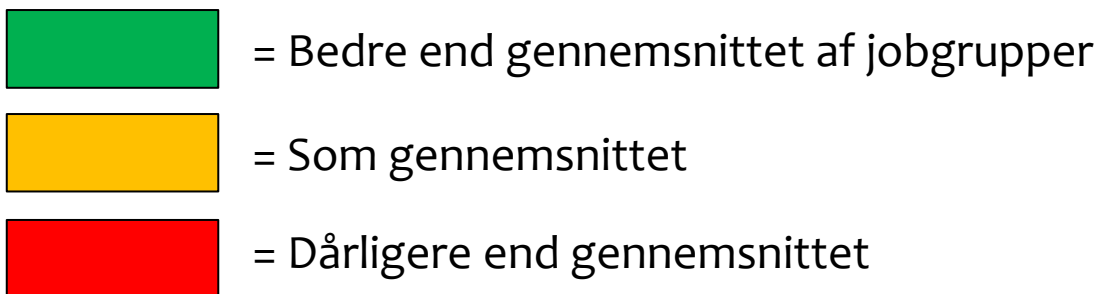
Ledere: Negativ spill-over fra arbejdet – Energi og følelsesmæssige belastninger

	Arbejdet tager energi fra privatlivet	Skal forholde sig til andres problemer	Følelsesmæssigt berørt af arbejdet	Stresset pga arbejdet sidste 2 uger
Ledere (alle)				



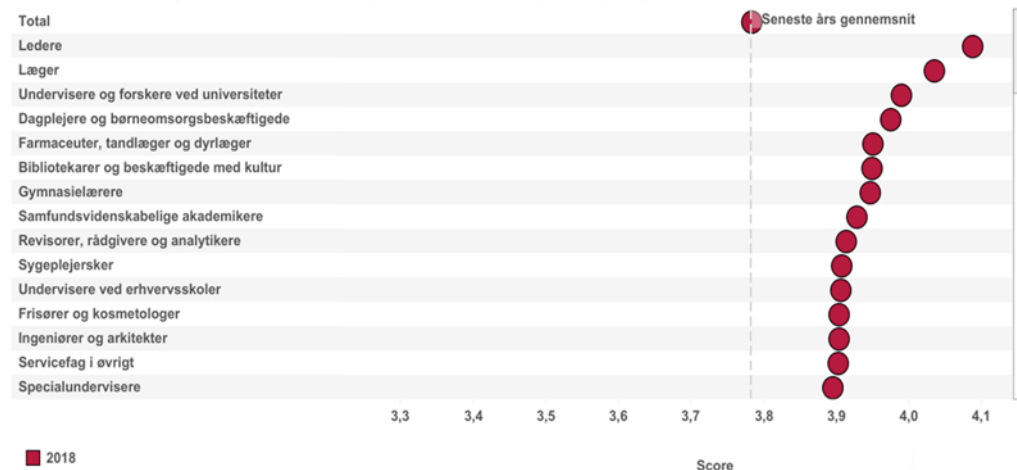
Ledere: Positiv spill-over fra arbejdet: Engagement og mening

	Arbejdet giver selvtillid og arbejdsglæde	Dit arbejde er vigtigt for dig	Interessante og inspirerende opgaver	Opslugt af arbejdet	Veloplagt på arbejdet
Ledere (alle)					



Engagement og mening i arbejdet

målt ved spørgsmålet "Arbejdet giver selvtillid og arbejdsglæde"



Medarbejdere: Negativ spill-over fra arbejdet – Energi -og følelsesmæssige belastninger

	Arbejdet tager energi fra privatlivet	Arbejdet tager tid fra privatlivet	Følelsesmæssigt berørt af arbejdet	Skal forholde sig til andres problemer	Ikke tid nok til arbejdsopgaver	Stresset pga arbejdet sidste 2 uger
Daginstitutioner (alle ansatte)						



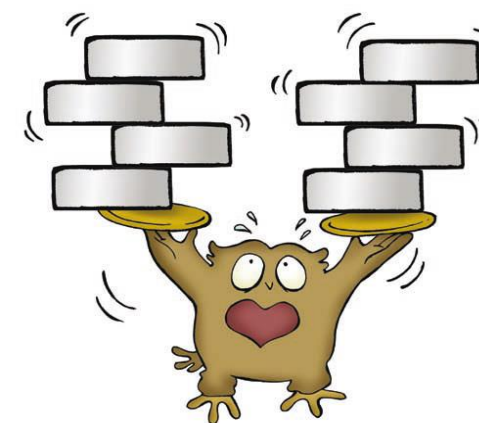
= Bedre end gennemsnittet af brancher



= Som gennemsnittet



= Dårligere end gennemsnittet



Medarbejdere: Positiv spill-over fra arbejdet: Engagement og mening

	Arbejdet giver selvtillid og arbejdsglæde	Dit arbejde er vigtigt for dig	Interessante og inspirerende opgaver	Ledelseskvalitet
Daginstitutioner Alle ansatte				



= Bedre end gennemsnittet af brancher



= Som gennemsnittet



= Dårligere end gennemsnittet



HÅNDTERING AF TIDSMÆSSIGE ARBEJDE-PRIVATLIVS KONFLIKTER - LEDERE

- Døgnet har kun 24 timer!
- Hvis du venter med at slappe af, til skrivebordet er tomt, vil det aldrig ske!
- Skab overblik!
- Prioriter!
- Fokuser!
- Hold fokus i båden!

