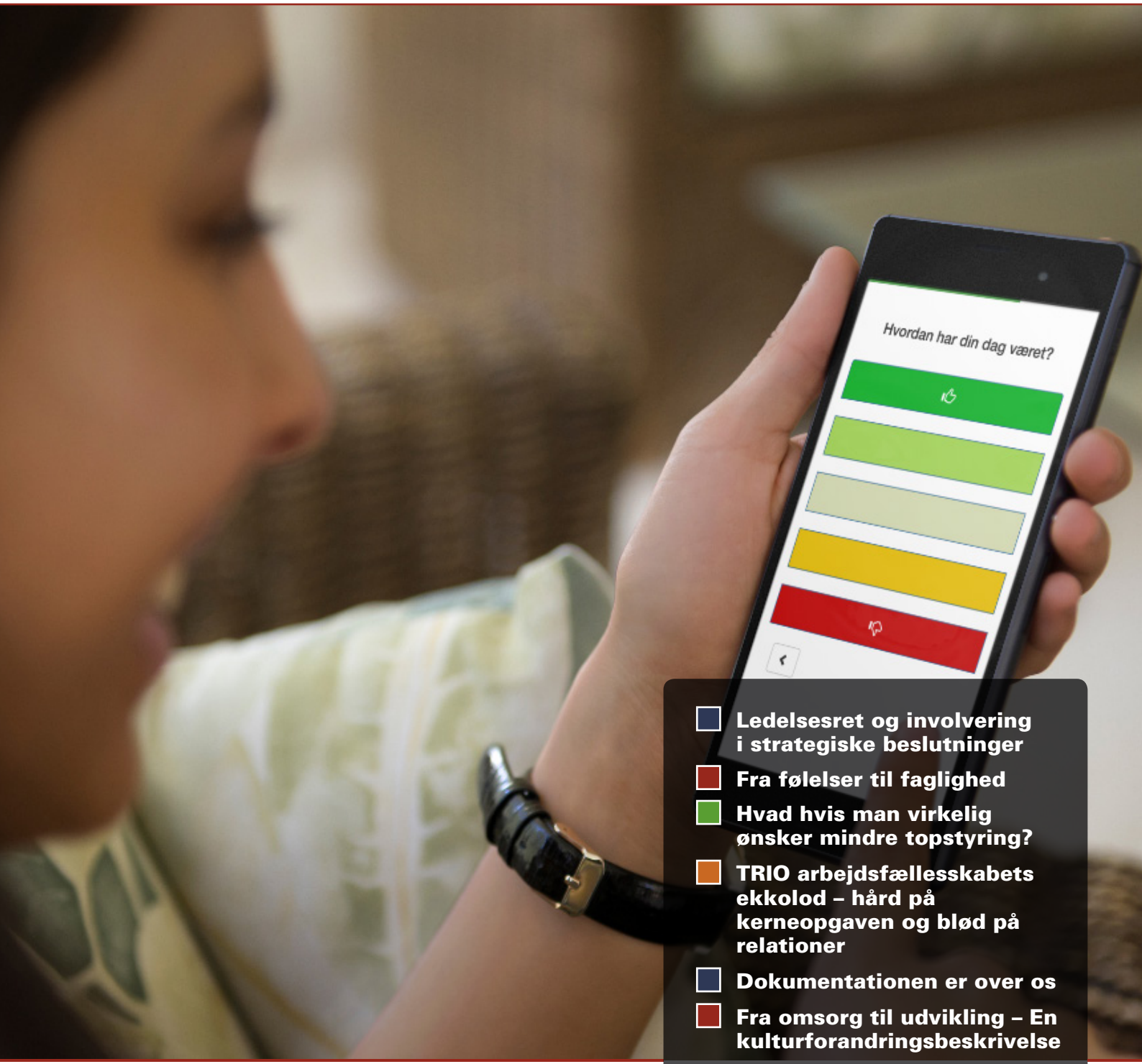
SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 4-2019



- Ledelsesret og involvering i strategiske beslutninger
- Fra følelser til faglighed
- Hvad hvis man virkelig ønsker mindre topstyring?
- TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod – hård på kerneopgaven og blød på relationer
- Dokumentationen er over os
- Fra omsorg til udvikling – En kulturforandringsbeskrivelse

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. 625,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Foto:
Forside: TeamEffect fotos: Noname
Artiklen: Fra følelser til faglighed: Ann-Tina billeder taget af Thomas Fechtenburg. Peter Christensen foto taget af Charlotte Edelbo.

Annoncer:
Side 3: S.T.O.P
Side 17: TeamEffect
Side 22: IBG

INDHOLD 4-2019

Ledelsesret og involvering i strategiske beslutninger — 5

Af Bo Vestergaard og Ann-Christina Matzen

Job-, Aktivitets- og Kompetencecenteret (JAC) i Gentofte Kommune arbejder mod en ledelseskultur med maksimal medarbejderindflydelse og medbestemmelse, uden at ledelsen, der har det formelle ansvar for organisationens resultater, mister styringen.

Fra følelser til faglighed — 12

Af Peter Christensen

En meget simpel trivsels-app var med til at muliggøre en kulturændring på Samstyrken i Varde. Gennem ni måneders hårdt arbejde lykkedes det afdelingsleder Ann-Tina Martinussen at skabe øget trivsel og sænke sygefraværet fra rekordhøje 13,4% til 0,8% i hendes tre afdelinger, der bebos af unge og voksne udviklingshæmmede.

Hvad hvis man virkelig ønsker mindre topstyring? — 18

Af Andreas Borg

Hvis man ønsker mere løbende nytænkning og forbedret kvalitet i den offentlige sektor, fordrer det et helt andet syn på, hvorledes service skal ledes, planlægges og implementeres. Men hvis man virkelig ønsker det, hvordan er det så muligt at udvikle?

TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod – hård på kerneopgaven og blød på relationer — 24

Af Birgitte Glifberg

Hvis leder, AMR og TR formår at etablere en TRIO og indgå i et tillidsfuldt og ligeværdigt samarbejde i TRIOen, er de godt på vej til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber og et sundt arbejdsmiljø.

Dokumentationen er over os — 31

Af Pernille Fendrich

Dokumentationsdidaktik har som formål at reflektere over, hvad der skal dokumenteres, og hvordan der skal dokumenteres og tilbyder som sådan et enkelt analyse-framework.

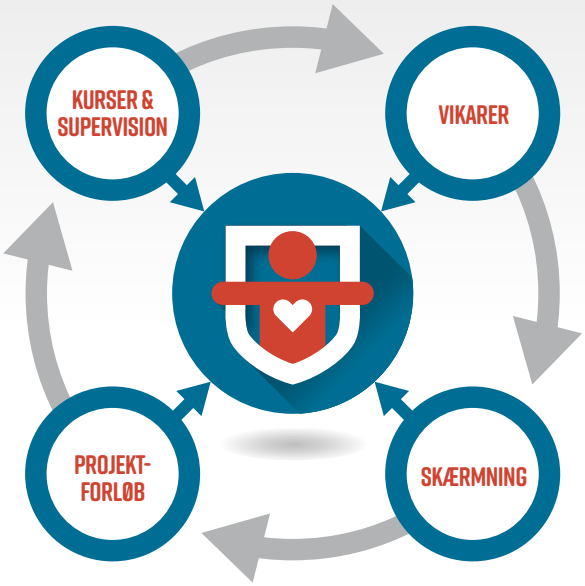
Fra omsorg til udvikling – En kulturforandringsbeskrivelse — 36

Af Niels-Jacob Ulstrup

Specialinstitutionen VoksenBøgen har omstillet sig fra at være en 25 år gammel omsorgsinstitution til et moderne botilbud med fokus på rehabilitering. Målet var at skabe den nødvendige kulturforandring og komme fra omsorgsarbejde med udvikling for øje til at bedrive udvikling med omsorg for øje. En kompleks og omfangsrig opgave med en række indsatser på flere niveauer og i flere etaper for at successikre moderniseringen af organisationskulturen generelt.

ER DU UTRYG PÅ DIT ARBEJDE?

- VI ER SPECIALISTER I UDADRETTET ADFÆRD OG VI KAN SKABE TRYGHED HER OG NU!



Vi hjælper jer med at mindske vold og trusler uden at gå på kompromis med støtte, pleje og omsorg. Det gør vi landsdækkende.

Vi går sammen med jer i praksis, og skaber tryghed

Vores medarbejdere arbejder som en normal vikar, dog med speciale i konfliktnedtrapning.

Udgangspunktet for vores indsats er neuropædagogik og metoderne er deeskalering, low arousal samt socialpædagogiske metoder.

På vores kurser lærer du bl.a.:

- hvornår, hvordan og hvorfor du skal trække dig fra situationen
- at konfliktnedtrappe, på trods af at angsten er tilstede hos dig
- teknikker til at møde ind på arbejdet mentalt udhvilet
- fysiske nødværge teknikker
- om defusing og hvorfor det er så vigtigt
- om dine helt personlige konfliktstrategier

Book evt. et online møde på 30 min. og få mere information.
Ring på 7199 3775 eller send en mail på post@s-t-o-p.nu.

Supervision, kurser og tryghedsskabende vikarer

S·T·O·P

SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

For **AKUT** assistance

Tlf. 7060 5929

– hele døgnet, hele ugen

www.s-t-o-p.nu

Landsdækkende service: Tlf. 7199 3775 • post@s-t-o-p.nu

Kære læser

'Sommeren er forbi nu. Og den nærmest fløj afsted'.

Sådan udtrykte C.V. Jørgensen det tilbage i 1980. Helt så galt fat har det ikke været i år, men et faktum er det, at disse linjer skrives på årets første officielle efterårsdag. Nu er der kun håbet om et brag af en sensommer tilbage.

Netop nu, hvor de sidste medarbejdere er ved at være retur fra årets sene sommerferier, er årets 4. nummer af Social Udvikling klar.

Starten på sommerferien faldt sammen med starten for den nye regering. Så udover såkaldte agurketidshistorier har pressens opmærksomhed også været på dette. Det har betydet et par måneder med god mulighed for profilering for nyudnævnte ministre – inden det mere forpligtende og vanskelige forhandlingsarbejde vedrørende den kommende finanslov for alvor går i gang.

Statsminister Mette Frederiksen meldte allerede inden valget ud, at noget af det første hun agtede at foretage sig, hvis hun blev statsminister, var at give en undskyldning til de såkaldte Godhavnsdrenge. Dette foregik ved en rørende ceremoni den 13. august på Marienborg, hvor også andre svigtede børnehjemsbørn fik en officiel undskyldning for statens manglende tilsyn med de institutioner, hvor de har boet.

"Nogle af samfundets mest sårbare børn blev mishandlet. De blev svigtet af de voksne, der skulle passe på dem. Myndighederne gjorde intet. Det kan og må vi ikke som samfund lukke øjnene for. Vi kan ikke ændre det, der er sket. Men vi kan og skal lære af det. Det var ikke børnenes skyld. Det er det aldrig. Derfor er det på høje tid, at vi giver ofrene en undskyldning", sagde Mette Frederiksen i den forbindelse.

Tak til statsministeren for at holde fast i, at undskyldningen skulle gives. Siden Socialministeriet i 2009 bevilgede penge til en uvildig undersøgelse af forholdene på en række danske børnehjem, herunder Godhavn, har forgængerne på statsministerposten fra henholdsvis rød og blå blok ikke ønsket at gøre dette.

Vi har også haft lejlighed til at byde flere nye ministre velkommen. Såvel social- og indenrigsminister Astrid Krag som børne- og undervisningsminister Pernille Rosenkrantz-Theil har benyttet månederne siden valget til at markere tydelige standpunkter og til at kommentere principielle opmærksomhedskrævende enkeltsager. Begge ministre har vi tidligere samarbejdet med hos Socialt Lederforum, og vi ser meget frem til det kommende samarbejde.

Vi forventer også meget af det kommende samarbejde med uddannelses- og forskningsminister Ane Halsboe-Jørgensen og med sundheds- og ældreminister Magnus Heunicke. I første omgang vil de fælles opmærksomhedspunkter med de to ministre være henholdsvis evaluering af pædagoguddannelsen og det sundhedsfaglige tilsyn på bosteder.

Det er en formuleret målsætning for Socialt Lederforum at bidrage mest muligt, når den socialpolitiske dagsorden sættes i Danmark. Samt når talen specifikt drejer sig om det specialiserede socialområde og om ledelse af velfærd. Vi stiller derfor fortsat gerne foreningens store viden og ekspertise til rådighed for de siddende ministre.

Under overskriften 'Retfærdig retning for Danmark' og med underoverskriften 'Folketingsvalget 2019 har givet Danmark en historisk mulighed for at sætte en ny politisk retning' fandt Socialdemokratiet, Radikale Venstre, SF og Enhedslisten frem til en fælles politisk forståelse, der blev fremlagt ultimo juni.

Det er en aftale, der rummer mange ambitioner på vitale socialpolitiske områder (og på en hel masse andre områder også), og som overordnet mål har et decideret velfærdsløft.

Udover at der på nuværende tidspunkt mest er tale om hensigtserklæringer, og der derfor mangler konkrete tiltag og forslag, så er det nu, der tages hul på finanslovsforhandlingerne. Det er altså nu, at pengene til de mange (tiltrængte) løft skal findes.

Det vil vi følge med stor interesse – og en lille smule bæven.

Det vil naturligvis også komme til at fylde, når det årlige repræsentantskabsmøde hos Socialt Lederforum afholdes ultimo september. Her vil den socialpolitiske vejrudsigt være på dagsordenen, når rutinerede kræfter og nye ansigter skal fastlægge den overordnede kurs for det kommende foreningsår.

Vi håber, som altid, at artiklerne i dette nummer af dit social- og ledelsesfaglige tidsskrift vil give anledning til eftertanke og inspiration vedrørende ledelse, socialpolitik og mennesker med særlige behov.

Rigtig god sensommer og god fornøjelse med læsningen!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Ledelsesret og involvering i strategiske beslutninger:

På vej mod en ledelseskultur med maksimal medarbejderindflydelse og medbestemmelse, uden at ledelsen, der har det formelle ansvar for organisationens resultater, mister styringen.

Af Bo Vestergaard, Ledelsesrådgiver,
Ann-Christina Matzen Andreasen, Centerleder JAC

Om Ann-Christina Matzen Andreasen
Centerleder for JAC siden 2012, der blev Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og i 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser. Er en af to hovedforfattere til bogen om udviklingen af JAC til en af de bedste arbejdspladser: *"Ledelse i virkeligheden"* www.ledelseivirkeligheden.dk

Om Bo Vestergaard
Ledelsesrådgiver, foredragsholder, aktionsforsker og forfatter til *"Fair proces"* og forskningsartiklen bag, der er udvalgt som Best Paper på verdens største forsker-praktikerkonference: Academy of Management. Den praktiske teori fik udmærkelse i kategorien "Management consulting". Uddrag af bogen er bragt i Harvard Business Review www.fairproces.dk

Europas bedste offentlige arbejdsplads, Job-,Aktivitets – og Kompetencecenteret (JAC) ligger i Gentofte. Borgerne gør bemærkelsesværdige fremskridt, personalets faglighed og kvaliteten er høj. Medarbejderne er blandt de mest nyskabende indenfor deres felt. Sygefraværet er i bund. Organisationen har let ved at rekruttere. Siden 2016 har JAC været på listen over de bedste arbejdspladser (Great Place to Work).

Hvis man som organisation vil være blandt de bedste, hvad kan man så kopiere fra JAC? Hvis man er konkurrent, (JAC fungerer på markedsvilkår) er det måske fristende at kopiere deres nyskabende løsninger. Og JAC fortæller gerne om dem. Men det helt store guldæg er at afkode de centrale "hemmeligheder" bag organisationens evne til at producere så megen værdi. Hvorfor kan borgere, medarbejdere og ledere sammen skabe så bemærkelsesværdige resultater? Hvordan skabes en af Europas bedste organisationer?

Lad os gå en tur ind i JAC.

Om JAC
Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret i Gentofte Kommune skaber udvikling og læring for borgere med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser, sindslidelser eller sociale problematikker, der gør, at de ikke umiddelbart kan være en del af det gængse uddannelses- og arbejdsmarked. JAC fungerer på markedsvilkår. Kunderne er handicapforvaltninger og jobcentre i Region Hovedstadens kommuner. JAC har cirka 100 medarbejdere organiseret i cirka 22 teams. Ledelsen udgøres af en centerleder, fire funktionsledere, en kontorleder samt en strategisk projektleder (de to sidstnævnte har ikke personaleansvar).

Mønster i holdninger og handlinger

Det første, du bør bemærke, er et særligt mønster i holdninger og handlinger (kultur), hvor medarbejderne har en høj grad af:

1) *Indre motivation,* dvs. vilje til og glæde ved aktiviteter, der skaber læring og udvikling for borgerne

2) *Agency*, der betyder at udvise en udtalt evne til at se muligheder og tage fælles ansvar for løsninger, der skaber udvikling og læring for borgerne. Et eksempel: Hvis du spørger personalet *"hvorfor gør I xx"*, så er svaret med en begejstret undertone, "*det er fordi, så kan YY lade sig gøre for borgeren"* (indre motivation). Medarbejderne opdager, hvis en indsats ikke skaber tilstrækkelig læring for borgerne og tager initiativ til en bedre løsning (agency).

I forskningslitteraturen anses *indre motivation* som en særdeles stærk drivkraft for handling (agency). I hverdagssproget sammenfattes disse to begreber ofte som "at være engageret i sit arbejde".

Indre motivation og kerneopgaven

Hos JAC skal personalets indre motivation være koblet til at skabe udvikling og læring for borgerne. Ellers er man ikke det rette match til organisationens kerneopgave, formål og udvikling af praksis. Dét er én af de centrale "hemmeligheder" bag organisations evne til at skabe resultater.

1) Hvilke kriterier for indre motivation er det rette match til kerneopgaven i din organisation?

2) Hvem kender du, som har den rette indre motivation. Hvem har ret sikkert ikke? Hvad vurderer du det på? Hvilken betydning har det for arbejdsmiljø, trivsel, sygefravær, vikarforbrug og kvalitet af kerneopgaven?

Der er umiddelbart to oplagte anledninger til at befolke en organisation med indre motivation; hyre og fyre.

Kan man hyre indre motivation?

Et ultimativt krav til ansættelse i JAC er, at deltagerne i ansættelsesudvalget er enige om, at kandidaten brænder for at skabe udvikling og læring for borgerne (indre motivation/vilje). Og der bliver lagt vægt på, at kandidaterne ved 2. samtale præsenterer konkrete ideer (agency/

evne). Hvis lederne og medarbejderne i udvalget er enige om, at to kandidater opfylder kriterierne, men medarbejderne fortrækker den ene kandidat og ledelsen den anden, så er det medarbejdernes valg, der har forret. Ledelsen er af den opfattelse, at medarbejderne med større sandsynlighed kan træffe den bedste beslutning. Medarbejderne har dybere indsigt i kerneopgavens praksis og skal arbejde sammen med personen.

Kan man fyre sig til en kultur med høj motivation og bedre resultater?

Det kan ske, at en medarbejder ikke lever op til forventningerne. Selvfølgelig støtter ledelse og medarbejder nye (og eksisterende) kolleger i at få evnen til hurtigt at leve op til forventningerne. Men er viljen til at leve op til forventningerne mangelfuld, så er konsekvensen klar: Borgerne får et ringere tilbud og mindre sandsynlighed for at gennemgå læring og udvikling. Kollegerne skal løbe stærkere og frustreres over at se, at mangelfuld indre motivation tillades af ledelsen. De første fem år har ledelsen indgået fratrædelsesordninger eller foretaget afskedigelse af 20 procent af medarbejderne. Det er alene ledelsen, som træffer beslutning om afskedigelse eller fratrædelse.

At hyre og fyre med skarpt fokus på kriterierne for at have det rigtige hold, betragtes af JACs ledelse og medarbejdere som afgørende for at skabe et godt arbejdsmiljø og gode resultater.

3) *Hvilke anledninger har du brugt til at befolke "din" organisation med mennesker med en indre motivation, der passer til organisationens formål og kerneopgave?*

Ledelsesret, motivation og agency

I hvor høj grad, man her og nu har et "hold" med indre motivation (vilje) og agency (evne), har ikke blot betydning for kvaliteten af den daglige opgaveløsning. Det skaber også et forskelligt udgangspunkt for at trække på og styrke medarbejderens indre motivation og agency i større ændringer af organisationens centrale "forretningsprocesser."

Ledelsesretten i JAC bruges ud fra en overbevisning om, at man har et hold af medarbejdere, der ofte:

1) Er de bedste til at vurdere, hvordan kerneopgaven udvikles og driftes, så der skabes bedre resultater (kvalitet, sygefravær, rekruttering).
2) Kan og vil lære noget og udvikle sig selv og organisationen (evt. med sparring og støtte fra kolleger og ledelsen).

I JAC omsættes disse overbevisninger til handling ved at invitere til en høj grad af MED- og medarbejderinvolvering i forbedring af centrale forretningsprocesser, herunder:

- Strategi
- Udvikling og implementering af nye tilbud og ydelser til "kunder"/borgere (innovation af kerneopgaven), der realiserer formål og strategi
- Brug af driftsmidler og styring af økonomi, der understøtter formål og strategi
- Visitering af "kunder"/borgere til det team, som er det bedste match (i forhold til organisationens formål: At skabe udvikling og læring for borgerne)
- Reorganisering
- Fordeling af lønmidler

4) *Hvad har været de vigtigste ændringer indenfor dit ledelsesområde? Hvem udviklede løsningerne?*

Design 3B: Den "hemmelige" opskrift?

Når man ser nærmere på beslutningsforløbene for disse væsentlige forandringer, så træder et tydeligt mønster frem i kombinationen af ledelsesret og involvering. En kombination, der i referencemodellen for design af beslutningsprocesser (Vestergaard 2019) kategoriseres som design 3b:

Ledelsen sætter et vilkårsrum med et stort mulighedsrum og beder medarbejderne udvikle og beslutte løsninger. Idealet er, at beslutninger træffes i enighed. Sekundært ved almindeligt flertal.

Design 3b både forudsætter og disponerer for at udløse den højeste grad af agency. Det kan være en central del af "hemmeligheden" bag JACs evne til at skabe ekstraordinære resultater: En organisation befolket af medarbejdere med en udtalt grad af indre motivation og agency på den ene side og brug af macthende, involverede design 3b beslutningsprocesser til udvikling af organisationens væsentligste forretningsprocesser.

Men hvordan udløses potentialet. Kan der peges på nogle generelle opgaver for ledelsen? Lad os først se på, hvordan ledelsesretten kan bruges til at holde styringen i et design 3b. Uden at underminere medarbejderens høje grad af indre motivation og agency.

Ledelsesret og vilkårsrummet

En forudsætning for at holde styringen og skabe agency er, at ledelsen formulerer et vilkårsrum (ramme og retning), så medarbejderne ikke er i tvivl om produktmålet og de vilkår, som deres forslag skal leve op til. Samt hvordan ledelsesretten anvendes i forløbet.
Vilkårsrummet kan med fordel formuleres kort. Her er et eksempel baseret på en af JACs strategiprocesser:

Eksempel:
Formulering af et vilkårsrum for involvering i udvikling af ny strategi

Retning og ramme: *Hvilke nye muligheder vil vi give borgerne i fremtiden?* Vi skal ende med 2-4 nye indsatsområder. Indsatsområder skal være indenfor rammen af følgende kriterier:

- Læring: Skal give borgerne nye muligheder gennem læring
- Beskæftigelse: Skal bringe borgerne tættere på arbejdsmarkedet
- Rentabel: Nye ideer skal være økonomisk rentable
- Positive effekter på læring, beskæftigelse og økonomi skal kunne sandsynliggøres inden vedtagelse og dokumenteres i takt med implementering

Beslutningsret: De involverede medarbejdere og funktionsledere træffer beslutninger på lige fod via konsensus alternativt ved flertalsafgørelse (design 3b). Centerlederen faciliterer processen og er ikke med til at træffe beslutning eller formulere forslag til indsatsområder.

Ledelsesret: Nye indsatsområder kan kun besluttes, hvis de er indenfor rammen af fire kriterier. Ledergruppen fastholder ledelsesretten til at vurdere og begrunde, om det er tilfældet.

Formulering af vilkårsrummet er grundlæggende svar på to hovedspørgsmål: Hvad skal kunne lade sig gøre bagefter, som ikke kan lade sig gøre nu (retningen)? Hvad ligger fast/er ikke til diskussion (rammen)? Se eventuelt Vestergaard 2019 s. 49-52 for en procesmodel og yderligere 14 spørgsmål, der guider ledelsens formulering af vilkårsrummet for medarbejderinvolvering i en forandring. Ledelsens styring ligger derefter i at vurdere de involveredes forslag op mod vilkårsrummet. Her er et praktisk eksempel:

Deltagerne var på første strategicamp mødt op med 30 ideer, som i løbet af dagen blev til seks forslag om nye indsatser. I tiden frem til anden strategicamp fjorten dage efter havde grupperne arbejdet videre med at konkretisere forslagene.

Ledelsen havde undersøgt markedet og konkluderet, at det ville blive svært at gøre et af de foreslåede indsatsområder rentabelt. Lad os kalde det forslag X. Da medarbejdergruppen på strategicamp 2 præsenterede forslag X, var det tydeligt, at gruppen næsten ikke havde arbejdet videre på forslaget siden sidst og heller ikke var motiverede for at føre det ud i livet. Der var åbenlyst ikke noget grundlag for at forsætte med forslaget.

Havde gruppen i stedet udvist en høj grad af indre motivation i forhold til forslaget, så havde ledelsen undersøgt markedet endnu en gang for måske at finde en vinkel, der kunne gøre tilbuddet til en sund forretning. Men ledergruppen ville kun have godkendt indsatsområdet, hvis ledergruppen havde vurderet, at det kunne blive økonomisk rentabelt. Det er et af vilkårsrummets ufravigelige kriterier.

Afvisning af forslag

Ledelsens styring ligger i at fastsætte vilkårsrummet og vurdere om forslag er i overensstemmelse med vilkårsrummet.

Men hvilke informationer skal indgå i ledelsens afvisning af et forslag, som (nogle af) medarbejderne brænder for? Er det blot konklusionen og kriteriet, der skal formidles, for eksempel *"Jeres forslag lever ikke op til kriteriet om økonomisk rentabilitet".* Eller kan ledelsen med fordel også formidle, hvordan de er kommet frem til den konklusion herunder de oplysninger, der ligger til grund.

Forskning i procesretfærdighed og strategiprocesser (Kim & Mauborgne) peger på, at det kommer an på hvilken grad af forklaring, der skal til for, at de relevante medarbejdere er overbeviste om, at ledelsen har overvejet deres forslag seriøst. For en uddybning af forklaringsprincippet og konsekvenserne ved at overtræde det, se Vestergaard 2019. I JAC deler ledelsen alle de oplysninger, der ligger til grund for et afslag.

Styring af involvering

Agency, evnen til at se muligheder og handle, er ikke blot noget, man har. Det påvirkes af opgavens sværhedsgrad, og hvordan processen er designet og faciliteret.

Vi vil nu se på, hvordan JAC's ledelse designer processen for formulering af nye strategiske indsatser, så ledelsen både fastholder styringen og udløser medarbejderens agency.

Først et enkelt fælles sprog om "proces": Proces betyder at "føre fremad". Proceskonsulenter bruger ofte en taksonomi (hierarkisk klassifikation), hvor de taler om proces som bestående af:

1) Forløbet
2) Begivenheder i forløbet med produktmål. Produktmål etablerer en retning for hvad, der skal produceres på begivenheden (skaber styring)
3) De konkrete metoder, der bruges til at strukturere deltagernes arbejde på de enkelte begivenheder (understøtter agency)

Her er en forenklet oversigt for forløbet og de centrale begivenheder i JACs strategiproces:

1. Ledergruppen formulerer et vilkårsrum, men drøfter med vilje ikke muligt indhold i strategien
2. Invitation til medarbejderne med vilkårsrum og hjemmeopgave: *Hvilke nye muligheder skal vi give borgerne i fremtiden?* Produktmål: Forslag til indsatser
3. Strategicamp 1 (14 dage efter invitation): Produktmål: Fra 30 forslag til tre-fire gode
4. Hjemmearbejde. Produktmål: Yderligere kvalificering og konkretisering af forslag (medarbejderne) og undersøgelse af overensstemmelse med vilkårsrummet (ledelsen)
5. Strategicamp 2 (14 dage efter camp 1). Produktmål: Udvælgelse af tre-fire gode forslag til implementering

Overordnet forløber medarbejdernes involvering i formulering og beslutning af nye strategiske tiltag over en måned (begivenhed 2-5). Centerlederen har sammen med den strategiske projektleder brugt ca. 2 x 70 timer på at designe forløbet, begivenhederne, produktmål og hvilke metoder, der skal bruges til at strukturere deltagernes arbejde på de enkelte begivenheder. Produktmål etablerer en retning for hvad, der skal nås på begivenheden (styring).

De fem begivenheder i JACs strategiproces korresponderer med de to første ud af fem faser i det strategiske procesdesign for fair procesledelse af involvering i udvikling – og implementering – af indsatser: "Sæt kontekst" og "Involver i udvikling af forslag" (Vestergaard 2019, kapitel 2).

En 3b ledelseskultur – hvordan bruges ledelsesretten?

Vi har set på anvendt ledelsesret og graden af involvering i strategiske beslutninger i JAC og kategoriseret det som design 3b. Teoretisk er det den tilgang, som tillader maksimal medarbejderindflydelse og medbestemmelse uden, at ledelsen mister styringen. Det er samtidig den tilgang i referencemodellen (Vestergaard 2019), der forudsætter og disponerer for medarbejdernes højeste grad af indre motivation (vilje) og agency (evne) til at udvikle gode løsninger indenfor vilkårsrummet. 3b tilgangen er brugt så ofte de sidste fire år til ændringer i centrale forretningsprocesser, at vi kan tale om en egentlig 3b ledelseskultur. Det betyder, at vi kan identificere et mønster i, hvad ledelsesretten bruges til:

I JAC bruger centerlederen og funktionslederne primært ledelsesretten til at:

1. *Fyre:* Personalesager, afskedigelses- og fratrædelsesforløb
2. *Tage initiativ til organisationsudvikling:* Tager initiativ til emner, der kan gøres til genstand for MED- og medarbejderinvolvering i udvikling af organisationen (Fx Strategi/nye strategiske indsatsområder; Udvikling og implementering af nye tilbud; Brug af driftsmidler; Ny fremgangsmåde for visitering af borgere til det rette team; Reorganisering, fordeling af lønmidler) Emner løftes fx ofte op i MED, der giver go/no go til, at emnet gøres til genstand for medarbejderinvolvering. "Go" gives ved enstemmighed sekundært ved flertalsafgørelse
3. *Formulere vilkårsrummet*
4. *Proceslede organisationsudvikling:* Designe processen (forløb, begivenheder, produktmål, metoder til at strukturere deltagerens arbejde) samt selv facilitere (nogle) begivenheder
5. *Hvad bruger du din ledelsesret til?*
6. *Hvad bruger ledelsen umiddelbart over/under dig ledelsesretten til?*

Opsamling af hovedpointer

- JAC sætter holdet, herunder hyrer og fyrer, med fokus på indre motivation og agency i forhold til organisationens formål; udvikling og læring for borgerne
- Ledelsens design af beslutningsforløb med strategisk indhold kan kategoriseres som 3B; *Ledelsen sætter vilkårsrummet med et stort mulighedsrum. Medarbejderne udvikler og beslutter løsninger.* "Det kan være et godt match, når de involverede medarbejdere har et meget højt niveau af indre motivation og agency ift. kerneopgaven herunder den vigtige "forretningsproces", de involveres i at udvikle"
- Ledelsens styring af design 3B forløb ligger særligt i at 1) formulere vilkårsrummet og produktmål for de enkelte begivenheder i forløbet 2) vurdere om forslag lever op til vilkårsrummet

Artiklen er baseret på forfatternes bøger, interview med JACs centerleder Ann-Christina Matzen Andreasen og skriftligt materiale fra JACs strategiske projektleder Kamilla Mazzinen.

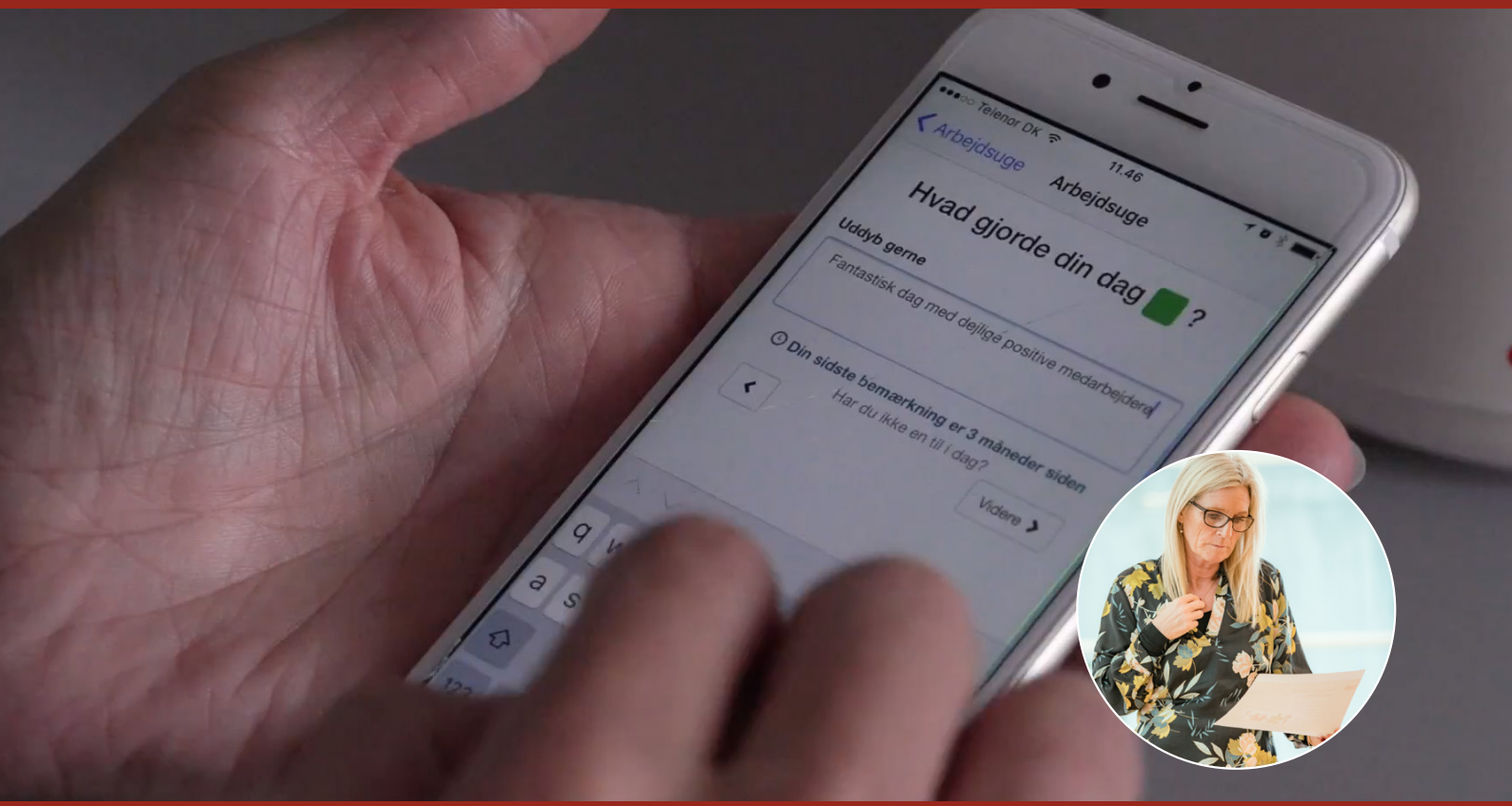
Bøger bag artiklen:

Om konkret ledelse og udvikling af JAC til en af de bedste arbejdsplader
Alfred Josefsen og Ann-Christina Matzen Andreasen i samarbejde med Rikke Strøyer Christophersen (2018): *Ledelse i virkeligheden – fra ledersparring til konkrete resultater.*
Forlaget Alfred a/s
www.ledelseivirkeligheden.dk

For en indføring i Fair proces teori, metoder og værktøjer til ledelse af vigtige forandringer
Bo Vestergaard (2019). Fair proces: Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger.
Forlaget Lead Read
www.fairproces.dk

Fra følelser til faglighed

Af Peter Christensen, partner og ledelseskonsulent, TeamEffect



En meget simpel trivsels-app var med til at muliggøre en kulturændring på Samstyrken i Varde. Gennem ni måneders hårdt arbejde lykkedes det afdelingsleder Ann-Tina Martinussen at skabe øget trivsel og sænke sygefraværet fra rekordhøje 13,4% til 0,8% i hendes tre afdelinger, der bebos af unge og voksne udviklingshæmmede.

Afdelingsleder i Samstyrken i Varde Ann-Tina Martinussen lykkedes gennem måneders intensivt arbejde i 2018 at gennemføre en "kulturrevolution" i sine afdelinger i Samstyrken i Varde. Arbejdet med medarbejdernes trivsel, kombineret med benhårdt fokus på medarbejdernes faglighed fik genrejst en medarbejderkultur præget af gensidig respekt, hvor medarbejderne ikke bare tager større ansvar for egen trivsel, men også sammen tager et langt større medejerskab for afdelingens mål.

Ann-Tinas tre bo-enheder fik i 2018 en gruppe nye unge borgere ind, som var ekstremt udadrettede. Medarbejderne, som blev sat på den nye opgave, havde ikke selv valgt at arbejde med en så krævende målgruppe og blev derfor fagligt udfordrede. Det var rigtig hårdt for medarbejderne at være i det, og det viste sig også, at det skulle blive til en periode præget af mistrivsel og manglende arbejdsglæde blandt medarbejderne. Lige pludselig steg sygefraværet kraftigt og endte helt oppe på 13,44%. I den måned var det rekord i Varde kommune.

Det var ikke noget, jeg var voldsomt stolt af. Jeg kunne se, de ikke havde det godt, siger Ann-Tina.

Som en dygtig og erfaren leder afprøvede Ann-Tina forskellige strategier i forhold til at skabe mere trivsel. Til at starte med tænkte hun:

Vi skal ud og have noget uddannelse, vi skal klædes på til at kunne håndtere at være sammen med denne gruppe borgere.

Det gav også god mening. Men på trods af mere uddannelse, mere træning og flere redskaber, så faldt sygefraværet ikke. Det var noget andet, der var brug for.

Chefen griber ind

Ann-Tinas leder var bekendt med alle udfordringerne og indkaldte hende derfor til et møde. Han havde fundet en app, der måske kunne hjælpe hende og teamet. Kort fortalt virker appen således, at medarbejderne hver dag bedømmer deres arbejdsdag på en fem-farveskala og kan skrive en kommentar. Det skulle angiveligt gøre det lettere for lederen at udøve en mere nærværende ledelse i hverdagen. Ann-Tina beretter, at hendes første umiddelbare tanke var:

Er du da fuldstændig gal? Jeg står på hovedet. Jeg sover ikke om natten og alt muligt. Og… nu sidder min leder bare der og siger, at en app kan gøre medarbejderne glade?

Som mange andre, der hører om TeamEffect-appen første gang, fik Ann-Tina et billede inde i hovedet ligesom, når man går ud fra Elgiganten eller IKEA og kan trykke på en grøn/gul/rød smiley. Hvordan skulle det kunne gøre noget godt for hendes frustrerede medarbejderne?

Jeg vil udtrykke det sådan: Det var ikke fordi, jeg havde begge arme over hovedet, da jeg blev præsenteret for TeamEffect. Men jeg var alligevel villig til at give det en chance. Efterfølgende har jeg jo måttet gå til bekendelse og sige, at TeamEffect har været med til at gøre noget rigtig godt for os i Samstyrken. Jeg kørte i første omgang TeamEffect i et 9 måneders meget intensivt forløb og fik herigennem ændret nogle meget negative mønstre og kultur. Samtidig var sygefraværet igen blevet meget lavt, og der ligger det stabilt nu.

Igennem TeamEffect fik jeg faktisk fat i mange usynlige medarbejdere. De mere stille medarbejdere, der ellers ikke er så opsøgende på min kontakt. Jeg fik fokus på dem. Hold da op!

Første fase: Afgiftning

I de første par måneder blev appen næsten udelukkende brugt til afgiftning. Det fungerer på den måde, at når man som medarbejder hver dag bedømte sin dag og fik skrevet en ting eller flere ned, så oplevede man, at det var leveret til Ann-Tina. Det gjorde i den forbindelse ikke så meget, om Ann-Tina svarede hver eneste gang. Det gjaldt primært for medarbejderen om at kunne få det afleveret og ud af systemet, inden man tager videre til næste opgave, eller inden man tager hjem.

Nogle gange så er det også bare noget lort, der kommer. Til at begynde med ofte sammen med en undskyld-jeg-ved-godt-at-jeg-brokker mig forklaring, siger Ann-Tina.

Men hun gjorde det legalt at kunne komme ud med tingene. Medarbejderne ved i dag godt, at hun som leder kan rumme deres "kasten op" derinde. Men hun handler heller ikke på det. Hun handler først på det, hvis hun kan se, at der fx er én derude, hvor det kommer til at fylde for meget.

Medarbejderne har ikke en forventning om, at der kommer nok nogen og ordner det for os. Jeg tror faktisk ikke, at det er det, det handler om, at der nødvendigvis skal reageres på det hele. Det handler mere om at kunne få det ud af systemet. Så når man går ud ad døren efter arbejde og sætter sig i bilen: Så er det afleveret. Så rumsterer det ikke i hovedet. For nu ved lederen i hvert fald, at det er det, der foregår, forklarer Ann-Tina.

Hurtige refleksioner styrker fagligheden

Efter et par måneder begyndte Ann-Tina langsomt at skrue op for dialogen i form af sparring og refleksion med medarbejderne, når de skrev kommentarer til deres oplevelser i hverdagen. Når man arbejder med mennesker, så arbejder man jo med følelser.

Vores nye udad-reagerende borgere gik lige i maven på medarbejderne. Folk blev syge, og mange af de unge følte sig ramt personligt, og det satte sig hernede i maven, siger Ann-Tina.

Ann-Tina brugte igen og igen TeamEffect til at flytte medarbejdernes fokus fra deres følelser til deres faglighed. Det kunne til tider næsten føles som en form for hurtig skriftlig supervision… Men ikke kun når tingene gik dårligt, eller man som medarbejder var udfordret. Hvis en medarbejder fx skrev: "Det har været en god morgen" og kombinerede det med en grøn bedømmelse, så prøvede Ann-Tina at flytte fokus over på, hvad var det, der gjorde denne dag så god? Hvad var det, der gjorde den speciel? Hvad var det for eksempel, der gjorde, at medarbejderen lykkedes med den her opgave?

Jeg forsøgte hele tiden at skabe yderligere refleksioner over: Hvorfor er det, du lykkes med det her? Ikke kun når der var udfordringer. Også på de her rigtig gode bedømmelser. For så bygger vi på det, der virker. Og på den måde kunne vi lære noget.

En digital leder fødes

Samtidig understøttede appen Ann-Tina i løbende at se og anerkende medarbejderne. Alle har behov for, at der er nogen, der lægger mærke til én. Det har man også, selvom lederen ikke sidder fysisk inde på kontoret ved siden af. For Ann-Tina var det mest med baggrund i den udvidelse af ledelsesrummet, hvor hun gik fra at være en nærværende leder for sine 10 medarbejdere til nu at have 40 medarbejdere på tre matrikler. For hvordan kan man arbejde sammen med 40 medarbejdere og stadig holde fast i at være en nærværende leder? Så er du tvunget til at gøre tingene på nye måder.

Jeg VIL være en nærværende leder. I TeamEffect kan jeg bemærke dig. Jeg bemærker din indsats, og jeg kan høre og se, at du laver noget, selv om jeg ikke er tilstede. At give medarbejderne det her lys og den

Ann-Tina var oprindelig leder for en enkelt enhed på Samstyrken: En lille gruppe på 10 medarbejdere. Hun var fysisk til stede på matriklen, og medarbejderne kunne hver dag komme ind og tale med hende. I dag mere end 10 år senere ser de samme medarbejdere hende måske en gang om ugen, fordi hun kører rundt mellem de matrikler, hun nu er leder for. Samtidig er hendes ledelsesspænd vokset fra 10 medarbejdere til lige pludselig næsten 40 medarbejdere.

her anerkendelse, det får dem til at vokse, og de bliver bare rigtig glade. Det her, det er armene ud af iPaden. Jeg ser dig, jeg hører dig! Og hvis der er behov for yderligere, så har jeg bedre mulighed for hurtigt at tage om dig eller passe på dig, siger Ann-Tina.

Hun understreger samtidig, at skriftlig kommunikation i en app aldrig kan eller må erstatte den menneskelige relation. Den kan aldrig stå alene. Man får ikke glade medarbejdere, hvis man kun skriver med dem.

Så TeamEffect er ikke en erstatning. Men for mig er det et godt redskab. Og det har været et super redskab til nogle af de udfordringer, som jeg har stået i, mener Ann-Tina.

Tillidsrum åbner medarbejderne op

Ann-Tina forsøgte nu at skabe et mere magtfrit rum, at møde sine medarbejdere på et mere lige og personligt plan og gjorde sig meget umage med at være nysgerrig på at undersøge, hvorfor medarbejderne nu skriver, som de gør. Det var på mange måder den største oplevelse og øjenåbner for den erfarne leder.

Jeg har i hvert fald lært nogle medarbejdere at kende på en helt anden måde. Og jeg tænkte WAAUW. Er det virkelig sådan, du tænker? Så kan jeg lige pludselig godt forstå, at du gør, som du gør, eller at vi nogle gange ryger helt herud.

Ann-Tina beskriver, at det har været lidt skræmmende at få etableret tillidsrummet med medarbejderne og hvor hurtigt og hvor meget, de har åbnet sig op. Men også overraskende hvor gode de er blevet til at reflektere over tingene i hverdagen. Ikke bare i appen, men på møder og i dialogen med borgerne. Derfor er hun også i dag meget opmærksom på, at det her er et fællesrum, som hun har gjort sig fortjent til at være en del af, og som det er vigtigt at værne omkring som leder.

Fremtidens boenheder

Ann-Tina forventer ikke, at der kommer flere ressourcer til området i fremtiden. Snarere tværtimod. Og samtidig vil man gerne fra politisk hold forbedre kerneopgaven. Ann-Tinas mål er derfor at skabe nogle mere selvkørende og selvstyrende teams. Også her har hun valgt at bruge

TeamEffect-appen, i og med hun ikke er fysisk på kontoret hver dag, og det dermed bliver vanskeligere for medarbejderne at komme omkring hendes kontor for at få et svar eller finde løsninger i fællesskab. Så hun prøver i stedet at lægge det mere og mere over til medarbejderne, at de faktisk selv skal til at stå med det her.

Her har jeg fx brugt TeamEffect til at prøve at stille nogle spørgsmål derinde, så de bliver mere løsningsorienterede, så de selv finder svar. Men det er ikke let. Jeg kræver, at de ikke bare vælger den første løsning, der falder dem ind. De skal stille sig selv spørgsmålene og få tænkt de forskellige vinkler igennem, inden de træffer en beslutning.

Ann-Tina oplever i dag, at hendes medarbejdere er mere løsningsorienterede og i større grad selv handler og træffer beslutninger.

Medarbejdere, TR og AMR ville ikke stoppe

Ann-Tina kørte med TeamEffect i ni måneder i 2018 og fik ændret de meget negative mønstre og kultur og samtidig sænket sygefraværet. Stop tænkte hun. Nu er vi i hus med det. Og hun stoppede det. Hun ville bruge sit ledelsesmæssige fokus på andre områder.

Det gjorde vi kun i to og en halv måned, så var vi tilbage igen. Ikke med det høje sygefravær. Men medarbejderne efterspurgte det. De kunne simpelthen ikke leve uden det her. Og det er faktisk det seneste. Vi er gået i gang med at bruge det igen. Så fra at dette er et ledelsesværktøj, der kan ændre en kultur og nedbringe sygefravær, så er det her for mig nu i dag et trivselsværktøj for medarbejderne, siger Ann-Tina.

Ann-Tinas resultater satte HR i gang

Ann-Tinas resultater med TeamEffect værktøjet vakte genklang i kommunen og førte til, at HR i starten af i 2019 har sat mere end 22 ledere fra byens bosteder, hjemme- og sygepleje, psykiatri og plejecentre i gang med at benytte TeamEffect værktøjet. Målet er, at man belært af Ann-Tinas flotte resultater kan understøtte en bedre ledelse, øge trivsel og nedbringe sygefravær i stor-skala i resten af kommunen.

Hvad er TeamEffect?

TeamEffect er en app, som medarbejderne benytter via telefon, tablet eller computer. Hver dag, når arbejdsdagen er slut, bedømmer medarbejderen sin arbejdsdag på en åben 5-trins farveskala fra grøn til rød. Der er også mulighed for at skrive en kommentar, hvilket 15% gør hver dag. Lederen har i værktøjet adgang til alle bedømmelser og kommentarer og har på den måde mulighed for at komme tættere på sine medarbejdere i hverdagen. Ledere skal ikke bruge mere tid på ledelse. De skal bruge deres ledertid bedre. Tre ting gør TeamEffect unik:

1) Det er IKKE-ANONYMT: Lederen kan se alle bedømmelser og kommentarer.
2) ÅBEN bedømmelsesskala resulterer i flere og bedre overvejelser og vurderinger.
3) Det er NEMT: Det må max. tage 10 sekunder at bedømme en arbejdsdag.

TeamEffect har i dag løsninger kørende i hver tredje danske kommune. TeamEffect benyttes primært på bosteder, i psykiatrien og på plejecentre samt i hjemme- og sygeplejen. TeamEffect er en meget effektiv måde at investere i trivsel, nærvær og social kapital, hvilket afledt kan hjælpe til at fastholde et lavt sygefravær.

HVAD KOSTER TEAMEFFECT?

To bosteder med 70 medarbejdere for kun 10.500,- om året!

	Licens (min. 12 mdr.)				Abonnement		
					DUO+	"Område"	"Kommune"
# Medarbejdere	10-79	80-199	200-499	500-1000	Min. 2 afd.	1.000+	Alle
Pris pr. medarbejder / år	708,-	588,-	468,-	348,-	150,-	50,-	25,-
Opstartsgebyr pr. afd.	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-	1.250,-
Personlig leder-intro	1.750,-	1.750,-	1.750,-	1.750,-	2.750,-	1.750,-	1.750,-

Licens eller abonnement? Man kan enten vælge at købe licenser til en enhed for 12 måneder ad gangen. Jo flere licenser man køber, jo lavere er prisen. Alternativt kan man tegne en løbende abonnementsordning, hvilket gør det hele meget billigere.

DET MED SMÅT: Abonnementsløsning er en løbende aftale. Den kan opsiges med 12 måneders varsel. Kan tidligst opsiges efter 12 måneder (dvs. man er bundet i 2 år).

PRØV DET!

Med et DUO+ abonnement kan to bosteder med samlet 70 medarbejdere og to ledere benytte TeamEffect for kun 10.500,- i årlig licens (150,- pr. medarbejder), plus en engangsudgift på 6.000 kr. for opstartshjælp og træning af de to ledere.

Skal vi lave en løsning til dit område? Book et møde med Peter Christensen, partner i TeamEffect på telefon 2546 3836 eller via mail: pc@teameffect.io

TEAMEFFECT

Hvad hvis man virkelig ønsker mindre topstyring?

Hvad hvis man ønsker en organisation med et effektivt idé- og handlerum for selvledende medarbejdere. Hvordan skaber man så det?

Af Andreas Borg, Managing Partner, 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.

Det hævdes, at hvis man reelt set ønsker mere løbende nytænkning og forbedret kvalitet i den offentlige sektor, fordrer det et helt andet syn på, hvorledes service skal ledes, planlægges og implementeres. Men hvis man virkelig ønsker det, hvordan gør man det?

I samarbejde med Konsulenthuset Social IQ har en sjællandsk kommune igangsat en udviklingsproces med ledere og medarbejdere over et år. Med en ledelse, der ønsker af afgive magt for at udvikle et større idé- og handlerum for medarbejderne. Her er et uddrag af erfaringer, udforskninger og indsigter fra processen.

Udforskning af individuel viden

Indsats nr. 1:
Der findes mange gode erfaringer med indsatser, der rykker særligt godt i forhold til praksisser med organisationer uden ledelse. Problemet er, at denne viden er tavs, individuel og ikke delt medarbejdere og ledere imellem. Den er usynlig og bliver ikke omsat til fælles, objektiv viden.

Den første indsats i udviklingsprojektet handlede derfor om at udforske individuel viden og erfaringer, som fungerer særlig godt. Her kommer indsigter fra processen.

Indsigter:
Under udforskningsprocessen opdagede medarbejderne, at de faktisk havde en god del gode erfaringer med selvledelsesteknologier, og -tilgange i teamet. Den første fælles opdagelse var, hvor væsentlig det er at skabe fælles værdier med tillid som det bærende element. At tillid er en forudsætning – det centrale fundament – for det agile team, for selvledende teams og grundlaget for en fælles kultur, som vil afprøve nye ideer og samarbejder med borgere, kolleger osv. Dette var derfor væsentligt at få på plads, inden man igangsatte noget nyt i teamene.

Udvikling af teamets DNA

Indsats nr.2:
Den næste indsats handlede om at udvikle nye rammer og praksisser i medarbejderstyret teamledelse. Konsulenthuset Social IQ skulle stå for viden og metoder i forhold til idégenerering og evaluering. Nogle medarbejdere var allerede i gang i de enkelte teams. Dog foregik det med en vis usikkerhed, for her dukkede der nogle spørgsmål op, som var væsentlige at få svar på:

> *Hvordan udvikler man rammer og roller i et team – som styrer sig selv? Hvordan arbejder et team med samarbejde om idéudvikling? Hvordan arbejde agilt sammen om komplekse opgaver?*

Indsigter:
Den anden indsats skulle handle om at udvikle stilladser, dvs. fælles rammer for, hvordan teamet kan lede sig selv. Det var ikke således, at man ikke har fælles rammer i forvejen i teamene, men de var utydelige, tilfældig udvalgt og ikke besluttet i fællesskab.

Sammen med medarbejdere, ledere og ekstern konsulent startede man derfor med at udforske tidligere erfaringer omkring rammesætning af de selvstyrende teams. Der dukkede flere gode erfaringer op om metoder, som var 1. præcise, 2. visuelle og 3. resultatanvisende. Endvidere kom den eksterne konsulent også med nye anvisninger. Stilladsering handlede bl.a. om udvikling af metoder i facilitering og idégenerering (designtænkning og aktionslæring).

Tilsammen blev der udviklet nye fælles eksplicitte kompetencer i teamene. Hvert team udviklede et afsæt eller 'DNA' for teamarbejdet. Det udviklede sig til en ny fælles forståelse og iver efter at komme i gang i det enkelte team.

Udvikling af 'frisættende ledelse'

Indsats nr. 3:
Den tredje indsats handlede om, hvordan ledelsen agerer og finder nye veje til at understøtte agile, selvstyrende teams. Når organisationer fungerer uden traditionel ledelse, bliver ledernes kerneopgave omformet – fra traditionel professionel ledelse til en ny form for faglig ledelse – at lede og understøtte medarbejderledelse; drift, idéudvikling og læring.

Det er en form for frisættende ledelse (Dall, Bohni m.fl.). En ledelsestilgang hvor medarbejderne udforsker, udvikler og implementerer egne ledelsesrammer for at kunne frisætte deres eget idé- og handlerum.

Der var derfor behov for, at lederne fandt en ny vej til eget ledelsesrum – som understøtter selvledende medarbejdere.

Indsigter:
I forbindelse med konsulentens samtaler med ledelsen dukkede der følgende refleksioner op om ledernes nye rolle:

> *Vi er opmærksomme på, at vi ikke skal lede, men afvente at deres selvstyre tager form.*
>
> *Men hvordan skal vi som ledere bedst støtte medarbejderne i processen?*

Lederne var meget bevidste om, at der skulle mindre portioner af traditionel (top) styring og mere frisættende ledelse. Men hvad skal der mere af, mindre af, og hvordan skal det foregå i praksis?

Indsatser:
For at besvare dette spørgsmål er der hentet inspiration fra supervision:

> *Supervisanten (dvs. teamet) rummer selv forklaringen og løsningen, men behøver hjælp til at få den bevidstgjort. (Arø og Krisiansen 2010).*

Lederens nye rolle kan sammenlignes med supervisoren, mens medarbejderne er supervisanter. Som supervisor udvikler lederen dialogiske læreprocesser.

Det fordrer, at lederen udvikler fem dialogiske kompetencer, som i følge Arø og Krisiansen 2010, er:

1. Afslappet parathed – at lytte til sig selv og den anden. En særlig måde at være i kontakt med sig selv.
2. Indlevelse – uden at skulle ville noget bestemt. Opmærksomhed på, hvordan man er tilstede.
3. Distance – at reflektere over processen, problemet og sig selv. En indsigt i følelser og tanker, interaktionen fremkalder i sig selv.
4. Bekræftelse – en grundlæggende accept af supervisanten. En rummelig, åben og ikke dømmende adfærd.
5. Udfordre – ikke blot bekræfte som hun/de er, men også som hun/de kan blive.

Det næste forløb handlede derfor om at træne disse kompetencer i ledernes eget 'trænings-rum'. Det kan defineres som en form for 'af-hierarkisering' (Granhof Juhl m.fl.), hvor lederne træner evnen til at afgive magt.

> *Som leder skal man træne evnen til at afgive magt.*

Indsigter:
Under videotræningen erfarede lederne, hvordan der er en hårfin balance imellem at (top)styre og understøtte medarbejdernes egne evner til at lede og rammesætte idé- og udviklingsprocesser.

Hvis man giver mere slip på styring og overlader idé- og handlerummet til medarbejderne, får det synlige effekter i forhold til de indsatser, der igangsættes i mellem medarbejdere og borgere. Denne indsigt kom til at få stor betydning for de videre udviklingsprojekter i kommunen.

Hvad sker der, hvis man overlader idé- og handlerummet til medarbejderne? Med systematiske metoder?

Der er nu gået cirka 12 måneder. Ledere og medarbejdere har arbejdet videre. Hvad er der sket for lederne? For teamene? For borgerne?

Lederen udtaler:

Denne sommer er et godt eksempel på, hvordan selvledelse har haft en indflydelse på vores måde at arbejde på. Vi, i den øverste ledelse, valgte at holde ferie (næsten) samtidig, dels grundet at meget strategisk arbejde er på standby i skoleferien og dels fordi, at vi ville signalere til medarbejderne, "at de sagtens kan selv". Det er sket tidligere i vores historie, at der ikke har været en leder tilstede i en ferieperiode. Det sker faktisk hele tiden i det daglige. Så derfor er det generelt en rigtig god idé at arbejde med, at medarbejderne ikke råber "er der en leder tilstede?" hver gang, der opstår en udfordring.

I år, har jeg lagt mærke til, at de udfordringer, der har været, imens min lederkollega og jeg har været væk, alle er blevet håndteret udenom ledelsen. Ting, der tidligere (uden tvivl) var endt på lederens bord, er i år blevet til orienteringssager i stedet.

Når jeg spørger medarbejderne om de overvejelser, de har gjort sig i forbindelse med håndteringen af problemerne, så observerer jeg, at de "går i meta" sammen. De bliver ikke fejlfindere, der forsøger at placere et ansvar. De tænker i stedet fremadrettet. De tænker i "videndeling".

Indsigter:
Medarbejderne går i 'meta'. Dvs. at de bruger stilladser (ledelsesteknologier) og laver en fælles refleksion om en udfordring. De bruger det potentiale, der ligger i refleksionen, og som aktiverer potentialet ved at udnytte meningsforskelle til nye kreative løsninger.

Borgerne rapporterer om udfordringerne

Når brugerne eller borgerne inddrages systematisk i udvikling af ydelserne, bliver de 'kvalitetsdrivere' for organisationen.

Lederen:

Borgerne inddrages også i videndelingen, og ofte er det dem, der opdager problemet. Vi havde f.eks. en mindre "telefonstorm" i forbindelse med nogle defekte, automatiske døre i "ubemandet åbningstid" på en lokal afdeling, hvor der intet personale var til at håndtere det på stedet. Her lyder det så efterfølgende fra en af medarbejderne "Måske skulle vi lige lave en konceptbeskrivelse på, hvad vi skal gøre til næste år, hvis det samme sker…".

Indsigter:
Borgernes udtalelser og oplevelser er incitament for fælles læring. Og det er en af de bedste måder at udvikle en dynamisk læringskultur, hvor feedback er omdrejningspunkt for læring og udvikling af ydelserne.

Andreas har erfaring fra 10 kommuner og private sociale institutioner med ledere, teams og afdelinger på tværs af faglige skel. Særlig fokus på nye løsninger i medarbejderstyret teamledelse, frisættende ledelse og læring som kvalitets- og udviklingsdriver. Arbejder med designledelse, kollaborativ læring, aktionslæring og forskning for frontlinjeledere og medarbejdere.

Læs mere på www.socialiqacademy.com

IBG Planner

- Individuelt planlægningsværktøj
- Opgaver, delopgaver, hjælpe-billeder, og piktogrammer
- Et samlet overblik for personalet: alle borgerens opgaver, tilmeldinger, aktiviteter, måltider og bookinger.

Kan du li' overraskelser?

Nogle mennesker synes, overraskelser er sjove. Men er man borger på et botilbud eller plejecenter, ved man også, hvor meget tryghed der ligger i en overskuelig og struktureret hverdag. Derfor har vi udviklet IBG Planner.

IBG Planner er personlig kalender og opgavestyring direkte i IBG app'en. Her kan borgere og medarbejdere oprette opgaver og aftaler. Men for medarbejderne er Planner meget mere: Her får de et overbliksbillede af alles opgaver på tværs af borgere, medarbejdere og teams både på dags- eller ugeniveau. IBG Planner integrerer selvfølgelig IBG'ens eksisterende moduler og skaber overblikket over borgernes tilmeldinger til aktiviteter, måltider, møder og bookinger

Borgeren får faste rammer og tryghed i en forudsigelig hverdag. Personalet får overblik og kan bedre støtte borgeren. Alle undgår overraskelser.

Vil du vide mere om IBG Planner?

Kontakt Jesper eller Jeppe for mere information eller for at booke en uforpligtende demonstration hos jer.

3615 0520 www.ibg.social

IBG Connect er en del af IBG Premium.

IBG
INTERAKTIV BORGERGUIDE

TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod – hård på kerne-opgaven og blød på relationer

Af Birgitte Glifberg, ledelseskonsulent og arbejdsmiljørådgiver, konsulenthuset GLIFBERG PROCESSER

Om Birgitte Glifberg
Oprindeligt uddannet fritidspædagog og efterfølgende Cand.pæd. i generel pædagogik, Diplom i ledelse, stud. Master of Public Governance, Arbejdsmiljøuddannelsen, Coachuddannelse i ledelsesdialog. Er beskikket censor v. Censorkorpset for de erhvervsøkonomiske bachelor-, master og kandidatuddannelser indenfor ledelse & organisation samt beskikket censor v. Censorkorpset for Ny Pædagoguddannelse. Har haft en række ledende stillinger og været konsulent i fritids- og dagtilbud samt på kommunalt niveau.

www.glifbergprocesser.dk
kontakt@glifbergprocesser.dk

Hvis leder, AMR og TR formår at etablere en TRIO og indgå i et tillidsfuldt og ligeværdigt samarbejde i TRIOen, er de godt på vej til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber og et sundt arbejdsmiljø.

Denne artikel fokuserer på TRIO-samarbejdet og ledelse som et helt centralt omdrejningspunkt i forhold til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber og sundt arbejdsmiljø. Jeg dykker ned i begreber som ansvar, MEDansvar, MEDindflydelse og MEDbestemmelse, og hvordan vi træffer beslutninger. Hvad skal der til, for TRIO'en bliver MEDskabende om et sundere arbejdsmiljø? Hvordan går TRIOen forrest og bidrager til en kultur, hvor forebyggelse, forandringsprocesser og samarbejde er en naturlig del af praksis?

I de senere år har arbejdsmiljø fået betydelig opmærksomhed på de psykiske og sociale faktorer, der spiller ind på et godt arbejdsliv – også kaldet det psykosociale arbejdsmiljø.

Udviklingen i den psykosociale arbejdsmiljøforskning har i de sidste 35 år bevæget sig fra at have fokus på krav, indflydelse, udviklingsmuligheder og monotone arbejdsopgaver frem mod at have fokus på sociale relationer, retfærdighed og værdier.

Der findes ingen officiel definition af psykosocialt arbejdsmiljø. Professor Reiner Rugulies fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) foreslår at anse det psykosociale arbejdsmiljø som et komplekst fænomen, der er påvirket af sociale strukturer, både på arbejdspladsen og i samfundet. Internationalt anvendes psykosocialt arbejdsmiljø. I Danmark taler vi om psykisk arbejdsmiljø.

Uagtet om vi kalder det psykisk arbejdsmiljø eller psykosocialt arbejdsmiljø, skal opgaven løftes i arbejdsfællesskabet sammen med en del andre opgaver indenfor området. Derfor må vi lige se på, hvad arbejdsmiljø egentlig er, og hvem som har ansvaret for arbejdsmiljøet.

Lederen har et særligt ansvar

Arbejdsgiveren (her lederen) har et særligt ansvar for arbejdsmiljøet iflg. Arbejdsmiljøloven §15.

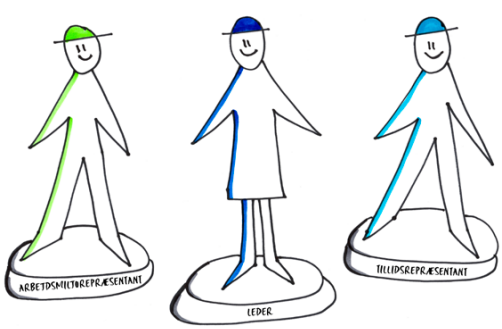
§ 15. Arbejdsgiveren skal sørge for, at arbejdsforholdene sikkerheds- og sundhedsmæssigt er fuldt forsvarlige. Der henvises her særligt til:

- *kapitel 5 om arbejdets udførelse,*
- *kapitel 6 om indretning af arbejdsstedet,*
- *kapitel 7 om tekniske hjælpemidler m.v.,*
- *kapitel 8 om stoffer og materialer.*

Arbejdsmiljø er med andre ord de fysiske, psykiske og sociale faktorer, der påvirker den ansatte i forbindelse med jobbet. Altså de relationer og vilkår, som gælder på arbejdspladsen.

Arbejdsmiljø er også de initiativer eller strategier, der sættes i værk for at sikre en sund og sikker arbejdsdag samt forebyggende initiativer til at undgå arbejdsskader.

Selv om lederen har et særligt ansvar for arbejdsmiljøet, kan de øvrige ansatte ikke frasige sig medansvaret for at gøre deres til, at værdier, initiativer og strategier føres ud i livet. Her har de tillidsvalgte en helt særlig rolle og opgave i arbejdsfællesskabet. Både Arbejdsmiljørepræsentant (AMR) og Tillidsrepræsentant (TR) kan om nogen bidrage til et bedre arbejdsmiljø.



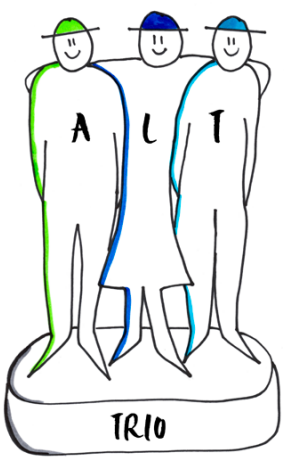
Samarbejdsrum og muligheder for ligeværdigt samarbejde

Det er her, at TRIOen kommer ind i billedet. Hvis leder, AMR og TR formår at etablere en TRIO og indgå i et tillidsfuldt og ligeværdigt samarbejde i TRIOen, er de godt på vej.

En TRIO består af en AMR, en Leder og en TR. Da jeg skulle tegne de tre funktioner i TRIOen, var det naturligt at sætte lederen i midten på en fælles platform. AMR til venstre og TR til højre for lederen.

Hvorfor denne placering? Fordi lederen er den samlende figur og går forrest i TRIOen, og det bør være i et tæt og nært samarbejde med AMR og TR.

Sammen kan I gøre ALT i TRIOen (eller næsten alt) – hvis I tør og vil.



Ja, der kan leges med de 3 funktioners placering i tegningen. Hvis jeg i stedet for havde sat TR til venstre, AMR i midten og Leder til højre, kunne jeg derved skrive TAL sammen – hvis I tør og vil… og sørg for at være i dialog om det, der er jeres fælles opgave i TRIOen.

Hvad betyder dialog egentlig? Det kommer af græsk: dialogos = samtale. Dialog betyder samtale mellem to eller flere personer.

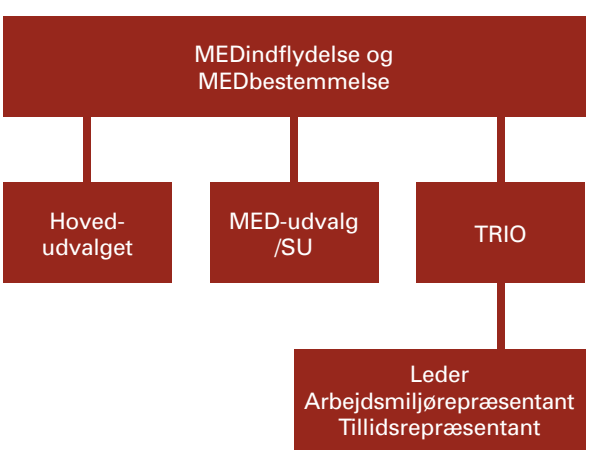
Hvad skal I så tale om? Spørgsmål, dilemmaer og paradokser i arbejdsmiljøet, hvilke muligheder og udfordringer står TRIO overfor i arbejdsfællesskabet – både det lille arbejdsfællesskab (TRIO) og det store arbejdsfællesskab (MED-udvalget og resten af organisationen).

- Fokus på TRIO samarbejdet som et helt centralt omdrejningspunkt i forhold til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber.

- Hvad er godt, og hvad kan blive bedre i jeres TRIO samarbejde?

Trivselsfremmende små og store arbejdsfællesskaber

Hvordan hænger TRIOen organisatorisk sammen i MED-systemet. Ja, det kan der være forskellige udgaver af alt efter den enkelte organisation. Nogle organisationer har slet ikke en TRIO – måske grundet få medarbejdere, eller fordi Leder, AMR eller TR ikke kan se meningen med at udnytte det særlige udviklings- og samarbejdsrum, der kan opstå i TRIOen.



I forbindelse med afslutningen af Ledelseskommissionens arbejde (nedsat af den tidligere regering) udtalte professor og ledelsesforsker Kurt Klaudi Klausen:

> *Topledere overser kæmpe potentiale i samarbejde med medarbejderne. Ansvarlige ledere og politikere i regering, kommuner og regioner overser det kæmpestore, uudnyttede potentiale, der ligger i at bruge MED-systemet til at inddrage medarbejderne i udviklingen af den offentlige sektor. MED-systemet er en enestående chance for offentlige ledere til at få nye ideer og teste, om de har hold i virkeligheden. Og én af de allerbedste platforme til at skabe forståelse og legitimitet hos medarbejderne for nye beslutninger.* www.ftf.dk 06.08.18

I min optik har TRIOen netop en værdi også set i forhold til Ledelseskommissionens definition på ledelse:

> *Ledelse handler om at sætte retning og skabe resultater via og sammen med andre.*

Det er væsentligt at få kigget på, hvorfor I ønsker at nedsætte eller har en TRIO, og hvad formålet er med at bruge tid på TRIOen.

Hvordan, hvornår og hvor sætter I noget til drøftelse? Skaber mening og handling i en ligeværdig relation uagtet forskellige positioner og perspektiver? Hvordan kommer I derhen, hvor I løfter jeres fælles opgave i TRIOen bedst muligt, og der føles godt at være. Hvor samarbejdet og arbejdsmiljøet er i top, så I trives i jeres job og særlige funktion?

TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod

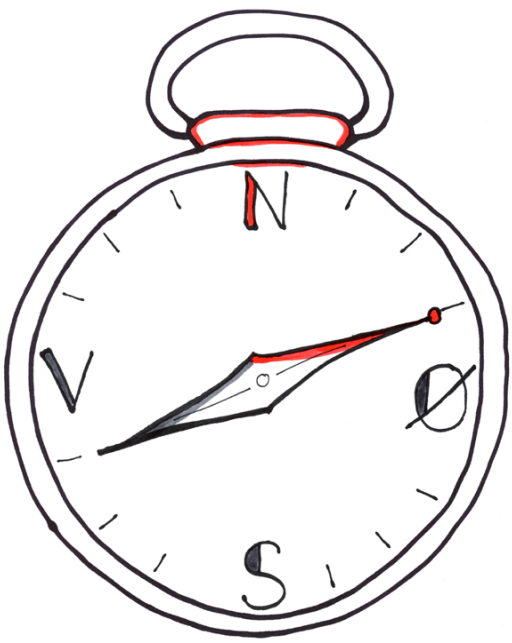
På et tidspunkt var jeg inviteret til at holde et oplæg i en organisation, hvor overskriften til mødet var "TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod – Hård på kerneopgaven, blød på relationer, på en skala fra 1 til 10, hvordan går det? ". Jeg tænkte en del over, hvordan ekkolod skulle forstås, og hvad meningen med brugen af ekkolod var i en arbejdsmæssig og pædagogisk kontekst. Jeg googlede definitionen på ekkolod, som er:

> *Ekkolod, dybdemåler til skibe; loddet fungerer, ved at det måler den tid, der forløber fra udsendelsen af en lydimpuls, indtil ekkoet fra havbunden når skibet.*
>
> *Søren Ib Thirslund: ekkolod i Den Store Danske, Gyldendal. Hentet 1. marts 2019.*

Det blev en interessant dialog med deltagerne om, hvordan vi forstår forskellige begreber fx ekkolod. Folk, som havde kendskab til sejlads, havde noget lettere ved at associere og skabe narrativer, der knyttede sig til ekkolod end de øvrige deltagere.

Det blev en øjenåbner for mange, at det ikke er ligegyldigt, hvad vi taler om, og hvordan ord eller begreber kan fremme eller hæmme dialogen, skabe udvikling eller forandring eller slet ikke give mening for den enkelte.

Så når TRIOen etablerer et arbejdsfællesskab, er det også vigtigt at gøre sig klart, om vores retning i arbejdet fx skal pege mod nord, syd, øst eller vest.



7 gode råd

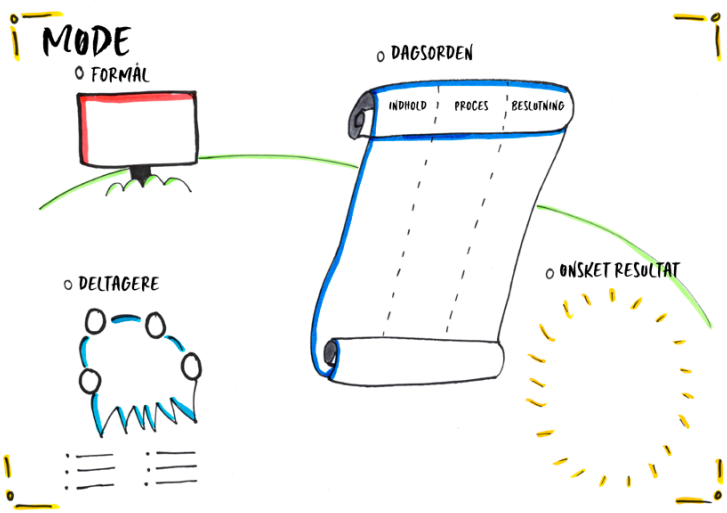
Hvordan gør organisationer det så i praksis, når vi sætter fokus på TRIOen, og kan vi lære noget af dem? Der er 4 kendetegn ved et godt triosamarbejde: Tillid, relationer, investering og overblik.

I publikationen "Den gode TRIO – Styrk hverdagens samarbejde om kerneopgaven og arbejdsmiljø" har Region Syddanmark interviewet 8 udvalgte trioer, der er godt i gang. Ud fra deres erfaringer opstilles en enkel model med 7 gode råd, der forhåbentlig kan inspirere flere til at etablere og udvikle triosamarbejdet.

1. Afklar formål og rammer
2. Søg inspiration
3. Drøft noget vigtigt fra start
4. Sæt også fokus på det, der fungerer
5. Hold hyppig kontakt – især i den første tid
6. Hav tålmodighed
7. Vær åbne udadtil

God mødekultur

I den sammenhæng er det også vigtigt at se på mødekulturen i TRIOen. Hvad skal vi tale om, for at TRIOen er MEDskabende om et sundere arbejdsmiljø? Hvordan afvikler vi vores møder? Hvor, hvordan og hvornår? Hvordan får vi truffet beslutninger, og hvad skal der komme ud af vores arbejde og samarbejde? Hvordan skal vi være åbne overfor andre?



Hvis vi bliver i ekkoloddets metafor. Hvad skal sendes ud til andre? Hvad skal ske, eller hvilke lydimpulser ønskes der modtaget – og forstået af TRIOen? Hvor langt skal "tingene" sendes ud, op og ned i organisationen? Hvornår forventes det, at TRIOen igen hører noget fra andre i arbejdsfællesskabet? Hvor hurtigt kan TRIOen sejle (i overført betydning), så den stadig kan nå at opfange signaler og lydimpulser fra kollegaer både i det lille og store arbejdsfællesskab i organisationen? "Tingene" kan jo både være værdier, indsatser, politikker eller andet, som har betydning for borgeren eller fx lederens og medarbejdernes arbejdsmiljø.

Være en del af et skæbnefællesskab

Alle ansatte er, uanset om man vil det eller ej, en del af et skæbnefællesskab. Og det er erkendelsen af dette, der er drivkraften i at gå fra lille "vi" til stort "VI".

> *… Når alt kommer til alt, så fungerer vores organisationer kun på den måde, de gør, fordi vi tænker og handler, som vi gør. Kun ved at ændre vores tænkning, kan vi ændre vores dybt ubevidste regler og praksis. Kun ved at ændre den måde, vi agerer sammen på, kan vi skabe fælles visioner, fælles forståelse og nye færdigheder for koordineret handling…"*

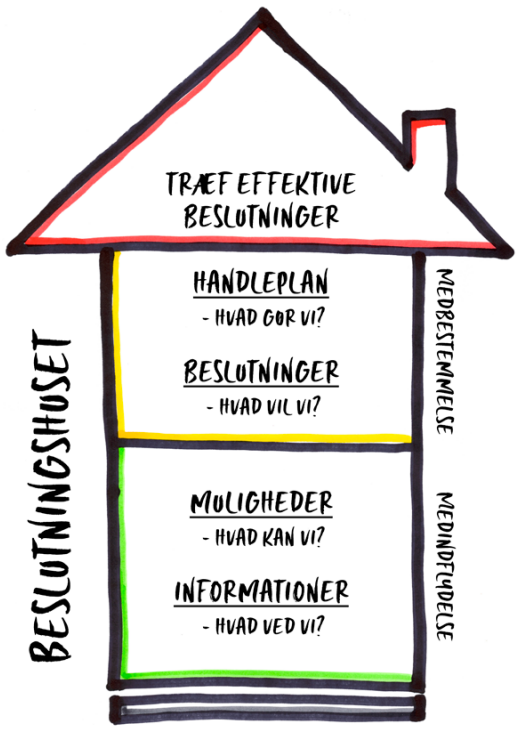
I bund og grund handler det om et forpligtende samarbejde, som styrker den faglige kvalitet og dermed gavner kommunens borgere. Målet må være at skabe stærke arbejdsfællesskaber, hvor der er fokus på kerneopgaven, og som kendetegnes ved høj trivsel, godt arbejdsmiljø og lavt sygefravær. Arbejdskulturen er karakteriseret ved en høj grad af medindflydelse, medbestemmelse og medansvar blandt alle ansatte.

Jeg mener, at der er et potentiale i at investere i bedre fysisk og psykisk arbejdsmiljø. Og det er her TRIOen har en særlig opgave, hvis de vil og tør stå i spidsen for forandringer.

Hvad menes med det? I al sin enkelhed et samarbejde om, hvordan vi skaber refleksioner over egen praksis, tager ansvar og skaber mening i arbejdsfællesskabet. Så TRIOen bliver arbejdsfællesskabets ekkolod og dermed så handlekraftig som mulig. Hvordan skabes der opbakning og legitimitet til, at TRIOen er værdifuld i det bæredygtige og sunde arbejdsfællesskab?

MEDindflydelse og MEDbestemmelse

Det er her, at ledelse, ansvar og beslutninger kommer ind i billedet. Med inspiration fra Bjarne Overgaard taler vi om Beslutningshuset, og hvordan der kan træffes effektive beslutninger. Det er vigtigt at være bevidst om, hvornår vi har MEDindflydelse og MEDbestemmelse på en given opgave eller indsats. Ligeså at vi alle har ansvar for et sundt arbejdsmiljø uagtet vores position. I og med at vores blotte tilstedeværelse har en påvirkning på andre mennesker.



Menneskelivet er for kort til styring

Charlotte Aaagard skriver i sin kronik i Social Udvikling 2-2019 om, at "Menneskelivet er for kort til styring". Det er en interessant kronik om ledelse, og hvordan det er nødvendigt, at ledere tager ansvar for at finde én anden vej og begynde en ny fortælling om offentlig ledelse.

I den sammenhæng tænker jeg også, at TRIOen åbner for nye samarbejdsmuligheder, og at ledelsesrummet kan udvides eller strækkes hen mod AMR og TR, uden at de to vel at mærke får reelle ledelsesbeføjelser. Så der bliver plads til flere nuancer og perspektiver, inden der træffes effek-

tive og gode beslutninger af ledelsen til gavn og glæde for den enkelte borger.

Jeg er meget enig, når Charlotte Aaagard skriver i sin kronik:

> *Livet er kort, og det er et vilkår, som også gælder i ledelse. Lederen skylder både sig selv og medarbejderne at arbejde på arbejdspladser med et menneskeligt ansigt, hvor tillid, frihed og fællesskab er i forgrunden. Vi skal give os selv plads i en ny fortælling om relationer, forpligtethed og solidaritet mellem mennesker, der løser en opgave sammen med borgerne. Vi skal hjælpe hinanden. Det er den forudsætning, der skal til, for at vi for alvor kan lykkes på velfærdsområderne.*

Som leder bør du være klar på dine værdier og reel nysgerrig på, hvad andre mener. Det er for dyrt og dumt at lade være med at stille refleksive, undersøgende og opklarende spørgsmål til andre. Vi har ikke råd til og brug for egenrådighed, eller jeg ved bedst. Vi har behov for fællesskab, og at kerneopgaven bliver løst bedst muligt, og arbejdsmiljøet er sundt i arbejdsfællesskabet.

Derfor er TRIO samarbejdet og ledelse et helt centralt omdrejningspunkt i forhold til at styrke, udvikle og vedligeholde bæredygtige arbejdsfællesskaber. Hvor TRIOen tager ansvar og går forrest og bidrager til en kultur, hvor forebyggelse, forandringsprocesser og samarbejde er en naturlig del af praksis. Hvor vi arbejder for, at både leder og medarbejdere tager ansvar. Hvor der skabes rum for MEDansvar, MEDindflydelse og MEDbestemmelse og transparens, før vigtige beslutninger træffes – af lederen.

Men hvad betyder ansvar og MEDansvar egentlig, og hvad har det med magt at gøre? Lederen har jo den formelle magt og ledelse i kraft af hendes position, men derfor kan der jo godt være uformelle ledere andre steder i organisationen fx medarbejdere eller tillidsvalgte, som ikke har forstået deres post og opgave helt.

Det kan jo få konsekvenser for, hvordan samarbejdet og arbejdsmiljøet er. Med de negative briller på kunne man jo spørge, hvem har magt, ansvar og skyld for, at TRIO måske ikke er velfungerende, og arbejdsmiljøet ikke er i top. Den enkelte leder, TR, AMR, kollegaerne eller MEDorganisationen?

Camilla Sløk taler fx om:

> *Magt indgår helt implicit i sociale kontekster, når individet for eksempel pålægger andre opgaven, "at skraldespanden bliver båret ud."*
>
> *(Sløk, 2014, Blod, Sved og tårer: Om ansvar og skyld i ledelse).*

Kan vi blot lægge aben over på lederens skulder og sige, at hun har magten og ansvaret og derfor skal løse alverdens ting. Er det lederens opgave alene, at "skraldespanden bliver båret ud" fx, når TRIOen ikke fungerer eller arbejdsmiljøet er i bund? Eller har hver af os et ansvar for at løse det, vi er en del af. Hvor vi arbejder med at skabe en kultur, som alle medlemmer af arbejdsfællesskabet tager MEDansvar for. Så kerneopgaven bliver løst med høj faglighed til glæde for borgeren, og arbejdsmiljøet samtidig er sundt og godt for alle.

Ja, der er mange perspektiver på "TRIO arbejdsfællesskabets ekkolod – hård på kerneopgave og bløde på relationer". Jeg har beskrevet nogle af perspektiverne i denne artikel. Jeg hjælper jer gerne i gang med at etablere jeres TRIOsamarbejde, hvis I endnu ikke er kommet i gang. Jeg kommer også forbi og forstyrrer jer positivt, hvis I trænger til at få set på jeres nuværende TRIO, og hvordan I kan få revitaliseret jeres relationer, tillid, investering og overblik i TRIOen – og organisationen.

Vil du vide mere?
Kontakt GLIFBERG PROCESSER.

Dokumentationen er over os

Hvordan sikrer man en stærk dokumentationsindsats, som driver den pædagogiske praksis fremad og samtidig skaber målbar synlighed omkring borger og tilbud?

Af Pernille Fendrich, kommunikationskonsulent

Kommunikationskonsulent med speciale i dokumentationsdidaktik og videodokumentation. Holdt workshop om dokumentationsdidaktik på Socialt Lederforums landsmøde 2019, og artiklen her er en kort præsentation af oplægget. For mere information: Dokumentationsdidaktik.dk

En moderne kernemedarbejder – pædagog, leder, sundhedsfaglig medarbejder – står i dag i et krydsfelt af øgede krav og forventninger om dokumentation og kommunikation af den socialpædagogiske praksis. Det stiller nye krav til kompetencer hos medarbejderne og en ledelse, der kan sætte rammer omkring dokumentationen og sikre kvaliteten.

Tilbuddene bliver i dag målt på deres dokumentation af indsatserne eller de indsatser, de har dokumenteret. Man kan meget vel forestille sig et tilbud, der leverer en fremragende socialpædagogisk indsats, men ikke formår at dokumentere den optimalt. Man kan også forestille sig tilbud, der synliggør sig og dokumenterer sig men, hvor det halter under overfladen.

Digitaliseringen har betydet, at pædagogerne bruger mere tid 'foran computeren' for at dokumentere indsatser, og at målsætninger bliver opfyldt omkring borgeren, og det har betydet mindre tid sammen med borgeren. Ledere og konsulenter skal synliggøre tilbuddenes indsats til forvaltninger og tilsyn – i diverse portaler og porteføljer for at sikre kvaliteten – altså for at bevise, at tilbuddene lever op til lovgivning og diverse politiske vedtagne politikker og strategier.

Pædagogfagligt sprog

På et tilbud kan man med rette spørge sig selv: "Hvad taler vi om på personalemøder og i teams, og hvordan taler vi sammen, og hvilket fagsprog har vi her hos os?"

Det er en god idé at skabe tydelighed, struktur og rammer for kommunikationen og dokumentationen af det pædagogiske arbejde på tilbuddet. Det er en form for at disciplinere kommunikationen og gøre den mere tydelig og målrettet. Det kan betyde store kulturændringer på nogle tilbud. 'Det', der giver mening internt, skal formidles til andre, som er en del af en helt anden kontekst.

God dokumentation skal være rettet mod modtageren, for at 'det giver mening' – det kræver et klart og forståeligt sprog. Det kan være, at man på et personalemøde har haft 'fælles forståelse', og noget har 'givet mening' i en diskussion. Der

er blevet talt om, at en borger 'får lys i øjnene' eller 'der er en god energi' – og hvis episoden efterfølgende skal dokumenteres til andre aktører, er det nødvendigt at skifte sprogkode.

Der bliver pædagogfagligt brugt mange metaforer, som kan være svære at oversætte til andre uden for 'gruppen'. Hvis vi tager begrebet 'trivsel' og skal forklare det til pårørende eller tilsyn, så kræver det, at vi omstiller sproget. Fagligt sprog er det værktøj, der skal reducere det komplekse. Det kan være tavs viden, komplicerede sociale samspil og mennesker med mange facetter. Det pædagogiske arbejde er et reflekteret mellemværende, som de fleste pædagoger er rigtig dygtige til, etikken er i orden – men det kan halte med at formidle indsatsen til udenforstående.

De forskellige arenaer

På figur A er afbildet de fire felter/områder, en medarbejder skal kunne kommunikere og dokumentere i – og på figur B er afbildet fire sproglige genrer.

Fig. A

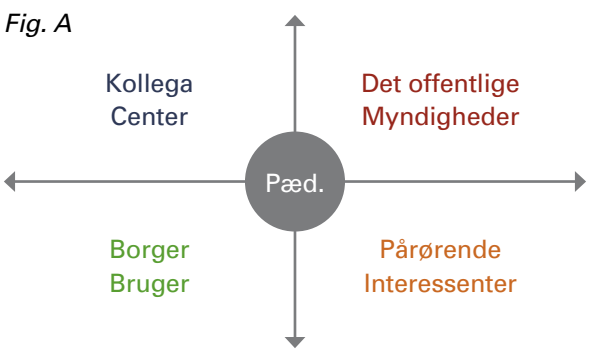
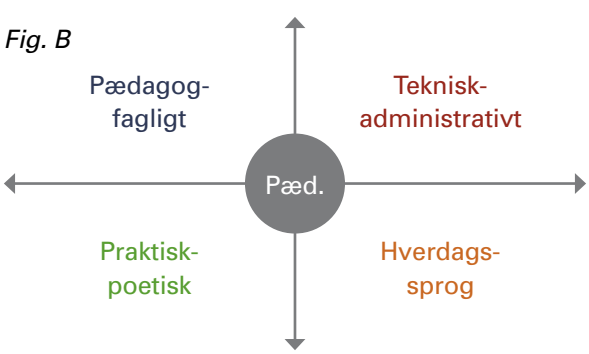


Fig. B



Der kan være medarbejdere, der er rigtig gode til pårørendesamarbejde, det tyder på, at de kommunikerer hensigtsmæssigt og har greb om sprog og kontekst – samtidig kan der være medarbejdere, som kludrer pårørendesamarbejdet, men på alle andre måder er gode pædagoger. Her er det interessant at finde ud af, hvad det er, der virker, og hvordan det virker, altså 'best practice', og lade det sætte rammerne og formen for for eksempel pårørendesamarbejdet. Pårørende er vidt forskellige, så det kræver, at medarbejderen kan omstille og formidle et budskab, så det bliver forstået efter hensigten.

De fleste medarbejdere på socialpædagogiske tilbud er gode til borgerne – ellers bør de ikke være der. Men det betyder ikke, at de samtidig mestrer alle andre kommunikationsopgaver optimalt. Der er nogle, der er stærke til den skriftlige dokumentation og til at kommunikere med myndighederne, de kan formulere sig på en måde, som fungerer for eksempel i 'Tilbudsportalen' eller i 'Udredninger' – her er der krav om et mere teknisk administrativt sprog, – som kan fungere i forhold til 'tælle-måle-veje' funktionen. Her nytter det ikke at skrive om 'lys i øjnene og røde kinder', men beskrive borgeren mere 'funktionsorienteret'. Hvis man derimod taler med pårørende, som kender borgeren, så fungerer det praktisk-poetiske sprog bedre, her kan 'lys i øjnene og røde kinder' fint give mening.

Dokumentationen er afgørende for borgeren

Borgeren er direkte afhængig af god dokumentation. Det er vigtigt at gøre klart for medarbejderne. Borgeren møder i løbet af sit liv et stort ukendt antal professionelle, som skal varetage forhold om borgeren. Den professionelle, der kommer ind ad døren og ikke har mødt borgeren før, er afhængig af, at der foreligger grundig dokumentation omkring borgeren for at kunne 'tilbyde den rette ydelse'. Det gælder selvfølgelig i særlig grad borgere med nedsatte kommunikative funktionsevner.

Der er set eksempler på borgere, som flytter tilbud med mangelfulde baggrundsbeskrivelser, udredninger og dokumentation. Det er naturligvis afgørende, at den sundhedsfaglige dokumentation er i orden, og så kan det halte med 'resten'. Der kan også ligge en social slagside omkring borgere uden ressourcestærkt netværk, og som mangler livshistorier, der følger med dem, og som kan skabe mening og sammenhæng i at danne nye relationer.

Ikke alt kan måles

Dokumentation er et ufravigeligt vilkår, men det kan være problematisk, når og hvis dokumentationskravet påvirker den socialpædagogiske indsats, fordi den skal måles. I mange af de kendte modeller for dokumentation ligger der et krav om progression, fordi der helst skal ske forbedringer. For området med for eksempel handicappede kan det være meget problematisk, da mange af borgerne ikke udvikler nye færdigheder og kompetencer efter et vist og individuelt udviklingsstadie. Borgerne er ikke i progression gennem hele deres liv. Der sker så at sige ikke forbedringer eller fremskridt, eller fremskridtet kan være at begrænse tilbageskridt. Det er nemmere at beskrive og måle udvikling end afvikling. Og det er i den grad vigtigt at kunne dokumentere tab af evner og funktioner – for at borgeren kan modtage den nødvendige hjælp.

Det er diskutabelt, hvis dokumentationsmodeller og systemer alene fokuserer på ensidige 'positive' resultater. De fleste borgere, der er visiteret til socialpædagogisk indsats efter § 82 eller § 108 i Serviceloven, vil med tiden nå et punkt, hvor udvikling kan være værdig afvikling – altså en tilværelse med bedst mulig livskvalitet for den enkelte. Denne livskvalitet er naturligvis vidt forskellig fra borger til borger og kan have en karakter, der er vanskelig at 'tælle-måle-veje' og dokumentere som en indsats, der er udviklingsorienteret. Derfor er det nødvendigt at arbejde med at kunne dokumentere det, der er dyrebart for borgeren og ikke gøre det, der kan dokumenteres attraktivt – altså, at den pædagogiske indsats indirekte lader sig styre af målbare resultater – borgeren skal være centrum for indsatsen og ikke synliggørelsen af resultater.

Dokumentationsdidaktik arbejder ud fra følgende fem teser:

- Borgeren og tilbuddet er afhængige af god dokumentation
- En god pædagog er ikke nødvendigvis dygtig til at dokumentere
- At dokumentere kræver kommunikative færdigheder
- Der er ikke nødvendigvis sammenhæng mellem god dokumentation, god ydelse og omvendt
- Dokumentation kan slå baglæns – indikatorer kan blive til attraktorer

Lederen skal sætte rammerne

- Analysere organisationens dokumentationskompetencer
- Strategi for at styrke 'best practice' – hvor lykkes det, hvorfor og hvordan
- Systematisere dokumentationen
- Sæt lys på hvor og hvorfor god dokumentation giver mere værdi for borgere, kolleger og tilbuddet
- Vær kritisk, sæt dokumentationen i perspektiv

Hvad er det vigtigste for den pædagogiske profession?

Meget tyder på, at det aktuelt er at få håndteret kravene om dokumentation og læreplaner på måder, som giver en eller anden form for mening i dagligdagen.

Ulf Brinkkjær, tidligere lektor på Institut for Pædagogik og Uddannelse (DPU) ved Århus Universitet. 2012.

Det, der kan dokumenteres, og dermed er det, der bliver synligt udadtil, er ikke kernen i pædagogisk arbejde. Det er blot skyggen af det egentlige. Derfor har pædagoger et ønske om at kvalificere deres fagsprog, således at også den kerne af det pædagogisk væsentlige formidles til folk uden for professionen.

Hanne Hede Jørgensen, lektor ved Pædagoguddannelsen i Århus, 2018 'Pædagogers fagsprog' i 'Pædagogers sprog' Akademisk Forlag.

Fra omsorg til udvikling – En kulturforandringsbeskrivelse

Af Niels-Jacob Ulstrup, Forstander for Specialinstitutionen VoksenBøgen

Om Niels-Jacob Ulstrup
Er 43 år, oprindeligt uddannet pædagog fra Ranum Statsseminarium og har fra 2009 til 2018 gennemført hhv. Aalborg kommunes Lederuddannelse (COK), Diplomuddannelsen i ledelse/DIL(UCN), Master of Public Governance/ MPG (AAU) samt Ledertalentuddannelse Nord(LEAD).

Han har siden 2012 været Forstander for Specialinstitutionen VoksenBøgen. Institutionen yder botilbud, støtte i hjemmet, beskæftigelse og uddannelse for voksne borgere præget af komorbiditet og dobbeltdiagnoser. Har tidligere arbejdet som afdelingsleder for Dagbehandlingen/Specialskoletilbuddet Sulsted Landevej og Ungehuset i Aalborg kommune (2005 til 2012) og som pædagog i Aalborg Kommunes Ungdomscenter (2000 til 2005).

VoksenBøgen har 5 afdelinger med samlet 65 ansatte og leverer omkring 60 ydelser til udsatte og marginaliseringstruede borgere. VoksenBøgen er organiseret i Aalborg Kommunes Familie- og Beskæftigelsesforvaltning, under Børne- og Familieafdelingens Center for Sociale Indsatser.

Du kan læse mere om stedet her: www.voksenbøgen.dk.

Specialinstitutionen VoksenBøgen har omstillet sig fra at være en 25 år gammel omsorgsinstitution til et moderne botilbud med fokus på rehabilitering. Målet var at skabe den nødvendige kulturforandring og komme fra omsorgsarbejde med udvikling for øje til at bedrive udvikling med omsorg for øje. En kompleks og omfangsrig opgave med en række indsatser på flere niveauer og i flere etaper for at successikre moderniseringen af organisationskulturen generelt.

Rationalerne og paradigmet omkring socialfagligt- og særligt socialpædagogisk arbejde har gennem de seneste 15 år været under kontinuerlig forandring og udvikling.

Der optræder i tiltagende grad et fokus på, at borgere i særlige socialt udsatte situationer skal støttes i mindre indgribende foranstaltninger og blive mere inddraget og ansvarliggjorte i egne forløb, og der fokuseres i høj grad på rehabiliterende indsatser. Målene i de borgerrettede ydelser har tidligere taget udgangspunkt i status quo, hvor kompenserende og vedligeholdende støtte typisk var opgavens omdrejningspunkt. For nuværende er det udelukkende i de allermest vidtgående foranstaltninger, at tanken om kompenserende indsatser er relevante.

Mange socialfaglige botilbud og sociale organisationer har i denne forandringsproces måttet omstille sig fra en tilgang, der primært har været funderet i personlig omsorg til at etablere mere ambitiøse indsatser og mål. At borgerne har "*en god dag*" er selvsagt en forudsætning, men ikke længere målet i sig selv. Ambitionsniveauet er markant forøget, og de fleste indsatsplaner er præget af et skarpt fokus på nærmeste udviklingszone og hjælp til selvhjælp.

Kort oversat er det socialfaglige arbejdsfelt gået fra omsorgsarbejde med udvikling som mulighed til udviklingsarbejde med omsorg for øje.

Dette har betydet, at mange organisationer har måttet gentænke deres tilgang til den støtte, der leveres til borgerne og igen, at tilbuddene har måttet foretage større eller mindre indgreb i den kultur og det faglige output, der for mange har været omdrejningspunktet for de sociale ydelser, der leveres.

Jeg har i det følgende bedrevet mig ud i en beskrivelse af de erfaringer, som jeg har gjort mig i bestræbelserne på at omstille en 25 år gammel omsorgsinstitution til et moderne botilbud med fokus på rehabilitering.

Mit bidrag her vil tage udgangspunkt i VoksenBøgen og i den måde, vi har grebet forandringen og omstillingsprocessen an på i forhold til at skabe den nødvendige kulturforandring og komme fra omsorgsarbejde med udvikling for øje til at bedrive udvikling med omsorg for øje.

Jeg vil starte med at give et bud på, hvad organisationskultur er og derefter kaste mig ud i en beskrivelse af den proces, vi har været igennem.

Før jeg begiver mig ud i artiklens primære tekst, er der to væsentlige forhold, jeg gerne vil adressere.

Først og fremmest er det vigtigt for mig at bekende kulør og understrege, at rehabiliteringstænkningen og det forøgede fokus på hjælp til selvhjælp, i mit perspektiv, er et skridt i *den rigtige* retning. Selvom det kan være vanskeligt at se udviklingsperspektiver hos borgere, der er præget af psykiske lidelser i kombination med misbrug, domfældte udviklingshæmmede eller andre af samfundets mest udsatte grupper, så må den socialfaglige opgave altid være fokuseret mod, at borgeren opnår de bedst mulige betingelser for at mestre eget liv. Selvsagt skal det foregå på den præmis og de vilkår, der er mulige for den enkelte. Jeg er stor tilhænger af empowerment-tænkningen og meget lidt tilhænger af, at socialt arbejde handler om at definere, hvad der er rigtigt eller korrekt for det enkelte menneske. Opgaven er, i min optik, at skabe en ramme, hvor mennesker kan udvikle sig ind i det liv, de drømmer om og har forudsætninger for. Også selvom rejsen kan være forbundet med frustrationer og komplekse arbejdsbetingelser, som både stiller fagprofessionelle og følelsesmæssige krav.

Det andet forhold, som er vigtigt for mig at understrege, er, at når jeg i det følgende beskriver processen omkring organisatorisk kulturforandring på VoksenBøgen, så er det et *eksempel* og ikke en rutevejledning. Kulturforandringer er en vanskelig størrelse at facilitere og den tilgang, som har virket godt for den organisation, jeg står i spidsen for, er ikke nødvendigvis den bedste

løsning for andre institutioner og botilbud. En organisations motor drives af mange bevægelige dele, og derfor kan forandringer i denne kompleksitet kun sjældent oversættes en til en.

Jeg håber, at artiklen kan inspirere og give anledning til nogle refleksioner omkring kulturel forandring. Det er dog væsentligt, at man tænker sig selv, sine medarbejdere/kollegaer, sin organisation og sit miljø ind i konteksten.

Hvad er organisationskultur?

Der findes et overmål af artikler og bøger omhandlende organisationskultur. Litteraturen beskæftiger sig både med deskriptive og normative beskrivelser, som på hver sin måde dels forholder sig til, hvad organisationskultur er(deskriptiv), og hvordan den i sin ideelle form bør fremstå(normativ). Jeg vil i det følgende tage udgangspunkt i en overordnet samlende beskrivelse og læne mig op ad Edgar Schein's velkendte "*Isbjergmodel*", som illustrerer en organisations kulturelle strukturer på en overskuelig facon. Han fremhæver i sin fremstilling 3 niveauer af kultur. Han anvender begreberne Artefakter, Værdier og Antagelser og præsenterer de 3 niveauer som dele af et isbjerg, hvor kun den øverste del er eksplicit synlige og resten ligger implicit under overfladen.

FIGUR 1:
ARTEFAKTER – Det, vi kan se:

Her er der tale om de fysisk visuelle og verbalt eksplicitte måder, en kultur kommer til udtryk på. Artefakterne er observerbare og kan blandt andet omfatte uniformer, symboler og logoer, men også generel adfærd hos organisationens aktører som humør/stemning, social omgangsform og imødekommenhed. Kort sagt alt det, du umiddelbart kan se og opfatte, når du træder inden for døren.

FIGUR 2:
Værdier – Det, vi mener:

Værdierne er mere komplekse. Her optræder de erklærede mål, værdier og politikker, der beskriver organisationens formål, strategi og virker. Samtidig spiller medarbejderens individuelle forståelse af værdierne ind. Der optræder derfor både formelle vedtægter samtidig med subjektive fortolkninger i forhold til organisationens værdisæt. Værdierne bliver dermed genstand for forskellige meninger om, hvad vi hver især forstår ved beskrivelsen af dem. Et par klassiske eksempler er begreberne *anerkendelse og fleksibilitet*, som mange er enige om er positive, men som få er enige om, hvad reelt betyder omsat i praksis.

FIGUR 3:
Antagelser – Det vi tror:

Antagelserne er det mest usynlige og ubevidste niveau i organisationskulturen. Antagelsesfeltet er individuelt og subjektivt forankret i den enkelte medarbejder eller leders bagvedliggende forståelse af sin egen og organisationens rolle og funktion. I dette dybtliggende felt finder man ofte årsagen til dårlig eller god kemi mellem mennesker, automatiserede måder, vi løser opgaver på, motivation, uvilje eller begejstring og andre personlige og psykologiske strukturer. Antagelserne tager sit udgangspunkt i den generelle baggrundsdata, vi hver især er sammensat af, og derfor vil antagelsesfeltet være baseret på forestillinger, vi har om os selv og hinanden. Noget vi tror, modsat eksempelvis artefakterne, som er noget, vi tydeligt kan se og definere.

Kulturen i en virksomhed fungerer dermed som bindemidlet, der holder sammen på organisationens procedurer, strukturer, systemer, kerneopgaver og processer. Det kan være *måden*, vi gør og siger tingene på. *Metoden*, vi anvender. *Værdierne og normerne*, vi identificerer os med og bruger som vores indre kompas, når vi skal løse opgaver og beskrive os selv og den organisation, vi er en del af. Kulturen bliver både fortællingen om os selv og gengives i det billede, vi gerne vil projicere ud i vores omgivelser omkring vores arbejdsplads. Kulturen er, som artefaktniveauet fremhæver, ofte det første, man bemærker i en organisation. Enten i form af symboler og æstetik, eller som synlig definerbar adfærd.

Fordi kulturen i en virksomhed er central, definerende og identificerende, så er den også fremhævet som en massiv faktor i forhold til, om man oplever succes eller fiasko med sin kerneopgave. I mange store og små virksomheder verden over er kulturanalyse eksempelvis en væsentlig del af det overordnede sikkerhedsarbejde i forhold til at risikovurdere og analysere eventuelle ulykker. Vi kan ikke længere give maskinerne/automatismerne skylden for vores fiaskoer alene, men må også vurdere ledelsen og medarbejdernes omsætning af organisationens kulturelle afsæt.

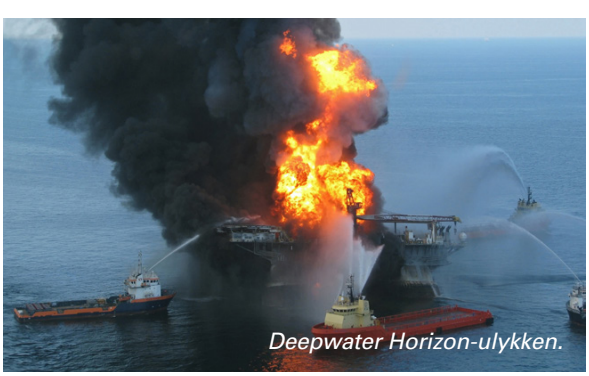
Af særlige eksempler på dette, kan nævnes BP's katastrofale ulykke på boreplatformen *Deepwater* Horizon samt NASA´s ulykke med rumfærgen *Colombia* i 2003.

I april 2010 kostede Deepwater Horizon-ulykken 11 mennesker livet, sårede 17 og ansporede til en af de største miljøkatastrofer nogensinde. Selvom den efterfølgende undersøgelse påviste fejl i mekaniske dele, så blev hovedparten af ansvaret placeret hos ledelsen af BP, og i den kultur virksomheden havde anlagt. Virksomheden havde dyrket en profit- og compliance kultur, hvor mulighederne for at tjene penge og medarbejderens ubetingede loyalitet over for ledelsens beslutninger var det primære fokus. Dette betød, at ingen stillede spørgsmål til sikkerhedsprocedure, og ingen gjorde opmærksom på de udfordringer, de hårde boringer efter olie kunne skabe i jagten på øget profit. Foruden de menneskelige og miljømæssige tab har katastrofen ved udgangen af 2018 kostet BP 65 milliarder dollars.

I februar 2003 brændte NASA´s rumfærge *Columbia* op i atmosfæren over Texas. 7 besætningsmedlemmer døde som følge af ulykken, der i første omgang blev henvist til en fejl ved en brændstoftank. En senere undersøgelse pegede imidlertid på, at den virkelige synder skulle findes i NASA's organisationskultur, hvor væsentlige sikkerhedsprocedurer og risikoanalyser var tilsidesat til fordel for et ensidigt fokus på at overholde deadlines og imødekomme finansielle mål. Ulykken kostede i omegnen af 400 millioner dollars foruden rumfærgens produktionsomkostning på 7 milliarder.

Begge eksempler er kendetegnet ved, at der i sidste ende peges på organisationskulturen som den primære årsag til katastroferne. Kulturens centrale rolle, i forhold til om en virksomhed eller organisation kan opnå succes med sin kerneopgave, synes dermed ikke at kunne overvurderes.

Min konklusion på ovenstående er, at selvom vi ikke flyver med rumfærger eller driver boreplatforme, så vil min påstand altid være, at vi bedriver et erhverv, som er mindst lige så væsentligt for de mennesker, vi skal levere vores velfærds-



Deepwater Horizon-ulykken.

ydelser til. Når perspektivet og samfundets sociale linse indstilles anderledes, end vi er vant til, så kan vi som leverandører af sociale indsatser ikke ignorere den forandring, som rationalet dikterer. En modstand mod tendensen og en uvilje mod at ændre kulturen til det nye fokus vil i sidste ende gå ud over de borgere, som i forvejen bevæger sig i en udsat position. Opgaven er at ruste borgerne til nutidens og fremtidens samfund ikke at fastholde dem i illusionen om, at verden er stationær og uforanderlig.

Kulturforandringens Framework på VoksenBøgen

I forhold til at omstille sig fra en omsorgskultur til en udviklingskultur var VoksenBøgen, som jeg er leder for, ingen undtagelse. Hverken når det gælder den organisatoriske kulturforandring i forhold til rehabiliteringstænkningen specifikt eller i forhold til at skulle modernisere vores organisationskultur generelt.

For hver af Schein´s 3 niveauer optræder der en stigende sværhedsgrad i omsætningen af forandringen. Hvor artefaktdelen kan være relativ let at ændre på i forhold til fysisk fremtræden, så er antagelserne straks mere vanskelige at forandre. Værdierne ligger midt imellem begrundet med, at beskrivelser af arbejdsgange, kerneopgave og målfastsættelse er til at håndtere, men forståelsen og udførslen i højere grad bliver mere kompleks.

Lokalt etablerede vi en række indsatser på flere niveauer og i flere etaper for at successikre omstillingsprocessen. Tiltagene omfattede blandt andet en massiv overkommunikation af behovet for forandringen/Den brændende platform samt tæt dialog med medarbejderne både omkring deres individuelle perspektiver i forløbet omkring mulige udfordringer/modstand og deres proaktive perspektiver over for projektet. Vi etablerede et omfattende kompetenceudviklingsprogram med fokus på inddragelse samtidig med, at vi påbegyndte formuleringen af nye værdier, kerneopgavebeskrivelser og metodiske tilgange. Vi foretog ændringer af de fysiske rammer blandt andet gennem en større udflytning til nye adresser. Vi udvidede institutionens målgruppe og foretog dermed væsentlige ændringer af formålsgodkendelserne hos diverse tilsyn og hos driftsherre, så vi kunne imødekomme behovet for tilbud til nye typer af borgere. Ydermere forandrede vi rutinerne omkring dokumentationsarbejdet og opfølgningen af borgersagerne, og i ansættelsesprocesserne foretog vi et opgør med de monofaglige tendenser og åbnende dermed op for at antage nye kompetencer og dermed også inviterer nye kulturer indenfor i organisationen. Kort sagt, var der ikke en sten, som ikke blev vendt.

I praktisk udførsel var der tale om et *vidtrækkende* og langsigtet projekt. Kulturforandringer er en kompleks og vanskelig øvelse, som kan sammenlignes med en kirurg, der skal operere sig selv. Man ved fra starten af; At opgaven er vanskelig; At der er en risiko forbundet med forløbet; At det kan komme til at gøre ondt!

Hos os blev forløbet sat på en projekt- og strategiplan, hvor hver indsats var nøje planlagt til gennemførsel i semikronologisk overlappende rækkefølge. Aldrig så stramt, at der ikke var plads til justering og aldrig så fleksibelt, at målet blev tabt af syne. Vores hensigt var i sidste ende at skabe en institution for voksne socialt udsatte, som fremstod både professionel, effektiv, tidssvarende og fremtidssikret.

Jeg har i det følgende skitseret fem særlige indsatsområder, som indkapsler processens hovedtemaer i forhold til, hvordan vi valgte at samle handsken op og tage vores kulturelle fundament ud på en forandringsrejse. De fem primære områder, vi har arbejdet med er; Kommunikation, Inddragelse, Kompetenceudvikling, Rammer og Vanetænkning.

1. De fleste forandringsteorier vil fremhæve, at **kommunikation** før, under og efter en proces er af afgørende betydning. Når forandringen samtidig henvender sig specifikt til kulturbe-

grebet, er kommunikation af processens formål, mål, baggrund og progression ydermere væsentlig. For ledelsen gælder det indledningsvist, at hvad enten man er til øl-kasse-taler, PowerPoint eller noget helt tredje, så skal "The Big Why?", eller "Den brændende platform" optræde tydeligt og konkret for enhver af organisationens aktører. Hvis der ikke opleves et behov for en ændring, hvorfor så kaste sig ud i den? Samtidig er det vigtigt at fastholde fokus på forløbet ved konstant at sætte forandringen på dagsordenen, snart sagt, i enhver kontekst. Dette kan både være i formelle strukturer som i mødedagsordner og ved overlap i vagtlaget, men også i den mere uformelle daglige dialog og samtale.

Vi indledte selv vores proces med at præsenterer behovet for en forandring og processens pejlemærker ved en temadag for samtlige medarbejdere. Efterfølgende byggede vi forløbet ind i vores formelle strukturer og sikrede en solid dialog omkring behovet for at tænke nyt og handle anderledes. Dette gennem vores MED-system, ved personalemøder og i den faglige sparring. Formålet var, at vi hele tiden kunne holde gryden i kog og sikre, at enhver af organisationens aktører var velinformeret, deltagende og ikke mindst inddraget.

2. Netop **inddragelse** blev et centralt element i forløbet. Hvis der ønskes følgeskab i en svær forandring, er det væsentligt at have alle aktører med. Herunder også både borgerne, de pårørende og myndighed. Vores tilgang var funderet i survey-undersøgelser og fokusinterviews, som havde til formål at afklare de forventninger og indsatsområder, vores interessenter er afhængige af. Både borgere, pårørende og myndighed blev interviewet, og den indsamlede data blev omsat til formuleringen af værdier og vores fælles forståelse af kerneopgaven. Denne Bottom-up proces startede dermed hos vores samarbejdspartnere og borgere, strøg op gennem personalegruppen og blev slutteligt forankret i ledelsens strategier og forvaltningens overordnede politikker og værdigrundlag. Perspektivet i forhold til den praktiske del af formuleringen af en ny og moderniseret kultur på VoksenBøgen tog sit udspring i det forhold, at vi er leverandører af socialfaglige bestillinger. Vores opgave er ikke at være en definerende enhed, der beslutter, hvad samfundet har brug for. Vi er en udførerenhed af de bestillinger og ønsker, hhv. myndighed og borgerne har. Derfor var det et afgørende element, at kulturens udkrystallisering også kunne spejles i forventningerne til os som tilbud.

3. Når en gruppe af medarbejdere og ledere i en større organisation skal omstille sig til et nyt rationale og en ny virkelighed, så vil det være et fejlskud at antage, at dette kan udføres uden villighed til også at tilegne sig nye kompetencer. **Kompetenceudvikling** er derfor knyttet op som et tredje indsatsområde i bestræbelserne på at gennemføre en kulturforandring. En så omfattende udviklingsproces, som vi har stået overfor, kræver en målrettet og planlagt investering. Hvis vi skal gøre tingene anderledes, end vi plejer, kan det ikke nytte, at vi anvender de samme værktøjer, som vi altid har gjort. Hos VoksenBøgen blev dette forhold startskuddet til oprettelsen af et udviklings- og kompetenceakademi, hvor specifik og målrettet uddannelse blev sat i system og fik en styregruppe. Styregruppen havde ansvar for at fordele de uddannelsesmidler, botilbuddet råder over. Vi har i perioden fra 2013 til 2018 anvendt i gennemsnit 10.000 kr. pr. medarbejder pr. år til at successikre denne transformation og udvikling. Dette har gennem årene blandt andet udmøntet sig i en diplomuddannelse i projekt- og forandringsledelse til 20 ansatte, en dobbeltdiagnoseuddannelse til 18 medarbejdere, en uddannelse i Neuroaffektive kompasser og mentalisering til hele organisationen samt diverse mindre kompetenceløft på individuelt niveau.

4. Når der er er arbejdet Bottom-up orienteret med indsamling af data hos interessenterne, kommunikeret tydeligt og klart omkring formålet samt sikret, at de nødvendige kompetencer til at gennemføre transformationen er indlej-

ret, så er der samtidig et behov for at se på en ændring af **rammerne** og det visuelle udtryk i tilbuddet. Som fremhævet tidligere i artiklen, så har artefakterne også en betydning for det kulturelle output. Det er nemt at falde tilbage i de vante handlinger, når man færdes i vante og genkendelige rammer. VoksenBøgen fik under forløbet mulighed for at skifte en del af de eksisterende fysiske rammer ud med mere tidssvarende boliger. Dette gav et solidt afsæt for også at adoptere nye måder at handle på. En flytning til nye rammer er dog ikke altid en mulighed, og derfor brugte vi også ressourcer på at gentænke tilbuddets indretning, så der fysisk blev inviteret til større selvstændighed hos tilbuddets borgere. Vi minimerede blandt andet fællesrummenes aktiviteter, hvorved der blev større incitament til at opholde sig i lejlighederne. Vi etablerede desuden køkkener i borgernes boliger, således "fællesspisningen" blev afskaffet. Generelt var det målet at få gjort op med den klassiske institutionstænkning og etablere rammer, hvor borgerne i højere grad kunne leve og udvikle sig selvstændigt under forhold, der afspejler almindelige hverdagsforhold for enhver borger i samfundet.

5. Når alt dette er sagt og gjort, så optræder der stadig en risiko for **vanetænkning** og download af tidligere handlinger. Det er let at blive for servicemindet i samarbejdet med socialt udsatte borgere og ende som fixeren af problemer fremfor facilitator af udvikling. De 4 førstnævnte temaer har ingen værdi, hvis ikke opmærksom-

"De 4 førstnævnte temaer har ingen værdi, hvis ikke opmærksomheden også rettes mod faktisk at ændre i 'det vi plejer'".

heden også rettes mod faktisk at ændre i "det vi plejer". Målet var ikke at gøre det samme på en ny måde, men at skabe noget nyt med nye redskaber. Dette opgør er hos VoksenBøgen funderet i kollegial sparring, supervision og ved MUS/GRUS og trivselssamtalerne. Vi forsøger konsekvent at støtte hinanden i hverdagen i ikke at gentage vores handlinger på et automatiseret niveau, men altid at sikre nytænkning og anvendelse af ny viden i vores slutprodukt. Vi gennemfører dette ved at være nysgerrige og undersøgende på hinandens adfærd og handlinger. Ved at skabe rum for feedback og anerkendelse og ved at udfordrer os selv, når vi lærer nyt ved supervision eller i andre faglige udviklingssammenhænge. Denne øvelse stopper aldrig og skal kontinuerligt dyrkes og sættes i fast struktur for at sikre en dynamisk udviklingskultur.

Opsamling

Jeg har indledt artiklen med at konstatere, at kulturforandringer er en vanskelig øvelse. Jeg har i udarbejdelsen af artiklen også kunnet konstatere, at det kan være vanskeligt at beskrive forandringsprocessen generelt. Forløbet har, som teorien omkring kultur også konstaterer, mange bevægelige dele, og meget foregår på aktørernes inderside, hvor påvirkningen af de handlinger, der aktiveres, er svære at påvise. Dette forhold må dog aldrig stå i vejen for at forsøge.

Når miljøet omkring os er dynamisk, må enhver med et ærinde i at levere offentlige velfærdsydelser nødvendigvis også ruste sig til at tilpasse og forandre sig. Vi er det spejl, som gengiver samfundets muligheder og tendenser, og derfor vil en organisation med en kultur sat i sten sjældent kunne lykkes med sin kerneopgave over længere tid.

Det forandringsprojekt, VoksenBøgen søsatte, var i sin korte formulering en relativ undseelig størrelse. Vi skulle ikke længere levere "*Omsorg med udvikling for øje*" med kompenserende støtte og borgeren bag eller ved siden af os. Vi skulle skabe "*Udvikling med omsorg for øje*" med aktiverende/rehabiliterende støtte og borgeren foran os. Selvom dette på skrift ser enkelt ud, så er det min forhåbning, at artiklens indhold er lykkedes med at beskrive kompleksiteten og omfanget af den proces, vi har været igennem.

Om de 5 temaer kan finde relevans i enhver organisation og i ethvert kulturforandringsforløb, vil jeg nødigt forpligte mig til at svare generelt på. Men jeg vil gerne konstatere, at det har virket for os. Når vi i dag oplever borgere, der er mere tilfredse med et ophold hos os, end det tidligere har været tilfældet samtidig med, at vi ser en langt større gennemstrømning, så er vi kommet meget langt. Vi får i langt højere grad skabt grundlag for selvstændighed og selvhjulpethed, uden at borgerne udsættes for et unødigt pres og overkrav. Det er i min optik afgørende nødvendigt, at vi løser vores socialfaglige opgave på et dynamisk og transformerende fundament. Lysten og motivationen for at tage ansvar for eget liv og udvikling skal igangsættes af de tillidspersoner og professionelle, som borgerne har brug for opbakning fra. Hvis disse pædagoger, omsorgsassistenter, lærere, socialrådgivere og andre faggrupper ikke selv kan udvikle sig og ændre deres vaner, hvordan skal vi så nogensinde kunne forvente at skabe forandring hos de borgere, vi er sat i verden til at guide igennem en udviklingsproces?

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

Mange af artiklerne i dette tidsskrift er skrevet af fagpersoner inden for det social- og ledelsesfaglige område. Målet er at dele værdifuld viden og erfaring vedrørende handicap, psykiatri og ledelse.

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING henvender sig til alle med interesse for det social- og ledelsesfaglige område, herunder praktikere, ledere, studerende og forskere, som ønsker at holde sig opdateret med ny viden, nye muligheder og praksiserfaringer.

I redaktionen modtager vi gerne artikler til SOCIAL UDVIKLING. Har du erfaringer fra udviklingsprojekter på tilbuddet, eller har du i forbindelse med din uddannelse eller forskning lavet et projekt, der er kommet nyttig viden ud af, er du velkommen til at sende os et artikelforslag. Vi modtager også gerne forslag til anmeldelser af fagbøger eller ideer til emner, som bør belyses i SOCIAL UDVIKLING.

Vi kan også tilbyde assistance i forhold til ideudvikling – og sparring under selve skriveprocessen.

Artikler, anmeldelser og ideer sendes til ansvarshavende redaktør Bo Mollerup på bomo@socialtlederforum.dk eller redaktør Irene Coakley på ireneodense@yahoo.dk

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 4-2019