

"Omsorg i balance" på Børne- og ungehospice Strandbakkehuset

Resultater fra evalueringen af et toårigt projekt

DE[®]
FACT
UM

©DEFACTUM, Region Midtjylland, maj 2023

Emneord: Compassion, self-compassion, medfølelse, selvmedfølelse, omsorgstræthed, hospice.

Rapporten er udarbejdet af:

Lise Marie Witt Udsen, DEFACTUM, lisuds@rm.dk, (projektleder)

Signe Andrén Thrane, DEFACTUM, sigtho@rm.dk

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:

DEFACTUM

Olof Palmes Alle 15

8200 Aarhus N

E-mail: defactum@rm.dk

Hjemmeside: www.defactum.dk

Rapporten kan downloades fra www.defactum.dk samt www.strandbakkehuset.dk.

For information om "Omsorg i balance"-projektet kan der tages kontakt til Dorit Simonsen.

E-mail: dosimon01@gmail.com

Forsidefoto: Strandbakkehuset

Forord

Tænk engang at få muligheden for at etablere en helt ny organisation – et helt nyt Børne- og ungehospice og dermed muligheden for, allerede fra starten, at lægge de første trædesten til den vej, som jeg sammen med min bestyrelse havde et ønske om, medarbejderne fremover skulle gå.

Vi var vidende om, at vores opgave var at skabe en arbejdsplads, som tog højde for de følelsesmæssige udfordringer, medarbejderne dagligt ville blive konfronteret med. Vores ønske var at forebygge omsorgstræthed, stress og udbrændthed.

Vi ønskede at skabe de bedste forudsætninger for at gøre Strandbakkehuset til en bæredygtig organisation. En organisation, som bygger på en kultur båret af psykologisk tryghed, hvor der er en righoldig lærings- og udviklingskultur samt et godt kollegialt fællesskab.

Det var i det ønske, at ideen til "Omsorg i balance" blev født, og kontakten til Bensaid Vincent Jilil blev etableret. Den person, som jeg vidste, havde de allerbedste forudsætninger og kompetencer til at drive og gennemføre dette projekt med høj faglighed, nænsomhed og nærvær. Af hjertet tak til dig Bensaid.

Vores store bekymring var, om en sådan top-down-proces af en varighed på to år nu også ville få den nødvendige opbakning fra medarbejderne. Den bekymring blev i den grad gjort til skamme. Der skal derfor lyde en stor tak til alle medarbejderne på Strandbakkehuset. Tak for at I er gået ind med åbent sind, tillid og mod til at arbejde med projekt "Omsorg i balance" på trods af, at I ikke har haft indflydelse på projektets indhold og med et emneområde, som I på forhånd havde et meget begrænset kendskab til. Det er ganske unikt.

Også af hjertet tak til Lisbeth Højer, som helt fra starten, som afdelingsleder på Strandbakkehuset, straks var med på ideen. Og gennem hele projektet har været en stor støtte og god rollemodel for alle medarbejderne. Du har ydet en stor indsats for, at dette projekt rent logistisk har kunnet lykkes.

Speciel tak til Sygeplejerske Anne Sofie Jensen, Hospice Søholm, Seniorforsker og klinisk sygeplejespecialist Pia Riis Olsen, Aarhus Universitet, og Sygehuspræst Lotte Blicher Mørk, Rigshospitalet. Tak for at I har stillet jer til rådighed som projektets udenfor-blik og dermed medvirket til en kvalitetssikring af projektet.

Tak til Lise Marie Witt Udsen og Signe Andrén Thrane fra DEFACTUM. Det har været spændende at have jer med hele vejen. Tak for jeres store interesse for "Omsorg i balance".

Mit håb er, at vi med dette projekt har lagt grundstenene til en sund og bæredygtig organisation. Jeg håber også, at vores arbejde kan være til inspiration for andre og kan anvendes flere steder i sundhedsvæsenet og omsorgsfag, så der i højere grad er fokus på at hjælpe medarbejdere til at kunne holde til at yde omsorg og hjælpe de patienter eller borgere, som de står overfor.

Projektet er blevet finansieret via donationskontoen ved Børne- og ungehospice Strandbakkehuset, og jeg takker Bestyrelsen for Hospice Djursland og Strandbakkehuset for deres opbakning og støtte til projektet.

Dorit Simonsen

Indholdsfortegnelse

1	Introduktion	6
1.1	Strandbakkehuset	6
1.2	"Omsorg i balance"	6
1.2.1	Baggrund og formål for "Omsorg i balance"-projektet	6
1.2.2	Indholdet i "Omsorg i balance"-projektet	7
1.2.3	Kilder til beskyttelse af medfølelsen.....	10
1.3	Evalueringsfokus	12
1.3.1	Evalueringsspørgsmål.....	12
1.4	Kort om design, metode og datagrundlag.....	13
1.5	Læsevejledning.....	13
2	Hvad betyder "Omsorg i balance" for den enkelte medarbejder?	15
2.1	Udvikling af kapacitet til at kunne rumme lidelse.....	15
2.2	Nærvær uden at skulle "fikse" familiernes lidelse	17
2.2.1	Opladninger	17
2.2.2	Over- eller underinvolvering	18
2.3	Medarbejderne er blevet bedre til at passe på sig selv	18
2.3.1	Opgave på lige fod med medicingivning	19
2.3.2	Medarbejderne oplever en effekt af at passe på sig selv.....	19
2.4	Medarbejderne kan nå at stoppe ved "gult lys" – inden de bliver ramt af omsorgstræthed	22
2.4.1	At genkende tegn på omsorgstræthed	22
2.5	Opsamling på pointer i kapitlet	23
3	Hvad betyder "Omsorg i balance" for fællesskabet og kulturen på Strandbakkehuset?	25
3.1	Fælles sprog og referenceramme	25
3.2	Hurtig udvikling af et stærkt fællesskab	26
3.3	Løbende fokus på psykologisk tryghed.....	28
3.3.1	Ærlighed og deling af fejl	29
3.4	En organisation med plads til sårbarhed.....	29
3.4.1	Legalt at mærke efter.....	30
3.5	Små gearskift og refleksion i løbet af dagen	31
3.5.1	Refleksion i fællesskab.....	31
3.6	Er det lykkedes at skabe en bærende kultur?	32
3.6.1	Kulturen skal stå sin prøve i de kommende år	33
3.7	Opsamling på pointer i kapitlet	33
4	Hvad betyder "Omsorg i balance" for de indlagte familier?.....	35
4.1	Familiernes lidelse kan rummes	35

4.1.1	Lindring gennem ro, nærvær og "væren" i stilhed	35
4.2	Medarbejderne lærer familierne at passe på sig selv.....	36
4.3	Opsamling på pointer i kapitlet	37
5	Strandbakkehusets erfaringer med at implementere "Omsorg i balance" ...	38
5.1	Alle medarbejdere og ledelsen er med	38
5.1.1	Deltagelsen giver også værdi for ledelsen	39
5.2	Ledelsen er afgørende for implementering.....	39
5.3	Betydningen af tid.....	40
5.3.1	Oplevelse af mening og opbakning	41
5.4	Den eksisterende effektivetskultur som barriere.....	42
5.5	Det kræver arbejde med sig selv	43
5.6	Vilje og prioritering er en nødvendighed.....	44
5.7	Hvordan vil Strandbakkehuset fastholde "Omsorg i balance"?	45
5.7.1	Ønske om fælles aktiviteter	45
5.7.2	Resiliens og næring af medfølelse	46
5.8	Opsamling på pointer i kapitlet	46
6	Opsamling på resultater og perspektivering	48
6.1	Opsamling på resultater.....	48
6.1.1	Det kræver en vedvarende indsats	48
6.1.2	Forudsætningerne er tilstede.....	49
6.2	Perspektivering.....	50
7	Bilag 1: Design, metode og datagrundlag.....	52
8	Bilag 2: Beskrivelse af aktiviteterne "Omsorg i balance"-forløbet.....	54
9	Bilag 3: Kort introduktion til de følelsesregulerende systemer	57
10	Bilag 4: Kilder til medfølelse	59

1 Introduktion

Børne- og ungehospice Strandbakkehuset har siden slutningen af 2020 og ca. to år frem arbejdet med at skabe "Omsorg i balance". For at sikre et eksternt blik på Strandbakkehusets arbejde har hospiceleder Dorit Simonsen bedt DEFACTUM – et forsknings- og konsulenthus i Region Midtjylland – om at evaluere forløbet. Derfor har DEFACTUM fulgt Strandbakkehuset gennem hele projektføreløbet for at undersøge, hvilken forskel viden om og træning med "Omsorg i balance" gør for medarbejderne på Strandbakkehuset.

1.1 Strandbakkehuset

Børne- og ungehospice Strandbakkehuset er beliggende i Rønne på Djursland. Det er det andet børne- og ungehospice i Danmark. Før Strandbakkehuset åbnede i december 2020, var der kun Lukashuset i Hellerup.

Målgruppen er børn og unge fra 0-18+ år, og Strandbakkehuset modtager børn og unge med en livsbegrænsende eller livstruende sygdom fra hele landet. På Strandbakkehuset er det hele familien, der flytter ind sammen med det barn, som har brug for en tværfaglig, specialiseret palliativ indsats. Der er plads til fire familier på Strandbakkehuset, og de kan bo i hver deres lejlighed under opholdet.

Der er ca. 20 medarbejdere på Strandbakkehuset. Den største medarbejdergruppe er sygeplejersker. Derudover er der ansat en pædagog, fysioterapeut, musikterapeut, socialrådgiver, psykolog, læge og hospicepræst.

Strandbakkehuset er nybygget og specialdesignet til børn, unge og deres familier. Strandbakkehuset er bygget sammen med Hospice Djursland, som ligger lige ved siden af. Hospice Djurslands målgruppe er voksne. Hospice Djursland og Strandbakkehuset ledes af en hospiceleder, og hvert hospice har sin egen afdelingsleder. Administration, køkken og service samt nogle af medarbejderne i terapeutgruppen arbejder begge steder.

1.2 "Omsorg i balance"

1.2.1 Baggrund og formål for "Omsorg i balance"-projektet¹

Baggrunden for at ville implementere "Omsorg i balance" på Strandbakkehuset er dels baseret på de positive erfaringer, hospiceleder Dorit Simonsen tidligere havde høstet gennem et forløb med en medarbejdergruppe på Hospice Djursland, som arbejdede med tilgangen tilbage i 2018², dels baseret på de overvejelser og visioner, hospicelederen havde i forbindelse med etableringen af en helt ny organisation inden for et felt, hvor medarbejderne i høj grad bliver konfronteret med lidelse, og hvor det er velkendt, at der er potentiel høj risiko for udvikling af omsorgstræthed blandt medarbejderne. Samtidig havde hospiceleder Dorit Simonsen allerede på Hospice Djursland stiftet bekendtskab med, at omsorgstræthed kunne opstå blandt medarbejdere trods supervision, og derfor var det tydeligt for hende, at der skulle noget mere til på Strandbakkehuset for at forebygge omsorgstræthed.

¹ Beskrivelsen af baggrund og formål for projektet er hentet fra artiklen "Strandbakkehuset vil ha' "Omsorg i balance"" (2023) skrevet af Dorit Simonsen og Lise Marie Witt Udsen.

² Omsorg Nr. 2 – 2021: Janni Lisander Larsen, Dorit Simonsen og Bensaid Vincent Jilil "Omsorg i balance - En vej til autenticitet i arbejdet med omsorg, lidelse og død".

Selvom ca. 80 % af de indlagte børn udskrives fra børne- og ungehospice i live, er der stadig ca. 20 %, der afslutter deres liv på hospice. Med øje for den følelsesmæssige belastning, det er for medarbejderne at arbejde så tæt på lidelse, sorg og død, var det hospicelederens ønske at bidrage til at modvirke netop omsorgstræthed, forebygge stress og udbrændthed samt understøtte trivsel i organisationen.

Visionen er at skabe de bedste forudsætninger for at gøre Strandbakkehuset til en bæredygtig organisation. En organisation som bygger på en kultur båret af psykologisk tryghed, hvor der er en righoldig lærings- og udviklingskultur samt et godt kollegialt fællesskab, og hvor medarbejderne fastholder evnen til en balanceret empati i betydningen af 'at føle med uden at blive overvældet' og dermed bevarer evnen til nærvær og omsorgsfuld medfølelse med de indlagte børn og deres familier.

I beskrivelsen af "Omsorg i balance"-projektet formuleres formålet med projektet således:

"Formålet er at kultivere såvel den enkelte og den kollektive kapacitet til at drage omsorg for patienterne og deres familier, evnen til selvomsorg og kollegial omsorg samt opretholde egen balance i et bæredygtigt perspektiv i det krævende pleje- og omsorgsarbejde, som det uundgåeligt vil påhvile medarbejderne på Strandbakkehuset (deraf omsorg i balance). Og ikke mindst understøtte et organisatorisk samarbejds miljø båret af psykologisk tryghed."

(Kilde: Ledelsesgrundlag for Strandbakkehuset, august 2020)

Derudover fremhæves det, at det er ønsket at skabe en bærende kultur:

"I forbindelse med at vi skal opbygge en ny institution, ønsker vi at skabe en bærende kultur båret af tydelige koordinater for omsorgsarbejdet på en måde, der er bæredygtig og dermed i balance."

(Kilde: Ledelsesgrundlag for Strandbakkehuset, august 2020)

1.2.2 Indholdet i "Omsorg i balance"-projektet

I forbindelse med at alle medarbejderne blev ansat, blev de informeret om, at ledelsen havde indledt et samarbejde med facilitator og underviser Bensaid Vincent Jilil (herefter benævnt "facilitator"). Samme facilitator som var involveret i projektet på Hospice Djursland. Den samlede medarbejdergruppe mødte Bensaid til en kick off-proces og et infomøde i forbindelse med introduktionen til deres nye arbejdsplads – Strandbakkehuset – tilbage i november 2020. De blev præsenteret for det samlede forløbsprogram for "Omsorg i balance", som strækker sig over en toårig periode.

Forløbet har fokus på følgende tre områder:

- 1) Compassion og self-compassion
- 2) Balance og resiliens
- 3) Psykologisk tryghed

Forløbet sigter overordnet på kapacitetsopbygning af større compassion og self-compassion, regenerer energi og ressourcer og understøtter et organisatorisk samarbejds miljø båret af psykologisk tryghed. Der sigtes på at give såvel den enkelte som hele gruppen vital viden og værktøjer til egen træning - både på og uden for arbejdet.

I det følgende beskrives, hvordan de forskellige begreber defineres og anvendes i "Omsorg i balance". Definitionerne er tilvejebragt af facilitator Bensaid Vincent Jilil.

"Omsorg i balance"-forløbet anvender følgende forståelse af begrebet compassion, som på dansk oversættes til "medfølelse":

Boks A. Begrebet compassion/medfølelse i "Omsorg i balance"-forløbet

Ifølge facilitator Bensaid Vincent Jilil benyttes to definitioner på medfølelse i "Omsorg i balance"-forløbet, hvilket er de definitioner, der har forskningsmæssig opbakning.

Den ene definition er udviklet af Gilbert og definerer medfølelse således:

"En åbenhed over for egen og andres smerte og lidelse samt et dybtfølt ønske om at forebygge og lindre."

Den anden definition er udviklet af Strauss et al., der definerer medfølelse som *en kognitiv, affektiv og adfærdsmæssig proces*, der består af følgende fem elementer, som refererer til både medfølelse for en selv og medfølelse med andre:

- 1) *Erkendelse af lidelse;*
- 2) *Forståelse af lidelsens universalitet som en fælles menneskelig erfaring;*
- 3) *At føle empati for den person, der lider, og forbinde sig med nøden hos den anden (følelsesmæssig resonans);*
- 4) *At tolerere ubehagelige følelser, vækket som reaktion på den lidende person (f.eks. nød, vrede, frygt), så man forbliver åben over for og accepterer den lidende;*
- 5) *Motivation til at handle for at lindre lidelsen.*

(Kilde til begge definitioner: Strauss et al. (2016) "What is Compassion and How Can We Measure it? A Review of Definitions and Measures". Elsevier Clinical Psychology, Vol. 47: 15–27.)

Begrebet self-compassion/selvmedfølelse bygger i "Omsorg i balance" på følgende forståelse:

Boks B. Begrebet self-compassion/selvmedfølelse i "Omsorg i balance"-forløbet

Facilitator Bensaid Vincent Jilil beskriver selvmedfølelse på følgende måde:

1) *Mindfulness*: I modsætning til vores vante måde med at overidentificere os og klistre sammen med sindets indhold, stilles sindet ind på en mindful holdning over for, hvad der end strømmer gennem sindet.

2) *Huske det fælles menneskelige*: I modsætning til at føle sig alene og isoleret med sin lidelse, minder man sig selv om, at grundlæggende følelser, sindets naturlige virke og eksistentielle grundvilkår og ikke mindst lidelse er almen menneskeligt og en del af den fælles menneskelige erfaring. Fokus er på forbundethed i det fælles menneskelige i modsætning til vores tendens til isolation, når vi mærker smerte og lidelse i stil med "det er kun mig, der har det sådan".

3) *Selvmedfølelse*: I modsætning til en dømmende selvkritisk og selvbebrejdende holdning mod sig selv, møde sig selv med ømhed mildhed, venlighed, omsorg og omfavne sig selv med medfølelse.

Bensaid Vincent Jilils beskrivelse bygger på psykolog Kristin Neffs definition af selvmedfølelse, som tager afsæt i de nævnte tre komponenter.

(Kilde: Neff, Kristin & Germer, Christopher. (2017) "Self-Compassion and Psychological Wellbeing". In J. Doty (Ed.). Oxford Handbook of Compassion Science. Oxford University Press. Chap. 42: 1-42.)

I relation til compassion/medfølelse og self-compassion/selvmedfølelse har der i "Omsorg i balance"-projektet været følgende fokus³ på at udvikle:

³ Kilde: Ledelsesgrundlag, Strandbakkehuset, august 2020

- Større **rummelighed** og tolerance over for svære følelser og tilstande - såvel egne, som patienter, pårørende og kollegaers
- Større evne til **nærvær, sindsro og selvberoenhed, empatisk lytning og indlevelse** og dermed bedre relationskompetence
- Større grad af **selvomsorg** og dermed større **mildhed, venlighed og medfølelse** omfavne af egen **sårbarhed og skrøbelighed**
- Større overskud til **generøsitet** og **venlighed** og dermed større bidrag til den **socialtillidskapital**, øget **forbundethed og samhørighed** i det arbejdsmæssige **fællesskab**

"Omsorg i balance"-forløbet omhandler ligeledes resiliens, der forstås på følgende måde:

Boks C. Begrebet resiliens i "Omsorg i balance"-forløbet

Facilitator Bensaid Vincent Jilil beskriver, at tre komponenter tilsammen udgør resiliens:

- 1) *Modstandsdygtighed over for udfordringer, pres, belastninger og turbulens – herunder at komme til kræfter igen i et passende tempo*
- 2) *Smidighed, fleksibilitet og tilpasningsevne over for forandringer*
- 3) *Effektiv restitutionskapacitet – genopbygge energi og ressourcer i et balanceret tempo i forhold til udnyttelse og forbrug (restitution har en vigtig betydning for komponent 1)*

(Kilde: Se beskrivelsen af "Kilder til medfølelse" i bilag 4)

I "Omsorg i balance"-forløbet har der været følgende fokus i forhold til resiliens⁴:

- Større kapacitet for **smidighed og tilpasning** samt at regenerere energi og ressourcer efter belastninger og dermed forebygge stress og risiko for udbrændthed (**bæredygtig robusthed**)

Begrebet psykologisk tryghed forstås i "Omsorg i balance" på følgende måde:

Boks D. Begrebet psykologisk tryghed i "Omsorg i balance"-forløbet

Denne beskrivelse er facilitator Bensaid Vincent Jilils fortolkning af Amy Edmondsons definition på psykologisk tryghed:

Psykologisk tryghed forstås som et miljø båret af åben nysgerrighed og radikal oprigtighed over for hinanden om alt, hvad der vedrører den fælles opgave. Et miljø, hvor man trygt kan fortælle om sine fejl og fiaskoer, dele sin sårbarhed, sin tvivl og dilemmaer. Og ikke mindst, hvor man kan udtrykke sig kritisk og konfrontere antagelser og overbevisninger - uden frygt for at miste anseelse, privilegier, ansvarsområder, blive til grin eller udskaftet. Ikke forstået som grænseløs overbærenhed over for adfærd, der kompromitterer kulturen, men udtrykt med respekt og ordentlighed. Formålet er til enhver tid at tjene helheden og organisationens formål.

(Kilde: Strandbakkehuset vil ha' "Omsorg i balance", (2023), artikel skrevet af Dorit Simonsen og Lise Marie Witt Udsen)

⁴ Kilde: Ledelsesgrundlag, Strandbakkehuset, august 2020

Med inspiration og afsæt fra forskellige forskningsbaserede tilgange⁵ var følgende program sammensat for "Omsorg i balance"-forløbet på Strandbakkehuset:

PROGRAM FOR "OMSORG I BALANCE"-FORLØBET

For den samlede gruppe*

- Kickoff: 5 timer (ét hold i hele gruppen)
- Intro internat: 2 dage (ét hold i hele gruppen)
- Opfølgning på internat: 1 dag (ét hold i hele gruppen)
- Procestemadage: 4 dage (to hold i flydende grupper/hold)
- Træning sessioner: 8 x 3 timer (to hold i flydende grupper/hold)
- Retreat: 2 dages internat (to hold)
- Supervision: 10 x 3 timer (flydende grupper/hold og (1 x 5 timer: ekstra)
- Læringsopsamling og evaluering: 1 dag (hele gruppen)

*Lederne deltog ikke i supervision, og kun afdelingslederen på Strandbakkehuset deltog i træningssessioner, da hospicelederen havde gennemført træningen i forbindelse med et tidligere forløb på Hospice Djursland.

Lederudvikling (hele ledergruppen: Hospice Djursland og Strandbakkehuset)

- Ledersparring: 10 x 3 timer
- Internat: 4 x 2 dage

I bilag 2 fremgår en beskrivelse af de forskellige elementer i "Omsorg i balance"-forløbet. I forlængelse heraf indeholder bilag 3 en beskrivelse af de følelsesregulerende systemer, da viden om de følelsesregulerende systemer er en vigtig del af "Omsorg i balance"-forløbet. De følelsesregulerende systemer nævnes således flere gange i løbet af rapporten.

1.2.3 Kilder til beskyttelse af medfølelsen

Den vigtigste buffer mod udvikling af omsorgstræthed er ifølge facilitator Bensaïd Vincent Jilil medfølelse – medfølelse over for andre og medfølelse over for sig selv. Han har udviklet en model, der beskriver, hvilke faktorer der tilsammen kan beskytte medfølelsen og dermed fungere som et immunforsvar, hvis de er tilstede. Disse faktorer er kilder til medfølelse. Omvendt drænes medfølelsen, hvis de ikke er tilstede – hvis kilderne tørrer ud. Modellen er visualiseret i figur 1, hvor medfølelsen er omgivet af de syv kilder:

⁵ Programmet "Omsorg i Balance" trækker på en bred vifte af forskellige evidens- og forskningsbaseret forståelser og tilgange og erfaringsbaserede praksisser til compassion, nærvær og balance (bl.a. fra P. Gilbert, T. Singer, C. Strauss, Kristin Neff, D. Keltner, S. Porges, T. Jinpa, Stanford University Center for compassion and Altruism og Center for anvendt meditation, Sustainable leadership and cocreation m.fl.)

Figur 1: Medfølelsens immunforsvar



De syv kilder, der tilsammen kan skabe et immunforsvar for medfølelse, er:

1. Eksponering for lidelse – *balanceret eksponering*:

Immunforsvaret har brug for eksponering i passende omfang – ellers bliver det inaktivt og kan ikke reagere, når det er nødvendigt. Ligesom det fysiske immunforsvar har brug for at blive udsat for en passende mængde vira og bakterier for at kunne genkende og reagere, når man rammes af en virus.

2. Træning i medfølelse – *næring*:

Det er nødvendigt at tilføre næring i form af træning af den medfødte medfølelseskapacitet. Ligesom det er nødvendigt at tilføre kroppen vitaminer og mineraler.

3. Træning i selvmedfølelse – *mental sundhed*:

Det er nødvendigt at udøve self-compassion og drage omsorg for sig selv. Ligesom man skal tage vare på sin egen sundhed.

4. Restitution – *genopbygge energi og ressourcer*:

Det er nødvendigt at sørge for tilstrækkelig restitution – mere end blot nattesøvn. Ligesom når man ikke får restitueret tilstrækkeligt fysisk og nemmere bliver forkølet eller har sværere ved at komme af med forkølelsen igen.

5. Resiliens – *bæredygtig modstandskraft*:

Smidighed og fleksibilitet til at kunne tilpasse sig nye situationer – fx nye typer af familier på hospice. Gennem opbygning af resiliens bliver repertoireet af medfølelse mere divers og kan klare flere former for lidelse. Ligesom der er to typer af immunforsvar: Det medfødte og det adaptive immunforsvar. Det vil sige, noget du fødes med, og noget du udvikler. Kroppen har fx brugt mange på at tilpasse sig influenzavira og skulle pludselig tilpasse sig coronavirus.

6. Fællesskabets kraft – vital immunkomponent:

Der er brug for psykologisk tryghed, medfølelse omsorg og generøst samarbejde (deling af erfaringer/oplevelser/viden) i organisationen. Ligesom du ikke kun er afhængig af dit eget immunforsvar. Fx kunne flokimmunitet beskytte den enkelte imod coronavirus.

7. Gunstige rammebetingelser – effektiv og smidig infrastruktur:

Der er brug for lettilgængelig adgang til at genopbygge sit immunforsvar og gunstige betingelser for at udføre kerneopgaven. I "Omsorg i balance" handler det om infrastruktur til at sikre lettilgængelig regenerering i form af tid, et fysisk rum samt udstyr i form af lydfiler og iPad. Det handler fx også om en passende normering. Det er ikke nok bare at træne medfølelse, hvis man er i et ugunstigt miljø. Det kan ikke bare overlades til den enkelte medarbejder selv at tage hånd om sin medfølelse.

"Omsorg i balance"-forløbet er designet, så det tager hånd om de forskellige kilder til at øge medarbejdernes medfølelseskapacitet. Bilag 4 indeholder en beskrivelse af de syv kilder til medfølelse udarbejdet af facilitator Bensaid Vincent Jilil.

1.3 Evalueringens fokus

Evalueringens fokus har været at indsamle data til at kunne afrapportere på tre måder:

1. Løbende feedback til Strandbakkehusets egen proces

Evalueringen skal undersøge, hvilken forskel "Omsorg i balance" gør for medarbejdere og ledere på Strandbakkehuset. Evalueringen skal løbende give feedback til Strandbakkehusets arbejde med "Omsorg i balance"-forløbet, så evalueringen gennem nedslag på flere tidspunkter i processen kan give viden om, hvorvidt der er behov for at justere på arbejdet. Der er dermed tale om en evaluering, der skal skabe læring undervejs og derigennem bidrage til Strandbakkehusets udvikling under selve processen.

2. Resultater som input til samfundsproblematikken om omsorgstræthed

Evalueringen skal imidlertid ikke kun give viden til Strandbakkehuset, men også skabe vigtig viden om, hvorvidt "Omsorg i balance" kan indgå som en løsning på at undgå omsorgstræthed blandt omsorgsmedarbejdere generelt inden for sundhedsområdet.

3. Opsamling af implementeringserfaringer

Da Strandbakkehusets erfaringer vil have værdi for andre organisationer, som selv kunne ønske at implementere "Omsorg i balance"-tilgangen, vil det også være en del af evalueringen at indsamle viden om de erfaringer, som Strandbakkehuset gør sig i processen med at indarbejde "Omsorg i balance" som en bærende kultur i en nystartet organisation. Denne del af evalueringen vil således fokusere på at afdække, om der er særlige forhold i implementeringsprocessen, der skal håndteres, eller som man skal være opmærksom på.

1.3.1 Evalueringsspørgsmål

Evalueringen skal overordnet undersøge følgende to spørgsmål:

- *Hvilken betydning har Projekt "Omsorg i balance" for familier, medarbejdere, ledere og kulturen på Strandbakkehuset?*
- *Hvordan lykkes Strandbakkehuset med at skabe en bærende kultur gennem Projekt "Omsorg i balance"? Og hvilke udfordringer og muligheder støder de på undervejs?*

1.4 Kort om design, metode og datagrundlag

Evalueringen har benyttet både kvalitative og kvantitative data i en indbyrdes supplerende proces til at følge medarbejdernes og ledernes udvikling samt udviklingen af en organisationskultur gennem den toårige projektperiode.

I starten af projektperioden har DEFACTUM afholdt en workshop med deltagelse af ledelsen på Strandbakkehuset og facilitatoren for "Omsorg i balance"-forløbet med henblik på at afdække hypoteser for arbejdet med "Omsorg i balance"-tilgangen. Hypoteserne har efterfølgende dannet grundlaget for udarbejdelse af et spørgeskema til medarbejdere og interviewguide til fokusgruppeinterview med henholdsvis medarbejdere og ledere samt facilitatoren. Der blev desuden gennemført et indledende fokusgruppeinterview med medarbejdere.

I projektperioden er den samme spørgeskemaundersøgelse gennemført tre gange⁶ for at følge udviklingen i medarbejdernes besvarelser over tid.⁷

Efter hver spørgeskemaundersøgelse er der gennemført et fokusgruppeinterview med hver af følgende grupper: Først med udvalgte medarbejdere, og herefter med ledelsen samt facilitatoren. Spørgeskemaundersøgelse og fokusgruppeinterview er gennemført på følgende tidspunkter:

1. Nedslag: Juni-august 2021
2. Nedslag: Maj-juni 2022
3. Nedslag: Januar-februar 2023

De indsamlede data har Strandbakkehuset kunnet anvende i deres fortsatte arbejde med at få indarbejdet "Omsorg i balance"-tilgangen i kulturen i projektperioden. Derudover har de indsamlede data dannet grundlag for tre gange i projektperioden at gøre brug af et "udenfor-blik", hvor eksterne parter med kendskab til arbejdet med palliativ indsats og målgruppen af livstruende syge mennesker er blevet inviteret ind til at bidrage til tolkningen af data. Dette har skullet sikre, at der ikke opstod blinde pletter i tolkningen af data.

En mere detaljeret beskrivelse af design, metode og datagrundlag kan findes i bilag 1.

1.5 Læsevejledning

For at give det bedst mulige billede af de forskellige vidnesbyrd, der er kommet frem gennem indsamlingen af data til evalueringen, er det valgt at gengive citater, som på forskellig vis formidler, hvad der er kommet ud af Strandbakkehusets arbejde med "Omsorg i balance", og hvordan det har været at arbejde med forløbet undervejs. Det er muligt at læse rapporten uden at stoppe op ved de indsatte citater, men det fulde udbytte af rapporten opnås ved også at læse citaterne.

I slutningen af kapitel 2-5 er der indsat opsamlingsbokse med de væsentligste pointer i kapitlet.

⁶ Spørgeskemaundersøgelsen har ved 1. nedslag en svarprocent på 95 %, ved 2. nedslag en svarprocent på 89 % og ved 3. nedslag en svarprocent på 100 %.

⁷ I det andet og det tredje spørgeskema er der også spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af self-compassion/selvmedfølelse. I det tredje spørgeskema er der også spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af omsorgstræthed (fordelt på tre skalaer: Omsorgstilfredshed, udbrændthed og sekundær traumatisk stress).

Rapporten er bygget op på følgende måde:

Kapitel 2 handler om "Omsorg i balances" betydning for den enkelte medarbejder.

Kapitel 3 handler om "Omsorg i balances" betydning for fællesskabet og kulturen på Strandbakkehuset – herunder også ledelsen.

Kapitel 4 handler om "Omsorg i balances" betydning for de indlagte familier.

Kapitel 5 handler om Strandbakkehusets erfaringer med at implementere "Omsorg i balance" samt overvejelser om fastholdelse efter projektafslutning.

Kapitel 6 samler op på de væsentligste resultater fra evalueringen og sætter dem i perspektiv.

Bilag 1 indeholder en mere detaljeret beskrivelse af design, metode og datagrundlag.

Bilag 2 indeholder en beskrivelse af aktiviteterne i "Omsorg i balance"-forløbet.

Bilag 3 indeholder en kort introduktion til de følelsesregulerende systemer.

Bilag 4 indeholder en beskrivelse af kilder til medfølelse.

2 Hvad betyder "Omsorg i balance" for den enkelte medarbejder?

I det følgende beskrives det, hvad "Omsorg i balance" betyder på individuelt niveau for den enkelte medarbejder. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at betydningen for den enkelte medarbejder er tæt forbundet med betydningen for fællesskabet og organisationen, idet der er en stor gensidighed – individet er afhængigt af fællesskabet og organisationen og omvendt.

2.1 Udvikling af kapacitet til at kunne rumme lidelse

Gennem "Omsorg i balance"-forløbet har medarbejderne både udvidet deres tolerance over for ubehagelige følelser, og de er blevet bedre til at kunne være i ubehagelige følelser. Det ser både medarbejderne selv og facilitatoren for forløbet, når han superviserer medarbejderne. Medarbejderne fortæller, at de efterhånden bedre kan være i familiernes lidelse uden at tage lidelsen på sig som deres egen lidelse og dermed kan medarbejderne lettere adskille, hvad der er familiens lidelse, og hvad der er dem selv. Dette betyder, at medarbejderne har lettere ved at fastholde overskuddet til at give familierne den nødvendige hjælp og omsorg.

For at kunne give omsorg til familierne, er det vigtigt, at medarbejderne ikke tager familiernes lidelse på sig som deres egen lidelse. Det er vigtigt, fordi familierne ikke skal bekymre sig om, hvorvidt medarbejderne bliver kede af det – fokus skal ligge på familierne og ikke på, hvordan deres lidelse påvirker medarbejderne. Det betyder dog ikke, at medarbejderne ikke bliver påvirkede af den lidelse, de ser. Men gennem "Omsorg i balance" har medarbejderne fået nogle redskaber til at kunne være i og udholde de ubehagelige følelser, der opstår i dem selv i mødet med familiernes lidelse. Medarbejderne har altså øget deres kapacitet til at kunne rumme lidelse.

"Vi kommer meget tæt på familierne, deres sorger og glæder. "Omsorg i balance" er et virkelig godt redskab til at få reflekteret over egen involvering, hjælp til at give den "rette" støtte og blive mere bevidst om, hvor grænsen mellem dem og jeg selv går." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

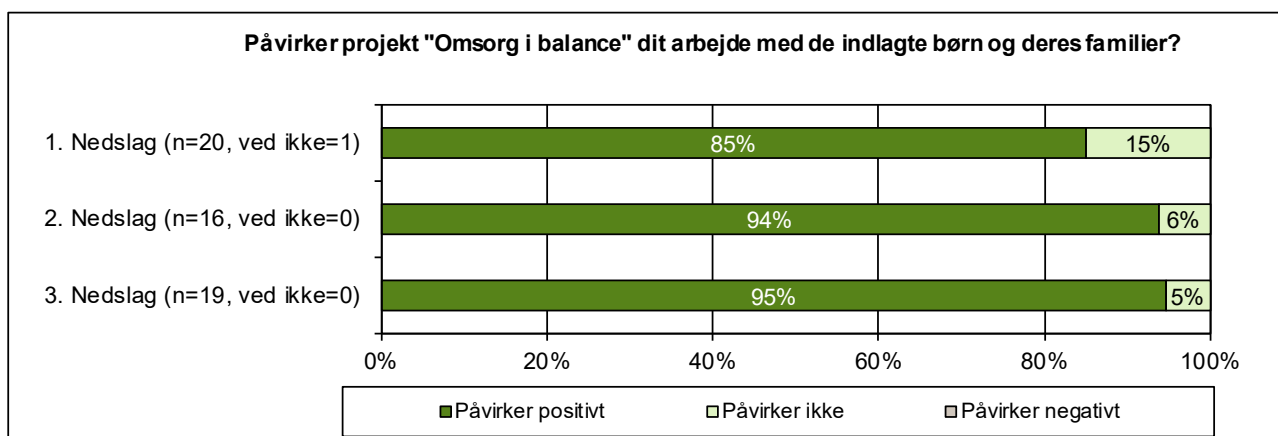
"Og det er måske en af de mest afgørende komponenter, når vi taler om medfølelse eller compassion. Det er evnen til at håndtere ubehag. Fordi kan du håndtere den, så vil der være et større reservoir til at være snarere end at gøre. For tit så gør vi jo nogle ting, der har at gøre med at afhjælpe sit eget ubehag i forbindelse med konfrontation med den lidende. Der har jeg set et skifte. Og når jeg siger set et skifte, så kan man nå meget større højder der, men det kommer vi aldrig i mål med os mennesker. Men medarbejderne har bevæget sig godt på vej op ad det bjerg for at bruge den metafor. Og det tror jeg, at det er noget, man skal have en opmærksomhed på at tale om, for det er unaturligt for os mennesker. Og det er jo på en eller anden måde et paradoks, for det er jo naturligt for os at hjælpe, men det er unaturligt at skulle kunne være med ubehag." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

Ledelsen og medarbejderne sørger samtidig for at dele lidelsen. Fx når de en fast ugedag mødes til fælles refleksion. Afdelingslederen oplever, at det "letter" i medarbejderne, når de i fællesskab deler den lidelse, de ser hos familierne, og også deler det, der er svært i arbejdet med familierne. At dele lidelsen og det svære gør det nemmere for medarbejderne at kunne holde til at være i det.

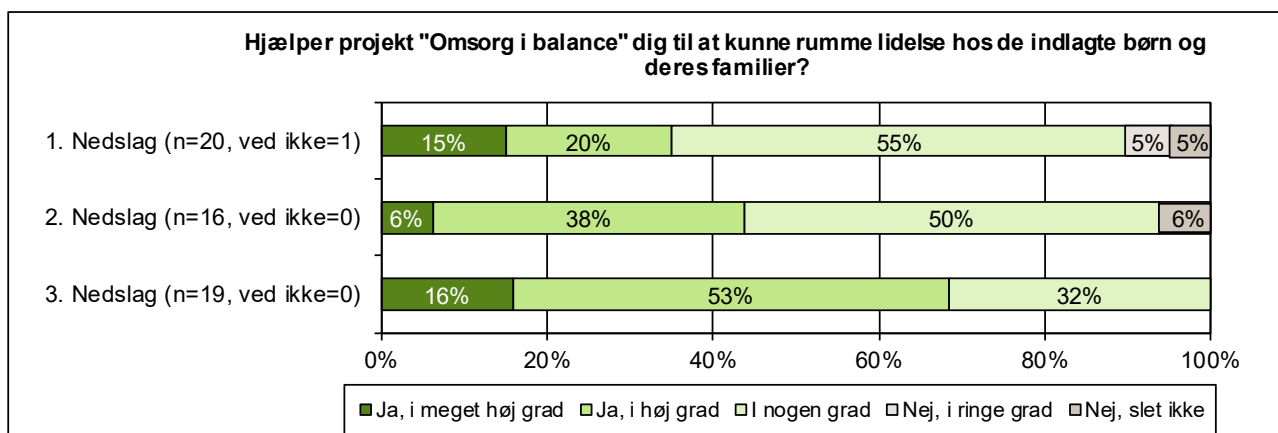
Udviklingen i i højere grad at kunne rumme de indlagte familiers lidelse fremgår også af medarbejdernes spørgeskemabesvarelser, idet andelen af positive besvarelser stiger i løbet af projektperioden. Figur 2 viser, at der ved 2. og 3. nedslag er en højere andel af medarbejderne, der mener, at projekt "Omsorg i balance" påvirker deres arbejde med de indlagte børn og deres familier positivt. Ved 1. nedslag svarede 85 % af medarbejderne, at "Omsorg i balance"-projektet påvirker deres arbejde med familierne positivt, mens det er steget til 94 % i 2. nedslag og 95 % i 3. nedslag. Ligeledes viser figur 3, at andelen af medarbejdere, der oplever, at projektet hjælper dem til bedre at kunne rumme lidelse hos de indlagte børn og deres familier, er steget gennem projektperioden. I 1. nedslag svarede 35 % af medarbejderne, at projekt "Omsorg i balance" i høj eller meget høj grad hjalp dem til at kunne rumme lidelse hos de indlagte børn og deres familier, mens det i 2. nedslag var steget til 44 % og i 3. nedslag til 69 %.

Facilitatoren for forløbet påpeger, at særligt stilheds-retreatet efter halvandet år gjorde en forskel for medarbejderne i forhold til at opleve, at "Omsorg i balance" kunne hjælpe dem i arbejdet med familierne. Her oplevede de medarbejdere, som måske tidligere havde været lidt skeptiske over for "Omsorg i balance", at det gjorde en forskel for dem.

Figur 2: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



Figur 3: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



2.2 Nærvær uden at skulle "fikse" familiernes lidelse

Medarbejdernes evne til nærvær er blevet trænet gennem "Omsorg i balance"-forløbet, og medarbejderne fortæller, at de nu bedre kan være sammen med familierne i stilhed uden at føle, at de skal sige eller gøre noget, men blot være tilstede i samme rum. Medarbejderne taler om at kunne være med det, der er, uden at føle, at de skal "fikse" familiernes lidelse. Afdelingslederen fortæller, at de har arbejdet meget med at acceptere, at det ikke er al lidelse, som medarbejderne hverken kan eller skal afhjælpe og tage væk fra familierne.

Samtidig fremhæver ledelsen, at nærværet er et vigtigt arbejdsredskab for medarbejderne i forhold til at navigere bedst muligt i samværet med familierne, for i "væren" viser det sig, om der er behov for "gøren" eller "ikke-gøren" i forhold til den enkelte familie. I nærværet kan medarbejderne bedre opfange og afkode familiernes behov og dermed give dem den rette hjælp.

En medarbejder giver billedet af, at det er vigtigt at møde den enkelte familie med "en tom beholder", så medarbejderen ikke er fyldt af relationen til en anden familie, samarbejdet med en kollega eller noget derhjemme, når medarbejderen skal ind til familien. Hvis medarbejderen er fyldt op af andet end den familie, som medarbejderen står overfor, bliver det vanskeligere for medarbejderen at have fuldt fokus på familien og være nærværende. Derfor er medarbejderen nødt til at "tømme sin beholder" i løbet af arbejdsdagen, så hver enkelt familie kan blive mødt med nærvær.

"For mig er det tydeligt, at der er sket et skifte i, at der er kommet en større kapacitet til at være med lidelse. At have en eller anden slags selvberoenhed. Og at være med lidelsen. Og det er jo et afgørende aspekt omkring medfølelse eller compassion, eller hvad vi nu bruger af ord. At jeg kan være med den lidelse i væren. Det er væren i selvberoenhed, der hjælper mig til at navigere i, hvad jeg skal gøre, og hvad jeg ikke skal gøre. Selvberoenhed og heri modet til at være i tvivl hjælper visdom frem – det, der tjener den anden bedst. Det er afgørende i medfølelse – visdom og mod. Men det kommer ikke uden evnen til selvberoenhed. Og det er noget du/I hele skal minde om, og det tror jeg faktisk er et meget afgørende opmærksomhedspunkt, fordi man kommer aldrig forbi det, fordi vi neurologisk er hardwired til at fikse lidelsen, når vi bliver konfronteret med den." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

2.2.1 Opladninger

For at sikre medarbejdernes nærvær og mulighed for at balancere sig selv i løbet i arbejdsdagen, bliver medarbejderne opfordret til at gå fra i løbet af arbejdstiden og tage en

"Jeg ser det nogle gange lidt som, at vi stiller sådan en eller anden beholder til rådighed for deres følelser. Og den beholder skal være ret stor, og ret rummelig, og kunne rumme ret mange følelser. Og det er jo det vores compassion er på en eller anden måde. Det er den her beholder. Og det kræver godt nok, at vi - jeg vil ikke sige, at vi tager et skjold på - men vi på en eller anden måde kan finde ud af at være i det, der er helt vildt svært, eller helt vildt tungt. (...) På en eller anden måde tror jeg også kun, jeg kan det, fordi jeg sørger for hele tiden at være et sted, hvor min beholder er tom, når jeg går ind til en familie. Den er klar til at rumme deres følelser. Den er ikke fyldt med alt muligt fra derhjemme, eller fra den anden familie, eller fra mine kollegaer eller noget. Og det tror jeg i hvert fald "Omsorg i balance" er med til at træne os i. At have en klar beholder hver gang vi er i kontakt med familierne." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"opladning". Det vil sige, at medarbejderne fx kan gå op i et rum på 1. salen i Strandbakkehuset, hvor der er adgang til lydfiler af forskellig længde – fx 12 minutter. Lydfilerne er udviklet af facilitatoren for "Omsorg i balance"-forløbet og handler blandt andet om at finde ro⁸. Det er dog

⁸ Facilitatoren oplyser, at der er lydfiler for hver af de træningsspor, medarbejderne har været igennem, herunder nærvær og opmærksomhed (mindfulness), selvberoenhed og restitution/genopladning (heartfulness), medfølelse, selvmedfølelse og til at være med svære følelser og tilstande.

ikke obligatorisk at bruge lydfilerne. En medarbejder fortæller fx, at vedkommende foretrækker blot at sidde stille og mærke efter.

Medarbejderne kan gå fra sammen eller hver for sig, alt efter hvad der er muligt i forhold til de indlagte familier. For at understøtte medarbejdernes nærvær opfordrer ledelsen kontinuerligt medarbejderne til at huske at tage "opladninger" i løbet af arbejdstiden. Nærværet understøttes også gennem fælles ritualer i form af et minuts stilhed som start på den tværfaglige konference og andre møder samt en fælles refleksion en fast dag om ugen.

2.2.2 Over- eller underinvolvering

Som en del af "Omsorg i balance" har medarbejderne og ledelsen arbejdet med at blive bevidste om risikoen for over- eller underinvolvering. Over- eller underinvolvering vil sige, at de indlagte familier enten får for meget eller for lidt omsorg. "Omsorg i balance" handler nemlig også om at give den enkelte familie den rette mængde omsorg – hverken for meget eller for lidt. Facilitatoren for forløbet pointerer, at det er en almindelig menneskelig reaktion at forsøge at komme ud af ubehagelige følelser ved at handle i situationen. Men det er vigtigt, at medarbejderne er bevidste om, hvorvidt deres handlinger affødes af et behov for handling på grund af deres eget ubehag i situationen eller den enkelte families behov for handling. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne kan udholde og acceptere lidelsen i rummet

"Medarbejderne har også fået større selvindsigt i, at jeg gør nogle gange noget, fordi det er faktisk mit eget behov. (...) Jeg vil gerne have gjort en forskel for familien i dag." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

sammen med familierne og blive i nærværet uden at ville "handle" sig ud af situationen. Gennem "Omsorg i balance"-forløbet er medarbejderne begyndt selv at reflektere over, om deres handlinger affødes af deres eget behov for handling og for at føle sig nyttige i løbet af en vagt, eller om det er familiernes behov for handling.

Det er et vilkår i arbejdet på Strandbakkehuset, at medarbejderne ofte er alene inde hos familierne. I en stor del af døgnet – om aftenen og natten – samt hele tiden i weekenderne er der kun to sygeplejersker på arbejde ad gangen. Derfor er det vigtigt, at medarbejderne selv kan afgøre, hvad der er brug for at gøre i forhold til familierne, når det kommer til det, der ligger ud over den aftalte lindrende behandling. Og her kommer nærværet i spil, fordi medarbejderne gennem deres nærvær bedre kan fornemme familiernes behov og dermed bedre kan skabe den rette indsats for familierne.

2.3 Medarbejderne er blevet bedre til at passe på sig selv

Gennem hele "Omsorg i balance"-forløbet har det vanskeligste for medarbejderne været at udvikle deres selvmedfølelse – deres self-compassion. Selvmedfølelse handler både om at være mild og venlig over for egne fejl og sårbarheder og om accept af de fælles menneskelige grundvilkår (eksempelvis lidelse) og om at mærke efter, hvad man har brug for, så man ikke løber tør for overskud og omsorg og dermed ikke kan udføre sit arbejde. Derfor har ledelsen på Strandbakkehuset arbejdet meget med at tydeliggøre over for medarbejderne, at det er en forudsætning for, at medarbejderne kan udføre deres arbejde, at de også passer på sig selv. Og at de således også har ledelsens fulde opbakning til at prioritere sig selv.

Denne del af "Omsorg i balance" har dog været den vanskeligste for medarbejderne. Dette hænger, ifølge ledelsen, sammen med den kultur, der generelt hersker blandt

"Det er jo lidt det med iltmasken først, altså til sig selv, det bliver man jo nødt til for at kunne give. Altså for at kunne være nærværende, så bliver man også bare nødt til selv at være i ro." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

sygeplejersker – at det er egoistisk at prioritere sig selv og dermed ikke en accepteret del af

arbejdet, og at man kun er noget værd som medarbejder, når man "vinger opgaver af". Derfor har det gennem hele forløbet været afgørende, at ledelsen kontinuerligt opfordrer til at prioritere sig selv i løbet af arbejdsdagen, og at ledelsen også tager initiativ til det.

2.3.1 Opgave på lige fod med medicingivning

Medarbejderne har gennem de to år med "Omsorg i balance" udviklet sig fra at give udtryk for, at det var vanskeligt for dem at prioritere sig selv som en legitim del af arbejdet med familierne, til at erkende, at det er nødvendigt for dem at passe på sig selv og deres eget overskud for at kunne holde til arbejdet. I slutningen af "Omsorg i balance"-forløbet beretter medarbejderne om, at omsorg for sig selv nu italesættes som en naturlig del af arbejdet og som en opgave på lige fod med fx

medicingivning. Medarbejderne fortæller, at afdelingslederen aktivt italesætter, at medarbejderne skal huske at passe på sig selv og deres overskud i løbet af vagterne, og at det er en vigtig opgave. Medarbejderne oplever, at det stadig er nemmest at tage sig tiden til at tage opladninger, når afdelingslederen opfordrer til det og hjælper med at finde små tidslommer til det. Fx ved at vente 10 minutter med at give noget medicin.

"Og det er noget vores ledelse forventer af os, som en decideret arbejdsopgave. At man skal tage den. Ja det er også en 'to-do' ting. Og selvom man selv kan sige 'det kan jeg ikke', og hvis der er helt vildt travlt, og så mener I da ikke, at vi skal prioritere det og sådan, så synes jeg faktisk, at jeg fornemmer, at det synes de, vi skal alligevel. Det er ligeså vigtigt som måske at give noget medicin 10 min senere." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Gennem "Omsorg i balance"-forløbet har medarbejderne fået nogle konkrete redskaber, som de kan bruge til at passe på sig selv. Det handler om at mærke efter, hvordan de selv reagerer i løbet af arbejdsdagen. Her arbejder medarbejderne med forskellige greb – enten i form af fokus på vejrtrækning eller ved at trække sig, når man mærker behov for det.

"Det er også den fysiske adfærd, altså det her med at bruge vejrtrækning til at hvile i noget og trække sig, fordi nu kan man mærke, at nu har man lige brug for at være i det sårbare selv, for at jeg kan gå ind og være stærk inde ved patienterne." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

2.3.2 Medarbejderne oplever en effekt af at passe på sig selv

Medarbejderne fortæller, at de oplever en effekt af, at de passer på sig selv i løbet af arbejdsdagen. Flere beskriver, at de ikke er udmattede, når de kommer hjem fra en arbejdsdag på Strandbakkehuset – i modsætning til deres oplevelse på andre arbejdspladser. Både ledelse og medarbejdere ser, at dette aspekt har stor betydning for, at medarbejderne kan blive ved med at holde til arbejdet i længden.

"(...) fordi jeg sjældent går hjem træt fra det her arbejde, i forhold til andre arbejder. At det der med at huske at tage de der opladninger undervejs. Og sådan hele tiden, i løbet af dagen, tjekke ind og passe på sig selv, er jo med til at forebygge, at man går hjem alt for træt. Og det tænker jeg også er med til at forebygge, at man bliver empatitræt." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Det betyder, at jeg bliver bedre til at sikre min egen ro i arbejdet med kriseramte familier." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

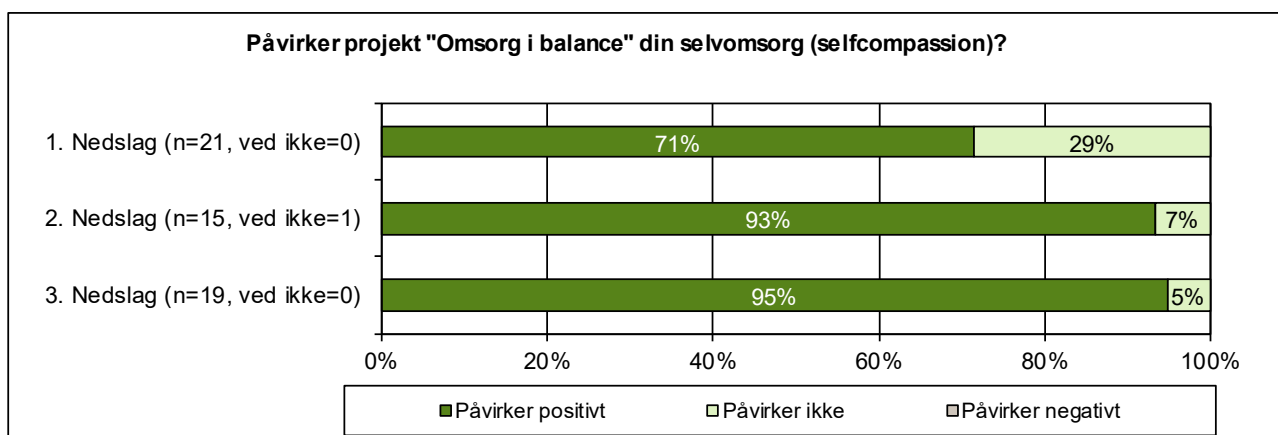
En medarbejder beskriver, at vedkommende oplever større arbejdsglæde og færre sygedage. Det er ikke muligt på baggrund af et enkelt citat at udlede en effekt af "Omsorg i balance"-forløbet på antallet af sygedage, men det er interessant, at en medarbejder nævner

"Jeg har fået sprog og ord for de følelser, jeg mærker i både privatliv og arbejdsliv - og jeg har fået redskaber til at være med det eller handle på det, når jeg trænger til selvomsorg. Det gør mig til et menneske med større tolerance, rummelighed, mildhed, venlighed over for mig selv og andre, og det kommer mig selv og mine medmennesker til gode både for patienter, kolleger og netværk i mit privatliv. Det har bidraget til større arbejdsglæde og færre sygedage." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

det uopfordret. Det kan tolkes som et udtryk for, at medarbejderen oplever bedre at kunne holde til sit arbejde med "Omsorg i balance".

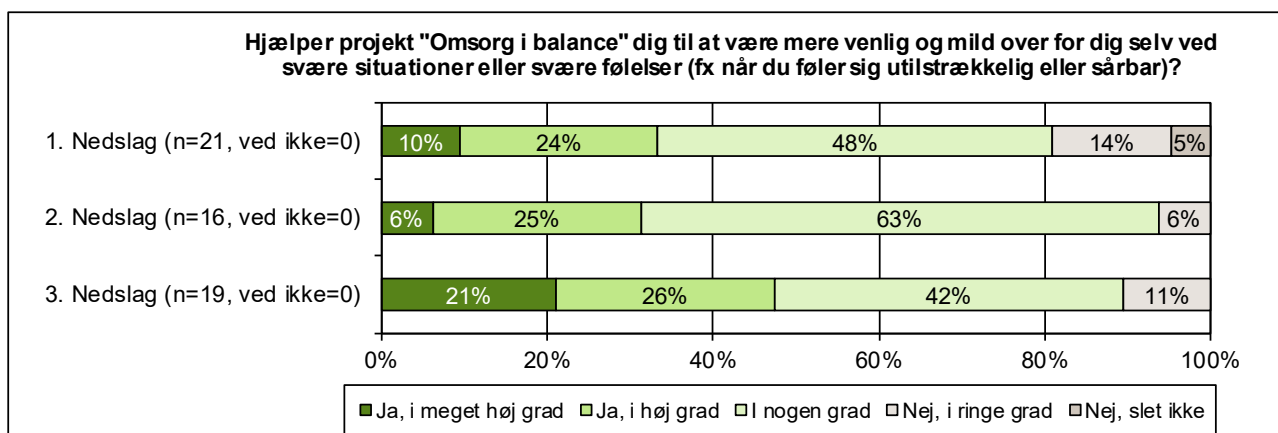
Det kan også ses i medarbejderens spørgeskemabesvarelser i løbet af projektperioden, at self-compassion eller selvmedfølelse har været den vanskeligste del af "Omsorg i balance"-tilgangen. Figur 4 viser, at flere medarbejdere i starten af projektperioden svarer, at de ikke oplever, at "Omsorg i balance" påvirker deres self-compassion eller selvomsorg⁹. Dette svarer 29 % af medarbejderne i 1. nedslag mod 7 % i 2. nedslag og 5 % i 3. nedslag. Samtidig viser figuren, at der vedbliver at være ganske få medarbejdere, som ikke oplever en positiv påvirkning af deres selvmedfølelse, selvom 95 % af medarbejderne i 3. nedslag oplever en positiv påvirkning af deres selvmedfølelse.

Figur 4: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



Figur 5 viser også, at medarbejderne gennem forløbet har udviklet sig i forhold til at kunne forholde sig venligt og mildt over for sig selv, idet andelen af medarbejdere, der svarer i de to mest positive kategorier stiger fra 34 % i 1. nedslag til 47 % i 3. nedslag. Samtidig viser figuren, at der gennem hele projektperioden er en høj andel af medarbejderne, der afgiver deres svar i midter-kategorien "I nogen grad", svingende fra 42 % til 63 %. Det fremgår også af figuren, at medarbejdernes vurdering er mest positiv i 3. nedslag, men at 2. nedslag har den mindste andel negative svar. Medarbejdernes vurdering af, om projektet hjælper dem til at være mere venlig og mild over for sig selv, svinger således gennem forløbet.

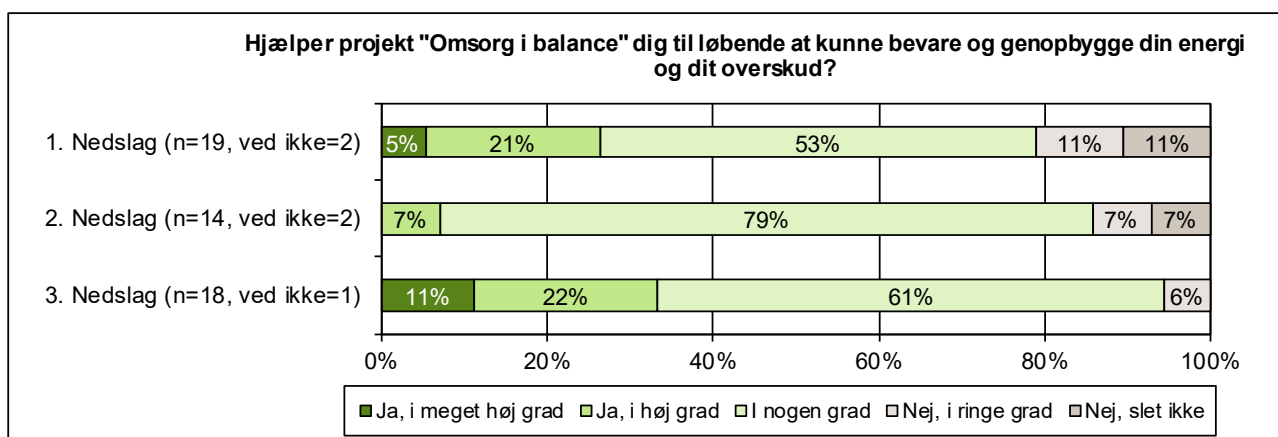
Figur 5: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



⁹ I starten af projektperioden blev begrebet selvomsorg brugt som et dansk begreb. I løbet af projektperioden er medarbejderne dog i højere grad gået over til at bruge begrebet selvmedfølelse som den danske betegnelse for self-compassion. Facilitatoren for forløbet har præciseret, at ordet "selvmedfølelse" er den bedst dækkende oversættelse af begrebet self-compassion.

Figur 6 omhandler medarbejdernes egen vurdering af, hvorvidt "Omsorg i balance" hjælper dem til at regenerere, så de kan genopbygge energi og bevare deres overskud. Figuren viser en positiv udvikling i medarbejdernes svar fra 1. nedslag til 3. nedslag. Medarbejdernes svar viser dog samtidig, at dette også har været en vanskelig del af projektet, idet det er en mindre andel af medarbejderne, der afgiver deres svar i de to mest positive kategorier, end hvad tilfældet er for de øvrige figurer i rapporten. I 1. nedslag svarer 26 % af medarbejderne positivt på spørgsmålet, mens 33 % svarer positivt i 3. nedslag. I 2. nedslag er der kun 7 %, der svarer positivt. Dette afspejler – jævnfør de gennemførte fokusgruppinterview med medarbejderne – blandt andet, at det som tidligere beskrevet har været vanskeligt for medarbejderne at tillade sig at tage tid til "opladninger" i løbet af arbejdsdagen.

Figur 6: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



Ved 2. og 3. nedslag er medarbejderne blevet bedt om at vurdere nogle udsagn, som handler om at måle self-compassion/selvmedfølelse¹⁰. Ved 2. nedslag, som er første gang, medarbejderne vurderer udsagnene, får medarbejdernes vurderinger af udsagnene en samlet gennemsnitlig score på 2,6. Ved 3. nedslag, som er anden gang, medarbejderne vurderer udsagnene, får medarbejdernes vurderinger en samlet gennemsnitlig score på 2,9. Der er således tale om, at medarbejdernes oplevelse af self-compassion/selvmedfølelse stiger i løbet af projektperioden. Skalaen for self-compassion/selvmedfølelse har følgende kategorier: Lav, hvis scoren befinder sig mellem 1-2,5, moderat i intervallet 2,5-3,5 og høj, hvis scoren ligger mellem 3,5-5. Medarbejdernes gennemsnitlige vurdering ligger således i kategorien moderat. Det understøtter medarbejdernes tilkendegivelser af, at selvmedfølelse har været det element i "Omsorg i balance"-forløbet, som de har haft sværest ved at tage til sig.

¹⁰ Til at måle self-compassion/selvmedfølelse er måleredskabet SELF-COMPASSION SCALE-Short Form (SCS-SF) anvendt. Måleredskabet er udviklet af Raes, F., Pommier, E., Neff, K. D., & Van Gucht, D. i 2011.

2.4 Medarbejderne kan nå at stoppe ved "gult lys" – inden de bliver ramt af omsorgstræthed

Formålet med "Omsorg i balance" er at undgå, at medarbejderne bliver omsorgstrætte. Det er ledelsens vurdering, at der på nuværende tidspunkt (primo 2023) ikke er tegn på omsorgstræthed hos medarbejderne.

"Hvis man bare begynder i de præ-indledende stadier at bevæge sig imod empatitræthed, så kan du ikke skjule det i dit sprogbrug. Det får aftryk der." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

"Der kommer ikke den sprogbrug man ser, når mennesker bliver ramt af den [omsorgstræthed]. Enten mod sig selv eller imod systemet eller den, man nu skal drage omsorg for. Så på den måde, så kan man allerede sige, at stedet har en eller anden arts kvalitet af immunforsvar imod det. Så skal det det vise sig, hvor robust det immunsystem er." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

Facilitatoren for forløbet understreger dog, at omsorgstræthed hurtigt kan opstå, hvis de rette betingelser er tilstede – eller rettere: hvis de nødvendige forudsætninger for at holde omsorgstrætheden fra døren ikke er tilstede. Se beskrivelsen af "Medfølelsens immunforsvar" i introduktionskapitlet.

Ifølge facilitatoren vil begyndende omsorgstræthed kunne spores i sproget – altså medarbejdernes sprog om familierne, kollegerne og dem selv. Via supervisionerne med medarbejderne er det hans vurdering, at der ikke er antydninger af omsorgstræthed i medarbejdernes sprogbrug om familier, kolleger og sig selv. At medarbejderne taler respektfuldt om familierne og kan bruge deres viden om de følelsesregulerende systemer til at forstå familiernes reaktioner er således tegn på, at medarbejderne ikke er på vej ud i forråelse.

"Men nogle gange kommer det [omsorgstræthed, red.] snigende, hvis man lige har en familie, der måske minder meget om ens egen, som står i ens værst tænkelige situation. Og man har måske mange timer, så man ikke når at have ret meget fri i det. Så kommer det bare sådan snigende, fordi man måske er i et blå system i det hele tiden. Og så lige pludselig, så ryger man over i rød... Og det tror jeg da måske førhen, man ikke vidste, hvad det var, men lod den gå længere, før man handlede på det." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Før, hvor man ikke havde så mange redskaber, så var det nemmere at tænke "årh det er også en besværlig familie". Men nu er det mere sådan "årh jeg har svært ved at være i det". Eller sådan, at man ikke går så meget i forsvar. At man mere bare ved, hvad det handler om, og hvad man skal gøre for at få mere plads i beholderen." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne fortæller, at de godt kan opleve situationer, hvor de føler afmagt, og at de ikke slår til. Her oplever de, at de kan bruge redskaberne fra "Omsorg i balance" og det kollegiale fællesskab, der er blevet skabt som følge af "Omsorg i balance"-aktiviteterne.

2.4.1 At genkende tegn på omsorgstræthed

"Man kan genkende nogle signaler, når man ved, hvad det handler om, og så kan man agere på det. Og hvis man ikke genkender signaler – hvis man ikke ser det gule lys – så kommer man til at køre over for rødt." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

En medarbejder bruger det billede, at "Omsorg i balance" har gjort medarbejderne i stand til at genkende og dermed opdage tegn på omsorgstræthed i tide, så de kan nå at stoppe ved "gult lys", i stedet for først ved "rødt lys", hvor medarbejderen er nået dertil, at

vedkommende ikke kan mere. Så selvom medarbejderne godt kan mærke, at de i nogle situationer kan blive drænet for energi, hvis arbejdet med familierne begynder at tage hårdt

på dem, så kan de gennem redskaberne i "Omsorg i balance" nå at stoppe op, inden det bliver til omsorgstræthed.

"Noget af det, som vi har arbejdet meget med, det er, hvordan lærer man at genkende den feedback, som der i ens nervesystem. For alt starter i kroppen. For de har været vant til - det er hele vores kultur, hele vores uddannelse - det her med, at det meget hurtigt bliver til refleksioner og analyser, meget sådan noget oppe i hovedet, og hvor man faktisk meget hurtigt springer de to vigtigste lag over: Hvordan der kommer feedback fra nervesystemet. Hvad sker der i kroppen, og hvad er de første tilstande og følelser." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

Facilitatoren for "Omsorg i balance"-forløbet fortæller, at forløbet har haft et stort fokus på at gøre medarbejderne i stand til at genkende tegnene på omsorgstræthed, så de kan nå at reagere på de første tegn og dermed fange det i opløbet. Facilitatoren

vurderer, at der gennem "Omsorg i balance"-projektet er blevet skabt en "buffer" mod omsorgstræthed – et immunforsvar, som beskrevet i figur 1 i introduktionskapitlet.

Hospicelederen påpeger, at der med "Omsorg i balance" er lagt et fundament, som forhåbentlig kan forebygge, at medarbejderne på Strandbakkehuset kan undgå at blive ramt af omsorgstræthed – også på længere sigt.

"Man kan jo ikke sige, at: Nu har vi ikke nogen empatitrætte medarbejdere. Men vi har jo lagt en sti, vist nogle redskaber. Vi har lavet en kultur med det her, vi har lavet et fundament for dem, således vi gerne skulle kunne undgå det på sigt." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

I spørgeskemabesvarelsen ved 3. nedslag er medarbejderne blevet bedt om at vurdere udsagn, som måler omsorgstilfredshed¹¹. Omsorgstilfredshed måles på en skala, hvor 22 point eller mindre vurderes til at være lav omsorgstilfredshed. Mellem 23 og 42 point vurderes til at være udtryk for gennemsnitlig omsorgstilfredshed, og 42 eller flere point vurderes til at være udtryk for en høj grad af omsorgstilfredshed. På denne pointskala scorer medarbejdernes gennemsnitlige svar 42 point. Medarbejdernes vurdering af deres omsorgstilfredshed er således høj. Medarbejdernes svar understøtter dermed ledelsens vurdering af, at der ikke aktuelt er tegn på omsorgstræthed blandt medarbejderne på Strandbakkehuset.

2.5 Opsamling på pointer i kapitlet

Her følger en opsamling på de vigtigste resultater i kapitel 2 om betydningen af "Omsorg i balance" for den enkelte medarbejder:

- Medarbejderne har udviklet deres kapacitet til at kunne rumme lidelse – de kan bedre udholde at være i ubehagelige følelser.
- Medarbejderne har trænet deres evne til nærvær. Nærværet er et vigtigt arbejdsredskab for medarbejderne, som hjælper dem til at navigere i forhold til de indlagte familier - for i "væren" viser det sig, hvad der er behov for af "gøren" eller "ikke-gøren".
- Medarbejderne er blevet bedre til at acceptere, at de ikke kan fjerne lidelsen fra de indlagte familier, og at det ikke er deres opgave.
- Medarbejderne tager opladninger for at sikre deres nærvær og balance gennem dagen. En opladning betyder, at medarbejderen trækker sig 10-12 minutter alene eller sammen med en eller flere kolleger. Det er muligt at benytte et lokale med lydfiles til det.

¹¹ Til at måle omsorgstilfredshed er der anvendt et måleredskab udviklet af B. Hudnall Stamm i 2009 på instituttet: Professional Quality of Life. Måleredskabet hedder Compassion Satisfaction and Fatigue Version 5 (ProQOL). Skemaet måler udover omsorgstilfredshed også udmattelse i omsorgsarbejde. Måleredskabet er oversat til dansk af af Steen Rassing & Niels Bagge i samarbejde med Maria Vang, Jesper Pihl-Tingvad, Haldan Skjernng og Sarah Dahl i 2018.

- Medarbejderne er blevet bevidste om over- og underinvolvering i forhold til familierne, og de er opmærksomme på egne behov for at føle sig nyttig i arbejdet med familierne.
- Medarbejderne er blevet bedre til at passe på sig selv i løbet af arbejdsdagen, og det italesættes som en naturlig del af arbejdet på lige fod med medicingivning. Det er dog stadig det vanskeligste element i "Omsorg i balance", selvom medarbejderne oplever en effekt i form af mindre træthed efter arbejde.
- Medarbejderne kan nå at stoppe ved gult lys, inden de kører over for rødt lys, fordi de kan genkende tegnene på omsorgstræthed og nå at stoppe op, før det er for sent.

3 Hvad betyder "Omsorg i balance" for fællesskabet og kulturen på Strandbakkehuset?

3.1 Fælles sprog og referenceramme

Medarbejdere og ledelse påpeger som noget af det allervigtigste, der er kommet ud af "Omsorg i balance", at de har fået et fælles sprog. Et fælles sprog til at italesætte de ting, der er svære i arbejdet på Strandbakkehuset. Et sprog, som giver dem mulighed for at tale om følelser som sårbarhed og afmagt og oplevelser af ikke at slå til. Det fælles sprog gør det muligt at italesætte, at sådanne følelser findes, og at de er en naturlig del af at være menneske. Både medarbejdere og ledelse pointerer, at det fælles sprog giver mulighed for at tale om svære emner på en måde, uden at det bliver ubehageligt og personligt.

Det fælles sprog opstod allerede i starten af Strandbakkehusets arbejde med "Omsorg i balance" og handler blandt andet om de følelsesregulerende systemer. Medarbejderne og lederne har lært at genkende, hvornår de befinder sig i de forskellige systemer. Denne viden bruges aktivt i løbet af vagterne på Strandbakkehuset, hvor medarbejderne er opmærksomme på, hvilket system de befinder sig i, når de skal yde omsorg til de indlagte familier og arbejde sammen med kolleger.

"Det har givet os et fælles sprog fra starten, og den der åbenhed, som de andre også taler om. Og det kommer os til gode med den forskellighed, vi har i kollegagruppen, men også i de situationer og relationer, vi har med familierne – så taler vi egentlig ind i samme sprog, og vi får netop mulighed for at have alle følelser på bordet, men også et sprog for det, kan man sige, for det er vi egentlig blevet serveret." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Det fælles sprog har således flere vigtige funktioner, fordi det legitimerer, at man som menneske og medarbejder kan opleve sig sårbar og utilstrækkelig, og det giver samtidig medarbejderne et arbejdsredskab, der kan hjælpe med at skabe den bedst mulige indsats over for de indlagte familier. Og ikke mindst muliggør det fælles sprog, at medarbejderne ikke står alene med de svære følelser, der kan opstå i arbejdet med de indlagte familier, fordi de har et sprog til at sætte ord på, hvad der sker i dem – og et rum blandt kolleger og ledelse, hvor medarbejderne kan opleve at blive forstået i det, som kan være svært at forklare uden kendskabet til det fælles sprog.

"Vi får et fælles sprog. Jeg har allerede lagt mærke til, at når vi snakker om rød, grøn og blå – det er et neutralt sprog at kunne have, det vil sige, vi kan hjælpe hinanden med at sige, hvis vi kan mærke, at man er ved at være ovre i det røde felt. "Jeg er lidt for meget derovre", eller "du er lidt for meget derovre" – "hvordan kan vi få bragt os lidt mere over i det grønne, sådan at vi kommer i et hensigtsmæssigt drive igen?" Så vi kan bruge det uden at skulle fordømme." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Det fælles sprog kommer også familierne til gode, fordi medarbejderne kan genkende tegnene hos de indlagte familier og dermed bedre være i stand til at afkode familiernes aktuelle sindstilstand. På den måde kan medarbejderne tilrettelægge hjælp og omsorg til hver enkelt familie på den mest hensigtsmæssige måde ud fra familiens behov.

"Det gør meget, at vi har et fælles sprog for vores tilgang. Det gør det bare nemmere at italesætte og også at bruge det... At man ikke skal til at forklare, at man bare kan sige "Jeg er i rød system", så ved alle, hvad det betyder. Og man ved også, at der skal man ikke være. Det gør det nemmere på en eller anden måde at håndtere det." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Også ledelsen ser en stor værdi i at have et fælles sprog til at kunne sætte ord på og tale om det, der er svært i arbejdet med de indlagte familier.

Afdelingslederen vurderer, at det fælles sprog, som er opstået gennem "Omsorg i balance"-projektet, har givet mulighed for at gå mere i dybden med vigtige emner, som ellers ville være vanskelige at italesætte. Hospicelederen udtrykker, at det fælles sprog har givet medarbejdere og ledelse "begreber til at begribe", hvad der sker med dem i arbejdet med familierne.

"Det her med at have fået et sprog, vi er sammen om. Det giver jo også mig som leder, os som ledelse, en mulighed for at italesætte nogle af de ting, der er svære at italesætte - Altså jeg tænker, der er jo nogle af de her emner, hvor man kan sige, at hvis vi ikke havde det her projekt, så er jeg da ikke sikker på, at vi var kommet så godt omkring de her temaer, som vi har været omkring - både psykologisk tryghed, men også det her med at være en organisation på de her vilkår. Og havde vi så på samme måde været inde på det her med lidelse? Jamen, det tror jeg ikke. Vi har da måske nok kunne italesætte det, men ikke på samme grundige måde. Så det synes jeg da har været og er en gave at få med videre." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

3.2 Hurtig udvikling af et stærkt fællesskab

Medarbejderne og ledelsen fortæller, at medarbejderne gennem de fælles aktiviteter i "Omsorg i balance" meget hurtigt fik opbygget et stærkt fællesskab til hinanden. Medarbejderne fortæller allerede tidligt i forløbet, at de oplever tillid og tryghed i kollegagruppen, og at de har fået et rigtig godt kendskab til alle deres kolleger. Medarbejderne kæder det sammen med, at de som en del af "Omsorg i balance"-forløbet har haft mange snakke om sårbarheder og svære følelser med hinanden. Det har, ifølge medarbejderne, skabt en kollegagruppe, hvor der opleves glæde ved at arbejde sammen med alle kolleger, og hvor medarbejderne oplever, at de kan tale om svære situationer med alle kolleger.

Medarbejderne pointerer, at det er særligt at opleve denne glæde og tryghed og tillid til alle kolleger, og at de ikke har oplevet at have det sådan på andre arbejdspladser. Samtidig vurderer medarbejderne, at det ville have taget dem lang tid at opbygge dette kendskab til hinanden uden "Omsorg i balance", da de ikke er ret mange på arbejde på samme tid.

"Den der rummelighed synes jeg i hvert fald er kommet hurtigt, men også tilliden og trygheden, og jeg elsker også at komme på arbejde, og jeg tror aldrig nogensinde, jeg er kommet så hurtigt ind i en kollegagruppe - altså, lige præcis næsten at have det godt helt fra starten nærmest, og at det ikke gik væk, og at glæde sig til at komme på arbejde og være fuldstændig tryk, uanset hvem man er på arbejde med." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Ledelsen ser, at der i løbet af "Omsorg i balance"-forløbet er opstået en "forbundethed" i medarbejdergruppen - et stærkt "vi" - og at medarbejderne udviser stor omsorg og respekt for hinanden og er meget opmærksomme på hinandens trivsel og på at lytte til hinanden.

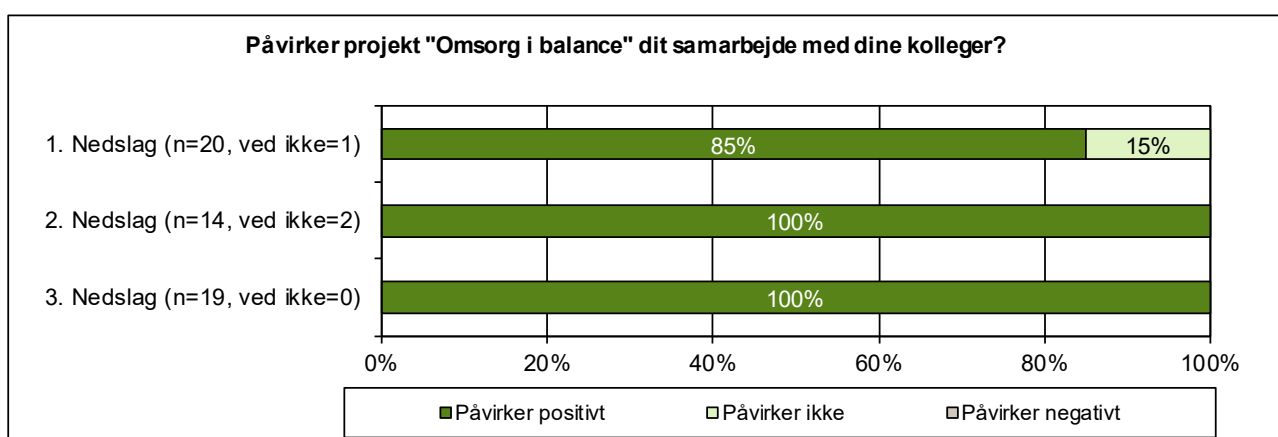
"Jeg har ikke prøvet før at være på en arbejdsplads, hvor jeg holdt af alle mine kolleger." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Jeg er tryk i hele gruppen, og det har jeg virkelig heller aldrig prøvet før." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

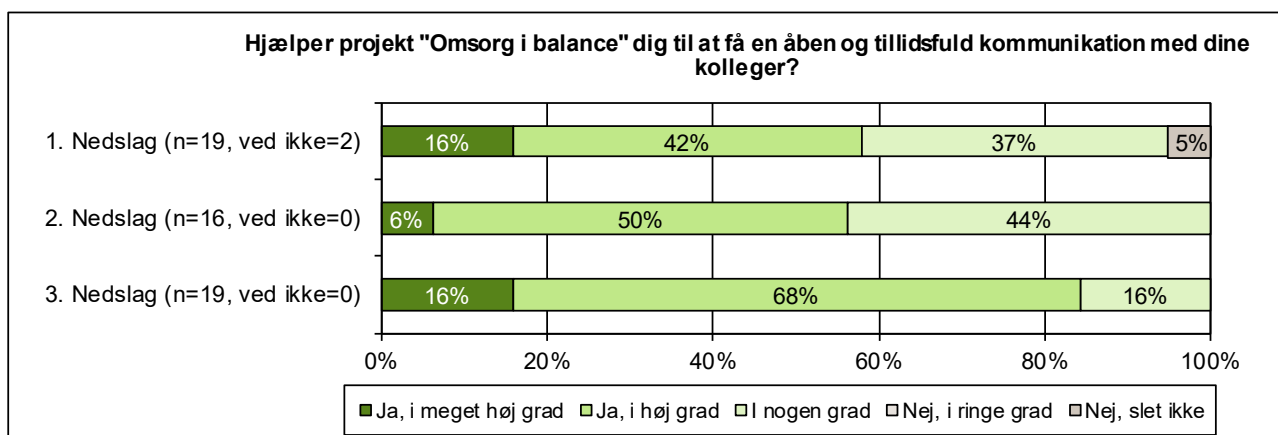
Medarbejderne fortæller også, at de oplever, at de ikke længere har så stort et behov for at tale om deres arbejde, når de kommer hjem, som de har oplevet på andre arbejdspladser. De sætter det i sammenhæng med, at deres behov for at vende situationer på arbejde bliver opfyldt på arbejdspladsen - også fordi alle medarbejdere er lydhøre over for en kollegas behov for at tale om noget svært.

Det afspejler sig også i medarbejdernes svar på spørgeskemaet til evalueringen, at de meget hurtigt oplevede et særligt fællesskab med kollegerne. Det viser figur 7 og 8. Figurerne afspejler også, at nogle medarbejdere i starten reflekterede over, om det var "Omsorg i balance"-tilgangen, der gjorde noget særligt for fællesskabet, eller om det måske hang sammen med, at medarbejderne fik en masse fælles tid sammen i en måned, inden de første familier flyttede ind på Strandbakkehuset. I løbet af projektperioden ses det imidlertid, at medarbejderne i højere og højere grad knytter det særlige fællesskab blandt kollegerne og kommunikationen med kollegerne sammen med "Omsorg i balance"-forløbet, idet det, ifølge figur 7, er alle medarbejdere, der ved 2. og 3. nedslag tilkendegiver, at projektet påvirker deres samarbejde med kolleger positivt, mens det i 1. nedslag kun var 85 %. I tråd hermed viser figur 8, at det ved 3. nedslag er langt hovedparten af medarbejderne, i alt 84 %, der tilkendegiver, at projektet hjælper dem til at få en åben og tillidsfuld kommunikation til deres kolleger i høj eller i meget høj grad. Det var kun 58 %, der svarede sådan i 1. nedslag, og 56 % i 2. nedslag.

Figur 7: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



Figur 8: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



3.3 Løbende fokus på psykologisk tryghed

Som en stor del af "Omsorg i balance"-forløbet har medarbejdere og ledelse arbejdet med at udvikle psykologisk tryghed i organisationen.¹²

Oplevelsen af psykologisk tryghed har udviklet sig undervejs i projektperioden. Gennem hele forløbet har medarbejderne givet udtryk for, at de har oplevet en stor tryghed og tillid i forhold til deres kolleger og respekt for forskellige oplevelser og holdninger. Det har i højere grad udfordret medarbejderne at tale om psykologisk tryghed i forhold til ledelsen, fordi der naturligt er et magtforhold i relationen – og derfor har medarbejderne undervejs i forløbet givet udtryk for, at de ikke oplevede den samme psykologiske tryghed i forhold til ledelsen som til kollegerne. I slutningen af projektperioden lader det imidlertid til, at medarbejderne har fået en mere nuanceret forståelse for begrebet psykologisk tryghed, da det her bliver italesat som det, at psykologisk tryghed også giver andre mulighed for at udtrykke kritik. Begrebet psykologisk tryghed har således udfoldet sig for medarbejderne i løbet af de to år med "Omsorg i balance"-forløbet.

Samtidig giver medarbejderne i højere grad udtryk for, at de ikke forventer helt samme psykologiske tryghed til ledelsen som til kollegerne, og at den psykologiske tryghed altid vil variere lidt efter den relation, som man har til det andet menneske, man står overfor.

Hospicelederen uddyber, at det i højere grad er blevet tydeligt gennem forløbet, at psykologisk tryghed er noget, der skabes i relationen, og at det er noget, som alle medlemmer af fællesskabet er med til at skabe.

Både medarbejdere og ledelse giver desuden udtryk for, at psykologisk tryghed er et løbende fokuspunkt, og at det ikke er noget, som man kan "komme i mål med" eller "vinge af" som udført. Det kræver derimod et vedvarende fokus i organisationen.

"Det er vigtigt, at vi også har fået øje på, at psykologisk tryghed er noget, som vi skaber sammen. Fordi det er noget, som bliver skabt i relationen. Det er ikke bare andre, der skal sørge for min psykologiske tryghed - altså, det er ikke noget, man kan købe på dåse og så spraye med. Det er noget, som skabes sammen, men hvor vi som ledelser har et stort ansvar. Men alle har et ansvar for den psykologiske tryghed." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

"Det er jo også en proces, som er on-going på den måde. Det er jo heller ikke en proces, "nå nu er vi trygge ved hinanden, så kan vi godt holde op med at være opmærksomme på det punkt". Det er også noget, der hele tiden skal... fanges an. At vi er fortrolige med hinanden. At vi kan være med hinanden. At vi også kan tale om de svære ting med hinanden. At vi kan sige de ting, som måske er mindre behagelige til hinanden. (...) Og det er også en proces, og den er forskellige steder mellem os kollegaer. Selvfølgelig er den det, fordi mennesker også er forskellige. Og jeg tænker aldrig, at man når 100% for alle. I forhold til alle. Det tror jeg ikke, at man kan. Det ved jeg ikke, om er muligt. Jeg ved heller ikke, om det er et mål at stræbe efter. Men at der i hvert fald er en fortrolighed og en mulighed for, at man kan sige både de gode ting, og de ting der kan være lidt negative." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Det er noget, der skal arbejdes med hele tiden. Der må man ikke hvile på nogen laurbær, hvis der skulle være nogen af dem. Det er en on-going proces, at vi skal arbejde på relationerne og vores måde at være sammen på og få italesat denne her sårbarhed, og hvordan vi reagerer på hinandens sårbarhed. Men jeg synes henover de sidste par år, at den psykologiske tryghed er vokset. Men det er ikke sådan en, jeg tænker, at så kan man vinge den af og sige: Nu er den der. Altså sådan tænker jeg ikke om psykologisk tryghed. Det er virkeligt noget, man skal være opmærksom på hele tiden." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

¹² Se også definitionen på psykologisk tryghed i kapitel 1.

3.3.1 Ærlighed og deling af fejl

Som et tegn på den psykologiske tryghed, som det er lykkedes at skabe, bemærker ledelsen og facilitatoren for forløbet, at medarbejderne er blevet hurtige til at fortælle, når de begår fejl. Medarbejdernes åbenhed over for at dele fejl skaber et godt grundlag for fælles læring. Det var netop ønsket med "Omsorg i balance", at der skulle skabes en organisation med en righoldig læringskultur, og derfor er det vigtigt, at medarbejderne føler sig trygge i forhold til at turde fortælle om fejl, når de sker. Afdelingslederen betoner, at "Omsorg i balance"-forløbet har bidraget til at skabe en kultur, hvor fejl anvendes konstruktivt som en anledning til fælles læring.

"Det her med fejl - at vi erkender vores fejl, fordi de giver os noget læring. Og det kan give os alle sammen noget læring, at X har lavet en fejl, der så sådan ud: Okay hvordan kan vi sammen sørge for, at det bliver anderledes en anden gang. (...) Og det tror jeg, at det her projekt har hjulpet mig og også har hjulpet os som gruppe i personalegruppen, det her med, at sige: Jamen fejl, det er faktisk noget, som vi kan lære af. Det er ikke noget, som man skal gå og gøkke hinanden i hovedet over. Fordi det får vi ikke noget ud af. (...) Så hvis man egentlig tier om en fejl, det er næsten det værste, man kan gøre, for det er der så ikke nogen, der lærer noget af." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne italesatte allerede i begyndelsen af "Omsorg i balance"-forløbet, at den store åbenhed om sårbarhed har bidraget til en kultur, hvor man også kan være ærlig om sin faglighed og om det, som man ikke kan. Medarbejderne pointerer, at de oplever, at de har blik for hinandens kompetencer, og at ingen forsøger at fremstå dygtigere, end de er. En medarbejder italesætter i slutningen af forløbet, at det ikke er en "præstationskultur", og at der ikke er en forventning om, at medarbejderen skal kunne alt.

"Jeg tror også, vi kan bruge det rigtig meget i forhold til vores faglighed. Altså jeg tør ikke, vi får noget personale, der ligesom kører i den der med, at man vil afspejle, man kan det hele, og så i virkeligheden har man egentlig brug for hjælp. Det tror jeg virkelig også, det her hjælper til. (...) Jeg tror bare, det kan hjælpe til, at man også er ærlig omkring sin faglighed i og med, at man har fået en kultur omkring, at man også er ærlig omkring sin sårbarhed." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

I hvert af de tre nedslag, hvor der er samlet data ind til brug for at følge udviklingen i projektførløbet, er medarbejderne blevet bedt om at vurdere et antal udsagn, som alle handler om at måle begrebet psykologisk tryghed¹³. Psykologisk tryghed måles på en skala, der går fra 0-5. Jo højere scoren er, des højere er oplevelsen blandt medarbejderne af graden af psykologisk tryghed. Ligger den gennemsnitlige score i intervallet 0-2,5 er oplevelsen af psykologisk tryghed lav. Befinder scoren sig i intervallet 2,6-3,5 er oplevelsen af psykologisk tryghed i kategorien middel. Og ligger oplevelsen af psykologisk tryghed imellem 3,6-5, er graden af psykologisk tryghed høj. Gennemsnitscoren for medarbejdernes besvarelser bevæger sig fra 4,1 ved første måling til 3,8 ved anden måling, og ved tredje og sidste måling er oplevelsen af psykologisk tryghed igen scoret af medarbejderne til 4,1. Der kan således måles et dyk i oplevelsen af den psykologiske tryghed midtvejs i projektførløbet. Dette dyk kan måske skyldes, at der midtvejs i forløbet er blevet en større erkendelse af, hvad begrebet psykologisk tryghed dækker over. I alle tre målinger ligger medarbejdernes besvarelser dog i kategorien høj psykologisk tryghed.

3.4 En organisation med plads til sårbarhed

Både medarbejdere og ledelse fortæller på forskellig vis, at "Omsorg i balance"-forløbet har skabt en organisation, hvor det er tilladt at være sårbar og at italesætte det. Det betyder, at

¹³ Udsagnene til at måle psykologisk tryghed er udviklet af professor i psykologi på Harvard Business School Amy Edmondson. Oprindeligt udgivet i: Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behavior in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350-383.

medarbejderne ikke føler, at de skal holde en facade, der viser, at de kan klare det hele og udføre alle opgaver uden tvivl. En medarbejder oplever, at vedkommende bedre kan nå at mærke efter i løbet af arbejdsdagen, fordi det er legalt at være opmærksom på sårbarhed i arbejdet. En anden medarbejder påpeger, at det giver en tryghed og større arbejdsglæde og et overskud til at yde lidt ekstra i forhold til de indlagte familier.

"(...) fordi følelser er langsomme, og med compassion er det tilladt at være langsom, tage tiden til det, som er svært og for sig selv, når der er brug for det eller med en kollega. Der er en tilladt opmærksomhed på det. Jeg når derfor bedre at mærke efter, hvad jeg kan og ikke kan være med til, og jeg forventes ikke at kunne alt - og så kan vi være sammen om det eller hjælpe hinanden med det. Der er ikke en "præstationskultur", og der er plads til sårbarhed." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne fortæller, at det er helt legitimt at give udtryk for, at der er behov for at bytte. Det kan også ske, at kolleger kommer og spørger, om der er behov for at bytte, fordi de måske selv mærkede behovet for at blive afløst i ugen før.

"Man kan godt være fyldt op af en familie, hvis man har været virkelig mange timer, eller der var lige et eller andet særligt, der ramte. Eller de havde lige et barn, der mindede om et barn, man kendte derhjemme, eller sådan noget. Så synes jeg også, at det er blevet mere okay at sige - eller jeg føler i hvert fald, det er mere okay at sige: "Kan vi bytte i dag?". Eller at en kollega kommer og siger: "Har du ikke lige brug for at bytte, fordi jeg var der også i sidste uge, så ved jo godt, hvor hårdt det kan være". Så det tænker jeg også er en del af self-compassion, at man kan... altså jo også for familiernes skyld. At der kommer en med en anden energi." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Det giver en fælles kultur og sprog for det, der er svært i omsorgsfaget, og vi kan derfor bedre dele, rumme og forstå hinanden. Endvidere kan det fysisk og psykisk mærkes, når compassion integreres i det daglige. Det er tilladt at være med, hvad der er og at have det, som vi har det, og det anerkendes helt op på ledelsesniveau. Det giver frihed, tryghed, større arbejdsglæde, og ofte er der overskud til lige at være der lidt ekstra for familierne, fordi vi også er noget for os selv og hinanden." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

3.4.1 Legalt at mærke efter

Når der er rum til at anerkende de følelser, der kan opstå i arbejdet med de indlagte familier – uanset hvilke følelser det måtte være – så bliver medarbejderne bedre til at mærke efter, fordi det er mere legalt. Det er accepteret og anerkendt også på ledelsesniveau, og ledelsen opfordrer medarbejderne til at mærke efter. Det betyder, at medarbejderne også bliver hurtigere til at opfange, hvis de er på vej et sted hen, hvor det er svært for dem at holde til arbejdet. Så rummet til sårbarheden i det daglige arbejde og i kommunikationen mellem medarbejdere og mellem medarbejdere og ledelse betyder, at forudsætningerne for at fange situationer med følelser af afmagt og utilstrækkelighed er større.

En medarbejder beskriver, at det er befriende, at der er plads til sårbarhed, og giver udtryk for, at

"De stunder, vi har torsdag, hvor der er refleksion – der har vi en halv times refleksion – det er for mig så befriende på en eller anden måde, at der er rum til, at vi kan være lige så sårbare som alle mulige andre. Altså jeg er vant til i lægeverdenen, så er du ikke sårbar, du må bare op på hesten igen. Og det at vi får drøftet de der forskellige frustrationer eller følelser, vi har omkring nogen ting, det er mægtig godt for os alle sammen." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"For mit vedkommende er der i hvert fald meget større mod og åbenhed omkring, hvad rører sig lige i mig i dag – hvor er vi henne? Og det kan både være fra det, der kommer indefra med det, jeg møder ind med, men det kan også være i forhold til de familier, vi har indlagt. Eller skal vi lige bytte? Kan du lige? Er det dig, der går ind? Er det mig, der går ind? Hvordan kan vi lige være i situationen? Hvordan kan vi gribe det her an sammen? Det sprog og den åbenhed og det mod, det tror jeg er kommet med det, at vi alle sammen kender til det fra start." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

de ugentlige refleksioner er en hjælp til at sikre, at medarbejderne får talt om de følelser, som kan opstå i arbejdet med de indlagte familier.

Sårbarheden får både plads i en fast struktur med fælles refleksion en gang om ugen, og løbende i dagligdagen ved at mærke efter. Der er også mulighed for ekstra fælles refleksion, hvis der er behov for det. Afdelingslederen oplever, at det fælles rum med plads til sårbarhed kan noget særligt og kan hjælpe medarbejderne med at kunne håndtere de svære følelser, der kan opstå i arbejdet.

*"Jeg mærker, at det har gjort, en forskel i forhold til det her med at italesætte sårbarhed. Sin egen sårbarhed. At det kan man mærke, altså det er legalt, og man gør det også. Og også denne her tvivl, der er. At det skal man ikke gå og skamme sig over. Altså, at vi bringer det ind i et rum sammen, hvor vi deler det med hinanden, fordi vi også mærker, at det at dele det gør det mindre."
(Afdelingsleder, Strandbakkehuset)*

3.5 Små gearskift og refleksion i løbet af dagen

Nogle af de helt konkrete udtryk, som "Omsorg i balance" har på Strandbakkehuset, er de små gearskift i løbet af dagen. De små gearskift i løbet af dagen har den funktion, at medarbejderne kommer ned i tempo og bedre kan mærke sig selv og finde nærværet. Der er både indlagt små gearskift i struktureret form på faste tidspunkter og efter behov, når medarbejderne har brug for det. I forbindelse med de faste fælles møder – morgenmøde, tværfaglig konference og fælles refleksion – holdes et minuts stilhed.

*"Vi bruger det at holde et minuts stilhed til vores morgenmøde. Det at holde et minuts stilhed til morgenmødet er en måde at "switche", at lave et gearskifte fra det ene til det andet. Vi anvender også et minuts stilhed i forbindelse med den tværfaglige konference."
(Hospiceleder, Strandbakkehuset)*

*"Projektet har været med til at sætte fokus på og at 'legalisere' åndehuller og nødvendigheden af selvregulering, som en del af arbejdsdagen. Både de konkrete åndehuller (meditationer), men ikke mindst bevidstheden om de små 'gearskift' i løbet af dagen."
(Medarbejder, Strandbakkehuset)*

Derudover kan medarbejderne tage opladninger i løbet af deres vagter, enten for sig selv eller sammen, når de mærker behovet for det. Her kan medarbejderne trække sig tilbage til et lokale på 1. sal på Strandbakkehuset, eller gå en tur udenfor eller sætte sig på en bænk udenfor. Medarbejderne har adgang til lydfiler udarbejdet af facilitatoren for forløbet, men de vælger selv, om de ønsker at bruge dem, eller om de fx blot sidder stille for sig selv.

Et andet greb, som medarbejderne bruger hver for sig, er at fokusere på vejrtrækningen, fx inden de går ind til en familie. I "Omsorg i balance"-forløbet har de lært at bruge vejrtrækningen til at skabe ro i nervesystemet, og det anvender medarbejderne aktivt i arbejdet med familierne.

*"Det er helt naturligt at komme hen til hinanden og sige: "Kan vi lige bruge noget tid sammen, bare lige 5-10 minutter, hvor vi lige... Jeg er i et eller andet dilemma her eller en ubalance eller et eller andet?"
(Medarbejder, Strandbakkehuset)*

3.5.1 Refleksion i fællesskab

Medarbejderne bruger også hinanden til at vende situationer undervejs i løbet af dagen. Det kan fx være tvivl om, hvordan en forestående situation skal håndteres, eller det kan være efterfølgende refleksion omkring en situation.

En gang om ugen er der fast afsat tid til en fælles refleksion for afdelingslederen og de medarbejdere, der er på arbejde. Der er desuden mulighed for at tage ekstra refleksioner, hvis der er behov for det. Afdelingslederen opfordrer til, at medarbejderne siger det på det daglige morgenmøde, hvis der er behov for en refleksion den pågældende dag. Det betyder,

at medarbejderne har et fælles rum, hvor der er mulighed for at håndtere de ting, som de måtte være påvirkede af eller opleve i arbejdet med familierne – både glæder og udfordringer.

Det er afdelingslederens oplevelse, at det er nødvendigt at have et rum, hvor medarbejderne kan dele den lidelse, de ser i arbejdet med familierne, og at medarbejderne kan mærke, at de ikke står alene med familiernes lidelse.

"Sig det lige til morgenmødet, hvis det kunne være godt med en refleksion i dag. For det er et unikt rum, når vi går ind sammen og lige lukker døren, og lige stiller os den der tvivl eller sårbarhed frem, og så får talt om det. For det er der, at jeg kan mærke, at det letter noget i dem, at den lidelse de ser, den går de ikke alene med. At vi bærer den sammen som et team, det tror jeg er så afgørende for, at vi kan holde ud at være i det her felt. Og det er jo der, vi skal bæres af den psykologiske tryghed og den tillid og det fællesskab, vi føler med hinanden. Og det tror jeg simpelthen er det, som bærer os, og som skal bære os fremadrettet også."
(Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

Strandbakkehuset har således arbejdet med at integrere "Omsorg i balance" på forskellige konkrete måder i hverdagen, så medarbejderne kan nå at bearbejde lidelse, dilemmaer, tvivl og svære følelser som en del af arbejdet.

"Der er meget rum til at tage fat i de ting, der også synes små, men som egentlig tit stikker lidt dybere eller kan give anledning til at få vendt nogle ting og dermed få snakket det godt og grundigt igennem, så man måske ikke har behov for at gå hjem og vende det privat."
(Medarbejder, Strandbakkehuset)

3.6 Er det lykkedes at skabe en bærende kultur?

Visionen med "Omsorg i balance" var at skabe en bærende kultur på Strandbakkehuset fra opstarten af den nye organisation. Er det så lykkedes for Strandbakkehuset at skabe en bærende kultur?

Facilitatoren for forløbet beskriver, at kulturen kommer til udtryk gennem attitude, sprog og adfærd i de samlede relationelle interaktioner, der finder sted i hverdagen. Hvis "Omsorg i balance" skal være en bærende kultur på Strandbakkehuset, vil det sige, at "Omsorg i balance" er guidende for medarbejdere og ledelse i forhold til, hvordan man taler sammen og agerer.

Hospicelederen beskriver, at en medarbejder – som i starten af forløbet var skeptisk over for "Omsorg i balance" – giver udtryk for, at også det, man ikke kan se med det blotte øje, har stor værdi for medarbejderne. Medarbejderen nævner sammenholdet blandt medarbejderne, respekten for hinanden og den måde, man taler sammen på, som noget unikt, der er opstået på

"Det er jo selvfølgelig de der opladninger, som er sådan noget, man konkret får øje på. Men noget af det, som jeg hørte hende sige var, at det sammenhold, som de oplever, den respekt og det sprog, som de bruger, når de taler sammen, oplever hun som noget fuldstændigt unikt. Så på den måde, så er der meget imellem dem, som måske ikke er der for det synlige øje. Selvfølgelig er opladningen en vigtig del af det, men det andet er også netop en vigtig del af det. Altså den tryghed, de har over for hinanden, den respekt og så sproget. Den er der også, selvom vi har travlt og nok at gøre." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

Strandbakkehuset i forbindelse med "Omsorg i balance"-forløbet. Der er således medarbejder-udsagn, der fortæller, at der er noget, der har afsat sig i medarbejdernes sprog og adfærd over for hinanden.

Facilitatoren ser, at ledelse og medarbejdere på forskellig vis giver udtryk for, at "Omsorg i balance" er blevet en del af kulturen på Strandbakkehuset.

Ifølge hospicelederen er det med "Omsorg i balance"-forløbet bl.a. lykkedes at skabe en kultur på Strandbakkehuset. På baggrund af de forskellige udsagn fra medarbejdere og ledelse kan kulturen beskrives som en kultur med plads til sårbarhed, rum til refleksion, med fokus på psykologisk tryghed og en omgangstone præget af respekt, omsorg for hinanden og tillid.

"Det som vi har kunnet opnå med det her projekt, det er jo at vise nogle veje. At vise nogle måder at være i det her felt på. At vise noget som kan være hjælpsomt for medarbejderne i forhold til at være i det her felt. Og samtidig at danne en kultur. Og det synes jeg bestemt, at vi har nået." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

"Ideen var, at det skulle blive til en del af kulturen. Derfor blev det søsat fra begyndelsen af. Og det er jo ikke sådan, at denne der forestilling om, at man starter fra sådan en tom tavle. Det gør man jo ikke. Fordi alle jo bærer en eller anden erfaringskultur med sig. Så i lang tid er det jo en eller anden lang forhandling om, hvad for en kultur skal der være her. (...) Men det skulle ind at få fat og blive til en del af kulturen. Og det lyder det jo til, at det er – på forskellige måder og forskellige niveauer og med forskellig dybde og forskellig kvalitet. Så virker det som om, at det er en del af kulturen." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

3.6.1 Kulturen skal stå sin prøve i de kommende år

Både facilitatoren, ledelsen og medarbejderne understreger, at den egentlige test af, om kulturen er stærk nok til at være bærende, først kommer nu efter afslutningen af

"Det bliver en ledelsesmæssig, men også en medarbejderopgave, at føre kulturen videre – men i høj grad en ledelsesmæssigt opgave – at holde fast i denne kultur. Fordi jeg synes, at medarbejderne er så fine bærere af den nu. Så jeg tror, at der er noget, der har forandret sig for dem for altid." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

projektforløbet, hvor det vil vise sig, om Strandbakkehuset kan fastholde elementerne fra "Omsorg i balance" uden projektaktiviteter. Her ligger der en opgave for især ledelsen, men også for medarbejderne, i at bidrage til at bære "Omsorg i balance"-kulturen videre. Det er dog hospicelederens vurdering, at det med

"Omsorg i balance"-forløbet er lykkedes at opnå det ønskede fundament, som Strandbakkehuset kan bygge videre på.

"Man kan sige, at vi har dannet det fundament, som vi kunne med sådan et projekt som det her. Og det er klart, at det skal gødes, og det skal vandes fortsat for at kunne spire og blomstre og forsætte med at være en del af kulturen. Men når du spørger, om jeg har opnået det, jeg gerne ville med det her projekt, så er det: Ja. Det har jeg i høj grad." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

3.7 Opsamling på pointer i kapitlet

Her følger en opsamling på de vigtigste resultater i kapitel 3 om betydningen af "Omsorg i balance" for fællesskabet og kulturen på Strandbakkehuset:

- Medarbejdere og ledelse har fået et fælles sprog og en fælles referenceramme til at forstå og tale om, hvad der sker med dem i arbejdet med de indlagte familier. Det gør det muligt at tale om svære emner på en måde, uden at det bliver ubehageligt.
- Der blev hurtigt udviklet et stærkt fællesskab blandt medarbejderne. De fortæller, at de meget hurtigt oplevede tillid og tryghed i forhold til alle kolleger. Medarbejderne giver udtryk for at være glade for alle kolleger, og at dette er unikt.

- Der er arbejdet med psykologisk tryghed som en del af "Omsorg i balance". Det kræver et vedvarende fokus og er ikke noget, man "kommer i mål med".
- Medarbejderne oplever, at dette fokus på psykologisk tryghed giver en stor ærlighed og åbenhed, og fejl deles hurtigt til fælles læring.
- Der er plads til at være sårbar og "være med det, der er". Medarbejderne beskriver, at der ikke er en præstationskultur, og at det er legalt at mærke efter.
- Små gearskift anvendes for at få medarbejderne ned i tempo i løbet af arbejdsdagen, og refleksion sørger for, at medarbejderne får delt og vendt de svære ting på arbejde, så de ikke tager det med hjem.
- Det er oplevelsen, at der er blevet skabt en "Omsorg i balance"-kultur. Ledelsen påpeger, at medarbejderne er fine bærere af kulturen, men at det skal stå sin prøve i de kommende år, om kulturen er så stærk, at den kan leve videre efter afslutning af projektet.

4 Hvad betyder "Omsorg i balance" for de indlagte familier?

Det har ikke været muligt at spørge de indlagte familier, om de oplever en forskel blandt medarbejderne som følge af "Omsorg i balance"-forløbet, da familierne ikke har kendskab til forløbet og ikke har noget at sammenligne med, idet de ikke har været på Strandbakkehuset før eller uden eksistensen af "Omsorg i balance". Derfor er perspektiverne på, hvad "Omsorg i balance" betyder for de indlagte familier, indhentet via medarbejderne og ledelsens observationer af samt dialog med familierne.

Det er dog vanskeligt for medarbejderne at sætte ord på, hvad det betyder for familierne, at de har arbejdet med "Omsorg i balance". Dette ser ledelsen som en del af sygeplejerskekulturen, hvor det er svært at give værdi til ikke-synlige handlinger, eller det der ikke handler om at udføre noget.

4.1 Familiernes lidelse kan rummes

For ledelsen er det tydeligt, at det skaber værdi for de indlagte familier, at medarbejderne kan rumme deres lidelse. De forklarer, at de indlagte familier befinder sig i en krisetilstand, og derfor kan deres stemninger svinge fra dag til dag og i løbet af dagen fra glæde over en bedring i deres barns tilstand til sorg, frustration og vrede over barnets tilstand eller skyldfølelse over for eventuelle søskende, som ikke får så meget opmærksomhed.

*"Det giver mig en dybere forståelse af forskellige reaktionsmønstre i forskellige situationer/forskellige familier - og dermed en højere grad af tolerance for disse."
(Medarbejder, Strandbakkehuset)*

"Det, at der er en opmærksomhed på det, tror jeg i sig selv giver en anden rummelighed i personalet, fordi man ser den der menneskelige sårbarhed. Man anerkender den i sig selv. Så tror jeg også, at man bliver bedre til at anerkende den hos andre, og hjælpe dem i det, og i den sårbarhed. Og også at tillade den sårbarhed uden at skulle gøre og fikse det og altmuligt. Fordi vi ved jo godt, at jamen her, der skal vi måske bare lige rumme den der sårbarhed, der er. Eller den fortvivlelse, der er. Eller det ubærlige i situationen. For det er ikke altid, at vi kan fikse det. Men vi kan være der sammen med dem. Det tror jeg simpelthen, familierne kan mærke, at vi kan." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne oplever, at familierne finder det rart, at de bliver rummet af medarbejderne i de følelser og ubalancer, som de måtte have, og at medarbejderne ikke tager afstand fra deres følelser og svingninger, men i stedet er sammen med familierne i følelserne.

4.1.1 Lindring gennem ro, nærvær og "væren" i stilhed

Ledelsen fortæller, at mange familier italesætter, at de oplever en ro på Strandbakkehuset. En ro, der står i kontrast til, hvordan det opleves at være indlagt på et hospital. Oplevelsen

af ro er der også, når der er fuldt hus på Strandbakkehuset med fire indlagte familier på samme tid. Roen handler ikke kun om et fravær af støj – det handler også om ro i medarbejderne. Om deres evne til at være nærværende over for familierne.

"Vi har jo ikke noget før og efter. Det kan vi jo ikke have. For vi har ikke været direkte ude at måle det hos familierne, så derfor kan vi jo kun prøve at tage deres udsagn. De fortæller, at de oplever, at der – på trods af uro – er ro i huset. Det vil sige, at der taler de vel ligeså meget fra deres eget nervesystem. Det der med, at de pludselig oplever en ro og et nærvær og en trykthed. Så selvom nervesystemet til tider er oppe at køre, så er der i hvert fald noget, der grundlæggende gør en forskel for dem ved at komme i huset og møde medarbejderne. Det er nogle af de ord, som vi har fået af forældrene. (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

Ledelsen pointerer, at stilhed og nærvær er en intervention i sig selv. Det handler om, at medarbejderne er i rummet sammen med familierne i alt det, der er svært. På den måde får familierne nogen at dele det svære med, og de får en følelse af ikke at stå alene i afmægtigheden.

Facilitatoren for "Omsorg i balance"-forløbet beskriver, at der via medarbejdernes nærvær opstår et "nærværsrum", og at der er en lindrende effekt i selve nærværet, fordi nærværet giver plads til familiernes følelser og gør, at de føler sig mødt i deres følelser. Selvom stilhed

"Hvis medarbejderne er blevet bedre til at være i en accept, en naturlig accept, og venlighed med deres sårbarhed, og de er gode til at regulere deres nervesystem, så er der en kvalitet, som al hjælpkunst er afhængig af og hviler på. Så fyres der op under kedlerne i nærværet, og det skifter gear. Det er det, man mærker. Fra den der skal hjælpe en eller drage omsorg om en, eller hvad det er. Det er nærværskvalitet, som er svært at indfange, men alle mærker det, når det er der, eller alle mærker det, når det ikke er der, eller er i forringet kvalitet. Og det tror jeg er noget af det, som familierne tydeligt kan mærke. (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

og nærvær kan se ud som om, det ikke er en handling, er det i virkeligheden en kraftfuld handling, der via det fælles "nærværsrum" lindrer en smerte hos familierne, som ikke kun er fysisk.

Det er tydeligt for ledelsen, at medarbejderne bedre kan rumme familierne, fordi

medarbejderne har fundet ud af at rumme sig selv i det svære – og derfor har medarbejderne mere overskud til at tage sig af familierne.

4.2 Medarbejderne lærer familierne at passe på sig selv

I takt med, at medarbejderne har fået øjnene op for vigtigheden af at passe på sig selv, er de også begyndt at give den lærdom videre til familierne. At lære forældrene, at det er vigtigt, at de også passer på sig selv, så de bedre kan holde til at være der for deres indlagte barn og resten af familien. Derfor har nogle

"Så kommer der nogle medarbejdere og siger: Kan vi ikke lave noget mindfulness, hvor vi i øvrigt også inddrager familierne? For de har fundet ud af, at det gavner os, så det må også kunne gavne dem. Det synes jeg simpelthen har været så fint, at de har fået øje på, at det her vil vi gerne give til familierne. (...) For det var der ikke nogen af os, der kunne have vidst på forhånd, at det kunne give mening." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

"Når vi som personale er gode til at passe på os selv, så tror jeg også, at vi bedre kan hjælpe de indlagte familier til at passe på sig selv. Jeg tror, at det smitter på en eller anden måde. Også vores holdning til – nu er det primært forældrene – men også til søskende. De har også brug for at få afslappet deres nervesystem." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

medarbejdere selv taget initiativ til at samle både familier og medarbejdere til mindfulness og kropslig afslapning en gang om ugen i fællesrummet på Strandbakkehuset. Ledelsen fortæller, at det er vigtigt for forældre og søskende at få små

pauser fra den sorg, det er at have et barn eller en søster/bror med en livstruende sygdom i familien.

Medarbejdernes egen bevidsthed om de følelsesregulerende systemer betyder ligeledes, at medarbejderne også har et vedvarende fokus på at hjælpe forældrene over i et roligere følelsesregulerende system, så forældrene ikke hele tiden befinder sig i en alarmtilstand.

4.3 Opsamling på pointer i kapitlet

Her følger en opsamling på de vigtigste resultater i kapitel 4 om betydningen af "Omsorg i balance" for de indlagte familier:

- De indlagte familier oplever, at medarbejderne kan rumme deres lidelse og dele lidelsen med dem – uanset hvilke følelser, de kriseramte familier står med. Derfor oplever familierne, at de ikke står alene i afmægtigheden.
- Medarbejderne er i stand til at lindre familierne gennem ro, nærvær og "væren" i stilhed.
- Medarbejdernes ro smitter af på familierne, og medarbejderne hjælper familierne med at komme over i et roligere følelsesregulerende system.
- Medarbejderne lærer forældrene at passe på sig selv, så de bedre kan bevare overskud til både syge og raske børn.

5 Strandbakkehusets erfaringer med at implementere "Omsorg i balance"

I det følgende trækkes de vigtigste erfaringer fra implementeringsprocessen frem, så andre organisationer kan få viden om, hvad det har krævet for Strandbakkehuset at arbejde med at implementere "Omsorg i balance".

5.1 Alle medarbejdere og ledelsen er med

"Jeg tror virkelig, at det gør noget godt, at vi alle sammen er en del af projektet. Fordi mange gange vil det jo være det, når jeg sammenligner med andre arbejdspladser, jamen så: Hvilke tre personer kunne tænke sig at være med i det her projekt ud af en personalegruppe på måske 30. Så tror jeg bare ikke, at det er så nemt at integrere, og det kommer ikke til at fylde på samme måde." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Undervejs i forløbet har medarbejderne flere gange reflekteret over, hvad det har betydet for dem, at alle har været med i "Omsorg i balance". Medarbejderne fremhæver, at det har stor værdi for dem, at alle er med i projektet, fordi det har sikret, at alle er en del af det samme forløb – at alle ved, hvad "Omsorg i balance" går ud på, og at det er et fælles

redskab og et fælles mål at integrere "Omsorg i balance" i hverdagen på Strandbakkehuset.

"Det er dét, der er så unikt ved at vores ledelse egentlig går med i det her projekt også. Selvfølgelig er det dem, der har bestemt det, men de har ikke bare bestemt, at det er os på gulvet, der skal være en del af det, men at de selv tager del, netop for at flade det der hierarki lidt ud. Det gør det mere ligeværdigt, selvom de selvfølgelig har en særlig rolle i det, så synes jeg også, at det er et signal at sende fra deres side i hvert fald, at det er et fælles projekt." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne har undervejs i projektførelsen givet udtryk for, at de oplever, at ledelsens deltagelse i "Omsorg i balance"-forløbet skaber en større ligeværdighed mellem medarbejdere og ledelse.

Ligeledes har medarbejderne fremhævet flere gange, at ledelsen viser vejen og går forrest, og at det har en enorm værdi for medarbejderne, når lederne viser, at de ikke er supermennesker, men derimod også har sårbarheder som alle andre, og at det er naturligt ved det at være menneske. Medarbejderne fremhæver også, at det skaber en tillid mellem dem og

"Også den måde... at hun jo også siger: "Jamen, jeg har ikke svaret på det der. Det ved jeg ikke, det må vi løse sammen." Det har virkelig også vækket tillid hos mig. Det er okay at sige, når man ikke har styr på det hele." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Jeg har ikke prøvet at have en leder, som er så åben og i den grad fortæller. Lige første gang: "Hold da fast! Kan man det? Nå ja, det kan man jo godt". Men det gør noget, for det inviterer, og det inviterer også mig til en åbenhed og vise en tillid." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"[De] byder i den grad ind med dem selv, og man har jo lært dem meget bedre at kende end mange andre tidligere ledere jeg har haft i hvert fald på så kort tid." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

ledelsen, at ledelsen også kan fortælle om sårbarheder i arbejdet med familierne. Samtidig giver det medarbejderne mod til selv at være åbne om egne sårbarheder. Ledelsens

deltagelse i "Omsorg i balance"-forløbet har desuden betydet, at medarbejderne hurtigt har fået et godt kendskab til deres ledelse.

5.1.1 Deltagelsen giver også værdi for ledelsen

"Det er jo ikke kun medarbejderne, der har fået hjælp til at stå i det sårbare og der, hvor vi er i tvivl, og stå frem med fejl og sådan noget. Der synes jeg, at vi alle sammen er blevet styrket. Også som ledere. Og jeg synes også, at det fællesskab, som medarbejderne udtrykker, det har jeg jo også. Som leder føler jeg mig også som en del af det her fællesskab. Og jeg synes, at vi har fået noget unikt at bygge videre på sammen. I forhold til både psykologisk tryghed, men også det her med at have fået et sprog, vi er sammen om." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

For ledelsen har det også haft stor værdi at deltage i projektet sammen med medarbejderne. Ledelsen fremhæver blandt andet det at være fælles med medarbejderne om projektet og heri det fællesskab, der er blevet skabt, samt værdien af det fælles sprog, der er opstået undervejs i "Omsorg i balance"-forløbet.

Samtidig understreger ledelsen, at de også oplever, at de er blevet styrket til at kunne stå i det svære og det sårbare og den tvivl, som kan opstå i arbejdet med de indlagte familier.

"Jeg tænker, at det har givet os noget unikt. Netop det med at være inkluderet i det her. For vi har jo også haft både muligheden og modet til at stille os frem med vores sårbarhed, fordi vi er også bare mennesker i det her felt. Og det tror jeg da også har haft betydning for medarbejderne at se, at vi ikke bare er sådan nogen, der kan det hele og ved alt det rigtige. Og som bare bærer sandheden og magten, og hvad det nu ellers måtte være. Men at vi som dem også har vores sårbarheder, og at det er okay at vise dem." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

5.2 Ledelsen er afgørende for implementering

Det har gennem "Omsorg i balance"-forløbet vist sig, at ledelsen er udslagsgivende for implementeringen. Medarbejderne har flere gange påpeget, at det er afgørende, at ledelsen går forrest og viser vejen. Ledelsen har haft en stor rolle i løbende at italesætte og opfordre til, at medarbejderne husker at trække sig og tage en opladning, når de mærker behov for det. Særligt afdelingslederen, der er tættest på medarbejderne i dagligdagen, har hjulpet med rent praktisk at skabe små huller i opgaverne, hvor medarbejderne har kunnet gå fra. Afdelingslederen har også vist, at det er ok at prioritere tid til fordybelse ved selv at anvende et skilt på sin dør med teksten "Fordybelse", når hun har behov for det.

"... I forhold til det her med at gå foran og blive ved med at sige, at det er vigtigt. Fordi der er så mange barrierer inde i os hver især i forhold til, om vi synes, vi kan tillade os det. Så hvis man bliver ved med at have nogle ledere, der siger; "det kan I godt. Det skal I. Det er ligeså vigtigt som alt muligt andet", så er det meget nemmere. Så det er så vigtigt, at det kommer derfra også." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Det er klart nemmere, når at der er sådan en som hende [afdelingslederen], der siger: "Selvfølgelig skal vi det". En med en autoritet på en eller anden måde, som godt kan være svær at have over for sig selv. Jeg synes i hvert fald tit, at jeg skal overbevise mig selv om, at det er en god ide, og at det er godt og vigtigt. Og det skal jeg på ny hver eneste gang." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne giver udtryk for, at det er nemmest at huske at tage opladninger, når afdelingslederen er på arbejde og opfordrer til at gøre det.

Medarbejderne beskriver, at det på den måde bliver nemmere at legitimere – over for dem selv – at tage tiden til det.

Facilitatoren for forløbet understreger, at det har været afgørende i implementeringen, at ledelsen har deltaget aktivt sammen med medarbejderne, og at det har været en fælles opgave at arbejde med at integrere "Omsorg i balance" i arbejdet med familierne. Han fremhæver, at afdelingslederen er lykkedes med at være en rollemodel ved at gå foran og vise vejen for medarbejderne. Han pointerer ligeledes, at man ikke kan forvente, at medarbejderne selv kan implementere "Omsorg i balance".

"Mange af medarbejderne siger jo på forskellige måder, og på hver deres måde, at afdelingslederen er en god rollemodel. For det her med at tage de der pauser. Nu ved jeg godt, at hun siger, at det indimellem er svært at få prioriteret at få taget det greb. Men der er jo på en eller anden måde skabt en kultur om, at hun gør et eller andet, der afsætter sig i dem. Hun er en god rollemodel. Og jeg siger kun god rollemodel, fordi det er en, som jeg gerne vil følge efter. Og det siger også bare noget omkring, at hvis man skal implementere det her nogen steder, hvor afgørende det er. For der er jo rigtig mange tiltag, hvor ledelsen er koblet fuldstændigt af:" (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

5.3 Betydningen af tid

Strandbakkehuset har investeret meget tid i projektet; dels i omfanget af tid dedikeret til afholdelse af projektaktiviteter for alle medarbejdere og ledelsen; dels i længden på projektperioden.

Længden på forløbet – det vil sige, at projektet har fået lov at løbe over flere år – har haft stor betydning for, at "Omsorg i balance" har kunnet nå at rodfæste sig i medarbejderne. Det har betydet, at der har været tid til, at medarbejderne har kunnet komme med i deres eget tempo. Nogle medarbejdere var lidt skeptiske i starten, og både ledelsen og facilitatoren for

"Jeg tror, at tidsperioden ikke heller er helt uvæsentlig. For når jeg tænker tilbage til den procesmadag, som vi havde efter halvandet år, der var det ligesom, at det gik op for nogen, at det her faktisk er noget, som ledelsen har bedt os om at prioritere. Det her med opladning og sådan noget. Det var først der, at de erkendte, hvis man skal bruge det udtryk, at det her er faktisk noget, som vi skal proppe ind i vores hverdag. På en eller anden måde var det næsten som om, at de næsten ikke turde tro på, at det kunne være så godt, vel? Så jeg tror, at kultur tager lang tid at arbejde ind. Og jeg tror, at det er rigtigt vigtigt med en lang periodes bevågenhed for, at det skal lykkes. Om det lige skal være to år, det ved jeg ikke. Men vi kan i hvert fald erfare, at selvom vi er en lille gruppe og har arbejdet så intensivt, som vi har her, så tager det alligevel to år før, at det er så meget en del af os." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

forløbet vurderer, at det først var på et stilheds-retreat efter halvandet år, at de sidste medarbejdere for alvor tog "Omsorg i balance" til sig og fandt ud af, hvad det kunne gøre for

"Det har været krævende på tid og tålmodighed. Også med det, at ting tager tid. Både med os selv og med, jamen det her med, at hvornår er det, at man mærker, at det hjælper noget eller batter noget. Altså det er enormt tidskrævende. Også fordi – ikke kun fordi man skal afsætte tid – men også fordi, at det er noget, der lagres over tid. Altså det er jo tid på forskellige måder, synes jeg. Og det er så modstridende ind i de tendenser, der er nu. Det er jo selvfølgelig ved at vende lidt i sprogbruget rundt omkring og generelt i samfundet. Men det er så meget imod den effektivetskultur, vi er en del af. Og de tendenser, der er i samfundet. Så på den måde har det været krævende, fordi det er så modsat det, vi går ud og gør, når vi gør altmuligt andet. Så jeg tror, at også på det menneskelige plan har det været krævende." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

dem. Facilitatoren påpeger, at retreatet gav en kropslig erfaring, som er essentiel for at opnå den fulde indsigt i "Omsorg i balance".

Han uddyber, at et døgn i stilhed giver mulighed for at møde nye dybder af sin egen sårbarhed og andre svære tilstande og følelser, som kan bidrage med større kapacitet til at være med andre menneskers svære følelser og tilstande, herunder sårbarhed og lidelse. Heri er stilheden en intervention i sig selv, og det var det, medarbejderne fik erfaring med.

Derfor har det haft en afgørende betydning for, at alle medarbejdere kunne tage "Omsorg i balance" til sig, at der har været lang tid, hvor det har kunnet nå at bundfælde sig hos medarbejderne.

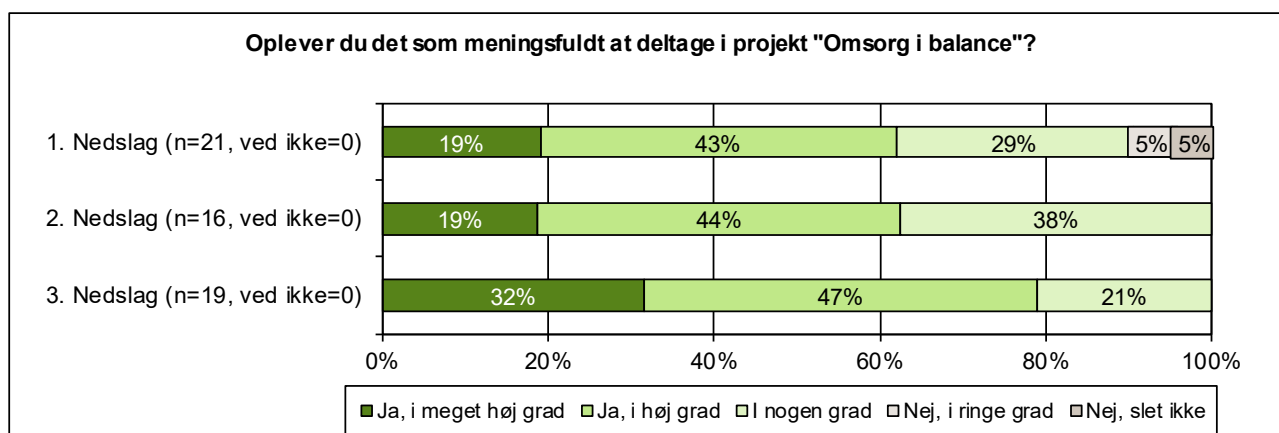
Ledelsen påpeger også, at "Omsorg i balance" er noget, der tager tid at tage til sig – det "lagres over tid" udtrykker afdelingslederen. Det vil sige, at det ikke er muligt at tage det hele til sig i et hurtigt tempo. Det tager tid, før man oplever, at det gør en forskel. Derfor er det vigtigt at være vedholdende i den proces og give den nødvendige tid til, at den lagring kan opstå. På den måde går "Omsorg i balance"-forløbet imod det fokus på effektivitet, der hersker generelt i samfundet.

5.3.1 Oplevelse af mening og opbakning

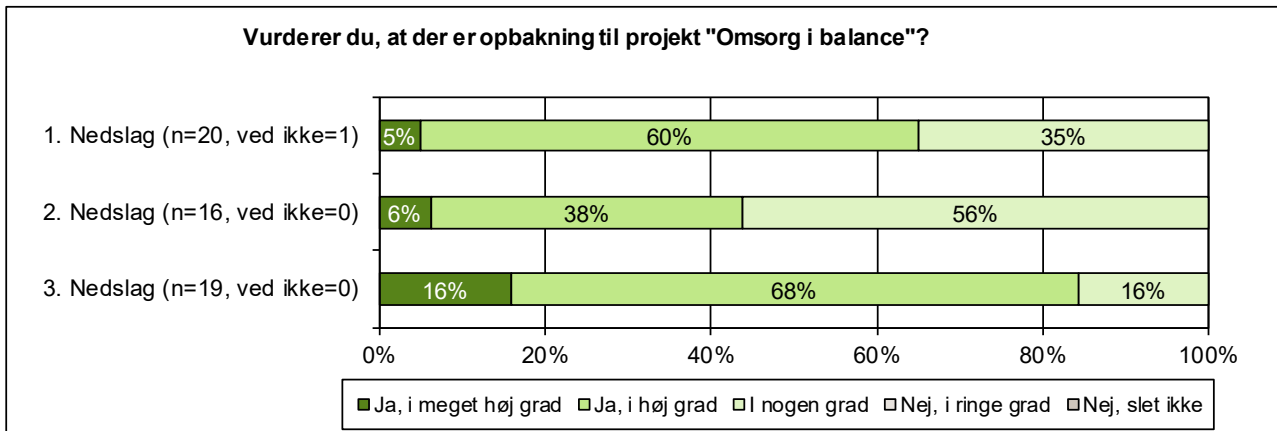
Undervejs i projektføreløbet er medarbejderne blevet spurgt, om de oplever det som meningsfuldt at deltage i "Omsorg i balance", og om de vurderer, at der er opbakning til "Omsorg i balance" blandt medarbejderne. Det kan ses i medarbejdernes svar, at de svarer mere positivt på de to spørgsmål længere henne i projektføreløbet. Figur 9 og 10 viser, at der i 3. nedslag er flere medarbejdere, der svarer "Ja, i meget høj grad" og "Ja, i høj grad" end i de to foregående nedslag. I slutningen af "Omsorg i balance"-forløbet er der således sket et positivt ryk i, hvor meningsfuldt medarbejderne oplever "Omsorg i balance" og i medarbejdernes vurdering af opbakningen til "Omsorg i balance" blandt kollegerne. Figur 9 viser, at andelen af medarbejdere, der svarer positivt på, om de oplever det meningsfuldt at deltage i projektet, stiger fra 62-63 % i 1. og 2. nedslag til 79 % i 3. nedslag. I 1. nedslag er der nogle få negative svar, men de er væk i 2. nedslag. I figur 10 fremgår det, at medarbejdernes vurdering af opbakningen stiger fra 65 % positive svar i 1. nedslag til 84 % positive svar i 3. nedslag. Der er dog kun 44 %, der svarer positivt i 2. nedslag. Til gengæld er der i ingen af nedslagene nogen negative svar overhovedet. Medarbejdernes svar afspejler således ledelsens oplevelse af, at det tager tid at tage "Omsorg i balance" til sig og opleve, hvad det kan gøre.

Medarbejdernes svar kan desuden hænge sammen med, at de undervejs i forløbet er begyndt at finde deres egen vej i "Omsorg i balance" – også fordi det er blevet tydeligt for medarbejderne, at det er tilladt at finde sin egen vej. Dette har således også bidraget til, at medarbejderne længere henne i forløbet har fundet ud af at integrere de forskellige greb i "Omsorg i balance" på en måde, der passer til dem hver især.

Figur 9: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



Figur 10: Medarbejdernes svar på spørgeskema om "Omsorg i balance"



5.4 Den eksisterende effektivitetskultur som barriere

En af de største barrierer i arbejdet med at implementere "Omsorg i balance" har været, at medarbejderne har vanskeligt ved at gøre sig fri af den effektivitetskultur, der eksisterer i samfundet og sundhedsvæsenet – hvor fokus er på at vinge opgaver af og at nå flest mulige opgaver, og hvor medarbejdere har værdi, når de er produktive. Det påvirker medarbejderne, så de føler dårlig samvittighed over at tage tid til at prioritere sig selv.

"Men det der med egentlig at finde ud af, de der 12 minutter er virkelig værdifulde for familierne også, fordi når man er her 36 timer i en weekend, så har man bare brug for en pause, for også at kunne være nærværende. Så jeg synes virkelig, det hjælper at få overbevist sig selv om...at det ikke bare... fordi jeg synes faktisk godt, det kan være lidt grænseoverskridende at give sig selv den opladning. Fordi man føler sådan, at det... "ej nu skal jeg lige have lidt mig-tid", midt i folk der bare har krise. Og hvad mangler jeg lige? Altså jeg har det så godt i forhold til dem. Men det der med, jamen det er for dem, man gør det. Altså det er simpelthen for, at man ikke brænder ud." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Og så er der selvfølgelig en barriere med tid. Altså når vi har fuldt hus, så kan der være rigtig travlt. Så det der med at tage sig den tid til det, med at "er det så ligeså vigtigt som at give det der medicin?". Og det er det bare. Men det er dæleme svært, når man står med fire familier, der har behov for en. Og sådan synes, at det er ligeså vigtigt. Og jeg ved også, der er flere sygeplejersker, der har snakket om de der tjeklister, der er så gode; "og nu har jeg gjort det, og nu har jeg gjort det. Og vi kan også dokumentere det, når vi har gjort og gjort og gjort". Vi går jo ikke ind og dokumenterer, at vi har siddet og mediteret. Men det er jo en mega vigtig del. Men den kan ikke måles og vejes, og det er en kæmpe barriere." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

En medarbejder forklarer, at det kan føles grænseoverskridende at tage tid til sig selv midt blandt familier i krise.

Derfor har det været vanskeligt for medarbejderne at blive selvkørende i at tage opladninger, fordi de hver gang skal overbevise sig selv om, at det er tilladt og nødvendigt og også kommer familierne til gode. Det betyder, at afdelingslederen hele tiden skal være opmærksom på at opfordre medarbejderne til at tage opladninger.

"Der er jo bare aldrig nogensinde nogen, før jeg startede her, der har tænkt over, at det kunne være en del af min opgave som sygeplejerske. Det har mere været sådan noget, det-må-man-gøre-når-man-kommer-hjem-agtig. Så mere det der med at slippe forestillingen om, hvad en sygeplejerske egentlig skal." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne giver også udtryk for, at de kan være bekymrede for at se ud, som om de ikke laver noget. Bekymringen handler om, hvad andre tænker om dem – både familier og kolleger og ledelse. Derfor har medarbejdere og ledelse i samarbejde med facilitatoren arbejdet med at ændre sprogbrugen omkring det at gå fra, så det ikke omtales som en "pause", men i stedet som en "opladning".

Facilitatoren ser dog, at der stadig er brug for at arbejde med sprogbrug, så det at tage en opladning ikke opfattes som "at lave ingenting".

Det handler også om, at medarbejderne ikke tidligere har oplevet, at det var en del af deres arbejdsopgave at passe på sig selv og være opmærksom på at bevare overskud og nærvær gennem arbejdsdagen.

"Man er vant til det der med, at man også hele tiden skal se ud som om, man laver noget. Så man er også lidt sårbar, når man så sidder og faktisk ligner en der ikke laver noget, fordi nu er jeg lige til stede." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

"Jamen, der er jo stadigvæk brug for, at vi laver en anden sprogbrug. For man laver jo ikke ingenting. Du laver jo netop noget. Du er ved at genoplade. (...) det her med, at alt er hæftet på at være produktiv. Så når du ikke er det, så laver du ingenting. Vi laver hele tiden noget. Selv når vi sover. Det er et kæmpe oprydningsarbejde, der er i gang." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

5.5 Det kræver arbejde med sig selv

Som en del af "Omsorg i balance"-forløbet har medarbejderne og ledelsen talt om sårbarheder. Det er dog fra starten blevet italesat, at man ikke har været tvunget til at dele

"Det er da også lidt grænseoverskridende nogle gange at dele så meget ud over for hinanden. "Nå, nu skal I sætte jer ned og fortælle om, hvornår I sidst har været sårbare. Hvornår I sidst har følt jer utilstrækkelige". Det er da ikke noget, man er vant til at sidde og diskutere med ens kollegaer. Og så er der måske nogle, der åbner op om noget personligt, og så rammer det en selv ind i noget. Og så kommer man til at sidde og fortælle nogle ting. Og det er jo både helt vildt meningsfuldt, men man giver også meget af sig selv som person. Ja, det giver også noget, men det kan også være hårdt at dele. Sårbart, ja." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

medarbejdere, at det var en uvant situation, og at det kan være hårdt og sårbart at dele sine sårbarheder, fordi man giver meget af sig selv. Samtidig oplever medarbejderne det som meningsfuldt.

Det kan ligeledes være hårdt og krævende at skulle mærke efter i sig selv og arbejde med sig selv.

"Det kan være nemmere bare at køre afsted i det blå gear og sådan ligesom være professionel. Fordi det er der, hvor man nogle gange kan blive så professionel, at man overhovedet ikke mærker sig selv. Men her skal vi hele tiden faktisk turde mærke os selv. Og mærke om vores beholder den er ren. Og det kræver jo både at gøre noget ved det, hvis den ikke er. Og det kræver også at mærke sig selv. Og det kan være enormt, både sårbart og kræve tid. Eller overskud. Og så skal man jo deale med det, hvis der er et eller andet, der gemmer sig. Så det synes jeg da kan være en svær ting i det." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

ting, som man ikke havde lyst til at dele. Både ledelsen og facilitatoren har italesat, at det var vigtigt at være opmærksom på, at man ikke delte noget, man senere fortrød. Men selvom der ikke har været noget pres om at dele ud af sine sårbarheder på en måde, der overskrider de personlige grænser, oplevede nogle

"Det kræver jo faktisk, at når man begynder at få øje på nogle af sine egne svaghedspunkter. Eller de ømme punkter, som man måske helst vil lade ligge. Fordi det kræver et arbejde at kigge på det. (...) Så det kræver også, at man er villig til at gøre en indsats med sig selv. For ellers så rykker det ingenting." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

En medarbejder påpeger, at det også forpligter, når man mærker efter, fordi man så er nødt til at gøre noget ved de

eventuelle ubalancer, man mærker. Medarbejderen beskriver samtidig, at deltagelse i "Omsorg i balance"-forløbet kræver, at man er villig til at arbejde med nogle af sine egne "ømme punkter", som det kan føles rarere at undgå at skulle konfrontere. Udbyttet af "Omsorg i balance"-forløbet afhænger således også af, at man er villig til at lægge en indsats i at arbejde med sig selv.

5.6 Vilje og prioritering er en nødvendighed

"Omsorg i balance"-forløbet har krævet, at ledelsen på Strandbakkehuset har prioriteret det over andre ting, fordi det var nødvendigt at prioritere den fælles tid til forløbet.

I den første tid var det et intenst projektforbøb, hvor medarbejderne skulle introduceres til "Omsorg i balance"-forløbet, og hvor der var placeret en del projektaktiviteter. Det betød, at medarbejderne oplevede, at "Omsorg i balance"-forløbet fyldte meget og lagde beslag på al den fælles tid i personalegruppen.

"Man skal ikke spørge sig selv, om man har tid. Det er der, man skal sige, det er det, som vi har brug for, og så får vi det til at ske." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

"Det er en stor opgave at få det etableret planlægningsmæssigt i en organisation, der har åbent 24 timer. Det er ikke noget, som man bare gør. Så det er, fordi vi har villet det her. Så jeg tænker, at den ledelsesmæssige opbakning er alfa og omega, fordi der skal sættes tid og ro og planlægning til rådighed." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

Tidsmæssigt har det ligeledes fyldt for afdelingslederen at planlægge de forskellige aktiviteter i "Omsorg i balance", fordi aktiviteterne involverede alle medarbejdere.

Erfaringen fra "Omsorg i balance"-forløbet er, at det har krævet en enorm ledelsesopbakning og prioritering samt en vedholdenhed at understøtte "Omsorg i balance"-forløbet undervejs. Det påpeger både ledelse og medarbejdere på Strandbakkehuset.

"Det vigtigste her er: Vil vi det her? Så kræver det noget af os. For det kræver både nogle tilvalg og også nogle fravalg. Og det er ikke noget, som man bare laver natten over. Det betyder også, at der er noget, som jeg skal øve mig i, som jeg ikke har øvet mig i tidligere. Og det er noget, som organisationen skal øve sig i, som den måske ikke har øvet sig i tidligere. Man skal ville det." (Hospiceleder, Strandbakkehuset)

"De skal mene det, og de skal give tid til det. De skal ikke tro, at det er færdigimplementeret efter to år. De skal sige: "Nu er det det her, vi vil og gør. Fordi vi tror, at det på den meget lange bane gør en ændring, der er god". For det nytter ikke, at man måler det efter to år og siger: "Nå, vi er kun blevet 10 % bedre, det var ikke godt nok". Det skal have lang tid." (Medarbejder, Strandbakkehuset)

5.7 Hvordan vil Strandbakkehuset fastholde "Omsorg i balance"?

Både ledelse og medarbejdere er bevidste om, at det er nu, at "Omsorg i balance" skal stå sin prøve – nu hvor der ikke længere er projektaktiviteter til at understøtte og sætte fokus på "Omsorg i balance". Medarbejderne er opmærksomme på, at det er nødvendigt at sørge for at introducere nye kolleger, som kommer til efter

"Det skal bestå sin prøve i de kommende år, om vi formår at få det her DNA ind. Altså, at det er i organisationen for at blive. Jeg synes, at det er der, hvor det kommer til at stå sin prøve, at vi kan løfte det her med os. (...) Jeg har de bedste forhåbninger, men også en opmærksomhed på, at det kræver noget af os alle sammen, at vi bærer det med."
(Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

"Omsorg i balance"-forløbet. Derfor efterspørger de, at der bliver udarbejdet introduktionsmateriale, så nye medarbejdere kan blive ført ind i "Omsorg i balance"-tilgangen. Afdelingslederen er også opmærksom på det og har aftalt med facilitatoren, at han udarbejder noget skriftligt introduktionsmateriale, ligesom han også skal fortsætte med at lave gruppesupervision med medarbejderne og ad den vej understøtte den fortsatte italesættelse af "Omsorg i balance"-tilgangen på Strandbakkehuset.

5.7.1 Ønske om fælles aktiviteter

"Hvad er Omsorg i Balance? For os og det her hus vil jo konstant være i udvikling. Så jeg tror aldrig, man kan sige, at "nu er det landet". Men jeg er også vildt nervøs for, om det ligesom fader lidt ud, fordi det er så nyt for os alle sammen. Der er så mange barrierer, der står i vejen for, at vi sådan kan være i det. Det der med at vi er trænet i, at vi skal arbejde – det her det gør man heller ikke på andre arbejdspladser, kan vi overhovedet tillade os det? Det er jo en kæmpe barriere, mange af os har. Så det kan være svært at holde fast i det, tror jeg. Jeg vil virkelig også være fortaler for, at der kom sådan reminder-dage, hvor vi lige sådan hankede op i os selv og sagde; "det er stadig vigtigt". (Medarbejder, Strandbakkehuset)

Medarbejderne har desuden efterspurgt flere procestemadage, og at der bliver integreret noget fælles træning i forbindelse med gruppesupervision. Dette forslag er under overvejelse på tidspunktet for evalueringens afslutning. Afdelingslederen uddyber, at procestemadagene i projektføreløbet har fungeret som en mulighed for at fordybe sig i nogle af de emner, der fylder i hverdagen, og at det samtidig har bidraget til fællesskabsfølelsen. Hospicelederen supplerer, at procestemadagene har givet mulighed

for at komme et spadestik dybere, og at det samtidig har været det forum, hvor der er blevet lavet aftaler om, hvad der fremadrettet skal gøres i det daglige arbejde i relation til "Omsorg i balance".

Afdelingslederen overvejer fremover at afholde temadage og at tage emner op på personalemøder. Den fælles refleksion er desuden blevet suppleret af etisk refleksion, når der er behov for det. Derudover overvejer afdelingslederen, om der engang imellem vil være behov for at styrke den kropslige erfaring, fx gennem et stilhedsretreat som undervejs i "Omsorg i balance"-forløbet.

"Det er jo det, der har været en del af projektet. Det med at mødes og få nogle lidt dybere snakke om nogle af de emner, der optager os, og som fylder i hverdagen, og som gør lidt bagved – altså man kan sige, vores hverdag kan hurtigt blive optaget af drift ligesom så mange andre steder. Når man så får mulighed for at dykke ned i nogle emner faciliteret af en person som Bensaid, der går ind bag ved nogle af de bagvedliggende emner, som man ikke når i løbet af hverdagen, er noget af det, der løfter vores fællesskabsfølelse. Som får os til at komme lige et lag dybere, og hvor vi får talt om nogle af de ting, som faktisk er svære, og nogle af de ting, som vi også er glade for."
(Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

Facilitatoren påpeger, at medarbejdernes ønske om procestemadage eller fælles træning i forbindelse med supervision vidner om, at medarbejderne kan mærke, at det gør noget godt for dem, når de gør noget i fællesskab.

5.7.2 Resiliens og næring af medfølelse

Selvom Strandbakkehuset er nået langt på de to år, understreger afdelingslederen, at det fortsat er nødvendigt at arbejde med at prioritere at tage opladninger i løbet af dagen – særligt når der er fuldt hus med fire indlagte familier på Strandbakkehuset. Også for afdelingslederen selv.

Som en del af "Omsorg i balance"-forløbet har medarbejderne og ledelsen på Strandbakkehuset arbejdet med at udvikle resiliens – der i denne kontekst beskrives som modstandskraft over for udfordringer og tilpasningsdygtighed over for forandringer samt effektiv restitutionskapacitet. Allerede i 2. nedslag i evalueringen var der begyndende tegn på resiliens i organisationen,

eksemplificeret ved en situation hvor det ikke var muligt at afholde den fælles refleksion. I stedet for at aflyse alt tog medarbejderne selv initiativ til, at de i fællesskab gjorde noget andet. Det er den

tilpasningsdygtighed, som facilitatoren har forsøgt at understøtte udviklingen af. Resiliens er vigtigt, fordi hverdagen ofte ikke forløber helt som planlagt, og derfor er det vigtigt, at medarbejderne kan holde fast i "Omsorg i balance" og tilpasse sig skiftende omstændigheder, fx et fuldt hus med fire indlagte familier på samme tid eller en periode uden indlagte familier. Når "Omsorg i balance" fremover skal stå sin prøve, er det således vigtigt fortsat at udvikle evnen til resiliens og til at holde fast i "Omsorg i balance" trods en udfordrende dagligdag.

Facilitatoren for forløbet understreger, at det er vigtigt at blive ved med at nære de kilder, der nærer medfølelsen, så medarbejdernes medfølelseskapacitet beskyttes fra at tørre ud.

"Det er fortsat svært at implementere i hverdagen. Nu har vi siden nytår haft fuldt hus, og det er bare her, det skal stå sin prøve. Om vi faktisk får det gjort i hverdagen. Og jeg vil sige, i hvert fald, det der med opladningerne. Nu kan jeg jo kun tale for dagtid, hvor jeg her, at personligt så er det svært at huske. Eller ikke at huske, men det der med lige at sige: "Okay, nu trækker jeg mig i 10 min". Det synes jeg fortsat virkelig er en udfordring. Fordi der i løbet af en dag er så meget at lave. Og det er jo det, som vi har lært: Det der hjælper os er, at vi tager de opladninger." (Afdelingsleder, Strandbakkehuset)

"Hvis man vil gøre et eller andet med det her, om det er på den her måde eller andre - man vil forebygge omsorgstræthed og beskytte medarbejdernes medfølelseskapacitet. Ja, medfølelse er en medfødt kapacitet, men den strømmer ikke fra en udtømmelig kilde. Det er meget vigtigt, at man erkender det. Og det kræver jo så omhu og ressourcer og næring til at sørge for, at der strømmer næring til de kilder, og at man skaber de buffere, for at medarbejderne ikke udtrættes." (Facilitator, "Omsorg i balance"-forløbet)

5.8 Opsamling på pointer i kapitlet

Her følger en opsamling på de vigtigste resultater i kapitel 5 om Strandbakkehusets erfaringer med at implementere "Omsorg i balance":

- Det giver stor værdi for både ledelse og medarbejdere, at alle medarbejdere og ledelsen deltager i projektet.
- Der er brug for, at ledelsen går forrest og viser vejen.
- Det tager tid at tage "Omsorg i balance" til sig, og det er en proces, der ikke kan forceres.
- Den lange projektperiode har givet mulighed for, at alle medarbejdere er kommet med i deres eget tempo.

- Den største barriere for "Omsorg i balance" er den eksisterende effektivitetskultur, som giver medarbejderne dårlig samvittighed, når de ikke kan "vinge opgaver af" på to-do-listen.
- Det kræver en indsats at arbejde med sig selv og egne sårbarheder, og for nogle medarbejdere var det i starten uvant at dele sårbarheder med andre.
- Det kræver fravalg af andre ting at gennemføre et forløb som "Omsorg i balance" – man skal som organisation være villig til at prioritere andre ting lavere i en periode.
- Det er nu efter afslutning af projektaktiviteterne, at det skal stå sin prøve, om Strandbakkehuset kan fastholde "Omsorg i balance". Medarbejderne ønsker fælles aktiviteter til at sikre fastholdelse af "Omsorg i balance".
- Der er tegn på resiliens i organisationen. Fastholdelse af "Omsorg i balance" kræver fortsat udvikling af resiliens og næring af de kilder, der understøtter medfølelse.

6 Opsamling på resultater og perspektivering

6.1 Opsamling på resultater

De indsamlede data peger på, at "Omsorg i balance"-forløbet har gjort en forskel – både for medarbejderne og ledelsen og kulturen på Strandbakkehuset, men også for de indlagte familier. Som de vigtigste resultater af forløbet peger både medarbejdere og ledelse på følgende:

- Medarbejderne kan bedre rumme lidelse og være nærværende og dermed bedre udføre deres opgave i forhold til familierne.
- Medarbejderne er bevidste om over- og underinvolvering, hvilket bidrager til at sikre kvalitet i kontakten med familierne i overensstemmelse med den enkelte families behov.
- Medarbejderne kan bedre holde til deres arbejde i et miljø præget af stor lidelse, fordi de har lært at passe på sig selv. Det kan dog stadig være svært at praktisere opladninger, når der er travlt, men det er erkendt, at det er nødvendigt.
- Der er blevet skabt et unikt fællesskab, der gør, at medarbejderne ikke står alene med den lidelse, de ser hos de indlagte familier, samt de følelser af utilstrækkelighed og afmagt, der kan opstå, fordi medarbejderne ikke kan fjerne familiernes lidelse.
- En fælles referenceramme og et fælles sprog har givet medarbejderne og ledelsen dybere indsigt i, hvad der sker med dem i arbejdet med de indlagte familier samt en mulighed for at italesætte det sammen.
- Der er blevet skabt en kultur præget af omsorg samt tryghed og tillid til at dele fejl til gavn for den fælles læring.

6.1.1 Det kræver en vedvarende indsats

Er Strandbakkehuset nået i mål? Det er for tidligt at sige på nuværende tidspunkt. Med det toårige forløb er det lykkedes Strandbakkehuset at skabe et fundament, som medarbejdere og ledere kan stå på i det fortsatte arbejde med de indlagte familier og samarbejdet med hinanden. Ønsket var at skabe en bærende kultur, og de kommende år vil vise, om "Omsorg i balance"-kulturen er stærk nok til at overleve.

Den helt store barriere for "Omsorg i balance"-kulturen kommer både udefra og indefra på samme tid – nemlig det fokus på effektivitet og at være mest mulig produktiv, der hersker i det omgivende samfund, og som derfor rammer medarbejderne, så snart de går ud af døren på Strandbakkehuset, hvilket betyder, at det også bliver en barriere, som eksisterer inde i medarbejderne selv. Den kultur, som er blevet udviklet på Strandbakkehuset under "Omsorg i balance"-forløbet er en kultur med plads til sårbarhed, rum til refleksion, med fokus på psykologisk tryghed og hvor fejl deles og anvendes til fælles læring. En kultur med en omgangstone præget af respekt, omsorg for hinanden, tillid og tryghed. En kultur, der opfordrer til, at man tager sig tid til at mærke efter og tid til at være nærværende – fordi det er vigtige redskaber i arbejdet med de indlagte familier.

Arbejdet med at skabe "Omsorg i balance" – både for medarbejdere, ledelse og de indlagte familier – er ikke noget, der kan vinges af. Det er et løbende arbejde, som kræver vedvarende bevidsthed fra både ledelse og medarbejdere.

6.1.2 Forudsætningerne er tilstede

Modellen over "Medfølelsens immunforsvar"¹⁴ beskriver de syv kilder, der skal nære medfølelsen, som er forsvaret mod omsorgstræthed. De syv kilder – der bliver til dræn, hvis de ikke er tilstede – er følgende: 1) *Eksposering for lidelse*; 2) *Træning i medfølelse*; 3) *Træning i selvmedfølelse*; 4) *Restitution*; 5) *Resiliens*; 6) *Fællesskabets kraft*; 7) *Gunstige rammebetingelser*.

"Omsorg i balance"-forløbet har taget hånd om alle syv kilder på følgende måde:

1. **Eksposering for lidelse – balanceret eksposering:**

Medarbejderne er blevet eksponeret for lidelse med opmærksomhed på, at omfanget ikke var for stort. Fx har medarbejderne haft stor opmærksomhed på, om der var behov for at bytte, hvis en medarbejder havde behov for aflastning i forhold til en familie.

2. **Træning i medfølelse - næring:**

Medarbejderne har gennem de fælles projektaktiviteter i "Omsorg i balance"-forløbet fået træning i medfølelse for at øge deres medfølelseskapacitet.

3. **Træning i selvmedfølelse – mental sundhed:**

Medarbejderne har gennem "Omsorg i balance"-forløbet udviklet deres selvmedfølelse og lært at tage vare på sig selv og er blevet opmærksomme på at mærke efter egne signaler.

4. **Restitution – genopbygge energi og ressourcer:**

Der er mulighed for restitution i løbet af arbejdsdagen, når medarbejderne tager opladninger.

5. **Resiliens – bæredygtig modstandsdygtighed:**

Der er tegn på resiliens, når medarbejderne finder måder at holde fast i "Omsorg i balance" på trods travlhed eller ændringer i planer. Eksempelvis da den fælles refleksion blev aflyst, og medarbejderne så gjorde noget andet i fællesskab i stedet for blot at gøre ingenting og gå hver til sit.

6. **Fællesskabets kraft – vital immunkomponent:**

Der er opnået en fælles accept af, at det er legitimt at mærke efter og vise sårbarhed og passe på sig selv.

7. **Gunstige rammebetingelser – effektiv og smidig infrastruktur:**

Der bliver stillet tid og et fysisk rum til rådighed for medarbejderne, hvor de kan trække sig tilbage til, ligesom der er lydfiler og iPad til rådighed, som medarbejderne kan bruge til at regenerere i løbet af arbejdstiden. Der er desuden afsat tid til fælles refleksion – både fast en gang om ugen og ved behov – hvor medarbejderne kan dele det sårbare. Medarbejderne modtager desuden gruppesupervision i faste intervaller.

"Omsorg i balance"-forløbet har således på forskellig vis arbejdet med at støtte medfølelsen gennem de syv kilder. Forudsætningerne for medfølelse er dermed tilstede – såfremt de syv kilder fortsat næres og holdes ved lige, så medfølelsen kan agere forsvar eller buffer mod omsorgstræthed. Den kommende tid vil vise, om "Omsorg i balance"-forløbet har skabt et fundament og en kultur, som kan fastholdes uden støtte fra projektaktiviteterne – og om det er muligt for kulturen at konsolidere sig i højere grad, så medarbejderne på et tidspunkt ikke har brug for opfordringer fra afdelingslederen til at prioritere opladninger. Den kommende tid vil således vise, om det med "Omsorg i balance"-forløbet er lykkedes at skabe en organisation, hvor medarbejderne og ledelsen kan opretholde balancen i arbejdet med familierne på en bæredygtig måde.

¹⁴ Udviklet af facilitator Bensaid Vincent Jilil – se kapitel 1.

6.2 Perspektivering

"Omsorg i balance" er et bud på, hvordan man kan hjælpe medarbejderne i sundhedsvæsenet og omsorgsfag til at kunne holde til deres arbejde og undgå at blive ramt af omsorgstræthed. Forløbet er unikt på den måde, at det italesætter og anerkender, at evnen til medfølelse og til at yde omsorg ikke er en uudtømmelig kilde, men en kilde som skal næres. Derfor er det integreret i arbejdet med de indlagte familier på Strandbakkehuset, at medarbejderne skal regenerere, mens de er på arbejde, så de ikke bliver udmattede og løber tør for omsorg. Dette handler både om at passe på medarbejderne, men det handler også om at skabe en bæredygtig organisation, hvor medarbejderne ikke skifter job efter kort tid, men i stedet bliver i organisationen, så deres oparbejdede erfaringer og kompetencer ikke går tabt for organisationen.

Det er dog ikke kun medarbejdere på Strandbakkehuset, der oplever følelser af utilstrækkelighed og afmagt. Kunne tankegangen bag "Omsorg i balance" anvendes flere steder i sundhedsvæsenet og omsorgsfag, så der i højere grad er fokus på at hjælpe medarbejdere til at kunne holde til at yde omsorg og hjælpe de patienter eller borgere, som de står overfor?

"Det er vigtigt at sige, at det faktisk gør en forskel. Det er min oplevelse. Det er vigtigt at sige, at det er en mulighed for at hjælpe ansatte som arbejder med mennesker i svære situationer. Og så er det ligegyldigt, om det er sundhedsvæsenet, inden for pædagogikken, eller i skoler, eller hvor pokker det er henne. At det at ruste medarbejderne til at kunne være i det, hvor man kan lære at genkende sine egne gule lys. Så man kan håndtere det, fremfor at brænde ud, som jo er en epidemi åbenbart i øjeblikket. Det er da det eneste rigtige at gøre. (...) Og vi skal ikke skabe et system, som brænder mennesker ud på at arbejde med mennesker, som der jo så er andre mennesker, der skal arbejde med for at hjælpe dem op."
(Medarbejder, Strandbakkehuset)

Det er håbet, at denne evaluering kan bidrage til at vise, hvad Strandbakkehuset har fået ud af at investere i medarbejderne for at skabe en bæredygtig organisation. Strandbakkehuset kan betragtes som en unik case, idet der er tale om en nystartet organisation uden en allerede eksisterende fælles kultur – men på samme tid mange kulturer, da alle medarbejdere bærer deres egen kultur med sig ind på arbejdspladsen – og en organisation med en god normering. Samtidig er der ikke krav om et vist antal behandlinger pr. dag på hospice, og der er derfor et mere roligt miljø end på et hospital, hvor der er mange patienter og korte ophold på hospitalet. Til gengæld er der skruet op for den lidelse, som medarbejderne møder i arbejdet på Strandbakkehuset, og medarbejderne kan ikke helbrede de indlagte børn og unge.

Selvom Strandbakkehuset har brugt meget tid på at integrere "Omsorg i balance"-tilgangen, er det ikke ensbetydende med et stort tidsforbrug i hverdagen efter afslutning af projektaktiviteterne. Strandbakkehuselets gode erfaringer med at lave små gearskift, fx ved brug af vejtrækning eller 1 minuts stilhed, eller at tilbyde 10-12 minutters opladninger til medarbejderne samt en fælles ugentlig refleksion (og ekstra refleksioner ved behov) er alle greb, som andre organisationer kan tage til sig uden et stort tidsforbrug.

Medarbejderne giver udtryk for større overskud til at yde lidt ekstra i forhold til de indlagte familier, og en medarbejder beskriver, at vedkommende oplever større arbejdsglæde og færre sygedage. Selvom det blot er en enkelt medarbejder, der udtaler dette – og selvom der ikke er indsamlet data herom i evalueringen, og der derfor ikke kan konkluderes noget i forhold til sygefravær – så er det interessant, at vedkommende uopfordret laver koblingen mellem "Omsorg i balance" og antal sygedage. Det kunne være interessant at undersøge nærmere om 1-2 år, når "Omsorg i balance" har haft tid til at slå dybere rødder i organisationen. På samme tid ville det være relevant at følge op på, om det lykkes at fastholde "Omsorg i balance" på Strandbakkehuset efter afslutningen af projektet.

Facilitatoren for "Omsorg i balance"-forløbet pointerer, at individet er afhængigt af fællesskabet, hvis individet skal bevare et generøst overskud af balanceret empati og

medfølelse med trivslen og balancen i behold – og dermed forebygge risikoen for omsorgstræthed. Facitatoren understreger, at individet ikke kan skabe et immunforsvar uden fællesskabets kraft og accept og gunstige rammer og effektiv infrastruktur. Derfor er det vigtigt at arbejde på organisationsniveau med at skabe et immunforsvar, der kan beskytte medarbejderne imod at blive ramt af omsorgstræthed.

7 Bilag 1: Design, metode og datagrundlag

Evalueringen har benyttet både kvalitative og kvantitative data i en indbyrdes supplerende proces til at følge medarbejdernes og ledernes udvikling samt udviklingen af en organisationskultur gennem den toårige projektperiode.

Indledende workshop

Indledningsvist er der afholdt en workshop med deltagelse af ledelsen på Strandbakkehuset og facilitatoren for forløbet med henblik på opstilling af en forandringsteori med afdækning af hypoteser for arbejdet med "Omsorg i balance"-tilgangen. Workshoppen blev faciliteret af DEFACTUM. På workshoppen blev det afdækket, hvilke forventninger der var til, hvad "Omsorg i balance" kunne tilføre medarbejderne, ledelsen og kulturen på Strandbakkehuset. De hypoteser, som fremkom af workshoppen, er blevet fulgt gennem det toårige forløb. På workshoppen blev der ligeledes arbejdet med at identificere og operationalisere markører (nøgleord) i "Omsorg i balance"-tilgangen og markører for medarbejdernes og ledernes udvikling. Markørerne blev efterfølgende grundlaget for udarbejdelse af spørgeskema og interviewguide til fokusgruppeinterview med medarbejdere og ledere.

Spørgeskemaundersøgelse

Til brug for evaluering af det toårige projektførløb er der udarbejdet en spørgeskemaundersøgelse, hvor medarbejdernes udvikling er blevet fulgt gennem hele forløbet. Formålet med spørgeskemaundersøgelsen har været at opnå en breddeafdækning af, hvilke muligheder, udfordringer og barrierer medarbejderne oplever gennem forløbet, hvor "Omsorg i balance" søges implementeret på Strandbakkehuset.

Der er i projektperioden i alt gennemført tre spørgeskemaundersøgelser, hvori det samme spørgeskema er blevet udleveret til medarbejderne for at følge udviklingen i deres besvarelser over tid. Dog er der i det andet og det tredje spørgeskema også spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af self-compassion/selvmedfølelse. I det tredje spørgeskema er der ydermere spurgt ind til medarbejdernes oplevelse af tilfredshed og udmattelse i omsorgsarbejde.

Spørgeskemaundersøgelsen har ved 1. nedslag en svarprocent på 95 %, ved 2. nedslag en svarprocent på 89 % og ved 3. nedslag en svarprocent på 100 %.

Fokusgruppeinterview

Efter hver spørgeskemaundersøgelse er der blevet gennemført et fokusgruppeinterview med udvalgte medarbejdere, hvor det er muligt at spørge ind til medarbejdernes oplevelser. Der er gennemført fokusgruppeinterview med 5-6 medarbejdere tre gange undervejs i forløbet samt et indledende fokusgruppeinterview. At der er blevet gennemført fokusgruppeinterview med medarbejderne undervejs i projektførløbet, har muliggjort at følge medarbejdernes udvikling og oplevelse af de udfordringer, som de er stødt på undervejs. Medarbejderne er blevet udvalgt til fokusgruppeinterview ud fra kriterier om at få dækket spændet blandt medarbejdernes udvikling og oplevelser i "Omsorg i balance"-forløbet så bredt som muligt, herunder variation på faggrupper og anciennitet inden for sundhedsvæsenet.

I fokusgruppeinterviewene med medarbejderne har det været muligt at gå i dybden med, hvordan medarbejderne har oplevet "Omsorg i balance"-forløbet, og hvilken forskel det har gjort for deres trivsel i omsorgsarbejdet, samt hvilke muligheder og barrierer de har oplevet i udfoldelsen af "Omsorg i balance"-tilgangen i det praktiske arbejde med patienterne og deres familier.

For ligeledes at følge ledelsens udvikling i arbejdet med "Omsorg i balance" samt ledelsens og facilitatorens observationer af forløbet i medarbejdergruppen er der gennem projektperioden gennemført fokusgruppinterview med denne gruppe. Fokusgruppinterviewene er som tilfældet med fokusgruppinterviewene med medarbejdere gennemført efter hver spørgeskemaundersøgelse. Således er der gennemført i alt tre fokusgruppinterview med ledelsen og facilitatoren for forløbet.

Tre nedslag i løbet af projektperioden

Spørgeskema og fokusgruppinterview med medarbejdere og ledelse samt facilitatoren er anvendt som nedslag på følgende tidspunkter:

1. Nedslag: Juni-august 2021
2. Nedslag: Maj-juni 2022
3. Nedslag: Januar-februar 2023

I december 2020 blev der foretaget et indledende fokusgruppinterview med medarbejdere.

At der har været nedslag med dataindsamling tre gange undervejs i projektperioden har betydet, at der kontinuerligt er blevet leveret data om projektførløbet til Strandbakkehuset. Data, som Strandbakkehuset har kunnet anvende i deres fortsatte arbejde med at få indarbejdet "Omsorg i balance"-tilgangen i kulturen på stedet undervejs i projektperioden.

Udenfor-blik til at sikre eksternt perspektiv

De indsamlede data undervejs i projektperioden er ligeledes blevet anvendt i evalueringen i forhold til at gøre brug af et "udenfor-blik", hvor eksterne parter med kendskab til arbejdet med palliativ indsats og målgruppen af mennesker med livstruende sygdom er blevet inviteret ind til at bidrage til tolkningen af de data, der løbende er blevet indsamlet undervejs i projektperioden. Dette "udenfor-blik" har været medvirkende til at give en større sikkerhed for, at der ikke er opstået blinde pletter i evalueringens understøttelse af arbejdet med at integrere "Omsorg i balance"-tilgangen.

De relevante personer fra "udenfor-blikket" er blevet udpeget med hjælp fra Strandbakkehuset. Der er tale om en medarbejder fra et andet hospice, en hospitalspræst samt en seniorforsker med baggrund som klinisk sygeplejespecialist inden for kræftsygeplejen, som har fulgt "Omsorg i balance"-projektet på sidelinjen og bidraget med feedback til Strandbakkehuset på tre fælles fortolkningsmøder faciliteret af DEFACTUM. Fortolkningsmøderne har været en afsluttende del af hvert nedslag i evalueringen.

Data vedr. de indlagte familier

Der er ikke indsamlet data fra de indlagte familier, da familierne ikke har kendskab til "Omsorg i balance" og heller ikke har et sammenligningsgrundlag, da de ikke tidligere har været på Strandbakkehuset – og da Strandbakkehuset ikke har eksisteret uden at arbejde med "Omsorg i balance. Derfor har medarbejdere og ledelse bidraget med deres observationer af, hvilken betydning "Omsorg i balance" har haft for medarbejdernes tilgang til og samspil med familierne.

Særligt i forhold til data fra ledelse og facilitator

Data fra ledelsen og facilitatoren for forløbet fylder en del i denne evaluering, da de har kunnet bidrage med tværgående observationer af forløbet på et mere overordnet niveau – både i forhold til deres egen rolle, men også i forhold til medarbejdernes udvikling undervejs i forløbet. For at imødegå, at ledelsens og facilitatorens fortolkninger står alene, har det dels været vigtigt at give god plads til medarbejdernes perspektiver – hvilket er sket i både spørgeskema og fokusgruppinterview – og dels været vigtigt at supplere med et "udenfor-blik" (som nævnt ovenfor) for at få perspektiver ind fra relevante personer uden "aktier" i projektet.

8 Bilag 2: Beskrivelse af aktiviteterne "Omsorg i balance"-forløbet

Følgende beskrivelse af aktiviteterne i "Omsorg i balance"-forløbet er taget fra ledelsesgrundlaget for Strandbakkehuset fra august 2020.

Procesdesignet for "Omsorg i balance"-forløbet er en kombination af: 1) Kickoff og intro-workshop 2), Internatseminar, 3) Træningssessioner 4) Procestemadage 5) Retreat 6) Supervision, 7) Aktionslæring 8) Ledersparring og 9) Læringsopsamling og evaluering.

1) Kickoff og intro-workshop

Kickoff har til formål at skabe et tydeligt fælles billede og ejerskab til projektet og ikke mindst tryghed gennem at skabe klarhed over følgende emner:

- Præsentation af forløbet med fokus på baggrund og formål, mål/udbytte, arbejdsform med dets interventioner (hvordan der vil blive arbejdet undervejs og procesdesign/forløbet (hvordan forløbet afvikles, herunder tidsramme)
- Forløbets røde lys: Hvad der IKKE arbejdes med i forløbet
- Projektets gule lys: Hvor der er indflydelse og medbestemmelse
- Projektets grønne lys: Hvor der er fuld frihed og autonomi
- Roller: Hvad er de forskellige involverede parter respektive roller, ansvar og herunder gensidige forventninger
- Håndtering af vitale spørgsmål, nervøsitet og bekymringer, ambivalenser og dilemmaer etc.
- Introduktion til den faglige filosofi for forløbet

Deltagere: Medarbejderne og ledelsen

2) Internatseminar

Et todages internatseminar skal sikre den grundlæggende forståelse for filosofien og de basale praksisdiscipliner, begyndende relations- og tillidsopbygning samt fostre gunstige betingelser for den psykologiske tryghed i gruppen.

Deltagere: Medarbejderne og ledelsen

3) Træningssessioner

Træningssessionerne er forløbets centrale del. Det er her, vi træner, forfiner og justerer de forskellige praksisdiscipliner med henblik på udvikling og kultivering af kapaciteten for compassion og self-compassion samt balance og resiliens - og dermed Omsorg i balance. Træningssessionerne vil bestå sessioner af 2½-3 timers varighed og vil blive afviklet i to grupper, som organiseres efter et flydende princip. Det vil sige, at der ikke er tale om faste grupper.

Deltagere: Medarbejderne og ledelsen

4) Procestemadage

Procestemadagene har to fokus og formål: At etablere rammer og processer med interventioner, der bidrager til at 1) fostre et organisatorisk samarbejds miljø båret af psykologisk tryghed som forudsætning for at varetage den omsorgsfulde kerneopgave på et

ekstraordinært niveau, samarbejde, læring og udvikling og ikke mindst gunstige betingelser for en compassion-båret samarbejdskultur 2) understøtte gunstige betingelser for at skabe sammenhæng og helhed i forløbet, koblet til kerneopgaven og ikke mindst fællesskab og samhørighed. Procestemadagene vil have en varighed af halve dage per session.

5) Retreat*

Midtvejs i forløbet indlægges et retreat - en intensiv træningsperiode (internat over flere dage) dedikeret til 100% fordybelse i praksis og FRI fra dagligdagens gøremål og vante distraktioner. Dette retreat har til formål at bibringe optimale betingelser for, at praksis kan fordybe sig og skabe solid basis for fortrolighed med praksis og derpå understøtte den nødvendige integration hos den enkelte. Retreatet er, hvad en træningslejr er for topatleter. Retreatet vil strække sig over tre dage med to overnatninger.

Deltagere: Medarbejderne og ledelsen

**Retreatet afvikles med mulighed for deltagelse af medarbejdere fra Hospice Djursland som har deltaget i forløbet "Omsorg i balance". Derudover er der mulighed for at afvikle det i to grupper, hvis det er mere hensigtsmæssigt i forhold til arbejdstilrettelæggelse, normering og driften etc.*

6) Supervision

Løbende supervision gennem forløbet skal understøtte implementering og forankring. Forankring af filosofien i det daglige konkrete arbejde med kerneopgaven og dermed understøtte sammenhæng og mening gennem den superviserende intervention med refleksion og fordybelse samt sparring og feedback over dagligdags problemstillinger og udfordringer, dilemmaer og ambivalenser, erfaringer og ikke mindst succesoplevelser etc. Her udforskes, hvorledes filosofien kan bringes i spil på en hensigtsmæssig måde således, at det på et og samme tid understøtter formålet med forløbet og kerneopgaven. Supervision vil bestå af sessioner af 2½-3 timers varighed og vil blive afviklet i to grupper, som organiseres efter et flydende princip. Det vil sige, at der ikke er tale om faste grupper.

Deltagere: Medarbejderne

7) Aktionslæring

Enhver underviser og træner ved, at det aldrig er omkostningsfrit at lære. Al erfaring viser, at dén, der investerer i sin egen læreproces, er dén, der høster det største udbytte. Ikke altid som faglig, målbar kvalifikation, men som personlige kompetencer til at løfte sig selv bedre fremover.

Der er evidens for, at de bedste betingelser for læring, især når vi taler om voksne, finder sted ved at iscenesætte sin egen "træningsbane" i den konkrete kontekst, hvor man har sit virke og skal anvende sine færdigheder og kompetencer.

Derfor vil forløbet blive understøttet af et action learning-baseret værktøj, baseret på selvobservation med dertilhørende logbog-skrivning, hvor der trækkes på vejledning med afsæt i "Bedst Praksis" i forhold til voksenlæring.

8) Ledersparring

Enhver succesfuld implementering af læring og forandring hviler i høj grad på kompetent ledelse. Derfor indeholder forløbet et ledersparringsforløb for den samlede ledergruppe som består af både afdelingslederen for Strandbakkehuset og afdelingslederen for Hospice Djursland og hospicelederen for den samlede organisation. Ledersparringsforløbet skal sikre den nødvendige organisatoriske understøttelse, som er en forudsætning for den kollektive læring og effekt af forløbet, herunder trække på erfaringer fra forløbet Omsorg i balance på

Hospice Djursland samt understøtte den vedvarende forankring der. Ledersparring vil bestå af sessioner af 3 timers varighed.¹⁵

Deltagere: Ledelsen

9) Læringsopsamling og evaluering

Som afslutning på forløbet afholdes en procesdag med fokus på læringsopsamling og evaluering.

Formålet er at skabe både individuel og kollektiv organisatorisk bevidsthed om den lære- og udviklingsproces, der har fundet sted gennem forløbet. Og desuden identificere hensigtsmæssige indsatsområder for understøttelse af vedvarende læring, forankring og kultivering. Den afsluttende læringsopsamling og evaluering vil være af én dags varighed.

Deltagere: Medarbejderne og ledelsen

¹⁵ Ledersparringen blev undervejs i forløbet suppleret af 4 internater for ledelsesgruppen. Se kapitel 1.

9 Bilag 3: Kort introduktion til de følelsesregulerende systemer

Den følgende beskrivelse er udarbejdet af facilitator Bensaid Vincent Jilil.

Følelsesregulerende systemer - en kort introduktion

Trusselsystemet:

Trusselsystemet er det ældste af de tre systemer med flere millioner år på banen. Som navnet antyder, er formålet at afværge fare og trusler. Det kan enten være ved at kæmpe eller flygte. Systemet opererer uden for viljens kontrol, hvilket jo er hensigtsmæssigt, hvis man står over for et farligt dyr, en fremmed stamme, der vil tilintetgøre en eller en naturkatastrofe. Systemet bringes online gennem stærke negative følelser som angst/frygt, vrede/aggression eller foragt/væmmelse. Systemet drives af og får sin energi af først (på den korte bane) adrenalin og på den lange bane (hvis truslen står på over længere tid) af kortisol (vores langtidsstress hormon).

Fare og trusler har fra tidernes morgen været andre stammer, dyr og naturkatastrofer. I vores moderne verden, hvor det for de fleste af os ikke er farlige dyr, fremmede stammer og voldsomme naturkatastrofer, der truer os, er det fænomener, som kan virke truende, eksempelvis vedvarende arbejdspress/arbejdsbyrde, besparelser, effektiviseringer, konstante forandringer, urealistiske deadlines. Det gælder også utryghed i social gruppe, isolation og eksklusion. Derudover selvbekyndelse og udskamme sig selv og ikke mindst empatisk – disse tre tilstande er relevante i forståelsen af omsorgstræthed. Når trusselsystemet er online, og der er fyret op under kedlerne med stresshormonerne, dæmpes signalstoffer som serotonin (vigtig for impuls kontrol, humør og stemningsleje) og oxytocin (omsorg, tilknytning og forbundethed), som er forbundet med online-aktivitet i et af de øvrige systemer (det tryghedsberoligende system). Inden vi kommer til det tryghedsberoligende system, skal vi først lige forbi drive-/motivationssystemet. Trusselsystemet er neurologisk forbundet med sympaticus grenen i det autonome nervesystem. Bliver presset for stort for organismen, som derved gør, at systemet hverken kan flygte eller kæmpe aktiveres immobiliseringssystemet i parasympaticus, kendt som, at vi fryser til.

Drive-/motivationssystemet:

Dette system er blevet udviklet med fokus på vedholdende at have tilstrækkelig energi til at forfølge, jagte og skaffe ressourcer i bredest mulig betydning. Uden drive-systemet havde vi som art ikke skabt vores moderne civilisation. I dag er det alt fra penge, karakterer, anerkendelse, sex, materielle ting af en hver art, forfremmelse og berømmelse, der driver systemet – og ikke mindst alt, hvad der har med belønning at gøre, der kan aktivere og holde drive-systemet kørende. I det moderne arbejdsliv drives systemet af at nå korte deadlines, fikse og ordne ting, konkurrence, anerkendelse og af at lykkes, presse sig selv og skrue op for tempoet for at nå sine mål. I omsorgsfag vedrører det alt, som har at gøre med at lykkes med kerneopgaven. Hjernen bruger glæde, gejst og spænding til at fremme den adfærd, der karakteriserer systemet, som nævnt ovenfor. Systemet får sin energi fra signalstoffer med dopamin som det primære (belønning systemet). Drive-systemet er ligesom trusselsystemet nært forbundet med sympaticus (opspænding og handling). Drive-systemet er på den måde tveægget, idet det på den ene side er vitalt i forhold til at udrette noget, føle sig motiveret og engageret og med følelse af stolthed. På den anden side, hvis det ikke balanceres med tilstrækkelig restitution, kan det føre til overaktivitet i systemet med risiko for stress og udbrændthed. Vi skal her huske på, at dopamin er stærkt

vanedannende – mere vil have mere. Og når vi bare fortsætter og fortsætter med at holde drive-systemet kørende, oversættes det i vores autonome nervesystem som om, "vi mangler ressourcer", "vi er i knaphed" (det er jo, hvad systemet oprindeligt er udviklet med fokus på - vedholdenhed til at jage ressourcer).

Omvendt vil manglen på opgaver, der motiverer, danne risiko for den samme tilstand af knaphed. Her sætter fænomenet "bore out syndrom" ind (stress af at kede sig). Balance er nøgleordet.

Her er det en venlig påmindelse om at huske, at bagsiden af dette system er Florence Nightingale syndromet og ildsjæle, der brænder ud i modsætning til at bevare den brændende flamme af engagement.

Balancen står det tryghedsberoligende system for.

Det tryghedsberoligende system:

Uden dette system havde vi som art ikke været her, hvor vi er i dag. Homo sapiens er ikke det stærkeste dyr (målt på muskulær råstyrke), naturen har frembragt. Intet afkom fødes så hjælpeløse, ufærdige og med så stort et omsorgs- og plejebenhov som homo sapiens. Det er afgørende, at vi er nærværende, afspændte, tryghedsberoligende, kærlige og fokuseret omkring det nye afkom. Samtidig er vi som art også nødt til at kunne være rolige, afspændte, trygge og fredsfyldte blandt andre. Ovennævnte er afgørende kvaliteter for at kunne danne fællesskaber. Opbygning af trygge fællesskaber, som man vil forpligte sig overfor i forhold til omsorg og generøsitet, har spillet en vital rolle for, at vi som art er, hvor vi er i dag. Vi har ganske enkelt ikke kunnet overleve alene. Det kan intet menneske. Dette system har grundlæggende tre funktioner: Tryghed i gruppen (og sig selv), beroligende (afspænde, hvile og genopbygge ressourcer) og omsorg. De følelser, der er forbundet med systemet, er tryghed, omsorg og tilknytning (fællesskab/forbundethed/samhørighed). Systemet drives af omsorgshormonet ocytosin og serotonin. Neurologisk er dette system knyttet til parasympaticus, som drives af de to grene af vagusnerven (Den Ventrale vagus: Det sociale engagements system og Dorsal vagus: Hvile, fordøje og restitution og regenerering). Stabil aktivitet i dette system dæmper trusselsystemet (og dermed stressresponsen). Omvendt vil underaktivitet i dette system aktivere trusselsystemet (kamp/flugt og dermed tænde stressresponsen), hvilket altså både kan ske ved mangel på tryghed i gruppen eller sig selv, manglede evne til at kunne berolige sig selv, utilstrækkelig restitution, selvbebrejdelse og udskamme sig selv samt ved empatisk nød. Bliver presset for stort for organismen, som derved gør, at systemet hverken kan flygte eller kæmpe, aktiveres, som ovenfor nævnt, immobiliseringssystemet i parasympaticus, kendt som, at vi fryser til.

Ubalance versus balance. Det er vigtigt at understrege, at ingen af systemerne er bedre end de andre. Det handler om balance i hver given situation – at den mødes med respons fra det rette system, i rette dosis med rette timing i en dynamisk vekselvirkning - pulserende og organisk dans mellem sympaticus og parasympaticus (drive og tryghedsberoligende og om nødvendigt drive og trussel eller møde trussel igennem drive- og tryghedsberoligende system). Denne balance er grundlaget for selvberoenhed og et generøst og balanceret overskud af medfølelse og resilienskapacitet. Og dermed Omsorg i Balance.

10 Bilag 4: Kilder til medfølelse

Den følgende beskrivelse er udarbejdet af facilitator Bensaid Vincent Jilil.

De syv kilder til blomstrende medfølelse – medfølelse som immunforsvar

Nedenstående syv kilder udgør en helhed af samvirkende principper.

1) Eksponering for lidelse – *balanceret eksponering*

For at vores immunforsvar skal være på dupperne, har det behov for at blive eksponeret for patogene stoffer. På samme måde har en blomstrende medfølelse behov for at blive eksponeret for lidelse. Men skal immunforsvaret undgå at blive overvældet og miste modstandskraft, må eksponeringen være i en vis balance med værtens kapacitet. Det samme gælder eksponering for lidelse. Den må være relativt balanceret.

2) Træning i medfølelse - *næring*

Immunforsvaret har behov for stabil og tilstrækkelig forsyning af næring (kalorier, vitaminer, mineraler etc.) for at kunne være effektivt på dupperne. Det samme gælder for medfølelsen. Den har behov for træning og kultivering. Sportsfolk, der kun tager til kamp (som de bedste jo ej heller gør), vil jo øge risikoen for skader og forringe deres præstationsevner, altså hvis de forsømte træning. Det samme gælder for en person, der slippes løs i et miljø hvirvlende med patogene stoffer, efter at have været isoleret. Med andre ord, det kommer ikke ud som hår, skæg og negle. Selvom medfølelsen er medfødt og iboende, skal der træning til for at medfølelsen kan blomstre frodigt med styrke og ynde – der stimulerer alle fem komponenter i medfølelsen. På samme måde som al andet vi har intentioner om at mestre, om det er klaver, violin, tennis eller ride på hest.

3) Træning i selvmedfølelse – *mental sundhed*

Vi ved godt, at krop og psyke hænger sammen, og at vores mentale sundhed spiller en rolle for vores fysiske sundhed og omvendt. Et effektivt immunforsvar hjælpes godt på vej af værtens sundhedstilstand – den fysiske og mentale sundhed. I denne sammenhæng drejer det sig om, at man selv er omfavnet af medfølelsen. Det vil sige selvmedfølelse. Det er i sin essens de fem komponenter i medfølelse og dens tre koordinater vendt mod sig selv. Selvmedfølelse rummer fire overordnede områder: 1) Den dialog og attitude: Den vi har med os selv og om os selv – at den er båret af medfølelse (forståelse og tålmodighed, ømhed og mildhed, venlig og omsorgsfuld samt evnen til at opmuntre sig selv positivt op), 2) Trivsel i form af bevægelse, lys og luft samt dyrke aktiviteter, man holder af, og som nærer en (den næste – restitution), 3) Integritet: Lever i overensstemmelse med sine kerneværdier og eksistentielle koordinater, 4) Relationer: At vi beder om hjælp (række ud – mod til at være sårbar), tage imod hjælp og omsorg, tage åbent og venligt imod anerkendelse, knytte sig til andre mennesker og med forpligtende engagement, investere i relationer for at understøtte tilhørsforhold af betydning, samhørighed og forbundethed.

4) Restitution – *genopbygge energi og ressourcer*

Vores immunforsvar yder næsten en vedvarende konstant indsats for at holde os sunde og raske (enten forebyggende eller helbredende). For at have denne vedholdende kapacitet med at være på dupperne, har det vitalt behov for restitution. Det vil sige først og fremmest tilstrækkelig søvn af god kvalitet og løbende effektive restitutionspauser undervejs, der matcher den generelle belastning af det liv, vi fører. Vi ved, at ringe søvnkvalitet gør os mere sårbare over for eksempelvis virus og kan gøre det lidt vanskeligt at komme sig, når vi er

ramt af virus, en skade eller sygdom. Anderledes er det ikke for medfølelsen. Skal den vedvarende være på dupperne for at yde pleje og omsorg, har den brug for de samme genopbyggende foranstaltninger. Det vil sige først og fremmest tilstrækkelig søvn af god kvalitet og løbende effektive restitutionspauser under tjeneste.

5) Resiliens - bæredygtig modstandsdygtighed

Skal vores immunforsvar vedvarende effektivt på dupperne, må det også kunne håndtere en variation af patogene substanser, der muterer i hastigt tempo i varierende miljøer og under belastende forhold samt nå at genopbygge ressourcer i balanceret tempo. Det vil sige, det må have 1) Modstandsdygtighed over for belastninger – herunder kommer til kræfter igen i et passende tempo, 2) Smidighed, fleksibilitet og tilpasningsevne, samt 3) Effektiv restitutionskapacitet. Disse tre komponenter udgør resiliens. På samme måde må de sundhedsprofessionelle have en vis grad af 1) Modstandskraft over for perioder med kraftig eksponering for lidelse, uden at blive overvældet og handlingslammet – ude af stand til at hjælpe og yde pleje, 2) Smidighed og tilpasningsevne i forhold til skiftende og varierende målgrupper, herunder visitations- og henvisningskriterier, sygdomme og lidelser samt den måde de mangfoldigt kan komme til udtryk på, og ikke mindst persontyper og socialgruppe etc. og 3) Effektiv restitutionskapacitet (den er bl.a. en forudsætning for den første komponent).

6) Fællesskabets kraft – vital immunkomponent

Vi ved, at i periode med epidemier, pandemier eller fremkomst af nye aggressive patogener, kan vi ikke blot sætte lid til vores eget immunforsvar. Her kan vi få brug for hjælp fra gruppens immunforsvar, som en beskyttende faktor. Vi ved blandt andet, at ved epidemier, pandemier eller fremkomst af nye aggressive patogener har den samlede gruppe brug for, at tilstrækkeligt mange tilpasser sig rettidigt for, at de sårbare og de, som tilpasser sig mere langsomt, er beskyttet. Dette er kendt som flokimmunitet. I denne sammenhæng spiller gruppen to vitale roller 1) En beskyttende faktor for de risiko- og belastningsfaktorer hjælpearbejdet udgør 2) Understøtter trivsel (den blomstrende del af medfølelse). Dermed er gruppen en righoldig næringskilde til den blomstrende medfølelse. Og dermed spiller det en vital rolle som immunforsvar imod udbrændthed og omsorgstræthed. Men det fordrer, at gruppen udgør et organisatorisk fællesskab båret af Psykologisk tryghed, Medfølelse omsorg og Generøst samarbejde. Disse tre kapaciteter er kernen i, hvad der har bragt os her til som art. Det er med andre ord evolutionære vinderkapaciteter.

7) Gunstige rammebetingelser - effektiv og smidig infrastruktur

Skal vores immunforsvar være på dupperne med modstandskraft i et langsigtet bæredygtigt perspektiv fordrer det, at man bor i et land, hvor der er let adgang til; ordentlige sanitetsforhold, tilstrækkelig og sund mad, mulighed for at holde sig sund og rask, rettidig behandling og forebyggelse. Ikke mindst når epidemier, pandemier eller fremkomst af nye aggressive patogener raser. Med andre ord, effektiv og smidig infrastruktur for at yde pleje til og sikre en befolknings trivsel. I denne sammenhæng drejer det sig om gunstige og smidige rammemæssige kapacitetsbetingelser for behandling og pleje af høj faglig kvalitet med høje etiske standarder til gavn for de mennesker, organisationen tjener. Det drejer sig om alt fra 1) ressourcer, 2) Alt hvad der koordinerer og organiserer kerneopgaven (mission, vision, retning, og værdier, rolle og opgave klarhed, processer etc.), og 3) at organisationen som fællesskab har tilstrækkelig resilienskapacitet, 4) Effektiv infrastruktur der understøtter de øvrige seks kilder.

Flyder næringen frit og stabilt, udgør den et stærkt immunforsvar, hvor omsorgsfuld medfølelse blomstrer til gavn for både patienter, plejekvaliteten og de velfærdshelte, der generøst og tjenende yder pleje. Forsømmes det, udtørrer kilderne – og risikofaktorerne tager sit indhug.

Hvordan tager man som enkeltperson og organisation livgreb om at sikre stabil og tilstrækkelig næringsforsyning til alle syv kilder? Det er, hvad den praksismæssige del af Omsorg i balance handler om.

