

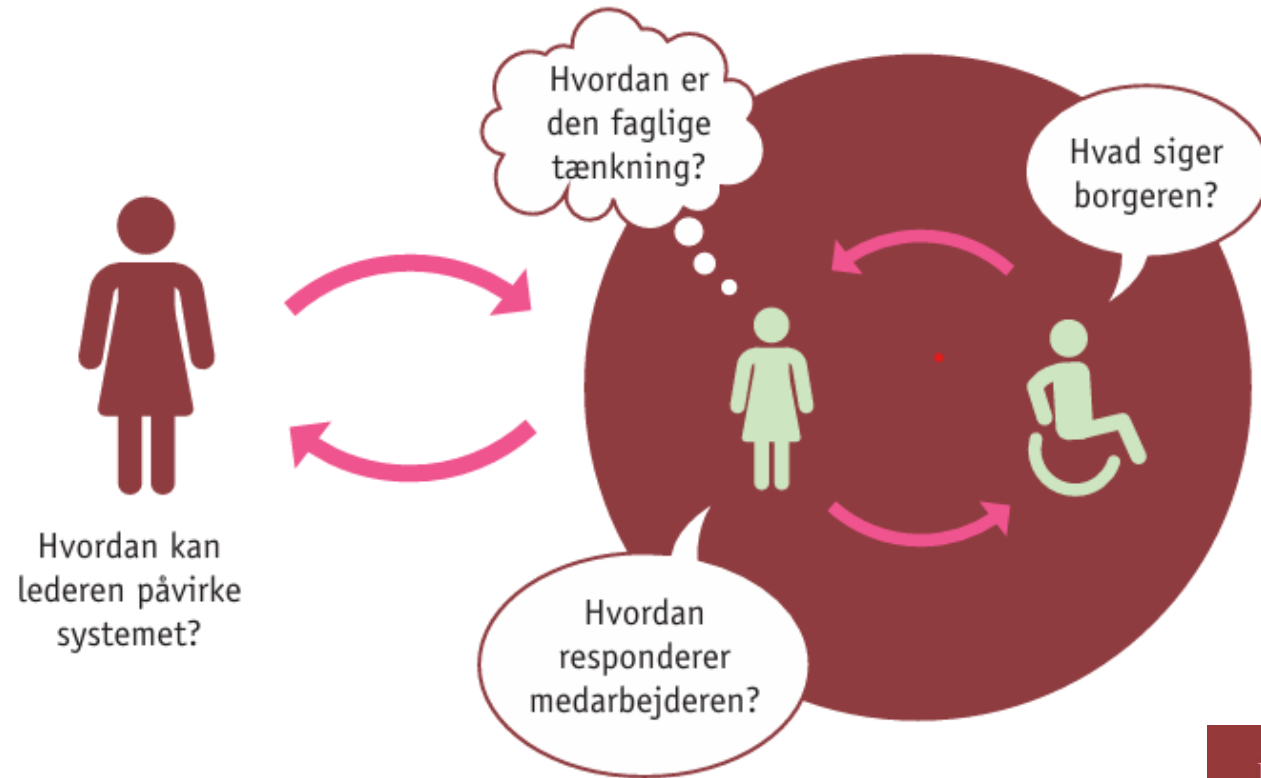


STYRK TRIVSLEN GENNEM FAGLIG LEDELSE

Webinar Sundhedsstyrelsen 22. marts 2025

Kerneopgaven for lederen er at bidrage til og sørge for at der sker værdige og personcentrerede møder i praksis mellem medarbejdere og borgere.

Det kræver ledelse i et dobbeltperspektiv – med et blik på sig selv



Figur 1. Lederens kerneopgave.

Iben Ljungmann



Faglig ledelse
i ældreplejen

Konkrete greb til praksis

AKADEMISK FORLAG

Tre ledelsesmæssige blikke....

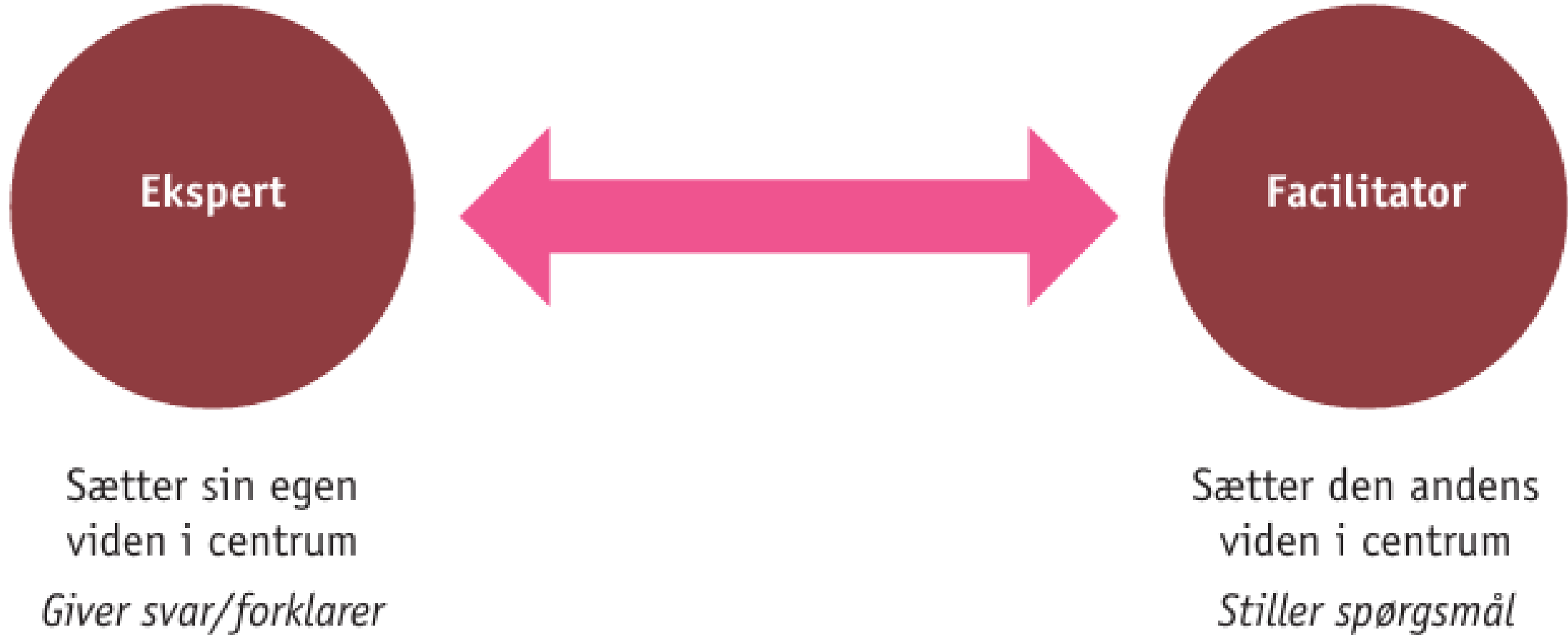
- Kvalitetsarbejde gennem observation/gennemlæsning af dokumentation
- Vurdering af borger trivsel
- Selvbestemmelse



- Kigge på effekten af egen ledelse og organisering
- Den nødvendige facilitatorrolle tæt på praksis
- Systematisk arbejde - møder
- Fælles fagligt fundament og sprog

- Hold øje med og håndter afmagt og forråelse (obs sprog)
- Hjælp til fagligt skøn, perspektivskifte og en styret refleksion
- Vurdere faglige kompetencer
- Psykologisk tryghed i gruppen
- Styrk fagidentitet og arbejdsfællesskabet

Positionsskifte som metode



Effektiv vejledning forudsætter at skifte position

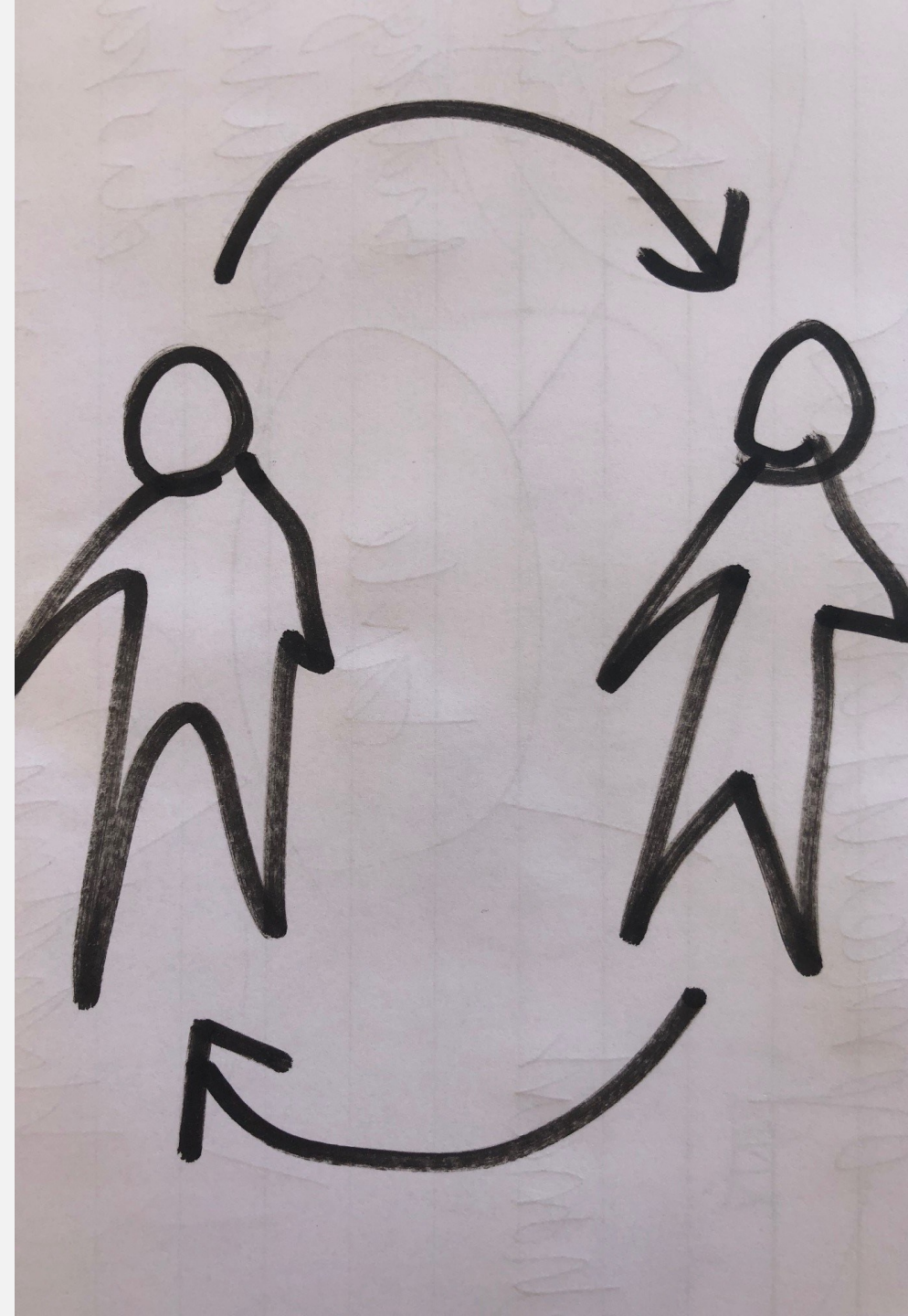
BORGERTRIVSEL OG MEDARBEJDERTRIVSEL HÆNGER ULØSELIGT SAMMEN

Medarbejdertrivsel har stor betydning for deres evne til at skabe trivsel hos borgerne

Borgernes trivsel har stor indvirkning på medarbejdernes trivsel

- Hvis de ikke trives, står medarbejderne i høje krav og potentielle belastninger, hvor de føler sig utilstrækkelige
- Hvis de trives, føler medarbejderne til gengæld at de lykkes i arbejdet, og gør mere af det gode

En god cirkel vs. en ond cirkel

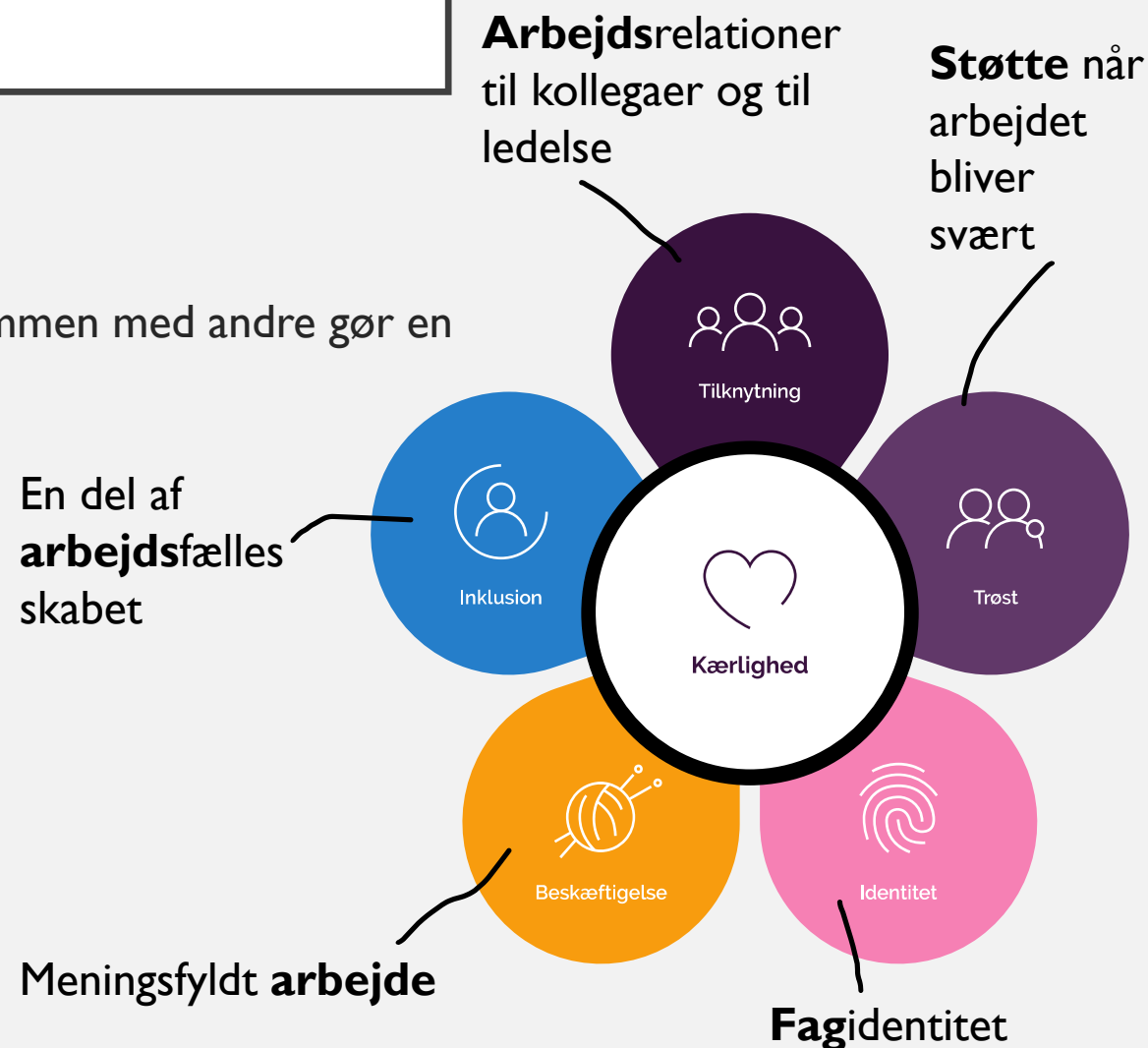


MEDARBEJDERE I TRIVSEL

- Fornemmelsen af at være en betydningsfuld **fagperson**
- Som har en stemme ind i arbejdsfællesskabet, og som sammen med andre gør en forskel for borgerne.

Ib Ravn/selvbestemmelsesteorien:

- Autonomi (at være med til at træffe beslutninger)
- Kompetence (at føle sig som en kompetent fagperson)
- Tilhørsforhold (psykologisk tryghed i gruppen)

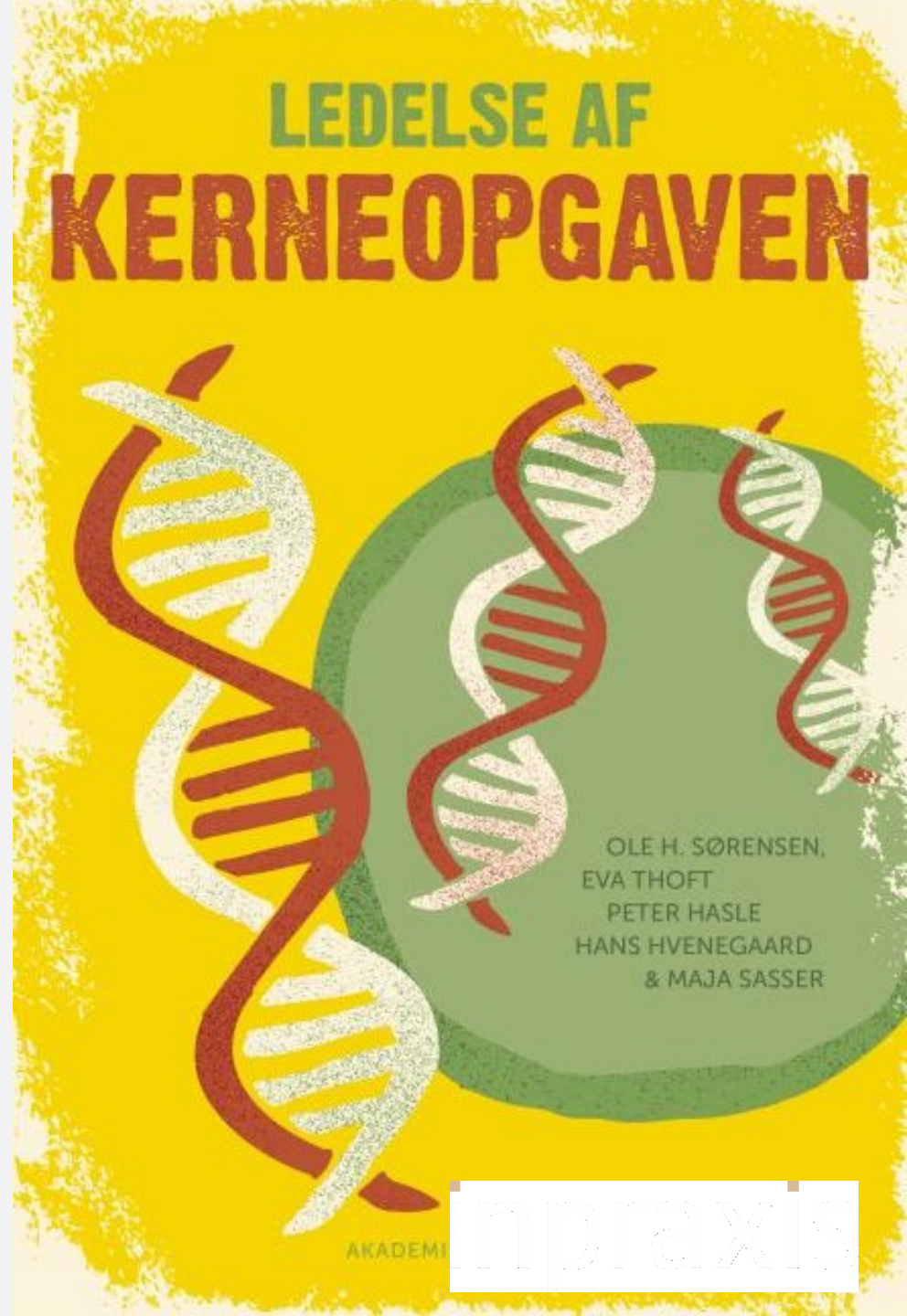


SKAL JEG FOKUSERE PÅ MEDARBEJDERNES TRIVSEL ELLER PÅ KVALITETEN AF KERNEOPGAVEN?

”Vores primære pointe er, at det psykiske arbejdsmiljø ikke står ved siden af den daglige drift og opgaveløsning. Det er i den samme driftproces, hvor der skabes god kvalitet for borgere, børn og patienter, at der også skabes sundhed, arbejdsglæde og stress for de ansatte og lederne [...].

Godt psykisk arbejdsmiljø fremmes af en vedholdende stræben efter samtidig at skabe bedre produktivitet og et godt psykisk arbejdsmiljø”.

(Sørensen m.fl. 2016: 123-126)



POSITIONER SOM LIGGER LIGE FOR...

Den omsorgsfulde leder der
spørger ind til hvordan
medarbejderne har det...

Hvordan har du det?

Er det hårdt/svært for tiden?

Hvad gør arbejdet ved dig?

Hvilke følelser er du ramt af?

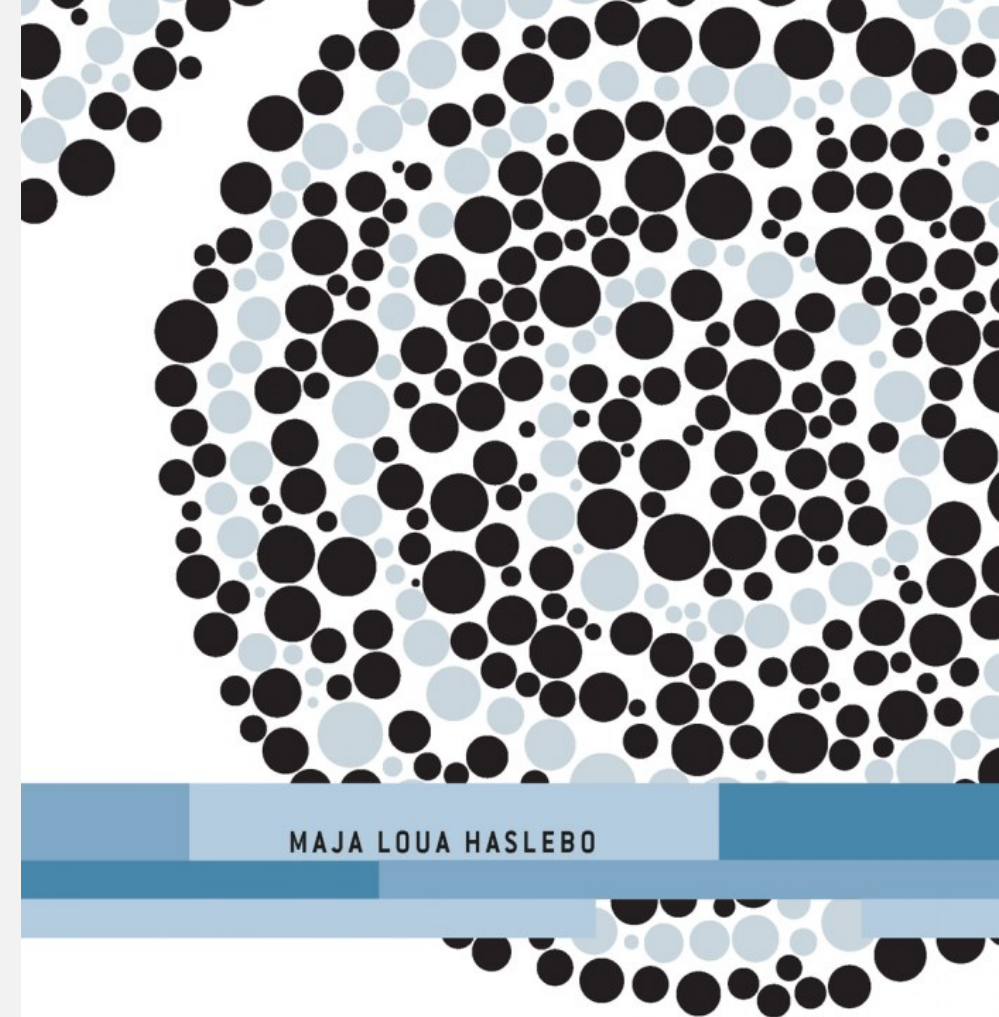
Talte Grethe også grimt i går?



HVORDAN SPØRGER DU TIL MEDARBEJDEREN? OG HVILKE POSITIONER BLIVER SKABT?

- Ved (kun) at sætte fokus på følelser, kan vi risikere at medarbejderens følelser forstærkes og bekræftes
- At de positioneres som ofre, fordi de står i svære betingelser

Samtidig kommer vi på kanten af vores arbejde i et dobbeltperspektiv



MAJA LOUA HASLEBO

LEGITIM LEDELSE

Om fokus, grænser og balancer

SÆT FOKUS PÅ DET MEDARBEJDEREN ALLEREDE KAN, GØR OG VED

Understøttelse af
faglig identitet
som modvægt til
belastninger

- **Handlinger:** Det lyder da ikke helt nemt. Hvad gjorde du så? Hvad var effekten af det? Hvad fik det dig til at tænke? hvad prøvede du ellers?
- **Intentioner:** Hvad var din intention med det? Hvad håbede du på, det skabte? Hvad var det du havde blik for i situationen?
- **Observationer:** Hvad har du observeret den sidste tid omkring Grethe?

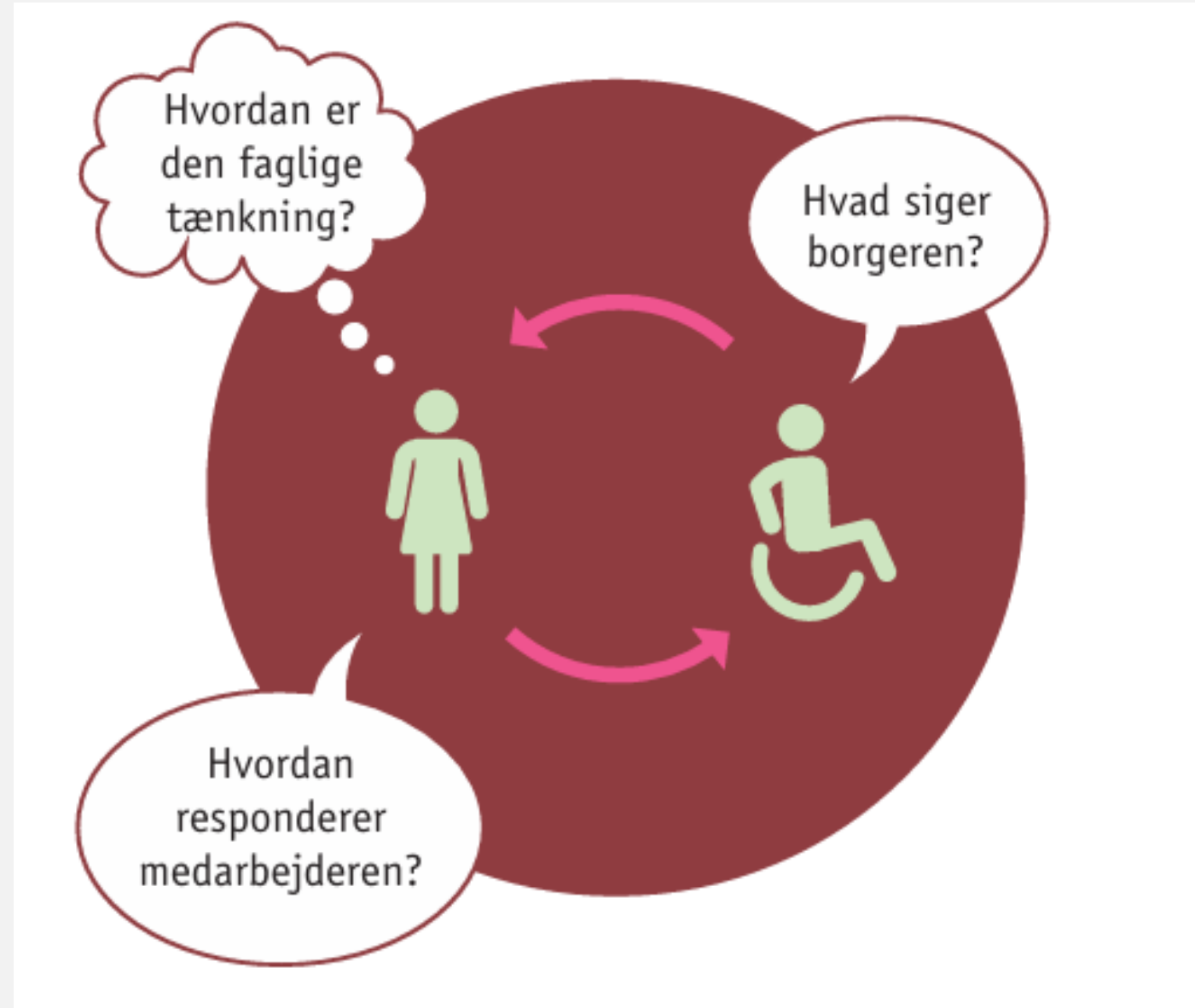
SÆT FOKUS PÅ DET MEDARBEJDEREN ALLEREDE KAN, GØR OG VED

Understøttelse af
faglig identitet
som modvægt til
belastninger

- **Tanker:** Hvilke faglige overvejelser har du gjort dig om samarbejdet med Grethe? Er der noget du særligt har tænkt eller overvejet?
- **Viden:** Hvad er det du ved om Grethe siden du lige gjorde som du gjorde?
- **Erfaringer:** Hvilke erfaringer har du indtil nu gjort dig ift. at samarbejde med Grethe? Du har sikkert allerede afprøvet en masse, og har allerede gjort dig en række relevante erfaringer: Hvad skal man i hvert fald ikke gøre? Hvad virker en lille smule indimellem?

DOBBELTPERSPEKTIVET

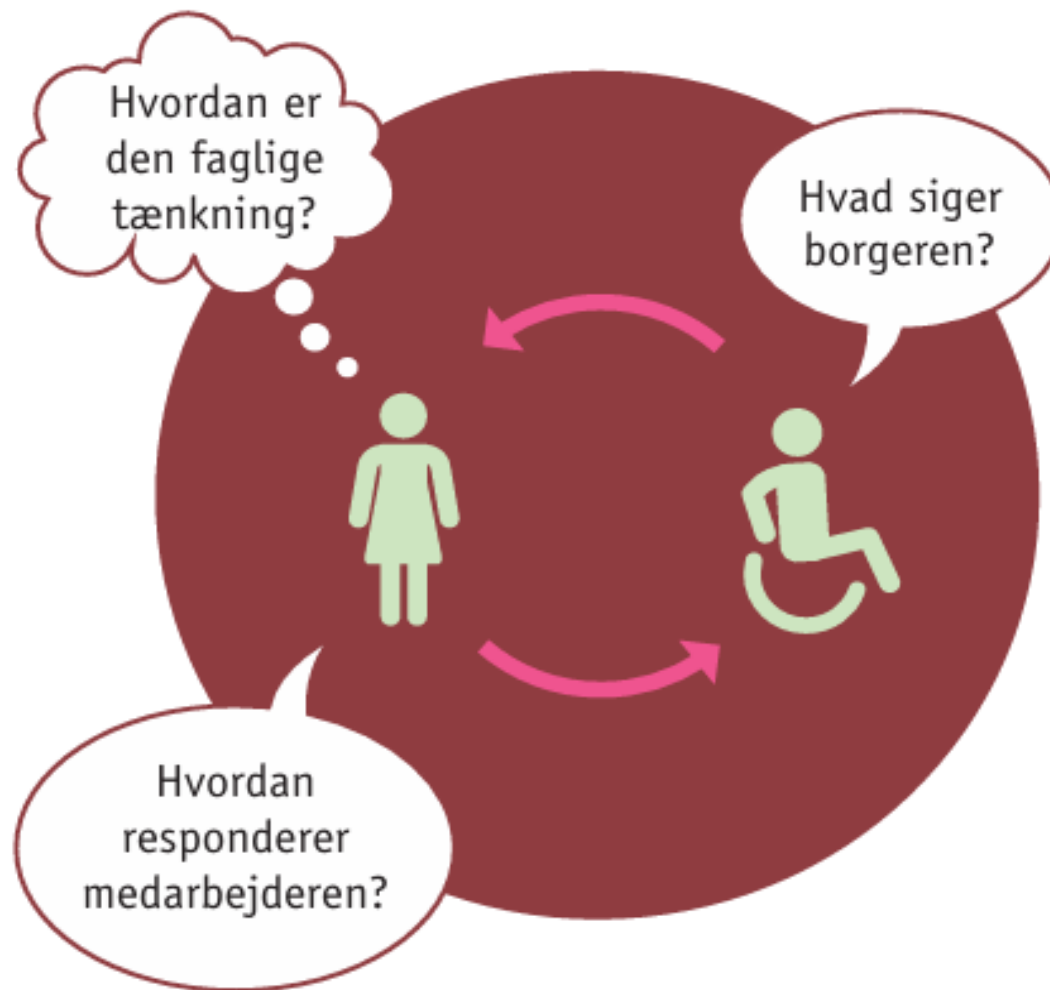
- Selv når det bliver svært skal du arbejde i et dobbelt perspektiv
- Stil spørgsmål både til borgeren og til medarbejderen
- Hav mødeelementer klar i værktøjskassen, så både borger og medarbejders trivsel kan adresseres



FAGLIGE REDSKABER TIL AT UNDERSTØTTE TRIVSEL

Understøtter
medarbejders trivsel:

- Trivselskarret/samtaler om arbejdet
- "Det store hvorfor"
- Fælles fagligt arbejde og sprog
- Faglig viden og kompetencer
- Psykologisk trygge arbejdsfællesskaber
- Jeg-Du møder og understøttelse af at være en fagperson



Redskaber til
borgertrivsel:

- Trivselskarret
- Blomsten
- De fem faktorer
- Isbjerget
- Perspektivskifte
- Affektudbrudsmodellen
- Jeg-Du møder og understøttelse af at være en person

LÆS EVT. MERE

Om faglig ledelse:

- Ljungmann, I. (2023). "Nærværende ledelse med blikket på borgeren" og "Med blikket på medarbejderen – perspektivskifte og fagligt sprog" i bogen "Ledelse i demensomsorgen" af Tina Risager. Forlaget Samfundslitteratur.
- Ljungmann, I. (2024). Faglig ledelse i ældreplejen. Akademisk Forlag.

Om perspektivskifte som metode:

- Iben Ljungmann (2018): "En enkel bevægelse med stor effekt – perspektivskifte som metode. Systemisk narrativt forum, nr. 4, s. 11-23. Kan findes på www.inpraxis.dk
- Sundhedsstyrelsens håndbøger i personcentreret omsorg og metoder til forståelse af psykiske og adfærdsmæssige symptomer indeholder også lettilgængelige beskrivelser af perspektivskiftet.
- E-læringsmoduler i bl.a. ledelse af værdig ældrepleje og perspektivskifte på: www.laringomvaerdighed.dk (sundhedsstyrelsen)
- RoSas podcast "Perspektivskifte som metode" <https://rosaspodcasts.podbean.com/>

Om low-arousal og tilgangen til konfliktløsning: Elvén, B. H, Agger, C og Ljungmann, I (2015). "Adfærdsproblemer i ældreplejen".

Om systemiske og narrative metoder i vejlednings- og konsulentarbejde: Konsulent – men hvordan? Af Westmark et al.

