SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2018

- Borgeren først kræver tid
- Når tryghed og arbejdsmiljø går hånd i hånd
- Det ledelsesmæssige fundament for at arbejde med vidensbaseret praksis i botilbud – sådan styrker du en praksis, der bygger på faglig viden i botilbuddet
- Læring som drivende motivation på det sociale område
- Digitalisering i pædagogisk arbejde
- Styrkede arbejdsgange – fra projekt til organisationsudvikling
- Nye kompetencer i pædagogprofessionen – er vi klar?

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion:
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk:
Vissenbjerg Tryk A/S

Udgiver:
Socialt Lederforum
Kochsgade 31 A
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement:
SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 575,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Annonce:
Bagside: Flemming Trap

Forsiden:
Foto: Styrkede arbejdsgange på Botilbud Ebberød

KÆRE LÆSER

"Jeg kan ikke forstå, hvad en regering skal gøre godt for, hvis ikke det er for at hjælpe de svage. De stærke skal sgu nok klare sig."

(Kim Larsen 1945-2018)

Hvert år på samme tid minder det lidt om første skoledag – bare for en flok voksne i pænt tøj.

Det er første tirsdag i oktober. Dannebrog vajer fra Christiansborgs tårn, solen skinner på tagene i København, repræsentanter fra kongehuset er på vej, og det samlede pressekorps har været på tæerne siden den allertidligste morgenstund. Folketingsårets officielle åbningsdag. En festdag for demokratiet. Vi afventer statsministerens tale om 'rigets og omverdenens tilstand' – og vi venter på modsvar og kommentarer fra oppositionen og de øvrige partiledere.

Noget er givet på forhånd sådan en dag, for selvom der ligger vigtige politiske arbejdsopgaver forude for de 179 medlemmer af Folketinget, så er dage som denne også præget af det, der lidt populært kan kaldes 'rituel stammedans'.

Det er interessant at følge den politiske debat. Forhåbentlig får politikerne lov til at gøre arbejdet færdigt, inden alt kommer til at dreje sig om den kommende valgkamp.

Foreløbig har Lars Løkke Rasmussen ladet sig fotografere i en børnehave. Så ved man med sikkerhed, at valget ikke er så langt væk. Senest har Mette Frederiksen matchet dette ved på talerstolen til Socialdemokratiets kongres at proklamere, at hun vil være 'børnenes statsminister'. Der er åbenbart stemmer i de små uden stemmeret.

Indtil valget bliver udskrevet, er alt 'business as usual' hos Socialt Lederforum. Det vil sige, at vi bruger vores primære energi på at understøtte og påvirke (social)politisk lovgivningsarbejde og beslutningsprocesser indenfor det område.

I starten af september præsenteredes Sammenhængsreformen, der nu er i fuld gang med at blive 'rullet ud'. Socialt Lederforum er særligt optaget af Afbureaukratiseringsreformen samt Ledelses- og kompetencereformen, der er delelementer af den samlede reform. Vi er klar til at bidrage med foreningens erfaringer, ideer og specialiserede viden på områder, der i den grad har indflydelse på forholdene hos vores medlemstilbud. I den forbindelse har vi netop været til møde hos ministeren for offentlig innovation.

I løbet af de kommende måneder skal Folketingets partier forhandle om ændringer af socialtilsynsmodellen. Forhandlingerne tager udgangspunkt i den evaluering af socialtilsynsreformen, der blev offentliggjort i foråret.

Socialt Lederforum har været en del af forløbet fra vedtagelsen af Socialtilsynsreformen via midtvejsevalueringen og til den endelige evaluering, der forelå tidligere på året. Vi bidrager med vores input til den politiske behandling – i første omgang i form af et debatindlæg, der blev bragt i Altinget i starten af oktober.

Desuden har Socialt Lederforum indgået aftale om et meget interessant og ambitiøst forskningssamarbejde med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Vi skal være en del af forskningsprojektet 'Værdiskabende Udvikling af Organisatorisk Samspil' ('VUOS-projektet'). Her deltager 216 teams fra politiet, sundhedsvæsenet samt handicap- og psykiatriområdet. 72 teams fra hver af de tre områder. Projektperioden strækker sig fra januar 2019 til marts 2023, hvor projektet afsluttes. Undervejs vil der løbende blive publiceret artikler, der afdækker foreløbige resultater fra forskningsprojektet. Social Udvikling vil også bringe artikler vedrørende 'VUOS-projektet' i de kommende år. I starten af det nye år vil projektet således blive beskrevet nærmere i bladet.

I dette nummer tager vi hul på en ny og spændende artikelserie. Vi giver ordet til antropolog og ph.d. Suna Christensen, der tidligere har skrevet i bladet. På baggrund af sin deltagelse i årets Landsmøde på Nyborg Strand og med udgangspunkt i Ledelseskommissionens anbefalinger vil hun skrive tre artikler om ledelsesidealer i praksis inden for det sociale område. Vi ser frem til et antropologisk kig på ledere og ledelse!

Rigtig god fornøjelse med læsningen

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

INDHOLD 5-2018

Borgeren først kræver tid 4

Af Suna Christensen

Ledelseskommissionen anbefaler, at ledere sætter retning. På et bosted for mennesker med udviklingshæmning slår souschefen på tromme for ordentlighed som værdi, der kan sætte retning for en ledelse, hvor både ledelsen selv, ansatte og beboere bidrager til det fælles resultat.

Når tryghed og arbejdsmiljø går hånd i hånd 8

Af Karina Mammen

Flere kommuner har implementret Durewall-metoden, der bygger på, at medarbejderne hele tiden arbejder pro-aktivt i forhold til konflikter. Ved at arbejde med udgangspunkt i perspektiverne, før, under og efter konflikten, lykkes det at mindske konfliktniveauet, og tit er det små ændringer i adfærden, der gør en forskel.

Det ledelsesmæssige fundament for at arbejde med vidensbaseret praksis i botilbud – sådan styrker du en praksis, der bygger på faglig viden i botilbuddet 15

Af Flemming Trap Højer

Ledere af botilbud skal kunne svare på, hvad der virker i praksis og hvordan. Artiklen peger på 5 centrale områder, der skal være fokus på i arbejdet med at styrke den vidensbaserede praksis i botilbud.

Læring som drivende motivation på det sociale område 20

Af Andreas Borg

Der er fokus på faglig udvikling med forskningsbaserede metoder i den sociale sektor. Det er med til at øge kvaliteten i arbejdet. Men de evidente eller afprøvede metoder sikrer ikke nødvendigvis gode resultater alene.

Digitalisering i pædagogisk arbejde 25

Af Torben Koue

Igennem interview med henholdsvis en borger, en medarbejder og flere ledere bringes forskellige perspektiver på udfordringerne og mulighederne ved digitalisering i det pædagogiske arbejde i spil.

Styrkede arbejdsgange – fra projekt til organisationsudvikling 29

Af Anette Schubert

Botilbud Ebberød har de sidste fire år arbejdet systematisk med at udvikle deres faglighed. Det begyndte som et projekt med afgrænset fokus på arbejdsgange, kommunikation og refleksive metoder og har over tid udviklet sig til en egentlig forandring af organisationen til gavn for både borgerne og arbejdsmiljøet.

Nye kompetencer i pædagogprofessionen – er vi klar? 33

Af Britta Nørgaard og Jan Michelsen

På baggrund af en studieopgave belyses spørgsmålet om professionsforståelse ud fra en særlig professionssociologisk tilgang repræsenteret ved David Scuilli samt spørgsmålet om pædagogers professionelle opgaver med branding. I den forbindelse undersøges det om den nuværende studieordning klæder pædagogstuderende godt nok på til arbejdsopgaver, der rummer særlige kommunikative professionsopgaver.

Borgeren først kræver tid

Af Suna Christensen, ph.d., skribent og supervisor

Om Suna Christensen
Antropolog, ph.d. og specialist i ledelse, læring og organisering, bla. i at udvikle samspil mellem medarbejdere og ledelse. Superviserer / coacher ud fra antropologiske grundprincipper om anerkendelse af den anden og evaluerer tiltag og indsatser i et læringsperspektiv.

Kontakt: sunachristensen@gmail.com , mobil: 30234715

Ledelseskommissionen anbefaler, at ledere sætter retning. På et bosted for mennesker med udviklingshæmning slår souschefen på tromme for ordentlighed som værdi, der kan sætte retning for en ledelse, hvor både ledelsen selv, ansatte og beboere bidrager til det fælles resultat.

Ledelseskommissionens anbefalinger tog afsæt i et behov for at forbedre den offentlige sektor. Der var for meget fokus på styring og dem, det handlede om, borgerne, var visket lidt ud af ledelse, der i høj grad handlede om at følge op, dokumentere og kontrollere indsatser. I en lille artikelserie på tre artikler, hvoraf denne er den første, er omdrejningspunktet hvordan ledelse på det sociale område kan perspektivere nogle af Ledelseskommissionens anbefalinger. Hypotesen er, at ledere, der leder tæt på borgere og på praksis, har en viden og erfaring, som andre ledere højere oppe eller længere væk fra konkrete borgere kan lære af.

Alle Ledelseskommissionens anbefalinger handler på forskellige vis om, at ledere i det offentlige i højere grad skal rette blikket udad, mod borgerne, fremfor som tidligere, opad eller bagud, mod baglandet og styringskrav. Derfor er overskriften for dem alle også 'sæt borgeren først'. En af anbefalingerne går specifikt på, at ledere fremover skal sætte retning med udgangspunkt i fagligheden og effekten for borgerne. Men hvordan gør man det?

Om Ledelseskommissionen
Regeringen nedsatte som led i Sammenhængsreformen en ledelseskommission, der skulle se på, hvordan ledelse i den offentlige sektor kunne forbedres. Ideen bag kommissionens arbejde var, at bedre ledelse skaber bedre velfærd. I foråret 2018 kom kommissionen med en række anbefalinger centreret omkring disse syv temaer:

- Borgeren skal i centrum
- Politikerne skal have tillid til ledelse
- Samarbejdssystemet skal forenkles
- Forvaltningscheferne skal lede driften og udviklingen af driften
- Ledere skal sætte retning
- Ledere skal sætte holdet
- Ledere skal udvikle sig

Fra afsnittet om "Ledere skal sætte retning" i kommissionens rapport:

Offentlige ledere skal formulere tydelige og ambitiøse mål, vise faglig respekt og give klar feedback. Det skal medvirke til, at medarbejderne er glade for at gå på arbejde og er optagede af at gøre en positiv forskel for borgere og samfundet.

Retning mod effekten

Hvad siger ledere på det sociale område, som kender til det med at være forpligtet på beboeres oplevelse, om hvordan man sætter retning? I et interview med Nan Lena Christensen, souschef på det private botilbud Birkholm i lille Skensved på Sjælland, om hvad god ledelse er set fra hendes hverdag, fortæller hun mig, at en ledelsespraksis præget af ordentlighed, åbenhed og ærlighed er forudsætningen for kvalitet i tilbuddet til beboerne. Botilbuddet er godkendt til voksne med udviklingshæmning. Alle beboere har en betydelig hjerneskade og svær kognitiv funktionsnedsættelse.

I løbet af interviewet bliver det klart, at det at sætte retning er en opgave, der kræver, at man som leder kan lytte og engagere medarbejderne på en måde, så de bliver motiveret til at være sammen med beboerne på en tilsvarende nysgerrig og engagerende måde. Nan har hele tiden sammenhængen mellem, hvad hun selv gør, medarbejdernes oplevelse og effekten for

beboerne for øje, mens vi taler om, hvad god ledelse er, og hvad andre kan lære.

Den effekt, beboerne på Birkholm skal opleve, er omsorg. Nan forklarer, at deres beboere er en brugergruppe, som har meget høj grad af behov for omsorg.

> *De kan ikke tage vare på sig selv og er 100 procent afhængige af os i alle livets forhold, siger hun.*

Straks efter pointerer hun, at de ansatte heller ikke ville være der, hvis ikke det var for beboerne, og hun etablerer dermed et ligeværdigt forhold mellem ansatte og beboere som afsæt for den opgave, der skal løftes.

Nan understreger flere gange, at det, de laver på Birkholm, handler om beboerne. Det skal gennemsyre arbejdet, at det er på grund af borgerne, de er der:

> *Det var ikke nødvendigt, at vi var der, hvis ikke de var der, og det skal vi gøre vores arbejde ud fra.*

Det vil sige, at ressourcer, hendes egne og medarbejdernes, skal bruges på at lytte til beboerne, så de, med udgangspunkt i hvad beboerne ønsker eller har behov for, kan handle rigtigt.

Ordentlighed med udgangspunkt i fingerspitzgefühl

For Nan har beboernes livspræmis, koblet med et ligeværdigt grundsyn, aktiveret en stærk værdibasering af den daglige ledelse som retningsgivende for både personaleledelse og faglig ledelse af interaktionen med beboerne. Vi bliver nødt til at være ordentlige, siger Nan:

> *Det er nødvendigt at arbejde på et etisk grundlag, som bygger på empati og ansvarlighed.*

Jeg spurgte, hvordan hun styrkede ordentlighed, og hun sagde, det meget handlede om at spørge ind til medarbejdernes vurderinger og forstærke de signaler, de opfanger hos beboerne – og om at bruge sin "fingerspitzgefühl"eller empati som navigationsredskab. Det er der etikken ligger, sagde hun, at man bruger sin fornemmelse. Det er egentligt banalt. Det handler om at bruge sin faglighed i overensstemmelse med beboerens udtrykte behov og ikke med udgangspunkt i en plan.
Styring generelt bygger på en forestilling om, at mål sikrer god service, og mange mål sikrer endnu bedre service. I en humanistisk verden reagerer vi ofte på styring, når den anvendes til magt og styring for styringens skyld. Det

Nan foreslår er, at det i stedet handler om en meningsskabende styring. At kunne bruge sin faglighed og kunne identifice og tolke på, hvad der foregår hos beboerne og herigennem skabe den udvikling, som beboerne også har krav på. I praksis giver en værdi om ordentlighed anledning til ledelse, der tager udgangspunkt i de sociale relationer, en specifik arbejdsopgave er forankret i.

Jeg udfordrer Nan på, om ikke ordentlighed er en værdi, alle kan tilslutte sig, og ingen vil sige nej til, og det giver hun mig ret i og siger med det samme, at det skal stå sin prøve i den måde, ledelse udøves på:

> *Hvis ikke jeg signalerer ordentlighed overfor medarbejderne, så smitter det af, uddyber hun.*

Værdier skal med andre ord erfares i praksis, og det relevante bliver som mellemleder at have blik for, hvad der foregår i det almindelige og hverdagsagtige og herigennem skabe udvikling.

Tid som ramme for omsorg

Jeg spørger Nan, hvad en kommunaldirektør ville tage med sig, hvis han/hun kom i lære hos hende. Hun svarer prompte, at han ville lære, at ting tager tid. Det tager tid, siger hun, at skabe relationer, og det tager tid at lære at se de små nuancer, som gør en forskel for borgeren. Nan peger her på, at det at sætte retning med udgangspunkt i beboernes oplevelse og fange de små signaler er en proces, der kræver inddragelse, og som tager tid.

Tid fremstår i denne sammenhæng som et ledelsesredskab, der åbner muligheder for, at medarbejderne kan handle ordentligt, så beboerne kan få en stemme. Ordentlighed handler derfor ikke om at gøre noget perfekt i forhold til en abstrakt regel, men om at gøre det rigtige i forhold til beboerne, og hvad de har behov for, og forudsætningen for det er ledelsesmæssig tildeling af en ramme i form af tid til at lytte, opfange og fortolke signaler fra beboerne.

Det kan være svært at give beboerne en stemme på grund af deres udviklingshæmning og dermed svært at bidrage til deres udvikling med udgangspunkt i, hvor de selv er. Det kræver ifølge Nan, at man er rigtig god til at opfange små bitte signaler fra beboerne og forstå, hvad det betyder. Det kan være en berøring på en arm, som betyder, at en beboer gerne vil have noget mad. Hun værdsætter sine medarbejdere for at være gode til at være i nu'et og til at gribe en bold fra beboerne, hvor lille den end måtte være. Den slags tager den tid, det tager, siger Nan. Det kan du ikke gøre på kortere tid, end det nu tager, afslutter hun.

Medarbejdere som medskabere af ledelsesbeslutningen

Prioritering af beboernes og medarbejdernes inddragelse kan af og til give udfordringer.

Nan fortæller om et eksempel, hvor medarbejdernes erfaringer med beboerne har fået direkte indflydelse på hendes beslutning. Institutionen mangler en beboer, og det betyder, at der i en periode er færre penge.

> *Det er et dilemma, når jeg føler, at jeg ikke gør det mest optimale for beboerne, siger Nan.*

For nyligt har hun i sådan en situation skåret ned på timer til vikarer ved at afkorte deres vagter. Efter kort tid afspejlede det sig i usikkerhed hos vikarerne, som ikke følte, at de afsluttede deres arbejde ordentligt, fordi de eksempelvis ikke var med til at putte beboerne ved sengetid. Når jeg hører det, siger Nan, tænker jeg, at det har en konsekvens for beboerne, og så sadler jeg om og kigger på andre muligheder.

Retning gennem værdibasering er ikke et quick fix. Til gengæld forbinder det ledelse, faglighed og situeret ordentlighed og åbner herigennem et rum for at løfte en central offentlig opgave med udgangspunkt i åbenhed og inddragelse af borgernes behov og situation. Det kan andre godt lære af.

Når tryghed og arbejdsmiljø går hånd i hånd

Af Karina Mammen, direktør og indehaver af Durewall Instituttet

Flere borgere og færre varme hænder er opskriften på, hvordan man sætter arbejdsmiljøet og trygheden på prøve. I denne artikel kan du læse mere om, hvordan flere kommuner har taklet denne udfordring ved at implementere en simpel, men effektiv metode i mødet mellem borger og personale: Durewall-metoden.

Durewall-metoden: En forebyggende og universel indgangsvinkel til konflikter mellem borger og personale

Durewall metoden blev udviklet 1960'erne af den svenske jiu-jitsu instruktør Kurt Durewall.

Metoden har til formål at understøtte og forbedre de behov og arbejdsvilkår, som plejepersonale og andre faggrupper, der arbejder med mennesker, har i deres funktion. Dette gør metoden ved at give personalet konkrete og praksisnære redskaber/tilgange, som kan forebygge, nedtrappe og håndtere konflikter i forskellige grader, hvad enten de er fysiske eller verbale.

Personalet opnår en forståelse for de bagvedliggende årsager, der ligger til grund for truende og voldsom adfærd, samt hvilke mekanismer der er på spil i konflikter.

Derigennem kan vi arbejde aktivt med forebyggende adfærd og introducere principper og teknikker for konflikthåndtering og nødværge, der tager udgangspunkt i både personalets sikkerhed og borgerens integritet. Det, vi ønsker, er med mindst mulig kraft at opnå den størst mulige effekt uden at forårsage smerte eller skade, udtaler instruktør Thomas Brandt, Durewall Instituttet.

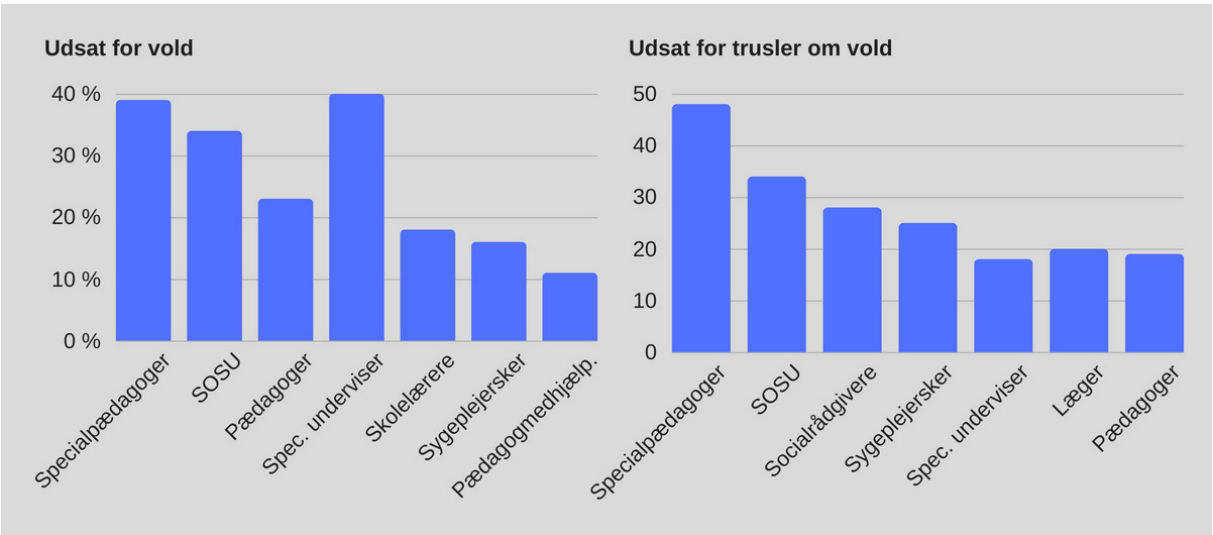
Durewall Metoden er principbaseret, og der arbejdes ud fra følgende 10 principper:

1. Mindst mulig kraft
2. Balance
3. Afstandstilpasning
4. Friktionsændring
5. Bevægelsesenergi
6. Naturlig bevægelsesmønster
7. Vejrtrækningsteknik
8. Beskyttelse
9. Bestemthed
10. Hensyn

Korrekt forebyggelse og håndtering af konflikter er vigtigere end nogensinde før

Det er efterhånden velkendt, at der i de seneste år har været en markant stigning i antallet af voldshændelser mod offentligt ansatte. Og selvom en del af stigningen kan forklares ved en praksisændring hos erstatningsnævnet, er der ingen tvivl om, at et stigende pres på hele den socialfaglige sektor spiller en stor rolle.

I 2014 gennemførte det Nationale Center for Arbejdsmiljø en undersøgelse blandt lønmodtagere i Danmark, hvor man blandt andet spurgte ind til vold og trusler på arbejdspladsen. Tallene kan ses på Danmarks Statistik dst.dk.



Tallene ser horrible ud. Særligt i betragtning af, at hverken arbejdsrelateret vold uden for arbejdstiden eller chikane på de sociale medier er medregnet. I en artikel fra Berlingske Tidende citeres Bente Sorgefrey, formand for FTF:

> *Borgerne og kunderne bliver frustrerede, og det er de nærmeste, det kommer til at gå ud over. Dem, man lige har i røret eller dem, man står overfor, og det er ofte offentligt ansatte. Det er klart, at jo mere pres, der har været og mindre tid til egentlig at have en god dialog både med kunder og borgere, jo mere påvirker det simpelthen de frustrationer, der er.*

I lyset af denne situation i sektoren er effektive arbejdsgange, hvor konfliktnedtrapning og forebyggelse integreres som en del af kulturen på arbejdspladsen, vigtigere end nogensinde før.

Hvordan støtter Durewall Metoden op omkring arbejdet med disse udfordringer

Durewall-metoden er bygget op omkring den grundlæggende antagelse, at når medarbejderen er tryg, er borgeren tryg. Og dette symbiotiske forhold kan først forekomme, når medarbejderne besidder en grundlæggende viden og forståelse for hele konfliktens væsen. Derfor arbejder Durewall altid ud fra 3 perspektiver: Før, under og efter konflikten.

Betydningen af denne tilgang kan ikke understreges nok, for tit er det små ændringer i

adfærden, der skal til for at undgå en konfrontation, hvad enten den er verbal eller fysisk. Det er simpelthen bare ikke godt nok at håndtere problemerne fysisk efterhånden, som de dukker op. Man bør hele tiden arbejde pro-aktivt ud fra en holistisk tilgang til de konflikter, der måtte opstå:

- Hvordan forebygger vi, at konflikten opstår i første omgang (før)
- Hvordan håndterer vi konflikten med mindst muligt kraft (under)
- Hvorfor opstod konflikten, og hvad kan vi gøre for at undgå den fremadrettet (efter)

Ved kontinuerligt at benytte denne tilgang i arbejdet vil konfliktniveauet gradvist mindskes. Trygheden for både borger og personalet øges, og arbejdsmiljøet bedres. I sidste ende minimeres sygefraværet.

Sådan integreres Durewall-metoden som en del af hverdagen

Durewall tilbyder flere former for kurser herunder temadage og workshops. Men mest effektivt er instruktøruddannelsen.

På instruktøruddannelsen uddannes udvalgte medarbejdere til ikke blot at mestre Durewall-metoden, men også lære den fra sig på deres egen arbejdsplads. Derved kan alle medarbejdere introduceres til vores universelle metode. Egen faglighed tilpasses naturligvis de enkelte arbejdsområder.

Instruktøren fungerer ligeledes som fanebærer og sikrer derved, at metoden bliver en fast del af kulturen. Og selve kulturdelen af Durewall-metoden er altafgørende. Ved kontinuerligt at tale sammen, øve sig og gøre teknikkerne naturlige opnås nemlig den største effekt på den lange bane.

CASE

Case fra plejen: Badning af aggressiv dement beboer

Karina Krause, uddannet Durewall instruktør og SOSU-hjælper på Rosengården fortæller:

På Rosengården i Hornsleth havde vi i sin tid en særlig udfordring med en 56-årig dement beboer. Beboeren, en kvinde og tidligere fysioterapeut, havde hver dag de sidste 20 år badet i havet og havde den holdning, at bad var noget man tog i naturen og ikke under en bruser; en holdning, der var svært forenelig med livet i en plejebolig.

Udover stærke holdninger var hun på trods af sin svækkede mentale tilstand også indehaver af en formidabel fysik, hvor selv det af tage skoene af hende kunne skabe udfordringer. Hun var simpelthen i stand til at holde fast i dem med tæerne! Selvsagt var det derfor ingen nem opgave at få hende ind under en bruser. Konfliktniveauet toppede, da det tog os 4 medarbej-

dere at få hende badet med vold og magt, og ingen af os undgik at få klø i processen. Noget andet måtte ske.

Så vi ændrede tilgangen og benyttede nogle af de grundlæggende principper i Durewall Metoden.

Vi startede med aktivt at spørge os selv, hvordan vi kunne deeskalere konfliktniveauet gennem vores tilgang til kvinden. Og besluttede derfor i fællesskab at filme badeseancen for derigennem at forstå, hvad der præcist skete.

Det første, vi lagde mærke til, var, at stemningen allerede fra starten var anspændt. I vores forsøg på at beskytte os selv var vi endt op med at være 4 plejere til at assistere med badningen. Men det skræmte hende unødigt og løftede konfliktniveauet. Vi tog derfor beslutningen om, at vi kunne gøre hende mere tryg ved kun at være 2 plejere tilstede under badeseancen.

Vi startede med at føre kvinden over på hendes seng, hvor én af os støttede kvinden i et Durewall omsorgsgreb. Og som vi havde lært, holdt vi os på siden af hende. Da hun var blevet tryg og rolig på hendes seng, tog den anden forsigtigt skoene af hende. Til vores store overraskelse blev hun over tid mere og mere medgørlig for til sidst selv at sætte sig på sengen uden at skulle føres. Og efterhånden som tiden gik, blev det at bade beboeren mindre og mindre udfordrende. Vi havde brudt den onde cirkel. Og nu er badning af selv samme beboer intet problem.

Den dag i dag er Durewall metoden en integreret del af vores tilgang til beboerne. Og hvor det før har taget os 14 dage at afkode nye beboere, tager det nu blot 2 dage!

Jeg kan ikke understrege nok, hvor stor en forskel metoden har gjort på vores hverdag og på vores arbejdsmiljø generelt. Ingen i vores fag bryder sig om at skulle anvende magt, og med Durewall-metoden har vi opnået lige netop dét.

Case fra specialskoleområdet: Den dag Søren ikke ville i skole

Malou Bøjden, lærer på Himmelev – et behandlingstilbud til børn og unge, beretter:

Søren er 9 år og bor på et bosted for børn og unge med autismespektrumforstyrrelse. Han er diagnosticeret med infantil autisme og ADHD. Han går på institutionens interne skole og er rigtig glad for det. Hverdagen består af afhentning, hvor vi følger ham i skole. Her modtager han eneundervisning, da han hurtigt afledes og får svært ved at koncentrere sig. Ingen af os havde på det tidspunkt oplevet problemer med at få Søren i skole. Alt ændrede sig dog drastisk en torsdag morgen i september.

Søren blev stående afventende lige indenfor døren på skolens gang. Derfra løb han ind i en

klasse for de lidt større børn. Han synes, at de var spændende. Og det var i sig selv jo hyggeligt nok, men det blev over tid sværere og sværere at få ham med ind i sin egen klasse. Og han blev hurtigt en gene for de andre elever, da Søren højlydt summer, når han er begejstret og spændt.

Frustrerede og rådvilde prøvede vi på bedste vis at overbevise Søren om at gå ind i sin egen klasse; men hver morgen var nu det samme: Han strøg ud i alle de andre klasser og ville ikke modtage undervisning. Og et par forsøg med at undervise ham i fællesskabet lykkedes ikke, da hans urolige gemyt og høje lyde igen forstyrrede for meget.

Det udviklede sig derfra til en decideret kamp at få ham ind i klassen, og enkelte voksne prøvede med magt.

Heldigvis havde jeg en kollega, der netop var blevet instruktør hos Durewall, og han foreslog en anden tilgang, jeg senere lærte blandt andet omhandlede to af deres principper: Mindst mulig kraft samt hensyn.

Her er hvad jeg gjorde: Jeg fulgte Søren i skole som sædvanlig. Og da vi nåede frem til skolens gang, opstod samme kedelige scenarie.

Jeg spurgte nu Søren: *Hov Søren, kunne du ikke tænke dig en flyvetur?* Det var han ikke rigtig blevet spurgt om før, så han kiggede lidt undrende på mig, smilte, og sagde så begejstret: *Jo, det vil jeg*.

Ok, sagde jeg. *Så skal du lægge dig ned på ryggen og løfte benene i vejret*. Jeg tog nu hans ben i hænderne, og sagde lyde som en flyver, mens jeg trak ham rundt på gulvet under højlydte grin. Han begyndte nu selv at sige som en flyvemaskine. *Vruuuuuuum!*

Langsomt nærmede vi os Sørens klasseværelse og endte flyveturen midt inde i lokalet. Søren rejste sig op, kiggede rundt i klassen og udbrød så: *Nu skal Søren i skole!* Så satte han sig ned og fulgte herfra sin daglige struktur igen.

Jeg troede ikke mine egne øjne!

Ved hjælp af metoderne havde vi dæmpet situationen ved at styre, hvad der skulle ske gennem en rolig tilgang. Vi havde forvandlet situationen til en leg fremfor en magtkamp og fik skabt en illusion af, at alting foregik på hans præmisser fremfor vores.

CASE

Case fra botilbud til sindslidende: Da medicinen ikke var tilstrækkelig

Torben Rank, konstitueret forstander på det psykiatriske botilbud Klintegården og mangeårig Durewall-instruktør, fortæller:

En dag, da jeg sad på kontoret, hørte jeg, at der blev råbt i gårdhaven. En mandlig beboer råbte: *Jeg skærer halsen over på dig!* til en kvindelig beboer, da hun passerede ham. Jeg afventede, da det ville optrappe situationen, hvis jeg tog kontakt til ham med det samme, og for at se om det udviklede sig. Bølgerne kan gå lidt højt hos os for så hurtigt at lægge sig igen.

Da de kort efter igen passerede hinanden i gårdhaven, gjorde den mandlige beboer et fysisk udfald mod den kvindelige beboer, som om han ville slå hende.

Jeg opsøgte hurtigt personalet i det pågældende team og fik sammenkaldt til et hurtigt strategimøde på kontoret. Her lagde vi en plan for vores tilgang til den opkørte beboer. Ingen ønsker jo, at sådanne hændelser udvikler sig aggressivt med vold til følge. For det er ikke blot skidt for vores arbejdsmiljø, men påvirker hele det generelle miljø på stedet for ikke at tale om den pågældende beboer, der jo ikke er et aggressivt menneske af natur, men er syg.

Vi havde en mistanke om, at den medicin han fik, ikke var tilstrækkelig. Løsningen var derfor, at vi kontaktede den ansvarshavende psykiater, der ordinerede ekstra medicin, som beboeren valgte at tage imod. Og når en beboer er i det stadie, skal man træde varsomt, så vi havde stort set hele paletten af Durewall-principper i brug.

Først og fremmest ønskede vi at deeskalere situationen med mindst mulig kraft. Det gjorde vi ved at tilpasse hele vores tilgang til manden. Vi holdt en behørig afstand og viste hensyn, men optrådte bestemt.

Vores vejrtrækning og bevægelse var rolig. Og det smitter. Når du selv er rolig, bliver andre mennesker også rolige. Man skal nemlig altid huske på, at sindslidende tit optræder aggressivt, når de i virkeligheden er angste.

Situationen endte godt. Beboeren blev tryg ved vores tilgang, og det lykkedes os at forebygge en potentiel farlig situation.

Jeg valgte dette eksempel, selvom om nogen måske havde forventet mere action, når nu det var en historie fra psykiatrien. Men sandheden er, at vi yderst sjældent bruger de greb, vi lærer på instruktøruddannelsen. Bevares, vi øver dem, men fokus er primært på konfliktnedtrapning, og det fungerer så godt for os, at der ikke er behov for greb og magtanvendelse. Og det kan vi godt lide. Den selvsikkerhed og positive udstråling, Durewall metoden giver os, skaber en stemning af ro.

Når jeg kan passe på mig selv, kan jeg også passe på andre.

Det ledelsesmæssige fundament for at arbejde med vidensbaseret praksis i botilbud

– Sådan styrker du en praksis, der bygger på faglig viden i botilbuddet

Af Flemming Trap Højer, ekspert i Lov om Socialtilsyn
Indehaver af FlemmingTrap.dk – Betydningsfuld rådgivning til Botilbud

Om Flemming Trap Højer
Indehaver af rådgivningsfirmaet FlemmingTrap.dk – Betydningsfuld rådgivning til Botilbud. Uddannet Cand.jur. og har igennem 25 år arbejdet med det specialiserede socialområde; både i centraladministrationen som fuldmægtig, kontorchef, og senere i den kommunale forvaltning som Chefkonsulent, forvaltningschef med ansvar for social- og sundhedsområdet samt direktør med ansvar for Social-, Arbejdsmarkeds- og Sundhedsområdet, Integration samt Børne- og ungeområdet. Har de seneste godt 5 år beskæftiget sig indgående med Det specialiserede socialområde fra sin position som sektionsleder i Socialtilsyn Hovedstaden.

Hvad virker egentlig i praksis og hvordan? Det spørgsmål er du nødt til at kunne svare på som leder af et botilbud. Her peger jeg på 5 centrale områder, du skal have fokus på i arbejdet med at styrke den vidensbaserede praksis i dit botilbud.

Denne artikel zoomer ind på fem områder, som er centrale for en botilbudsledelse at have fokus på, når I ønsker at arbejde med en vidensbaseret praksis i jeres botilbud. Artiklen er skrevet med afsæt i en personlig mangeårig praksisnær erfaring fra Socialtilsynet samt det specialiserede socialområde generelt. Særligt som medudvikler af KL's Faglige Kvalitetsoplysningsmodel (FKO) samt udvikling og implementering af resultatbaseret styring på botilbudsområdet i en række offentlige og private botilbud.

Inden jeg når til de fem fokusområder, ***Ledelse, Strategi***, ***Organisering***, ***Kompetencer*** *og* ***Kultur***, vil jeg indlede med kort at skitsere, hvorfor det er nødvendigt at have fokus på den vidensbaserede praksis. Eller som nogle også kalder det *resultatbaseret styring*.

Jeg er ikke fortaler for New Public Management som hård styringsdisciplin, sådan som nogle forbinder "resultatbaseret styring" med. Dokumentation og styring skal give mening for alle og tilrettelægges, så det griber mindst muligt ind i en travl leders hverdag.

Imidlertid er det af hensyn til både et botilbuds faglighed og borgernes sikkerhed og udvikling vigtigt, at et botilbud ved, hvad der virker og kan dokumentere det. På den måde vil man som botilbud opleve, at man f.eks. står meget stærkt i sine drøftelser med visiterende kommuner om, hvorvidt kommunen får det, de betaler for, om det virker, om prisen er rigtig osv.

De botilbud, der arbejder struktureret med at opsamle viden om, hvad der virker, de kan også langt bedre dokumentere og argumentere for, at en given indsats er nødvendig i forhold til den enkelte borgers mål og udvikling.

Hvorfor denne fokus på vidensbaseret praksis i botilbud?

Det følger af Lov om Socialtilsyn, særligt Kvalitetsmodellen, at det er afgørende for kvaliteten i tilbuddet, at der er et klart formål med indsatsen, og at tilbuddets metode medvirker til at sikre borgernes trivsel og resulterer i den ønskede udvikling for borgerne. Det er derfor væsentligt, at tilbuddet kan redegøre for dets målsætning, målgruppe(r) og metoder.
Det betyder, at når I evaluerer og dokumenterer jeres indsats, så styrker I socialfagligheden i botilbuddet, fordi det giver mulighed for, at I kan forholde jer kritisk til jeres egen praksis.

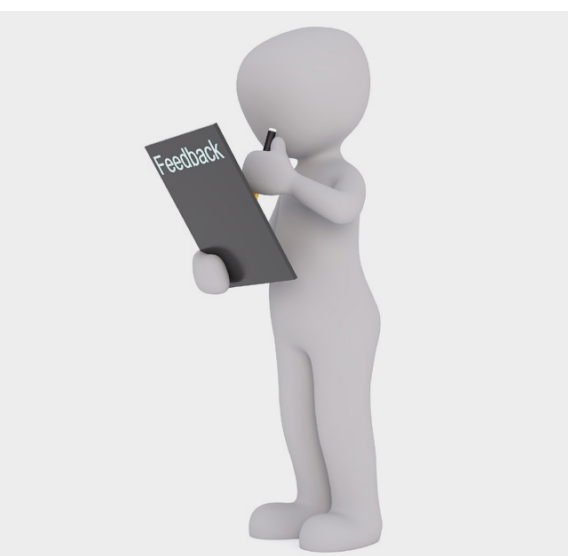
Det gøres ved løbende at stille spørgsmål som:

- "Hvilke behov har borgeren?"
- "Virker det, jeg gør, på den eller de måder, jeg forventer?"
- "Hvad kan jeg gøre for at gøre det endnu bedre?"

Evalueringen supplerer svarene med data, der kan understøtte din gode "mavefornemmelse", og derfor både kan og vil den praksisbaserede viden udfordre dig/jer på egen praksis.

Opsamling af tavs viden

Evaluering er her en god måde at få sat ord på praksis, men også en måde at få viden om det, der virker godt, og det der virker mindre godt, så man gør mere af det, der virker.



Socialt arbejde er komplekst, og meget af det, der gøres, bliver gjort uden, at nogen ved hvorfor, og hvordan det virker. Oftest bliver det gjort på baggrund af mange års erfaringer, og fordi de fleste instinktivt ved, det virker. Det kaldes også for "tavs viden".

Resultatdokumentation handler altså i høj grad om at opfange den tavse viden.

Det optimale:
- Når tilbuddet, med afsæt i borgernes opstillede socialpædagogiske delmål, både kan dokumentere effekten af den leverede indsats og kan dokumentere, at de er på rette vej i forhold til at nå (eller ikke nå) den visiterende myndigheds opstillede indsatsmål (typisk i borgerens sociale handleplan), og dermed kan indgå i en fagligt dokumenteret og kvalificeret dialog med visiterende myndighed om ændringer eller justering i borgernes kommunale indsatsmål.

- Når eller hvis tilbuddet enten har opnået et indsatsmål, og/eller der er behov for justering i indsatsmål og evt. op eller nedjustering i indsatser i kortere eller længere perioder.

Det praktiske arbejde med dokumentation og evaluering foregår typisk på to niveauer – borgerniveau og tilbudsniveau.

På ***borgerniveau*** skal det dokumenteres, hvilke aktiviteter der arbejdes med og hvilke resultater, der opnås. Det kan gøres ved små daglige/ugentlige 'feedback loops', som også kan justere indsatsen løbende. Her bruger I altså dokumentationen af den enkelte borgers resultater til løbende og ofte at tilpasse indsatsen til netop denne borgers behov baseret på jeres løbende faglige refleksioner.

På ***tilbudsniveau*** bruges data på tværs af målgruppen gennem større 'feedback loops'. I disse loops bruges data på aggregeret tilbudsniveau til at opnå læring og identificere nødvendige behov for mere grundlæggende ændringer i indsatser, justeringer i faglige tilgange og forbedringer af tilbuddets samlede indsats, fx til en bestemt målgruppe.

Hyppigheden i denne brug af data er mindre end i den løbende feedback. Ved at bruge dokumentationen på denne måde kan I som botilbud skabe læring på tværs af tilbuddet og afdække, om der er behov for udvikling af jeres socialfaglige indsatser.

Etableringen af en god dokumentationspraksis er en udviklingsproces. Hver anvendelsesform giver nye muligheder for vigtig læring og kvalitetsudvikling af jeres botilbud.

5 veje til at styrke den vidensbaserede praksis i jeres botilbud

1. Ledelse
Du skal som leder gå forrest og vise viljen og vejen i forhold til at anvende dokumentation og evaluering.

Det handler om at definere klare mål og en klar retning for arbejdet og skabe engagement og motivation blandt medarbejderne for at arbejde på nye måder.

Det kan fx ske ved at være tydelig i kommunikationen om, hvorfor I skal arbejde databaseret, hvad dokumentationen skal bruges til, og hvad jeres ambitioner er for arbejdet med dokumentation og evaluering.

Det handler også om at inddrage medarbejderne i processen og sørge for de nødvendige ressourcer og organisatoriske rammer for at arbejde på denne måde.

2. Strategi
Du skal have en strategi for, hvordan jeres borgerrettede indsatser og aktiviteter bidrager til, at I når jeres målsætninger. Ledelsen skal gå foran og vise udpræget vilje til at ville det og italesætte det som vigtigt for at sikre faglig kvalitetsudvikling.

Desuden skal du have en strategi og et klart sigte for jeres arbejde med dokumentation og evaluering. Det er centralt, at I som ledelse gør jer klart, hvad I vil opnå ved at arbejde på denne måde, og hvordan I vil gribe arbejdet an.

Tilsammen skaber de to typer strategiske overvejelser gennemsigtighed i forhold til målet med arbejdet og sammenhæng mellem mål og metoder i jeres tilbud. Samtidig giver de jer et klart afsæt for at sikre systematik i jeres indsatser over for borgerne og i jeres arbejde med dokumentation og evaluering.

3. Organisering

Opgaver, ansvar og roller bør være veldefinerede og velkendte blandt personalet, så alle ved, hvad der skal gøres, hvornår og af hvem, når I arbejder med dokumentation og evaluering.

Ligeledes skal du sikre, at botilbuddet har klare retningslinjer for registreringspraksis og for håndtering og anvendelse af data. Du skal sikre de organisatoriske og tidsmæssige rammer, der giver medarbejderne mulighed for at arbejde med læring og udvikling på baggrund af de indsamlede data.

Desuden skal du sikre, at der er den nødvendige infrastruktur, og at alle har adgang til de nødvendige it-hjælpesystemer, der understøtter, at de kan registrere, løbende følge op, rapportere og evaluere.

4. Kompetencer

Skal arbejdet med dokumentation og evaluering bære frugt, skal både ledelse og medarbejdere have de nødvendige kompetencer til at indsamle og anvende dokumentationen, herunder vide hvad og hvordan, der skal dokumenteres i tilbuddets udviklingsplaner. Det er især relevant, at alle medarbejdere kender tilbuddets it-system, samt hvor og hvordan ledelsen forventer, dokumentationen skal udføres herunder omfang og intensitet. Det er vigtigt, at ledelsen sikrer, at det ikke kun er centrale medarbejdere, som foretager dokumentationen. Alle skal kunne, ellers er det umuligt at have relevante faglige refleksioner sammen.

I har derfor brug for at opbygge erfaring med at indsamle og bruge relevant dokumentation og evaluering på alle niveauer i jeres tilbud. Samtidig er det vigtigt at fastholde og udvikle disse kompetencer via fx træning og faglig sparring med kollegaer. På samme måde bør I sikre, at nye medarbejdere enten har de nødvendige kompetencer eller hurtigt bliver lært op i at indsamle og anvende dokumentationen. Dokumentationen fungerer mest effektivt, når den indgår som en naturlig del af det socialpædagogiske arbejde uden brug af unødig tid.

5. Kultur

En vidensbaseret praksis forudsætter, at både ledere og medarbejdere er motiverede for og har vilje til at arbejde med dokumentation og evaluering. Dette kræver en vedholdende ledelsesmæssig indsats og fokus på at fastholde og om muligt udvide motivationen i takt med, at det bliver en fast praksis i hverdagen.

Du er derfor nødt til at opbygge en refleksions- og læringskultur, hvor I systematisk anvender dokumentation om borgere og indsatser, så I kan udvikle og forbedre jeres tilbud. Det kan I blandt andet gøre ved at:

- Reflektere og forholde jer kritisk til det I gør og ved løbende at tage stilling til, om det er det rigtige, I gør
- Eksperimentere med nye tanker og metoder
- Acceptere mindre gode resultater, når de bruges til forbedring af indsatsen
- Lære af egne erfaringer – gode såvel som mindre gode
- Lære af andres erfaringer og af god praksis andre steder
- Sprede viden hurtigt og effektivt i hele organisationen

Altså en kultur med fokus på faglig udvikling og viden om, hvad der virker. En kultur, hvor det er tilladt at fejle, og medarbejderne bruger hinanden og hinandens faglige indsigter til at finde frem til de bedste løsninger for borgerne. Her er det helt centralt, at ledelsen har en ledelseskultur, hvor ledelsen understøtter de svære faglige snakke om, "hvorfor min faglighed ikke lige virker her". For det er mennesker, vi har med at gøre, og det betyder, at én faglig tilgang måske virker på én borger, men ikke en anden. Det skal være helt legitimt at tale om, at vi både kan og skal gøre det forskelligt fra borger til borger, og der ikke nødvendigvis er en "facitliste" til, hvordan opgaven skal løses.

Der skal derfor være en bredt forankret kultur i tilbuddet med tillid til, at alle gør det bedste, de ved, og vigtigst af alt tør lade sig måle på deres faglighed. Dette kræver en høj professionel tilgang til det pædagogiske arbejde.

De fem områder er beskrevet mere uddybende i Socialstyrelsens håndbog om Resultatdokumentation og evaluering fra 2016, som forfatteren er medskribent på.

Gode pointer i øvrigt baseret på en mangeårig praksiserfaring

- Vigtigt at ledelsen går foran og viser, at de VIL det
- It-systemet skal understøtte resultatdokumentation
- Hold det på et så lavt kompleksitetsniveau som muligt
- Det helt centrale er, at I som tilbud kan dokumentere resultater med udgangspunkt i konkrete, klare mål for borgene til løbende brug for egen læring og forbedring af indsatsen
- Gør det derfor til en daglig rutine at reflektere over egen praksis og indsatser og dokumentér, I gør det, særligt når eller hvis I ændrer indsats eller praksis samt justerer i mål
- Den skriftlige dokumentation skal gå på, hvilke indsatser der har virket i forhold til at nå målet (ikke en beskrivelse af hvordan borgeren har det)
- Medarbejderne bliver målt på deres faglighed
- Øget fokus på, hvordan du som leder italesætter fagligheden i forhold til den enkelte borger, så de faglige drøftelser bevæger sig væk fra "solstrålefortællingerne" i retning mod dokumenteret viden om, hvad der virker i forhold til botilbuddets enkelte borgere og særligt viser, hvad I som botilbud er rigtigt gode til

Vil du vide mere?
Resultatdokumentation og evaluering. Håndbog for sociale tilbud, Socialstyrelsen 2016: http://bit.ly/resultatdokumentation

Kontakt:
Flemming Trap, mobil 2860 1296 eller
e-mail flemmingtrap@flemmingtrap.dk

Læs mere på www.flemmingtrap.dk

Læring som drivende motivation på det sociale område

Af Andreas Borg, Managing Partner i Konsulenthuset Social IQ

Om Andreas Borg
Managing Partner i Konsulenthuset Social IQ, der arbejder med aktionsforskning, velfærdsinnovation og ledelse. Har erfaring fra 10 kommuner med ledere, teams og afdelinger på tværs af faglige sektorer. Har særlig fokus på nye løsninger med ledelse af læring, hverdagsinnovation og effektstyring i velfærdsprofessionerne.

Der er fokus på faglig udvikling med forskningsbaserede metoder i den sociale sektor. Det er med til at øge kvaliteten i arbejdet. Men de evidente eller afprøvede metoder sikrer ikke nødvendigvis gode resultater alene. Denne artikel giver bud på, hvordan og hvorfor læringskultur kan være afgørende for at få indsatserne til at virke – for den enkelte borger.

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd (VIVE) understreger betydningen af, at læringsprocesser foregår systematisk mellem de enkelte tilbud og på tværs af flere enheder og niveauer i den sociale sektor:

Læring på det sociale område kan blive en drivende motivation for arbejdet med evaluering og resultatdokumentation…

Ledelseskommissionen lægger også vægt på, at det i forbindelse med læring er vigtigt at udvikle viden om, hvad der virker, og hvad der ikke virker:

Dialogerne skal bygge på systematisk viden om, hvad der skaber reel værdi for borgeren.

Men hvordan skal man udvikle en læringskultur? Og hvorfor er det vigtigt for effekterne overfor borgerne? Hvordan arbejder man med evalueringer, der er meningsfulde og har fokus på en løbende forbedring af indsatserne?

Lærings- og evalueringskultur i praksis

På baggrund af vores CROS Projekt, et aktionsforsknings- og udviklingsprojekt for Helsingør kommune, og projekter i tre andre kommuner, er vi kommet frem til, at metoderne ikke nødvendigvis giver bedre effekter i arbejdet med udsatte borgere.

Det er mindst lige så vigtigt, at man udvikler en læringskultur. Dvs. en fælles læringstilgang, en prøve/fejle tilgang i den daglige praksis. En åben nysgerrighed overfor de indsatser, man sætter ind, og løbende evaluering og justering af denne indsats.

Her giver vi tre bud på, hvad vi tror skal til, for at læring bliver en drivende faktor for bedre effekter i den sociale sektor.

Nr. 1: Det undersøgende perspektiv

For det første er det vigtigt at have et undersøgende og åbent fokus på borgeren, konkretiseret ved at:

… man undersøger borgerens oplevelse af situationen, taler med dem om, hvad der er vigtigt, og hvad de tidligere har erfaret som virksomt, siger Charlotte Aagaard, centerchef i Helsingør Kommune.

Det betyder, at man støtter medarbejdere til at praktisere en åben, lærende og undersøgende processuel tilgang ved ikke på forhånd at definere, hvad der er problemet for den udsatte borger og heller ikke, hvad der er løsningen.

Hvis vi pådutter de unge løsninger og/eller problemer, risikerer vi en klientgørelse, der skaber afstand og modvilje, mens vi i virkeligheden ønsker at skabe samarbejde og fremdrift… …I stedet handler det om at være undersøgende og komme i en position, hvorfra man kan være til hjælp. ….og med tålmodige skridt undersøge, hvordan livet ser ud fra den unges perspektiv. – Fra HelsingUng's samtaleguide.

Denne lærende, undersøgende tilgang som del af en institutions ledelsesramme og kultur, mener vi, er perspektiv nr. 1. i velfærdsarbejdet.

Case 1

I en kommune har vi arbejdet med en undersøgende tilgang for at udforske og udvikle ledelses- og styringsformer, der virker og giver størst effekt overfor borgerne. Det undersøgende perspektiv (læs: En åben, undersøgende og lærende tilgang til borgerne) gælder ikke 'bare' i borger-medarbejder relationen. Ledelsens holdning og adfærd er som bekendt ofte styrende for medarbejdernes adfærd. Det undersøgende perspektiv bør derfor være en generel tænkning i hele organisation, hvis det skal komme til udtryk i hverdagens praktiske situationer.

Gennem syv måneder følger vi fire ledere og syv afdelinger for udsatte børn og voksne, bosteder, værestede og behandlingstilbud. Projektet er et aktionsforsknings- og udviklingsprojekt med fokus på at undersøge ledernes og medarbejdernes praksis, så man med større sikkerhed ved, hvilke ledelsesindsatser og faglige metoder der virker og ikke virker.

I vores udforskning af ledelsespraksis startede vi derfor med at undersøge ledernes styringstilgang i deres arbejde, dvs. interviews om, hvordan deres ledelsespraksis kommer til udtryk, og hvordan de opfatter egen adfærd ift. parametre som; frihed og tillid til medarbejdernes evne til handling, nysgerrighed, en undersøgende, åben tilgang til medarbejdernes arbejde samt en adfærd, som giver medarbejderne muligheder til selv at finde løsninger.

Dette blev undersøgt og efterfølgende 'efterprøvet' i medarbejdergruppen. Vi undersøger således, om der er forskelle eller gab i opfattelser, for medarbejdere og for ledere, og hvad de består i. Vi reflekterer sammen med dem om, hvad de forskellige opfattelser indebærer, og hvordan det kommer til udtryk i hverdagspraksis.

Her brugte vi en kombination af kvantitative og kvalitative undersøgelsesmetoder. F.eks. spørger vi lederne på en skala fra 1-10, hvad de antager er score på givne parametre. Vi bad også lederne beskrive situationer, begivenheder eller episoder, som kendetegner et særdeles undersøgende og åbent fokus, og hvordan de gennemfører dette i praksis.

I den sidste del af projektet udvikles og igangsættes prototyper til nye ledelses- og styringsrammer.

Vi spotter og udvikler således organisationens tavse viden, udvikler co-operativ læring og udvikler en fælles (eksplicit) viden om, hvad der virker bedst og endelig, hvad der bør udvikles videre på.

Nr. 2: Det eksperimenterende perspektiv

Det andet perspektiv handler om at udvikle en eksperimenterende form for kollektiv læring. Dvs. at udvikle en prøve/fejle kultur – at undersøge, eksperimentere og udvikle viden om hvad der virker, og hvad der ikke virker.

I CROS Projektet gennemførte vi en række 'prøvehandlinger' ved, at vi bad ledergruppen gennemføre en aktion efter hvert møde, som blev evalueret på det efterfølgende møde. Det skaber en praksis for, at man løbende afprøver det, man erfarer, en slags 'læring i handling-tilgang'.

Case 2

I tre kommuner har vi arbejdet med eksperimenterende praksis som en del af nogle udviklingsprojekter, men med almindelige driftsopgaver som omdrejningspunkt. Her beskrives et af projekterne.

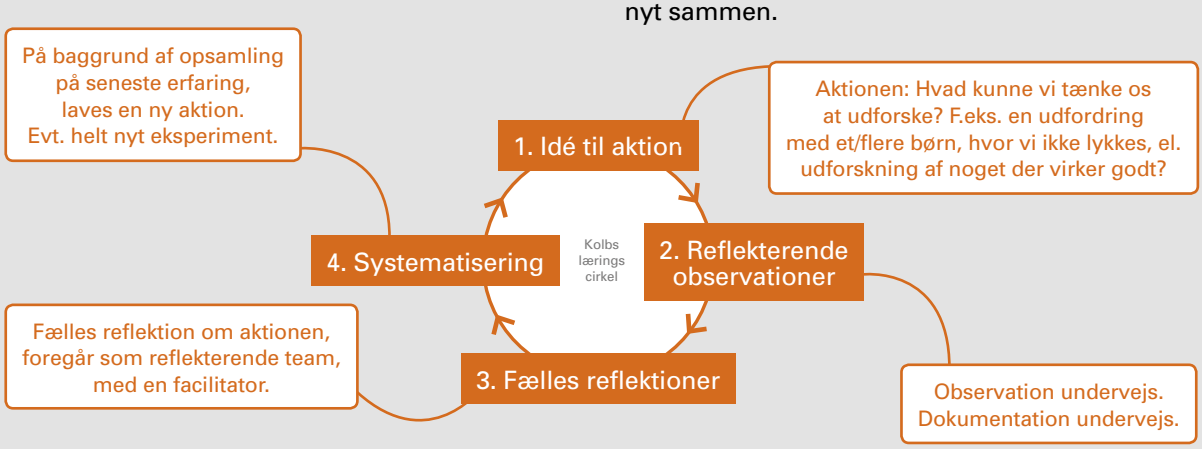
Gennem ni måneder følger vi to ledere og tre afdelinger i en institution for børn. Projektet er et aktionslæringsprojekt med fokus på at udvikle en kultur med fælles opmærksomhed på børns evne til selvindsigt, sindsro og selvkontrol.

I projektet udvikler og lærer ledere og medarbejdere metoder i aktionslæring til fælles eksperimenterende praksis. Personalet i hele institutionen er aktive projektdeltagere, lederne fungerer som facilitatorer.

Aktioner og aktiviteter igangsættes på tværs i personalegruppen, og man er sammen om at strukturere de konkrete små handlinger til aktionerne på morgenmødet. Aktionerne udvikles og defineres sammen med en ekstern konsulent, senere gør lederne dette sammen med medarbejderne.

Som for så mange andre institutioner har medarbejderne begrænset tid til at reflektere sammen i hverdagen, så derfor aftales det, hvordan man arbejder i makkerpar for at observere, dokumentere og evaluere på aktionerne (den lille evaluering).

Der aftales også at gennemføre en månedlig refleksion, hvor man i hele personalegruppen evaluerer på aktionerne (den store evaluering). Lederne får værktøjer til at facilitere og åbne op for en eksperimenterende tilgang til læring om aktionerne. Det væsentlige i den nye praksis er, at der udvikles en fælles ny tænkning, en nysgerrighed til, hvad der sker, når man prøver ud noget nyt sammen.



Nr. 3: Det evaluerende perspektiv

Det tredje perspektiv handler om at gennemføre evaluering med kvalitet og dybde. Det bør f.eks. ikke gennemføres som en mekanisk "fluebensaktivitet', fordi det skaber meget begrænset læring.

I stedet bør man have et mere undersøgende perspektiv og indbygge observationer undervejs. Det er vigtigt at have en fælles metode og en tydelig fælles ramme for evaluering. Endvidere er det en god idé at have kreative metoder for, hvordan man kommer videre, når man 'går i stå' overfor særlig udsatte borgere eller andre udfordrende opgaver.

Case 3

Det evaluerende perspektiv er delvis beskrevet i forrige case. Derfor er der i denne case fokus på evaluering med sigte på at udvikle nye ideer og handlinger.

I en institution for borgere med fysisk og psykisk handicap har vi arbejdet sammen med leder og medarbejdere ved at bruge supervision-sessioner som en dynamo for at udvikle nye ideer til praksis.

I rehabilitering for borgere med tunge handicap kan det være svært at omsætte mål til handling sammen med borgerne. Af og til kan man komme til at gå i stå eller 'løbe tør' for ideer til at forbedre hverdagen sammen med borgerne.

Supervision har været mødested for processerne.

I første fase (evalueringsfasen) valgte vi at evaluere, finde erfaringer og indsigter om borgeren og udforske hvilke motivationer, drivkræfter og mening, som så i fase to kunne være med til at skabe positive forandringer sammen med borgeren. I fase to (idefasen) skabte vi sammen et ideudviklingsrum for nye muligheder. Vi afsluttede med fase tre, handlingsfasen, hvor der skulle laves præcise handlinger sammen med borgeren.

Efterord

Hvis man skal lykkes med at bruge læring som drivkraft på det sociale område, tror vi, nysgerrighed er et overordnet vigtigt perspektiv. Heri ligger noget af det væsentligste 'tankegods' i læringsperspektivet. Nysgerrighed betyder, at man har 'forskerbriller' på i egen praksis. Det betyder, at man ikke på forhånd ved, hvad et 'eksperiment' ender med. Det er en åben tilgang til praksis, som giver rum for mange forskellige synspunkter, man udnytter personalets forskellighed til at skabe nye ideer og muligheder.

Denne tilgang, mener vi, bør benyttes både i det undersøgende, eksperimenterende og evaluerende perspektiv.

I en travl hverdag er det ikke muligt at eksperimentere meget, til det er tiden alt for knap. Det er derfor en særlig ledelsesopgave, at man inkorporerer det lærende perspektiv i meget, meget små doser, hvis man skal lykkes og have medarbejderne med i processen. Det er også vigtigt, at eksperimenterne eller aktionerne er vedkommende og skaber mulige løsninger på noget, der optager medarbejderne i hverdagen.

Digitalisering i pædagogisk arbejde

Af Torben Koue, daglig leder Socialpædagogisk Center, Socialområdet, Rudersdal Kommune

Digitalisering er på dagsordenen i hele landet, ja i hele verdenen. Også i min afdeling, Socialpædagogisk Center, hvor jeg er daglig leder og bl.a. er ansvarlig for at implementere digitalisering i det pædagogiske arbejde med psykisk sårbare borgere. Dette kan f.eks. være "apps" til brug for et bedre hverdagsliv, "Skype" til brug i video-støtte for øget egen-mestring eller "Virtual Reality" i arbejdet med f.eks. eksponeringsterapi.

I forsøget på at blive klogere på digitalisering i det pædagogiske arbejde har jeg interviewet Niels (en medborger), en medarbejder og ledere (daglig leder, centerleder, områdechef og direktør) for at få forskellige perspektiver bragt i spil. Jeg er særligt optaget af de mange måder at tænke strategi og styring på, og jeg er nysgerrig på de muligheder, der eksisterer for at skabe mening gennem strategisk ledelse og forankring af de styringsmæssige tiltag i min afdeling.

Formålet har været at få beskrevet en række af de udfordringer, der er ved digitalisering i pædagogisk arbejde, og hvordan den enkelte ser muligheden for at forankre digitalisering i dagligdagen.

Udfordringer

I Rudersdal Kommune er der er en digitaliseringsplan, der kan opleves at ligge langt væk fra det direkte pædagogiske arbejde. Det perspektiv bragte direktøren frem:

> *Den væsentligste udfordring jeg ser, det er, at digitalisering i for høj grad har været kørt parallelt og ikke inde i kerneopgaven.*

Det knytter an til, at mødet mellem planen og processerne er en af de store udfordringer i strategisk arbejde. En af årsagerne til denne udfordring er, at det tager tid at oversætte en strategi (digitaliseringsplanen er fra december 2017). At det ikke er lykkedes helt at forene plan med proces, synes jeg, at Niels, medborgeren, giver udtryk for:

> *Nu tager jeg det ud fra mig. Jeg har været lænket til mit hjem pga. af min angst. Derfor har jeg haft ekstremt meget brug for digitalisering. Det har været ret tungt. At selv skulle søge oplysninger. Digitalt. Det er reelt, hvad man møder, at man selv skal klare det.*

Hvis planen havde været en succes, må jeg formode, at borgeren havde sagt noget mere positivt. Dette understøttes af medarbejderen:

> *Nogle gange har jeg brugt min egen private telefon, fordi skærmen er bedre, og der er bedre netværk.*

Det er min vurdering, at det er udfordringerne i det daglige for borgere og medarbejdere, der viser hvordan kerneopgaven bliver løst, og hvorvidt digitalisering er en integreret del af denne løsning.

Når jeg kigger på de udfordringer, som de forskellige ledere beskriver, så er det en forventning om, at digitalisering i fremtiden vil kunne forløse et potentiale, men ikke har gjort det endnu. Jeg tænker, det er denne erkendelse, direktøren giver udtryk for:

> *... hvis vi tror, at vi er der. At vi tror, vi arbejder digitalt, og vi tror, vi har det integreret i vores forretning. For det tror jeg simpelthen ikke på, at vi har.*

Jeg tror, at den største udfordring er, at der pt. ikke arbejdes (tilstrækkeligt) strategisk med digitalisering i det direkte pædagogiske arbejde, og at der lader til at mangle en erkendelse af dette på flere niveauer.

Muligheder

Hvad og hvordan kan vi så gøre og handle for at forankre digitalisering i det pædagogiske arbejde? Mine bud skal ses i lyset af Karl E. Weicks bud på at arbejde med mening, strategi og kultur.

I det lys er det befriende, at direktøren forholder sig til sin identitet.

Jeg vil gerne bruge mig selv som eksempel, fordi jeg jo er noget ældre end dig. Jeg har brug for at lære mere også for at kunne forstå, hvad det er, der skal til i digital ledelse, dybest set.

Det kunne være en ledetråd at bruge sin identitet strategisk i arbejdet med meningsskabelse i digitaliseringen i det pædagogiske arbejde.

QR-koden aflæses med en QR-app fra din smartphone.
QR-koden linker til tre videomedarbejderinterviews: Medarbejdere om VR på SPC.

Det kunne være et spejl for de nærmeste ledere og medarbejdere, at man enten er udfordret eller digitaliserings-begejstret, og at det er ok. Det kunne også i sidste og vigtigste ende have en betydning for, hvordan borgerne blev mødt.

Små sejre som meningsskabende strategi

De findes i hverdagen, og beskrives rigtig fint af medarbejderen:

> *Vi var på borger.dk. Søgte på tøj. Viste nethandel frem.*

Og af Niels, medborgeren:

> *... og så lade dem arbejde med VR. Jeg tror, det er en af de eneste måder, du kan motivere folk. Så får du dem, fordi de får nogle fede oplevelser og giver dem nogle værktøjer. Så får du dem motiveret.*

De små sejre skaber optimisme og engagement hos de mennesker, der deltager, og skaber dermed grobund for de næste små sejre. Der kunne måske godt være en tendens til, at de små sejre fylder mindre jo højere i hierarkiet, vi kommer.

Formodninger

Jeg synes at ane en formodning blandt lederne om, at nogle af medarbejderne har "en barriere", "en aldersudfordring" eller "har relativt svært ved det". Denne formodning, tænker jeg, at vi skal passe på, ikke bliver til en selvopfyldende profeti. Det kunne være interessant at arbejde med en selvopfyldende profeti via optimisme og handling, der hos medarbejderne vil skabe nye handlinger, læring og mening – og skabe det samme hos lederne selv. Det at gøre historien tykkere, når centerlederen siger:

> *Så vi får et YES, jeg er på det hold, der udvikler VR som nogle af dem, der er bedst til det i Danmark.*

Improvisation

Det er min overbevisning, at der er plads til og accept af improvisation i arbejdet med digitalisering i det pædagogiske arbejde.

> *Det handler om åbenhed, nytænkning. Noget med ikke at være bange for at prøve noget nyt (daglig leder).*

> *Jeg er med på det hold, der disrupter forståelsen af socialfaglig støtte og giver den gas (centerleder).*

> *… at kunne implementere agilt med digitale løsninger (områdechef).*

> *Der hvor ildsjælene finder vejen og på den måde viser, hvordan tingene kan gøres. I de små projekter (direktør).*

Ledelsen lader derfor til at være klar til improvisationer, og det skal så videre ud til medarbejdere, der kan og tør improvisere og kan skabe gode svar på de strategiske udfordringer.

Jeg synes egentligt, at borgeren siger det så rigtigt:

> *Det er ikke så meget medarbejderne, der skal være gode til at bruge det her, men de skal i virkeligheden være bedre til at slippe de digitale sjove værktøjer fri.*

De næste skridt

I Rudersdal Kommune har vi lavet små intensive kompetenceforløb indenfor velfærdsteknologi. 2 x 2 timer med introduktion til og læring med apps til brug i hverdagslivet. Desuden 4 x 3 timer med indføring, kendskab, idégenering og opfølgning af Virtual Reality, et pædagogisk redskab. I begge tilfælde forsøger vi at inddrage medarbejdernes egne erfaringer og desuden lade dem prøve redskaberne i praksis imellem kompetencemodulerne. Det giver mulighed for, at medarbejdernes faglighed bliver bragt i spil i relation til de enkelte teknologier, og vi efterfølgende kan følge op og prøve af i andre sammenhænge.

Styrkede arbejdsgange – Fra projekt til organisationsudvikling

Af Anette Schubert, centerleder

Om Anette Schubert
Uddannet pædagog i 1997 og har arbejdet med ledelse siden 98/99. Har arbejdet med systemisk anerkendende tilgang siden 2008, har færdiggjort en diplomuddannelse i ledelse i 2009 og en coachuddannelse i 2010. Er pt. ved at læse en master – MPG, på CBS.

I Botilbud Ebberød har vi igennem de sidste fire år arbejdet systematisk med at udvikle vores faglighed. Det, der begyndte som et projekt med afgrænset fokus på arbejdsgange, kommunikation og refleksive metoder, har over tid udviklet sig til en egentlig forandring af vores organisation. Dette i så stor grad, at vi nu gør det bedre for de borgere, der bor her, samtidig med at arbejdsmiljøet er løftet.

Tiden før

Botilbud Ebberød er et klassisk §108 botilbud til borgere med multiple funktionsnedsættelser. Da vi for fire år siden gjorde status, kunne vi godt se, at der var ting, der trængte til at blive opdateret. Vi havde svært ved at finde overskud og tid til at arbejde omhyggeligt og målrettet med borgernes udvikling, og der manglede et overblik samt en fælles pædagogisk indsats. Dette påvirkede medarbejderne, der gennemsnitligt havde et højt sygefravær, ligesom vurderinger fra Patientsikkerhed og Det Sociale Tilsyn viste, at der var adskillige områder, der kunne forbedres på botilbuddet. Som en medarbejder, Benedicte Møller, ser det:

Vi havde retninger for, hvordan vi skulle udvikle beboerne og strukturere hverdagen, men det var mere en del af ledelsens værktøjer end medarbejdernes. Skemaerne, der blev brugt, gav ikke mening i det helt nære arbejde med beboerne. Derudover var der store forskelle på, hvordan fagligheden udmøntede sig.

Det handler om borgeren

Botilbud Ebberød er en del af Rudersdal Kommune. Tilbuddet retter sig til borgere fra 18 år med multiple handicaps og ældre borgere med udviklingshæmning. Botilbuddet har 170 medarbejdere. Det pædagogiske grundlag er, at en del af ethvert menneskes natur er at være aktivt kommunikerende og virksom sammen med andre mennesker, og at alle har krav på at blive set og hørt. I botilbuddet er der samtidig fokus på, at mennesket rummer flere ressourcer, end der umiddelbart kan iagttages i det daglige socialpædagogiske arbejde.

Fokus på styrkede arbejdsgange

På det tidspunkt valgte vi at indgå et samarbejde med et eksternt konsulentfirma, der tilbød at hjælpe os med at arbejde mere struktureret med vores arbejdsgange. Det var også overskriften på udviklingssporet: Styrkede Arbejdsgange. Konsulentfirmaet havde en række helt konkrete værktøjer med, og vi bød ind med en høj prioritering i form af personale- og ledelsesressourcer. Værktøjerne, vi blev introduceret til, var relativt simple veje til at gennemgå og forbedre arbejdsgangene. De hjalp os til at se på os selv udefra, de understøttede udviklingen af ideer til alternative arbejdsgange og vores evne og vilje til hele tiden at gå ind og ændre og udvikle. Forløbet bestod af undervisningsdage, hvor vi fik introduceret og vedligeholdt værktøjerne. Imellem disse fik medarbejderne opgaver, som skulle løses i forbindelse med det daglige arbejde for på denne måde at sikre løbende læring. På undervisningsdagene samlede konsulenterne op på medarbejdernes læring og erfaringer i forbindelse med opgaverne og underviste i udvalgte emner som fx bedre og mere klar kommunikation i personalegrupperne.

Makkerparret struktur og pædagogik virker

Styrkede Arbejdsgange står på et LEAN-fundament, men er videreudviklet til en socialpædagogisk kontekst. Kernen i tilgangen er, at ved at sætte det pædagogiske arbejde i system skal der benyttes mindre tid på driften, hvilket frigør tid til kernefagligheden. Tilgangen indeholder bl.a. en struktureret måde at arbejde med løbende forbedringer, strukturere den pædagogiske indsats, sikre rammer for den gode samtale mellem kollegaer og fælles standarder på tværs af organisationen.

Det berømte lange seje træk

I de fire år, der er gået siden projektet startede, har vi arbejdet for at fastholde fokus på hele tiden at bruge værktøjerne. Det er kun lykkedes, fordi det har været en højt prioriteret opgave i ledelsen, samtidig med værktøjerne hen ad vejen gennem den daglige brug gav mere og mere mening for medarbejderne.

Det var svært at se pointen i starten. Men fordi vi hurtigt oplevede resultater, gav det blod på tanden. Styrkede Arbejdsgange har været en enorm succesoplevelse for os, det kan ikke siges på andre måder. Nu ved vi, at vi kan skabe forandringer – og at forandringen kommer helt fra os selv, siger pædagog Benedicte Møller.

En vigtig årsag til, at vi har kunnet fortsætte den positive udvikling, er også, at vi ikke blot har fastholdt fokus, men også har ladet projektet udvikle sig i takt med de erfaringer, vi har gjort os. For eksempel har det vist sig, at en årlig GRUS (Gruppe Udviklings Samtale) for alle medarbejdergrupper er blevet et virksomt element til at fastholde den faglige udvikling. På GRUS har vi arbejdet med de samme procesværktøjer og samme sprog som i projektet, hvilket har bidraget til forankringen. Fordi vi som ledelse hele tiden refererer til begreberne og værktøjerne, har Styrkede Arbejdsgange ændret sig fra at være navnet på et projekt til at være et dagligdags udtryk, vi alle anvender til at undersøge og forbedre.

Det vigtigste for os har været, at Anette og de øvrige ledere har troet på det hele vejen og sat en tydelig retning og ramme. Vi har haft stort udbytte af de ting, der er forbedrede og fejret det sammen i medarbejdergruppen. Og så har forløbet haft så stor medarbejderinddragelse, at det har skabt ildsjæle, der har hevet hele gruppen med, uddyber Benedicte Møller.

Gevinst i form af tidslommer

Effekten i forhold til beboerne er mærkbar. Helt lavpraktisk har det vist sig, at ved at arbejde struktureret har medarbejderne kunnet øge tiden, hvor de har nærvær med beboerne. Fx har vi indført et begreb, vi kalder "tidslommer". "Tidslommer" er de "lommer" af tid i løbet af dagen, hvor der er reel mulighed for at lave pædagogiske aktiviteter og have samvær med borgerne, uden at det er i forbindelse med pleje eller måltider. Det har handlet om at skabe så mange "tidslommer" som muligt i løbet af en dag, som vi kan bruge på at være sammen med beboerne og skabe en positiv udvikling.
Dette kan vi, fordi døgnrytmen og dialogen er sat i system og skaber overblik over, hvad der skal ske i løbet af en dag. Medarbejderne kan pludselig se, at der faktisk er tid til de ting, de brænder for som pædagoger.

Forløbet viser jo faktisk, at der er tid til at arbejde fokuseret med beboerne; vi fandt bare ikke tidslommerne før, fordi vi hastede rundt, altid med en følelse af at være bagud, supplerer Benedicte Møller.

I et ledelsesperspektiv handler det om, at vi har forenet to verdener, der ofte står som modsætninger: Struktur og processer overfor pædagogisk faglighed. Ofte ser man det sådan, at mere struktur betyder mindre kernefaglighed. Hos os var det omvendt. Vi har set det som et nødvendigt makkerpar for at kunne skabe mest mulig tid sammen med beboerne med størst muligt pædagogisk indhold.
I praksis har Styrkede Arbejdsgange for eksempel betydet noget så enkelt som, at der er billeder af indholdet på skabe i køkkenet, sådan at alle medarbejdere nemt kan orientere sig. Eller det har betydet ensretning af nøglesystemer, sådan at der kun er 1 eller 2 nøgler, som alle har! Disse, og mange andre lignende konkrete forbedringer, har frigjort tid til kerneopgaven.

Udvikling af organisationen

Set fra ledelsens perspektiv har projektet udviklet sig til at blive en egentlig organisationsudvikling med en masse facetter, som ledelsen løbende har skullet understøtte med blandt andet ny struktur. For at sikre understøttelse af fagligheden har vi for eksempel undervejs etableret såkaldte driftsteams. Et driftsteam består af en daglig leder, en pædagogisk koordinator, en sundhedsfaglig koordinator og en arbejdsplanlægger. Strukturen har muliggjort, at lederne dagligt har kunnet sætte retning

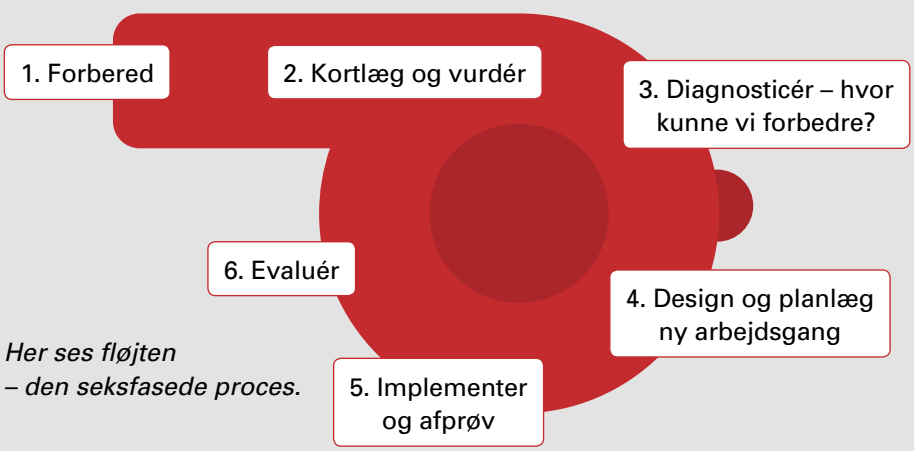
samtidig med, at de har kunnet fastholde deres rolle som ledere. Det har givet en tættere sammenhæng mellem ledelse og den driftsmæssige styring. Det har for eksempel betydet, at der er skabt et bedre oveblik over de sundhedsfaglige og pædagogiske indsatser. Hele arbejdet med struktur og driftsteam har også skabt styr på vagtplanerne, så disse nu giver medarbejderne det nødvendige overblik. Da de fundamentale strukturer blev styrket og udviklet gennem projektet, skabtes tidslommer, og det frisatte tid til kerneopgaven.
Det har også været afgørende for resultaterne, at der har været en omfattende indflydelse fra medarbejderne i udvikling af skemaer og strukturer.
Medarbejderindflydelsen er en kæmpe ressource, der er frisat i det nære samarbejde mellem medarbejdere og ledelse om udvikling af arbejdsgangene. På den måde er medarbejdernes store – men ofte tavse – viden om borgerne kommet i spil og blevet gjort almen gennem fælles strukturer. Det er vores vurdering, at indførelsen af Styrkede Arbejdsgange har bidraget til, at vi på to år har sænket sygefraværet fra tolv til otte procent. Patientsikkerheden vurderes nu til bedste niveau, og Socialtilsynet vurderer, at der har været en markant forbedring af kvaliteten i perioden.

Få mere at vide:
Anette Schubert centerleder,
ansch@rudersdal.dk, tlf. 4611 4941.

Hjælp udefra
I forløbet har medarbejdere og ledere arbejdet sammen med eksterne konsulenter, som har bidraget med en anden faglighed og erfaring med at skabe et læringsforløb. For Anette Schubert og de øvrige ledere gav inddragelsen af konsulenter en mulighed for at træde ind i en anden lederrolle, fordi konsulenterne havde det direkte ansvar for aktiviteterne.
Konsulenterne var virkelig gode til at skabe plads for en anden dialog og en stor ærlighed, som vi ikke havde haft, hvis det var ledelsen, der stod for det hele. Man skal ikke holde sig for god til at få hjælp udefra!

Centrale værktøjer i Styrkede Arbejdsgange

- Fløjten
  – en seksfaset proces
- Fælles spilleregler for proces/Grus/samarbejde
- Anerkendende interviews
- Grisen
  – vi ser verden fra forskellige perspektiver
- Handleplan
  – læg plan og følg op
- Prioriteringmatrix
- – demokrati



Her ses fløjten – den seksfasede proces.

Nye kompetencer i pædagog-professionen – er vi klar?

Af ph.d. Britta Nørgaard og Jan Michelsen, pædagogstuderende ved UCN

I denne artikel vil spørgsmålet om professionsforståelse blive belyst ud fra en særlig professionssociologisk tilgang repræsenteret ved David Scuilli – og dernæst vil spørgsmålet om pædagogers professionelle opgaver med branding blive belyst. Som eksempel inddrages en case fra døvblindeområdet, som har været genstand for en studenteropgave i form af en artikel til prøven i det tværprofessionelle arbejde, og casen vil blive perspektiveret gennem en rapport fra RUC. Eksemplerne er begge taget fra det pædagogiske arbejde med mennesker med forskellige funktionsnedsættelser.

Professionssociologi – generelt og det særlige ved Scuilli

Når professionsbegrebet generelt omtales, sker det ofte med en række såkaldte professionsmarkører: Monopol, autonomi, specialisering, abstraktion og vurdering, uddannelse samt en særlig arbejdsmoral og en særlig arbejdsmåde (Staugaard:2009; 2011). Det betyder, at netop pædagogfaget kan komme til at stå lidt uklart i forhold til en tænkning, hvor der ses en interesse for at opfatte en profession eller en markør som "ude eller inde". Med baggrund i tysk forskning på feltet opleves såkaldte utætte kategorier, idet mange forskellige professioner er beskæftiget på feltet, uden at tydelige faggrænser og specialer kan iagttages. Dette har ofte en manglende anerkendelse og status som konsekvens.

Sammen med professionsmarkørerne udleder Staugaard i et senere arbejde følgende hovedtræk som karakteristiske for professioner (Staugaard:2011:163):

1. De udøves med baggrund i en særlig teoretisk viden, som er erhvervet gennem en formel kompetencegivende uddannelse
2. De udøves med en stor grad af faglig og moralsk vurdering fra den enkelte professionsudøvers side
3. De udøves i daglig praksis inden for væsentlige samfundsmæssige områder og er oftest underlagt en eller anden grad af offentlig forvaltning.

Disse karakteristika kan ses forbundet med udøvelsen af det professionelle arbejde som pædagog.

De tre ovenstående karakteristika gør sig alle gældende i meget pædagogisk arbejde. Det professionelle arbejde udøves generelt på baggrund af en særlig teoretisk viden, som er erhvervet gennem en formel, kompetencegivende uddannelse. Monopol som markør ses sjældent, idet kun meget få funktioner i feltet udføres alene af mennesker med monopollignende status. Kun få har en professionel funktion, som rummer en afgørende specialisering ift. feltet, uden at man deraf kan slutte, at der ikke findes professionelle i feltet med en specialiseret viden.

Den enkeltes faglige og moralske vurdering er også en aktiv del af det professionelle arbejdes varetagelse. Selv om der er regler, procedurer, principper og forsøg på fælles retningslinjer, så er mange handlinger og beslutninger også baseret på den enkelte professionsudøvers faglige og moralske vurdering, som kan nærme sig begrebet professionel dømmekraft (Norre et.al:2013; Pahuus, A.M. et al.:2011b). Den enkelte udøver sin profession med en vis autonomi i den konkrete situation, selv om opgavevaretagelsen indgår i handleplaner, behandlingsforløb og teams. Markører som abstraktion og vurdering kan ses i sammenhæng hermed. Ofte vil man også se en individuel og personlig vekselvirkning mellem procedurer og regler og heroverfor abstraktion og vurdering, så også markøren arbejdsmoral og arbejdsmåde kan ses som et element i dette lidt overordnede karakteristikum.

Det tredje karakteristikum er også gældende, idet arbejdet er underlagt administrative og forvaltningsmæssige rammer, og det foregår på et centralt samfundsmæssigt og socialpolitisk felt. Det er i det konkrete møde mellem den enkelte professionelle og borgeren med intellektuel funktionsnedsættelse, at den politiske og den samfundsmæssige opgave manifesterer sig. Og her spiller den enkelte professionelle en betydningsfuld rolle – i sin forvaltning af professionen og af de rammer, i hvis konstituering politik og samfund har en væsentlig funktion.

Professionsbegrebet rummer således flere niveauer. Nemlig både mikro-, meso- og makroniveau. Mødet mellem den enkelte borger og den professionelle udgør mikro-niveauet; meso-niveauet kan være dels de organisatoriske rammer dels mulige tværprofessionelle møder og sammenhænge, og endelig vil socialpolitiske, økonomiske og samfundsmæssige forhold udgøre et makro-niveau, og alle har de en betydning for udfaldet af og kvaliteten af det pædagogiske arbejde.

Hertil kommer så, kan man anføre, en oplevelse af at høre til en profession, som rækker ud over disse karakteristika. Denne del af professionsteorien er mindre belyst. Tidligere professor i sociologi ved Texas A&M University David Sciulli tager denne begrebslige diskussion med stor respekt for den forskning, som allerede forefindes på feltet, og som, han mener, i høj grad hører til en strukturel tænkning, der kan føres tilbage til Parsons første analyser af professionsbegrebet (Sciulli:2005a; 2005b). Sciulli understreger, at den hidtidige tradition overser, at der kan være andre traditioner på kontinentet for at forstå profession – en tradition, som hænger sammen med det tyske begreb "Bürgertum", og som har forbindelse til et begreb som dannelse og kultur. Samtidig kritiserer han bl.a. Parsons for at være uklar på, hvilken rolle professionerne reelt spiller ift. en integrativ funktion i samfundet. Netop denne dimension er ofte central i det pædagogiske arbejde.

Sciullis forståelse af professionalisme bidrager med centrale og supplerende aspekter netop ift. de konkrete professioner. Hans tilgang peger på, at de professionelle udviser en høj grad af professionalisme forstået som etik og ansvar – og så er det måske mindre væsentligt, om man som pædagog betegnes professionel eller semiprofessionel ud fra klassiske, teoretiske kriterier.

Sciulli tilføjer i forhold til den indledende gennemgang af professionssociologiske elementer og markører flere nye træk i sin argumentation for at se bredere på professionsbegrebet. Han understreger selv det tentative i sit arbejde, men netop i forhold til pædagogprofessionen kan hans overvejelser betragtes som supplerende og informative relateret til netop ændringer og udviklinger i uddannelse og profession.

Scuilli peger på:

- Det gensidige afhængighedsforhold mellem professionel og klient
- At den professionelle har et ansvar for at sørge for andres velvære eller ve og vel
- At den professionelle har et (med)ansvar for at arbejde med institutioners rammer, regulering, ledelse mm
- At den professionelle har et ansvar for at etablere og vedligeholde fortsatte drøftelser ift. omgivelser og kontekst

Sciulli mener, disse træk adskiller den professionelle fra eksperten, som ikke har lignende ansvar.

Mht. den mere erfaringsbaserede oplevelse af at være en del af en profession, så mener Sciulli, at der er brug for klare og definitoriske begreber for at danne et fundament for en hermeneutisk tilgang, som kan bære præg af en mere subjektiv meningstilskrivelse (Sciulli:2005a:928ff).

Med Sciullis tilføjelser kan man således forstå professionsbegrebet som en mere handlende og dynamisk aktør i forhold til både et mikro-, meso og makroniveau, end det ofte fremgår af den mere traditionelle professionssociologi. Hvis de ovenstående karakteristika opleves som meningsfulde "borger-dyder" og af interesse set fra et civilsamfundsperspektiv, som man oplever at kunne leve op til i arbejdet med de konkrete borgere, så er det sikkert af mindre betydning,

om man helt passer til professionssociologiens ofte omtalte markører af mere strukturel art. "Bürgertums"-relationen kan altså medføre, at man som hørende til en af de såkaldte semi-professioner ikke anser de karakteristika, som den traditionelle professionssociologi omtaler, som statusgivende og betydningsbærende for ens professionsforståelse.

Scuillis tilføjelser til den gængse professionssociologi vil i det følgende blive anvendt til at forstå nogle af de nye tiltag og måske også dilemmaer, som pædagoger i dag møder, og som man måske ikke føler sig klædt på til. Det gælder særligt de sidste 2 punkter, idet de første 2 elementer i højere grad er en del af et velkendt relationsarbejde.

Case 1

I Aalborg ligger Center for døvblindhed og høretab (CDH). CDH er paraplyorganisationen, der er tværfaglig i sit udgangspunkt og udover at styre flere aktivitetstilbud, botilbud samt en undervisningsafdeling også har eget trykkeri og et hold af konsulenter, der arbejder rundt om i landet.

Der opstår her en undren, om denne målgruppe ikke er bedre beskrevet, hvorfor bliver den store ekspertise ikke brandet noget bedre, og hvorfor er døvblindhed ikke lige så kendt som f.eks. autisme og Downs syndrom?

Kan det være et spørgsmål om branding? At døvblindeområdet ikke er eksponeret nok?

Iflg. afdelingsleder på botilbuddet Danalien, Mie Krogsgaard, så husker hun, hvordan døvblindeområdet var yderst meget i medierne, da de først blev 'opdaget'.

> *Døvblindehistorien går jo 50 år tilbage, hvor de første døvblindfødte elever startede heroppe på det eneste skoletilbud i Danmark rettet mod døvblinde, og her kom de jo i aviserne konstant, da der var rigtig meget prestige i det for det gamle Nordjyllands Amt at promovere, at de var de eneste, der leverede et samlet og helhedsorienteret tilbud til denne målgruppe, siger hun.*

Krogsgaard mener også, at grunden til den store mediebevågenhed i 60'erne skyldtes, at selve målgruppen oplevedes som ny.

> *Dengang var det også en slags pionerarbejde. Da man startede skoletilbuddet, havde mange ikke viden om, hvordan man skulle lære en døvblind at kommunikere, så derfor har medierne nok haft deres interesse i det helt nye projekt, husker hun.*

I forhold til nu, så siger Krogsgaard, at CDH har gang i noget promovering af skolefronten.

> *Der foregår opsøgende arbejde i skoleafdelingen, hvor de forsøger at lave interviews med de 98 kommuner her i landet i forhold til at præsentere tilbuddet. Dette skyldes dalende elevtal i undervisningsafdelingen. For at bevare den ekspertise, vi har på området, så er det vigtigt, at skolen er rentabel. Derfor er det vigtigt, at kommunerne kender tilbuddet i skoleafdelingen, fortæller hun.*

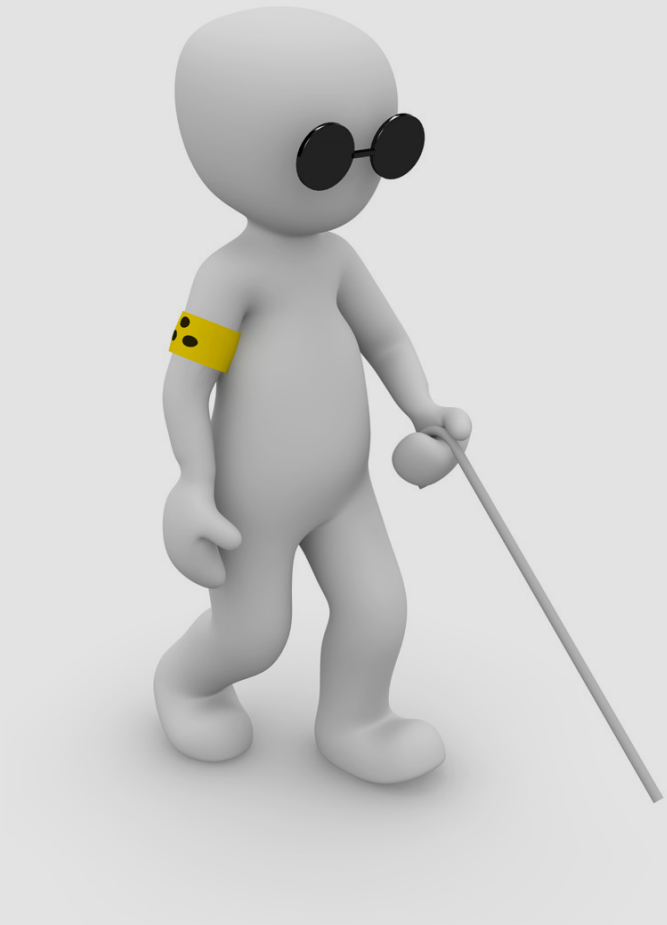
Dog er disse interviews også tænkt til at skulle justere undervisningstilbuddet, så det ville passe kommunerne bedre. Denne tværfaglige samskabelse mellem kommunerne og CDH er en form for tilpasning af en forretningsmodel, hvor man sammen med kunderne (kommunerne, red.) skaber den bedste løsning for alle,

Krogsgaard erkender, at udbredelsen af viden om CDH hos den brede befolkning er dalet over årene, men hun fastholder, at den politiske opbakning og tillid er der.

Jeg tror, politikerne synes, det er godt, at vi har det (CDH, red.) her i Aalborg, og at det er et professionelt drevet sted. Sådan tror jeg, vores omdømme er.

Krogsgaard mener faktisk, at CDH for nyligt har prøvet at brande sig mere gennem medierne, men hun ser nogle udfordringer ved målgruppen, og hvordan de kan inddrages i et tv- eller medieprojekt.

TV2 Nord har for nyligt lavet nogle programmer, hvor man fulgte en døv mand, som var tilknyttet undervisningsafdelingen – både hvordan det forløber, men også når han har været ude i praktik. Dette er også sket som et led i den strategi, som undervisningsafdelingen har lavet for at gøre kommunerne opmærksomme på deres tilbud, og om kommunerne har nogle råd til at kunne tilpasse disse tilbud, så de passer bedst ind hos dem. Dog er der det dilemma inden for de medfødte døvblinde, at de har svært ved at give udtryk for, hvad de ønsker, og hvad de vil vise frem i deres liv, forklarer hun.



Der er altså et etisk dilemma, om beboernes erkendelse af de konsekvenser en sådan mediedeltagelse og eksponering af ens liv kan medføre.

Centeret har dog fokus på at brande sig de rigtige steder, nemlig der hvor størstedelen af pengene kommer fra: Region Nordjylland. Ved den store internationale døvblindekonference i Aalborg tilbage i september 2017, hvor flere politikere fra regionsrådet deltog, blev der uddelt pjecer med informationer omkring døvblindhed. Krogsgaard kan nikke genkendende til brandingen for politikerne, og hun fortæller, hvordan hun forsøger at give dem det bedst mulige indtryk af arbejdet.

Vi har 45 minutter til at præsentere CDH for dem (politikerne, red.), og jeg sørger altid for, at der bliver vist, hvordan man kommunikerer med en døvblind. Så kan de spørge, hvordan det foregår, for hvis jeg fortalte en masse med ord og inddrog grafer, statistik og så videre, så er jeg overbevist om, at det ville de have glemt hurtigt. Men jeg tænker meget i "show it, dont' tell it" for at sætte et aftryk i politikerne, slår hun fast.

På spørgsmålet, om hun føler, at hun skal performe for dem, som jo betaler området, siger Krogsgaard:

Ja, men jeg føler ikke, at jeg møder modstand fra politikernes side, men jeg forbereder mig altid til tænderne, for de skal vide, hvad de får for pengene, og det er jo dem, der betaler varen.

Case 2

I et samarbejde mellem forskere på RUC og Marjatta (Marjatta er en selvejende organisation med regional driftsaftale, der driver et skoletilbud, et skolehjem, en række værksteder, bosteder og et udviklings- og uddannelsescenter) om forskellige socio-økonomiske tiltag set i et inklusionsperspektiv blev det ifølge den afsluttende rapport tydeligt, at:

> *Socialøkonomiske virksomheder kræver, at der er såvel socialpædagogisk som faglig ekspertise i forhold til produktion, salg og markedsføring. Vi har på Østagergaard set, hvordan et forøget fokus på produktion qua opstart af en socialøkonomisk virksomhed skaber udfordringer i forhold til den pædagogiske professions klassiske fokus på relationsarbejde. Det skaber dilemmaer, når der etableres flere kriterier for god praksis, og det bliver udfordrende for både ledere, medarbejdere og borgere, når kompleksiteten i organisationen øges (From et al. 2018).*

Rapporten peger bl.a. på, at pædagoger føler sig udfordrede af, at tiltag, der handler om markedsføring, etablering af salgskontrakter etc. indebærer kompetencer, som man ikke umiddelbart har en oplevelse af at kunne matche.

Diskussion – nødvendige professionskompetencer

De 2 eksempler viser tydeligt, at det at være pædagog er så meget mere end relationsarbejdet, selv om det naturligvis er en helt central omdrejningsfaktor og værdi.

Følger man her Scuilli, så er der også behov for, at man som pædagog kan medvirke til et inklusionarbejde og en medborgerskabserfaring, som rækker ud over den interaktion, man ser mellem borger og pædagog.

- Pædagogen skal påtage sig et (med)ansvar for at arbejde med institutioners rammer, regulering, ledelse mm.

Dette sker, når Krogsgaard formidler opgavekarakteren til bevilgende myndigheder og politikere, og her understreges det koordinerende ledelsesarbejde også.

At dette er en dimension af det pædagogiske arbejde kan synes indlysende. Imidlertid kan det undre, at pædagoger kun sjældent deltager i offentlige debatter, ligesom pædagoger ofte oplever, at gældende regelsæt og vilkår ikke kan gøres til genstand for refleksion og kritik og dermed måske forandring (Nørgaard 2016).

- At den professionelle har et ansvar for at etablere og vedligeholde fortsatte drøftelser ift. omgivelser og kontekst

At man som pædagog ofte vil befinde sig uden for de fysiske rammer, som borgeren bor eller arbejder i, og sammen med borgeren, vil ofte give anledning til et samspil med omgivelserne, som er uhyre centralt. Det kan være afgørende for den enkelte borger, som gerne ser sig som en del af nabolaget, og det kan være afgørende for borgere uden for den pædagogiske kontekst. At de opnår en erfaring med mødet med borgere med handicap, som kan bane vejen for accept, inklusion og medinddragelse i et lokalsamfund.

Her spiller kommunikation en meget betydningsfuld rolle. Det er vigtigt, at man er troværdig i sin rolle, som måske kan have en medierende rolle. Dette må ske med både respekt for den borger, man som pædagog arbejder sammen med og respekt for borgere i det omgivende samfund. Der er grænser hos alle parter, der skal respekteres.

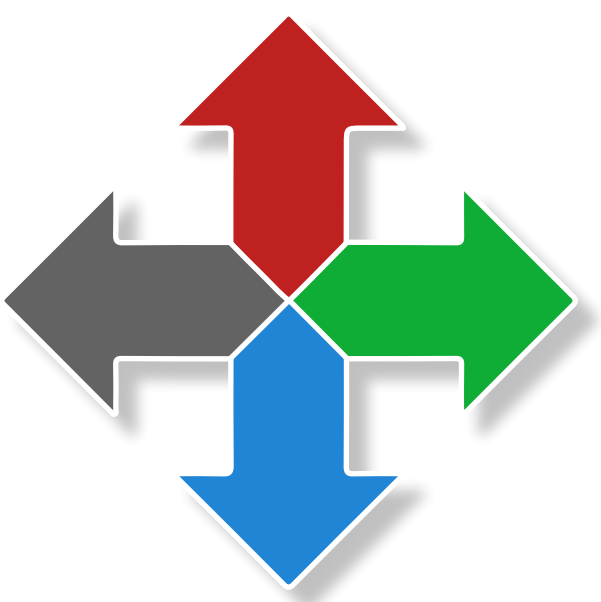
Der har været eksempler gennem tiden, hvor udflytning og inklusionsbestræbelser har betydet yderligere isolation, ensomhed og eksklu-

sion, og her er der en pædagogisk opgave, som kræver, at man måske træder ud af bostedets matrikel, eller man inviterer naboerne ind på det beskyttede værksted o.l.

Vi ser heldigvis også, at det lykkes med f.eks. café fair i Aalborg og Café Ingeborg (Doktor:2016).

Uddannelsen – matcher den behovet?

De indledende overvejelser om faget Kommunikation, organisation og ledelse, som det kunne findes i en tidligere udgave af pædagoguddannelsen, giver på baggrund af disse cases og Scuillis begreber, som kan siges at positionere professionen på en ny måde, anledning til en vis selvransagelse i forhold til uddannelsen, som den ser ud i dag. Dette sker velvidende, at der i dag er tale om en stærkt moduliseret uddannelse med en række valgmuligheder og sikkert med en variation i indhold og undervisningselementer, som ikke tillader nogen form for generalisering. Alligevel er det, hvad der forsøges i det følgende, og overvejelser baserer sig på læsning af mange diplomopgaver, af studerendes udsagn under uddannelse og i forbindelse med praktikker. Denne erfaring koblet med tidens fokus på det individuelle, på performance og på dokumentation danner baggrund for en bekymring sammenholdt med Scuillis professionsforståelse:



Begreber som organisation og ledelse, som tidligere havde en fast plads i faget KOL, ses nu kun sporadisk, og der kan være pædagoger, som efter endt uddannelse kommer ud i opgaver, hvor dette er centrale elementer – uden at de føler sig klædt på. I praktikken er der ingen garanti for, at man som studerende inddrages i personalemøder o.l.

Mange kommuner sikrer pædagoger i ledelsesfunktioner en adækvat lederuddannelse, men der er ingen garantier. En organisatorisk og måske også politisk bevidsthed i forhold til 'rammer, regulering og ledelse' må anses for et betydningsfuldt element i ens professionsidentitet på linje med viden om f.eks. anerkendelse og relationens betydning.

'Kommunikation i forhold til omgivelserne' er en dimension af det pædagogiske arbejde, som kan se ud på mange måder. Det kan være læserbreve, artikler o.l, men det er også den hverdagslige kommunikation, når man f.eks. følges med borgeren med handicap til bageren, i bussen eller planteskolen. Hvordan er det så, man lige griber lejligheden til at sikre en god kommunikation, som medvirker til en gensidig forståelse?

Det er imidlertid elementer, som er nedtonet, og praksis nedtoner måske disse dimensioner yderligere, idet de kommunikationsmuligheder, der i dag findes, nedtoner behovet for den fysiske interaktion med omverdenen. Et liv levet på nettet og sociale medier kan skabe yderligere isolation, og det er endnu et argument for betydningen af, at man som pædagog tager disse to elementer af Scuillis overvejelser med sig i forhold til en professionsidentitet, som reelt anerkender pædagogens ansvar for særligt borgerens medborgerskabsposition.

FlemmingTrap.dk
Betydningsfuld rådgivning til Botilbud

HØJT SPECIALISERET RÅDGIVNING TIL BO- OG BEHANDLINGSTILBUD UNDER LOV OM SOCIALTILSYN

Vi tilbyder bl.a. rådgivning om:

- ✔ Faglig kvalitetsudvikling
- ✔ Udvikling af den praksisbaserede viden
- ✔ Effektivisering af driften
- ✔ Nygodkendelse af botilbud
- ✔ Væsentlige ændringer
- ✔ Dispensationer
- ✔ Ledelsesudvikling/sparring
- ✔ Bestyrelsesoptimering
- ✔ Organisationsudvikling
- ✔ Strategisk rådgivning
- ✔ Økonomisk rådgivning
- ✔ Rådgivning i forbindelse med sanktioner

Vores værdigrundlag er gennemsyret af, at vi er ambitiøse og professionelle. Ikke bare på egne, men også på vores kunders og borgernes vegne. Vi ønsker gennem en stærk faglig professionel virksomhedsrådgivning, at medvirke til, at den høje kvalitet og effektivitet i udviklingen af borgeres trivsel og udvikling i botilbuddene fastholdes og udvikles.

KONTAKT

Flemming Trap
2860 1296
Flemmingtrap@flemmingtrap.dk
www.flemmingtrap.dk

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2018