



- Viden i fællesskab

2011

Den tredje vej

Det kan lyde som en indledning til en rejsedagbog, hvilket det ikke er, men derimod den afgående forstander for Landsbyen Sølund Maurits Eijgendaals anvisning på god ledelse koft ned i en sætning.

Af Jette Lorenzen, cand.scient.pol., formidlingskonsulent ved VISS.dk

Maurits Eijgendaal ville ellers være den rette mand til netop at skrive en rejsedagbog. Udlængslen, ønsket om at inkludere den store verden i den pædagogiske hverdag har altid og vil fortsat være et stærkt ønske for den karismatiske leder af Landsbyen Sølund gennem mere end 20 år.

Rejserne for at inspirere og blive inspireret har været mange og har gået til både fjerne og nære steder som fx Sydamerika, Spanien, Canada, Japan, Tyskland og Sverige for blot at nævne nogle. I det kommende år er flybilletterne ligeledes bestilt til Israel, Spanien, Argentina, Canada, Vancouver og Detroit, hvor han skal inspirere til at arbejde ud fra filosofien om Gentle Teaching og samtidig blæse nyt liv i det pædagogiske arbejde med Snoezelen som ramme, et barn han værner om. Maurits Eijgendaal vil gerne "give medarbejderne ikke blot i Landsbyen Sølund men også på fjerne steder en fornemmelse af at være noget særligt, noget specielt. Når medarbejderne oplever det, giver det en særlig energi på arbejdspladsen".

Det fælles tredje

Det fælles tredje var en ide, som Maurits Eijgendaal lånte, da han blev ansat som ung leder på børneinstitutionen Solbo i Silkeborg. Frem for at bruge al energien på de problemstillinger, der prægede stedet, valgte han at fokusere på "det fælles tredje", her Snoezelen, som blev importeret fra Maurits Eijgendaals hjemland Holland. Snoezelen, det fælles tredje, blev det omdrejningspunkt medarbejdere, de svage beboere og ledelse kunne mødes om. Dermed blev der sat fokus på udvikling frem for afvikling, hvilket gav en enorm energi i huset.

Styrken i forskellighed

Mennesker er skabt forskellige med vidt forskellige talenter, lyster og evner, en forudsætning Maurits Eijgendaal har taget til sig i arbejdet som leder. "Vi er forskellige, og i en organisation med næsten 700 ansatte er det helt centralt, at vi accepterer den forskellighed, og at vi alle gør det, vi er bedst til. Når vi så arbejder i teams, leverer vi i fællesskab det bedste produkt", fortæller Maurits Eijgendaal og fortsætter; "Relationen mellem mennesker skal sættes i centrum og være omdrejningspunktet for arbejdet, for dermed kan vi alle komme til at bidrage med det, vi hver især er bedst til. Som leder er min opgave at inspirere medarbejderne i relationen. Derfor er værdibaseret, visionær ledelse alfa og omega for mig, hvis jeg ikke tror på det, jeg gør, kan andre heller ikke tro på det". Derfor er Landsbyen Sølund præget af sund fornuft, engagerede medarbejdere og meget få regler. Ledelsen tror på medarbejderne og giver dem gerne ansvar, "kontrolforanstaltninger burde spares væk og erstattes med tillid", er endnu en aflægger af ledelsestanken.

God ledelse

Ledelsesprincipperne om at arbejde i teams, prioritering af fællesskabet og fremhævelse af relationen som omdrejningspunktet for god ledelse præger både Landsbyen Sølund og den eksterne relation til ledelsen i Skanderborg kommune. "Skanderborgmodellen er genial. Kommunen laver en kontrakt med os, og fra år til år kan vi lave forskellige mål. Det betyder, at vi har stor frihed. Kommunen blander sig ikke, så længe det går godt. ¼ mia. kr. er en stor forretning også for en



kommune af Skanderborgs størrelse. Derfor er det vigtigt, at det faglige niveau ikke falder, for så falder efterspørgslen, og det får betydning ikke blot for Landsbyen Sølund, men hele kommunen”, fortæller Maurits Eijgendaal.

Den ledelsesmæssige fane holdes højt i fht. kommunen, hvilket bl.a. gøres ved at fortælle om ledelsesprincipperne i forskellige kommunale fora. ”Jeg har fx holdt oplæg for alle ledere i kommunen. Vi er anderledes i Landsbyen Sølund, fordi vi har en filosofi, som vi bygger på, det giver mere respekt hos andre, når vi sætter fokus på, hvordan vi arbejder. Lederne i kommunen tror på, at vi kan noget. Derfor er det vigtigt, at jeg som leder og medarbejderne sælger visionen både nationalt og internationalt. Det giver medarbejderne og mig selv en fornemmelse af at være noget andet, noget specielt”, fortæller Maurits Eijgendaal.

I Jantelovens land kan en sådan udtalelse skabe problemer, hvilket Maurits Eijgendaal da heller ikke lægger skjul på: ”Vi har et godt samarbejde med de andre botilbud i kommunen, men Landsbyen Sølund er det største botilbud i Danmark for mennesker med udviklingshæmning, det kan vi ikke gøre for. Vi vil gerne medvirke til, at andre botilbud og kommuner bliver inspireret af den måde, vi har valgt at arbejde på her.”

Internt i Landsbyen Sølund implementeres den ledelsesmæssige filosofi bl.a. ved, at alle medarbejdere løbende modtager undervisning af bl.a. Maurits Eijgendaal. Samtidig viser han og andre ledere i handling, hvordan man i Landsbyen Sølund ønsker relationen mellem mennesker skal være. Med 20 års erfaring er der eksempler nok at tage af: ”En gang var der en beboer, der smadrede vinduer for 50.000, kr. Det var aften, da jeg blev ringet op af en pædagog. Medarbejderne var frygtelig bange. Jeg kørte ned til dem, og da jeg kom ind i huset gik jeg stille og roligt hen til beboeren, jeg talte roligt, og fortalte ham, at jeg godt forstod, at han var bange. Efter et stykke tid faldt han til ro”. ”Jeg tror, at sådanne situationer har været medvirkende til, at personalet har lettere ved

at gribe den tilgang, vi ønsker i Landsbyen Sølund. Samtidig med undervisning er det vigtigt, at medarbejderne kan og vil. Min erfaring er, at medarbejderne gerne tager ansvar”, fortæller Maurits Eijgendaal.

Selvom Maurits Eijgendaal er en erfaren herre ud i ledelse, må han erkende, at der er faldgruber, hvor den væsentligste er: ”Hvis jeg ikke er opmærksom på den magt, jeg har, eller hvis jeg udviser mistillid. Den næstbedste beslutning er ok, hvis medarbejderne selv står inde for deres beslutninger. Det er en berigelse, at folk arbejder på mange forskellige måder og i mange retninger. Når folk kører selv, så ved medarbejderne, hvad lederen tænker om de beslutninger, de træffer”, fortæller han.

Effektivisering

De senere års stramning af budgetterne har også kunnet mærkes i Landsbyen Sølunds økonomi.

”Vi har sparet, sidste runde besparelser på 5 % ramte hårdt. Der er naturligvis en smertegrænse for besparelser, hvis medarbejderne mister motivationen, så går det galt. Men samtidig med, at vi har sparet, har vi også øget indtægterne gennem Videntcenter Skanderborg Sølund (VISS.dk), konsulentvirksomhed, Smukfest, også køkkenet har via eksterne arrangementer givet flere indtægter.

Når samtalen falder på nutidens mantra *effektivisering*, så mærker man straks, at noget rejser sig i den erfarne leder. ”I Skanderborg har vi en begrænset administration, det kan andre kommuner lære af. Der kan ikke effektiviseres på de varme hænder, det der går galt, er alle de administrative tiltag og kontrolforanstaltninger, der sluger både penge og tid. I de senere år er der indført en række regler, som hver især er gode og rigtige, men fx skal APV, indberetning om utilsigtede hændelser, levnedsmiddel kontrol, og lignende tiltag kontrolleres, og det koster ressourcer, som ikke kommer beboerne til gode.



Der sidder nogle kloge hoveder et sted og finder på velmente ting og sager for at holde hjulene i gang. Det er der, der burde effektiviseres, for det har ikke noget med borgerne at gøre”, siger Maurits Eijgendaal.

Fremtidens udfordring

I fremtiden lurer der mange udfordringer for det sociale område. Den faglige udfordring kommer bl.a. til at bestå i, at socialpædagogikken skal have defineret sin kant, for hermed vil det også blive lettere at argumentere for flere varme hænder i en fremtid, hvor økonomien bliver en vedvarende udfordring.

Udfordringerne på et presset arbejdsmarked med færre erhvervsaktive består, set fra Maurits Eijgendaals stol, primært i, at arbejdspladsen fortsat er attraktiv for unge mennesker, ”De unge skal have en fornemmelse af, at der er brug for dem, og vi som ledere og pædagoger skal kommunikere med dem på en måde, så de bliver tiltrukket af faget”.

Maurits Eijgendaals erfaring som leder er, at mange ting kører i ring. Når vi tager den store glaskugle frem og kigger i den, ser Maurits da også at vi efter en periode med decentralt styre bevæger os imod en periode med central styring. En udvikling han begræder, ”for det decentrale styre har givet mange gode initiativer.” Hans fornemmelse er dog også, at en periode med central styring vil afføde mange problemer, og så vil man vende tilbage til den decentrale styring igen. Efter Maurits Eijgendaals opfattelse kunne andre kommuner lære meget af Skanderborg modellen og vælge central styring og decentral ledelse, når de centralt placerede så blot forholder sig til det overordnede, siger han med et glimt i øjet.

For Maurits Eijgendaal venter der anderledes udfordringer. Den første august fratrådte Maurits Eijgendaal sin stilling som forstander for Landsbyen Sølund og dermed også sin stilling som

leder af VISS.dk. Lysten til arbejdet er der, men helbredet vil ikke helt være med på det høje tempo, hvorfor han frem til august 2012 er ansat på en seniorordning som international konsulent under Skanderborg kommune. Opgaverne står allerede i kø sammen

med kufferterne, som er pakket; for næste år er Maurits Eijgendaal Præsident for ISNA og formand for den internationale Gentle Teaching bestyrelse, hvorfor rejserne, som tidligere nævnt, går til så fjerne steder som Israel, Spanien, Argentina, Canada, Vancouver, Detroit m.fl. lille Danmark bliver ikke glemt, for tanken bag det hele er dels at profilere Danmark, Skanderborg kommune og Landsbyen Sølund, dels at rejse det faglige flag internationalt. Maurits Eijgendaal formulerer det således: ”Man skal have et pust fra verden ind i Danmark og ind i Landsbyen Sølund”.

Fra VISS.dk ønsker vi Maurits Eijgendaal alt godt fremover.