



JUNI 2023

# SOCIALAFDELINGENS STRATEGISKE PEJLEMÆRKER 2023-2024

HOLSTEBRO KOMMUNE

27.00.00-G01-24-17



---

## HVAD ER ET STRATEGISK PEJLEMÆRKE?

Et pejlemærke er et strategisk og fagligt styringsredskab, der sætter en fokuseret ramme for den faglige udvikling og læring i Socialafdelingen. Et pejlemærke definerer med andre ord vigtige fælles dagsordener for arbejdet med kerneopgaven; *”vi samskaber det kvalificerede hverdagsliv for/med borgeren”*.

Socialafdelingens strategiske pejlemærker er udtryk for, at alle dagsordener ikke kan få lige meget opmærksomhed på én gang. Ofte vil krav eller forventninger fra omverdenen nødvendiggøre et bestemt fokus i arbejdet med Socialafdelingens kerneopgave. Det kan f.eks. dreje sig om ny lovgivning, nationale retningslinjer, ny forskning eller et skifte i de faglige tendenser og strømninger, som gør sig gældende på socialområdet.

Påvirkningen til at definere et bestemt tema som et pejlemærke kan også komme indefra. Der kan f.eks. være tale om en lokal viden og opmærksomhed, som viser sig at være relevant for hele Socialafdelingen (f.eks. som følge af kompetenceudvikling hos en afgrænset medarbejdergruppe eller gode erfaringer med et projekt, der vurderes at kunne implementeres bredt set).

---

## UDPEGNING AF STRATEGISKE PEJLEMÆRKER

Socialafdelingens pejlemærker fastlægges gennem en proces, der inddrager centerledere og funktionsledere. Et pejlemærke kan have forskellige varighed.

Udpegningen af nye pejlemærker (eller beslutning om videreførelse) sker som udgangspunkt én gang årligt i forbindelse med udvidet ledermøde med deltagelse af centerledere og funktionsledere.

Det er vigtigt, at Socialafdelingens pejlemærker er temaer, der opfattes som vigtige af medarbejdere og ledere i alle centre.

Socialchefen forbeholder sig dog også retten at fastlægge pejlemærker.

---

## DET LOKALE ARBEJDE MED STRATEGISKE PEJLEMÆRKER I CENTRENE

Pejlemærkerne skal forankres lokalt via en fokuseret indsats, som kan tage udgangspunkt i et fælles set up for hele Socialafdelingen og/eller lokalt tilpassede initiativer.

Ledergruppen i hvert center er ansvarlig for at afklare, hvordan man i det pågældende center vil arbejde med pejlemærkerne.

Foruden de to fælles pejlemærker, som besluttet, kan centrene fastlægge yderligere pejlemærker for deres respektive områder. Her vil det være oplagt at involvere medarbejdere og evt. L-MED.

Status på centrenes arbejde med pejlemærkerne kan f.eks. præsenteres på det årlige udvidede ledermøde.

---

## SOCIALAFDELINGENS STRATEGISKE PEJLEMÆRKER 2023-2024

Der er siden januar 2019 arbejdet med pejlemærkerne 'Dokumentationspraksis' og 'Borgeren som erfaringsekspert'. Perioden har været forlænget, bl.a. som følge af COVID-19. I forbindelse med udvidet ledermøde juni 2023 er det besluttet, at ovenstående pejlemærker nu er indlejret i daglig praksis, efter et godt og fokuseret arbejde med disse. Indsatsområderne er således fortsat vigtige, men afsluttes nu som pejlemærker.

I stedet er det besluttet, at der pr. juni 2023 skal arbejdes med følgende fælles strategiske pejlemærker, som vil blive præsenteret i det følgende:

- **Implementeringsledelse**
- **Bæredygtigt arbejdsmiljø**

## IMPLEMENTERINGSLEDELSE

Pejlemærket Implementeringsledelse udspringer af, at ledelses- og medarbejdergrundlaget for Socialafdelingen i efteråret/vinteren 2022/2023 er blevet opdateret og færdiggjort i foråret 2023. Det nye ledelses- og medarbejdergrundlag er udarbejdet på baggrund af det fælles ledelsesgrundlag for Social og Sundhed samt Socialafdelingens tidligere ledelses- og medarbejdergrundlag.

Næste skridt, i denne sammenhæng, er at igangsætte en decentral implementering i de enkelte centre med fokus på at bringe ledelses- og medarbejdergrundlaget i spil, så det kan understøtte og kvalificere vores opgaveløsning på den måde, som det er tiltænkt. I det enkelte center kan ledelses- og medarbejdergrundlaget således indtænkes på forskellig vis, som det giver mening i den lokale kontekst i centret/tilbuddet.

Udover de lokale processer sættes der på tværs af Socialafdelingen et særligt fælles fokus på én af ledelsesformerne: Nemlig 'implementeringsledelse', som de kommende år udgør et fælles pejlemærke.

Grunden til, at denne ledelsesform fremhæves særskilt, er, at den er afgørende for selve implementeringen af ledelses- og medarbejdergrundlaget samt den generelle udvikling i centrene:

- Når vi er gode til implementeringsledelse, formår vi at oversætte den strategiske intention til konkret handling, der understøtter vores mål og kerneopgave til gavn for borgeren
- Implementeringsledelse hjælper os til at sætte en fælles kurs og holde fast, så vi følges ad trods konstante forandringer
- Med god implementeringsledelse kan der både skabes stabilitet og udvikling
- Implementeringsledelse handler også om at kunne prioritere – at foretage valg og fravalg og kommunikere tydeligt om dette.

### Elementer af betydning for implementeringsledelse

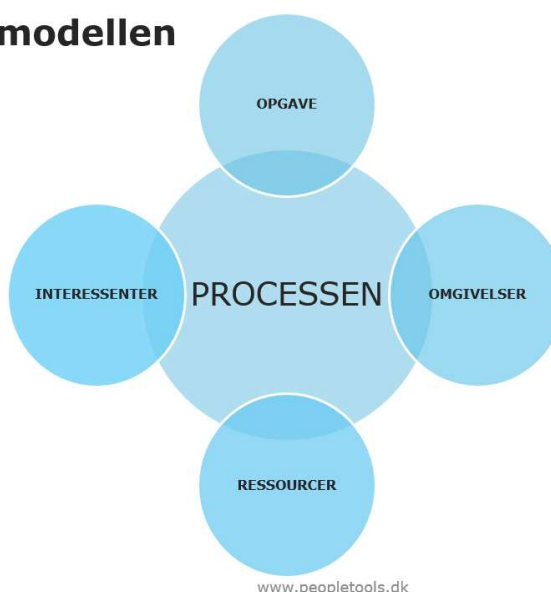
På udvidet ledermøde juni 2023 afholdt Martin Riiser fra People Tools en workshop om implementeringsledelse. [Link til slides](#). Formålet var at give inputs til, hvordan man i forhold til implementeringsledelse kunne gå fra *hvad* (beskrivelserne i ledelsesgrundlaget) til *hvordan*. Med udgangspunkt i udvalgte formuleringer fra ledelsesgrundlagets afsnit om implementeringsledelse (for funktionsledere) satte workshoppen fokus på 3 elementer, som kan anvendes til at bedrive implementeringsledelse i praksis.

#### 1) **Analyse og planlægning - Prioriter analyse og planlægning - tving dig selv til at blive konkret, inden du går i gang med implementeringen**

Her blev der arbejdet med uddraget "Udviser forståelse for implementeringens kontekst" 5 modellen blev præsenteret og afprøvet som et godt og enkelt redskab, man som leder kan bruge til at analysere/forstå implementeringens kontekst og til at "afdække uforløste potentialer og barrierer".

[Link til bilagsredskab](#): 5-modellen redskab. Word-dokumentet kan bruges som skabelon, når man som leder laver denne lille forberedende analyse forud for implementering af et konkret initiativ.

### 5 modellen



www.peopletools.dk

## 2) Gruppedynamik - Vær opmærksom på, at faktorer som motivation, energi og følgeskab er svære at styre og sætte på formel

Anden del af oplægget tog afsæt i følgende uddrag af ledelsesgrundlagets afsnit om implementeringsledelse: "Arbejder målrettet og fleksibelt med implementeringen". Her blev der sat fokus på, hvordan den enkelte leder formidler baggrunden for forandringer tydeligt, sikrer implementeringen, samt justerer og tilpasser, hvis der er anledning hertil. Martin Riiser havde her en række vigtige pointer i forhold til, hvilke udfordringer, som man kan møde, når man som leder vil formidle baggrunden for og sikre implementering af et forandringstiltag. Bl.a. hvordan man i grupper kan se forskellige dynamikker, som kan være afgørende for, om implementeringen lykkes.

Gruppedynamikker blev således fremhævet som et aspekt, det er vigtigt at være opmærksom på, når man arbejder med implementering. Grundantagelser opstår i grupper på baggrund af indre eller ydre pres. Hermed kan gruppen bevæge sig væk fra det konstruktive og produktive arbejdsaspekt, hvor gruppen arbejder Koncentreret - Målrettet – Rationelt – Udviklende. Der kan f.eks. opstå grundantagelsen Angst - Gruppen vil overleve. Med denne grundantagelse bliver det svært at arbejde konstruktivt i og med gruppen, og man vil se fænomener som:

- Kamp/flugt
- Lederafhængighed
- Nye normer eller nye ord
- Holder mange møder
- "Falsk harmoni"
- "De selvretfærdige"
- "Hyggeren"
- "De få rå"

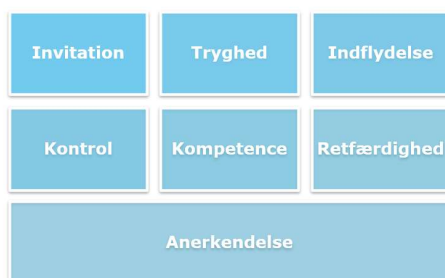
Som leder skal man således forsøge at forebygge, at ovenstående opstår, samt være i stand til at håndtere det, såfremt det gør. Dvs. forsøge at få gruppen tilbage til arbejdsaspektet.

Der blev på workshoppen bl.a. fremhævet følgende greb og opmærksomhedspunkter:

- Betydningen af lederdeltagelse/vedholdenhed
- Inddragelse af TRIO med som medspiller
- At man som leder er god til at se den enkelte medarbejder og dennes kompetencer. F.eks. vigtigt når man udvælger en enkelt til en opgave i forhold til implementering.
- At man samtidig er opmærksom på betydningen af gruppesammensætning. Hvad det betyder, hvem man sætter sammen i forhold til den enkelte opgave.
- Tydelighed omkring fordeling af ansvar og opgaver. I forhold til grupper kan "alles ansvar" nemt blive til "ingens ansvar"
- Gennemsigtighed, meningsskabelse og klarhed om tidsperspektiv. Modstand kommer ofte, når vi har fået sagt og forklaret for lidt. Der kan samtidig være behov for at indtænke en "modningsproces".
- At man som leder ikke undervurderer følelsers betydning. F.eks. følelser forbundet med forandringer, flytning mv. Vores perspektiver på noget er ofte mere forskellige, end vi forestiller os.

En pointe fra Martin Riiser var her, at man kan komme langt med at tage højde for de 7 psykologiske grundbehov, når man arbejder med implementeringsledelse:

### 7 psykologiske grundbehov



### 3) Det personlige lederskab - En sidste vigtig faktor i implementeringen er os selv!

Her blev følgende formulering fra ledelsesgrundlaget adresseret: "Sikrer forankring og følger op".

Det blev drøftet, at man som leder også skal være opmærksom på, hvordan man med sin person og "attitude" arbejder med dette. *Har vi gode nok muligheder for at få ledersparring på denne mere personlige del?* Nogle input kan man få fra lederkollegaer, centerleder og medarbejdere, men der er også aspekter herved, som kræver en psykologisk tryghed og en anden setting og opmærksomhed på magtforhold.

I forhold til dette 3. element, kan det således være en god ide at få sparring på den mere personlige del, på måden vi kommunikerer på mv. En sådan sparring skal selvfølgelig ske, efter at man har aftalt en ramme og et formål herfor.

En vigtig pointe i forhold til implementering er således, at man ikke skal undervurdere betydningen af det personlige, det relationelle og det, som ligger ud over selve det, der bliver sagt og det, som skal implementeres.

Som afslutning på workshoppen blev der samlet op i de enkelte centre – med udgangspunkt i følgende spørgsmål/opgaver:

- **Hvilke elementer kan i bruge i jeres praksis med at arbejde med implementeringsledelse fra workshoppen?** Indgå konkrete aftaler
- **Udarbejd en bruttoliste med kommende tiltag/forandringer.** Hvor i har særlig opmærksomhed på implementeringsledelse?
- **Hvilke forhindringer ser i, og hvordan vil i forsøge at overkomme dem?**

Næste skridt:

Der arbejdes nu videre med pejlemærket i de enkelte tilbud og centre, ligesom det afsøges, om der kan laves prøvehandlinger i forhold til anvendelse af 5-modellen.

### BÆREDYGTIGT ARBEJDSMILJØ

Socialafdelingen kendetegnes ved at være et arbejdsområde med høje følelsesmæssige krav qua arbejdet med mennesker i sårbare og udsatte positioner. For den enkelte medarbejder indebærer det et stort behov for indlevelse og håndtering af følelsesmæssige reaktioner – og for arbejdspladsen stiller det høje krav til et godt og bæredygtigt arbejdsmiljø.

I 2022 blev der i S-MED udarbejdet et notat over [bærende principper for sundhedsmiljø på arbejdspladsen i Socialafdelingen](#). Baggrunden herfor var, at der på tværs af Socialafdelingen i kølvandet på Covid-19 var kommet et forstærket fokus på mental trivsel. De bærende principper udgør en fælles vision for arbejdet med sundhedsfremme og forebyggelse i Socialafdelingen. Herved fastlægges en overordnet fælles forståelse og ramme. Den lokale udmøntning heraf, herunder implementering, synlig- og levedegørelse af principperne sker via de lokale L-MED.

### Omsorgstræthed - Når afmagt skaber over- og underinvolvering i kontakten med borgeren

I forlængelse og sideløbende med ovenstående proces i S-MED og L-MED har vi på lederniveau de sidste år beskæftiget os med temaet forråelse og omsorgstræthed, som en risiko ved at arbejde i følelsesmæssigt krævende jobs. Til udvidet ledermøde i maj 2022 holdt Linda Brink et omlæg omkring omsorgstræthed med afsæt i Rikke Høgstedts perspektiver på belastningspsykologi og omsorgstræthed.

Omsorgstræthed defineres her som et udtryk for en (ofte) længerevarende psykologisk belastning i mentale højrisikojobs. En central pointe fra oplægget var desuden, at omsorgstræthed *ikke* udvikles, fordi personalet ikke er dygtige til arbejdet. Omsorgstræthed udvikles netop fordi personalet *gør* arbejdet godt – og er i stand til at udvise omsorg og medfølelse. Men som hjælper kan man i afmagt over borgerens situation og stærke følelser blive over- eller underinvolveret i kontakten med borgeren. I forhold til forebyggelse handler det om at kunne spotte de tidlige tegn på omsorgstræthed i en personalegruppe (f.eks. sprogbrug, kropssprog, ændringer i indsats/tilgang mv.), italesætte det og iværksætte forebyggende tiltag.

Fokus i oplægget var at klæde lederne på til at spotte tegn på omsorgstræthed – samt forebygge udviklingen heraf. [Link til oplæg](#). I forlængelse af oplægget blev der faciliteret en dialogworkshop. [Link til workshops-øvelser](#).

### **Forråelse – Faglig refleksion og psykologisk tryghed som nøglen**

Temaet blev genbesøgt til det udvidede ledermøde i juni 2023, hvor konsulenthuset Marselisborg satte fokus på lederens rolle i forebyggelse af omsorgstræthed og forråelse. [Link til oplæg](#).

Forråelse defineres her som en naturlig, men uacceptabel reaktion på afmagt. Særligt i velfærdsfag med følelser af faglig utilstrækkelighed og slitage, er forråelse en naturlig strategi til at håndtere pres og afmagt.

Forråelse kan være rettet imod både borger, pårørende, kollegaer eller team.

En central pointe fra oplægget var, at afmagt opstår som et resultat af flere faktorer, som kan belyses med belastningstrekanten: 1) Klienten 2) Hjælperen selv og 3) Rammerne. Der er således flere forhold, som spiller ind i forhold til, hvilke handlemuligheder, den enkelte medarbejder oplever at have i en given situation. Her spiller kultur og gruppedynamikker også en væsentlig rolle, da mekanismerne forstærkes, når vi er i en gruppe, ligesom de fleste mennesker vil gå langt for at forblive en del af fællesskabet. Derfor kan det være svært at reagere, selvom man får ”en fornemmelse i maven” af, at noget er forkert og at man bevæger sig i en forrået retning. Det er sådanne ”biomarkører” som kan være med til at give en pejling om, at noget skal undersøges og adresseres.

Risikoen for forråelse er således et grundvilkår. Oplægget gav input til, hvordan ledere kan aflæse forråelsens faresignaler, samt spotte og adressere dem. I forhold til forebyggelse og håndtering fremhæves den faglige refleksion og psykologiske tryghed, som et afgørende værn mod forråelse.

Oplægget fremhævede derudover tre vigtige skridt for en leder:

1. Vi skal erkende, at forråelse er en risiko på alle arbejdspladser
2. Sæt faglig refleksion i fokus
3. Styrk psykologisk tryghed for at støtte den faglige refleksion

I forlængelse af oplægget gennemførte lederne et dilemmaspil med fokus på lederens rolle i forebyggelse og håndtering af forråelse. [Link til oplæg med dilemmaer](#).

Næste skridt:

Der arbejdes nu videre med pejlemærket i de enkelte tilbud, centre og L-MED med udgangspunkt i S-MED notatet, samt den fælles viden og de forebyggende værktøjer fra de udvidede ledermøder. Ligeledes er [pårørendekodekset](#) også relevant at inddrage i forhold til risikoen for forråelse i disse samarbejdsammenhænge.