SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 6-2019

- Forråelsen giver os indblik i 'noget' – og hvordan vi leder, når forråelsen sætter organisationen i krise
- Medarbejderne lavede en fair lønmodel
- Kompetenceudviklende supervision løfter kerneopgaven – en casebeskrivelse af et kompetenceudviklende supervisionsforløb
- Ledelse – i virkeligheden
- Fælles emotionel begejstring – en undersøgelse af deltagelse på botilbud for mennesker med udviklingshæmning
- Tværfagligt samarbejde om tidlig opsporing af sygdom

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: De-tre sammen med Handicap Vejle

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

INDHOLD 6-2019

Forråelsen giver os indblik i 'noget' – og hvordan vi leder, når forråelsen sætter organisationen i krise 4

Af Rikke Bjerregaard

Igennem eksempler på andres forråelse får vi blik for vores egen. Bekendtskabet med forråelsen er en læringsproces, der er nødvendig for alle i organisationen, da den kan ses som både en personlig og organisatorisk udfordring

Ledelse - i virkeligheden – Handicap Vejle nøjes ikke med teori 12

Af Finn Salomonsen og Rene Jensen

Konsulentvirksomheden De-tre arbejder mod mere uddannelse af praksisledelse og mere handling. De fortæller, hvordan Handicap Vejle har styrket den samlede ledelse gennem en praksisuddannelse og fremhæver 10 opmærksomheder, der både er "gode råd" og en del af fundamentet for deres uddannelser.

Medarbejderne lavede en fair lønmodel 17

Af Bo Vestergaard og Troels Pedersen

Hvad er en fair fordeling af decentrale lønmidler, når alle på holdet er kompetente, ihærdige og skaber værdi for borgerne? Det gav en gruppe på 18 medarbejdere på JAC deres bud på, da deres funktionsleder havde en lønpulje til årlig fordeling blandt dem.

Kompetenceudviklende supervision løfter kerneopgaven – en casebeskrivelse af et kompetenceudviklende supervisionsforløb 24

Af Jon Vilshammer

En boenhed har arbejdet med kompetencegivende supervision. Frem for at arbejde med én enkelt sag oplevede medarbejderne, hvordan den kompetencegivende supervision bidrog til deres faglige udvikling, og de som team begyndte at arbejde i samme retning.

Fælles emotionel begejstring – en undersøgelse af deltagelse på botilbud for mennesker med udviklingshæmning 33

Af Maria Røgeskov

Et fireårigt forskningsprojekt har undersøgt, hvordan man kan arbejde med deltagelse på botilbud for mennesker med mild til moderat grad af udviklingshæmning, og hvordan deltagelse kan forstås som oplevelser, der giver beboere og pædagogisk personale fælles emotionel begejstring.

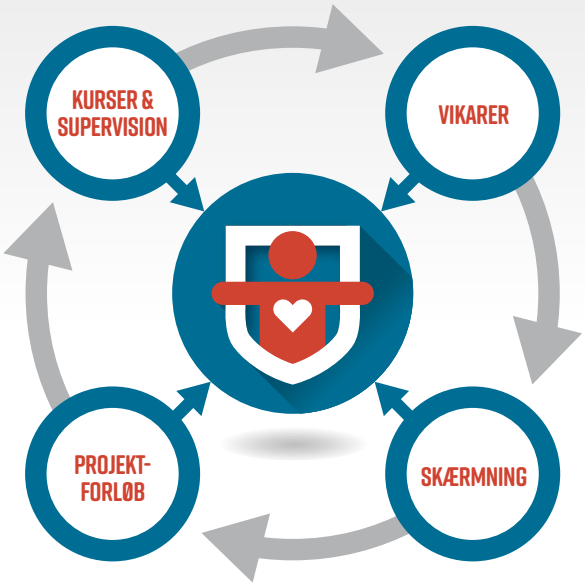
Tværfagligt samarbejde om tidlig opsporing af sygdom 38

Af Birgit Søgren Nielsen

Bo & Aktiv er den første organisation under det Specialiserede Socialområde i Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor medarbejderne har fået et samlet kompetenceløft i forhold til tidlig opsporing af begyndende sygdom. Dermed kan borgerne i højere grad kan undgå indlæggelser eller genindlæggelser.

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

Du sidder nu med dette års sidste nummer af Social Udvikling i hånden. Et nummer, som endnu engang byder på indspark fra såvel den praktiske virkelighed som fra den mere teoretiske side, der hele tiden er med til at præge, inspirere og forandre praksis.

Jul og nytår står så småt for døren. Mens disse linjer skrives, ses der frem mod en måned med julefrokoster, julegaveindkøb og juletravlhed – ikke sjældent kombineret med overtræk af diverse konti og overspisning. En foreløbig kulmination på dette bliver den såkaldte Black Friday, hvor der år efter år sættes nye rekorder i antallet af dankorttransaktioner.

Udenfor landets grænser giver global opvarmning, ekstreme vejrforhold, brande ude af kontrol, begyndende optøning af polerne, koldkrigsretorik, polarisering, brexit, statsledere med tunnelsyn og vedvarende terror anledning til bekymring. Der er nok at holde øje med. Nok at forholde sig til. Nok at frygte.

Påtrængende og nødvendige temaer de kommende år bliver bæredygtighed (ledelse af bæredygtighed), CO_2-reduktion og klimamål.
I vores egen verden følger vi med særlig interesse finanslovsforhandlingerne, der, netop mens disse linjer skrives, ser ud til at gå ind i den afsluttende fase.

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

Det er en aftale, der rummer mange ambitioner på vitale socialpolitiske områder, og som overordnet mål har et decideret velfærdsløft.

Hos Socialt Lederforum har vi med stor interesse – og en smule bæven – afventet netop finanslovsforhandlingerne. Indtil nu har der primært været tale om hensigtserklæringer. Der har ikke i nævneværdig grad været tale om konkrete tiltag og forslag. Resultatet af finanslovsforhandlingerne viser for alvor om 'bukserne kan holde'. Det er her, financieringen af de mange tiltrængte løft skal anvises.

Vi kan dog ikke sige os fri for at være bekymrede. Regeringen fremlagde sit udspil til finanslov under overskriften 'Velfærd først', hvilket vi synes står i skærende kontrast til, at handicapområdet og socialpsykiatrien slet ikke er nævnt.

Under valgkampen lovede Socialdemokratiet, Enhedslisten, SF og De Radikale et nyt politisk fokus på mennesker med handicap. Sammen lovede partierne en faglig og økonomisk genopretning af et hårdt trængt handicapområde. De lovede også nyt fokus på socialpsykiatrien, der igennem en årrække har været i knæ – strukturelt såvel som ressourcemæssigt. Det er essentielt for tilliden, at den nye regerings første finanslov peger mærkbart i den retning. Ikke noget med: "Der kommer en rigtig god løsning i morgen", tak!

Apropos offentlige midler, så er sagen mod den tidligere betroede medarbejder hos Socialstyrelsen, det lykkedes at overføre et trecifret millionbeløb til egne konti, gået i gang. Svindlen foregik fra 2002 til 2018. Det drejer sig om satspuljemidler. Sagen fylder rigtig meget i mediebilledet.

Offentligheden har naturligvis undret sig over, hvordan det er muligt at stjæle så mange penge, uden at det bliver bemærket. Det er også en undren, der i disse dage er blevet gentaget i retten. Siden sagen blev offentligt kendt i efteråret 2018, er der blevet bragt mange baggrundsartikler vedrørende administrationen af forskellige støttepuljer. I en sådan artikel har den tidligere socialminister Manu Sareen udtalt til Politiken: "Selvfølgelig var der ikke styr på det. Det er vildt svært at have overblik over så mange millioner".

Det er en på mange måder grotesk udtalelse, der i den grad maner til selvransagelse af den helt store kaliber, når det gælder om at passe på offentlige midler.

Tillad mig i den forbindelse at gøre opmærksom på, at der blandt Socialt Lederforums medlemmer er tilbud med et årligt budget på over 200 millioner kroner. Tilbud der vel at mærke kan gøre rede for brugen af hver en krone. Ledet af ordentlige, offentlige ledere, der hver eneste dag er med til at forvalte 'vores allesammens penge' på forsvarlig vis. Selvfølgelig kan det lade sig gøre!

Alle vore læsere ønskes en glædelig jul samt et godt og lykkebringende nytår. Gerne med en overvægt af ordentlig ledelse af velfærd. Vi bidrager gerne.

God fornøjelse med læsningen!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

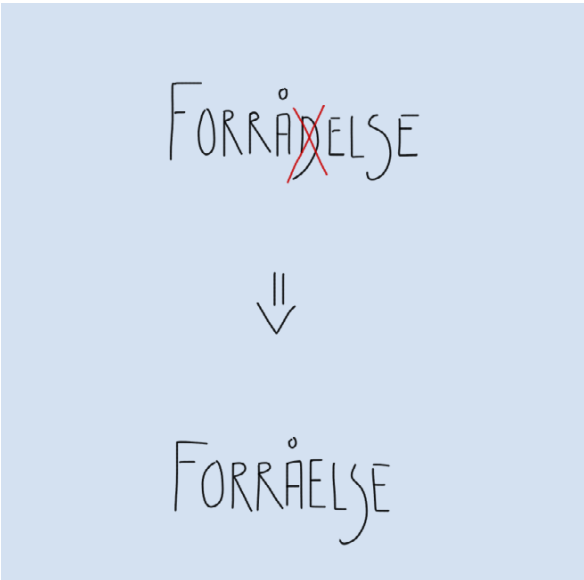
Forråelsen giver os indblik i 'noget' – og hvordan vi leder, når forråelsen sætter organisationen i krise

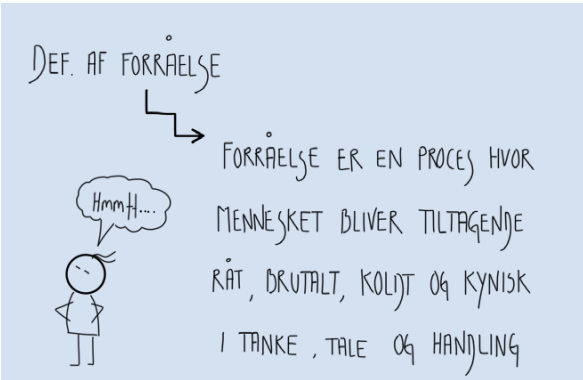
Af Rikke Bjerregaard

Om Rikke Bjerregaard
Er uddannet cand.merc.HRM fra Copenhagen Business School med en bachelor i filosofi og økonomi. Har en specialistuddannelse i mentalisering fra Center for Mentalisering. Rikke er selvstændig konsulent og ansat som ekstern lektor ved Copenhagen Business School i organisationsteori og ledelse, hvor hun bl.a. underviser i Personlighedspsykologi og Ledelse af teams og processer. Har arbejdet med HR-udvikling på Københavns Fængsler og uddannet ledere på den toårige masteruddannelse i Business coaching. Laver ledersupervision, teamsupervisioner og coachingsamtaler samt er underviser og oplægsholder.

Indeværende artikel er den første af tre, hvor jeg vil beskrive forråelse som en personlig og organisatorisk udfordring, samt hvordan vi leder organisationer i kriser opstået på baggrund af forråelse.

Alle artiklerne er skrevet i samarbejde med direktør i Habitus, Martin Godske, og HR-udviklingskonsulent, Katrine Friese.





Nu kalder vi alt 'forråelse' – dårlig ledelse er forrået ledelse; utilfredse personaler er forrået personaler; hårde konflikter er forråede konflikter etc. Alle handlinger og sproglige vendinger kan nu være forråede. Men som med så mange andre retoriske 'nyheder' mister forråelsen på den måde sin betydning og kompleksitet.

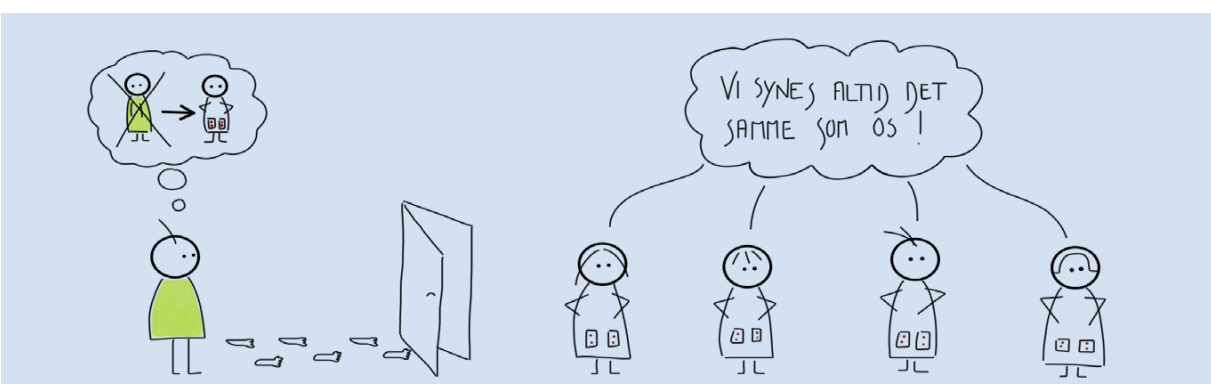
Kritikere har ret i, at forråelse blot er en sproglig installation, men det er sket før, at retorikken kan have stor betydning for, hvordan vi forstår os selv og hinanden. Vi kan via sproget komme tættere på vores epistemologiske oplevelse af verden og vores ontologiske forståelse af at være et menneske.

Forråelse fører ikke nogen metode og ej heller nogen evidens med sig, men vi kan se, høre, mærke og genkende den, når vi møder den.

På trods af kritikken må der ikke herske tvivl om, at det 'noget', vi forsøger at sætte fokus på igennem ordet forråelse, er vigtigt. Forråelsen har altid været og vil altid være en del af os. Den er et menneskeligt vilkår.

Noget er forandret...

I arbejdet med forråelse er 'noget' forandret. For mit eget vedkommende har opmærksomheden gjort, at jeg lytter efter noget andet, observerer noget andet, mærker noget andet – noget andet, som jeg efterhånden har et sprog for i øjeblikket, men også stadig noget andet, som bliver mere og mere komplekst. Noget andet, som har tråde til mange forskellige dele af det at være menneske.



Men forråelse er større end den enkelte. Større fordi den lever i fællesskabet og får næring igennem fællesskabet. Det er i fællesskabet, vi danner normaliteter, regler og måder at tale og udføre vores opgaver på. Fællesskabet giver tryghed og mening, og heri kan vi sammen legitimere vores handlinger gennem positivt sprogbrug og pseudofaglige refleksioner.

Da forråelsesbarometeret for alvor steg

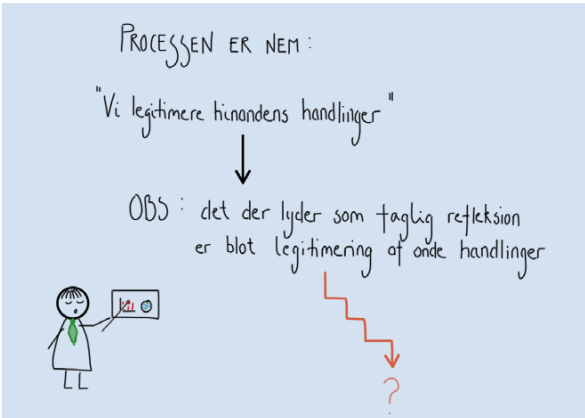
DaTV2 i maj 2019 sendte dokumentaren 'Daginstitutioner bag facaden', gik der et sug igennem os alle, og det nationale 'forråelsesbarometer' steg kraftigt.

I kølvandet på denne udsendelse blev der ikke sparet på forråede udtalelser fra forældre, politikere etc. Mange af udmeldingerne må naturligvis være udtryk for bekymring, men også et udtryk for afmagt. Særligt den afmagt i ikke at kunne forstå, hvordan andre mennesker, her pædagogerne i dokumentaren, kunne handle som de gjorde? Tænk, at pædagogerne kunne afvise den lille pige, der græd, fordi hun savnede sine forældre frygtelig meget! Hvordan kan det lade sig gøre? Hvad er det dog for nogle mennesker?

Svarene på spørgsmålene er ganske simple – det kan lade sig gøre, fordi de er mennesker, og fordi de bare er helt almindelige mennesker!

Jeg har selv i en årrække arbejdet i forskellige børnehaver i Københavns Kommune og har oplevet, hvordan forråelsen kan komme snigende ind på en personale- og ledergruppe uden, at nogen stopper op og spørger: Hvad sker der med os?

I situationen, jeg bedst husker, blev det legitimt og pædagogisk fagligt korrekt at lade et barn gå rundt med en fyldt ble i flere timer. Vi blev enige om, at det var den rigtige pædagogik i forhold til at vænne børn af med at gå med ble. Hvis børnene i tilstrækkelig mange timer gik rundt med fyldt ble, så ville de på et tidspunkt finde det så ubehageligt, at de ville begynde at benytte toilettet.

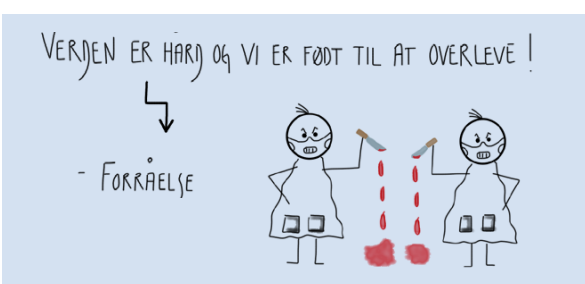


Hvis du havde spurgt mig om pædagogikken på daværende tidspunkt, ville jeg med stor sandsynlighed have sagt, at det også var sådan, man gjorde i andre børnehaver, og jeg ville også kunne komme med lange forklaringer på de pædagogiske overvejelser, der lå bag praksis. Jeg havde ikke adgang til den reelle baggrund for handlingen, så jeg levede i et arbejdsmæssigt selvbedrag.

Et teoretisk indblik

Det teoretiske grundlag bag forråelse er næsten uudholdelig læsning. Teorien tager udgangspunkt i ondskabens psykologi og filosofi og beskriver, hvordan vi som mennesker i højere grad er et socialt væsen end et moralsk væsen.

I kampen for at overleve, og i frygt for afmagten, har mennesket gennem det meste af historien slået hinanden ihjel. Vi er født til at overleve, og overleve gør vi bedst i grupper. Grupper med samme moral og sproglighed.



Eksemplerne i teorien er hentet fra historiens store krige med tortur og forsøg på levende mennesker. Forsøg, der udføres af vidende forskere, der samtidig er ordentlige og hyggelige familiemennesker.

Når jeg i mine oplæg beskriver forråelse gennem disse forfærdende fortællinger, er der næsten altid mindst én blandt tilhørerne, der opponerer. Det er så voldsomme handlinger, at vi ikke kan identificere os med dem, der udfører sådanne grusomheder. Og ja – det er måske at gå til yderligheder at præsentere Holocaust som baggrund for forråelse i f.eks. en social virksomhed, men pointen er at skabe forståelse for, at onde handlinger er en del af det at være menneske og heri, at forråelse er et menneskeligt vilkår, som vi ikke kan fraskrive os.

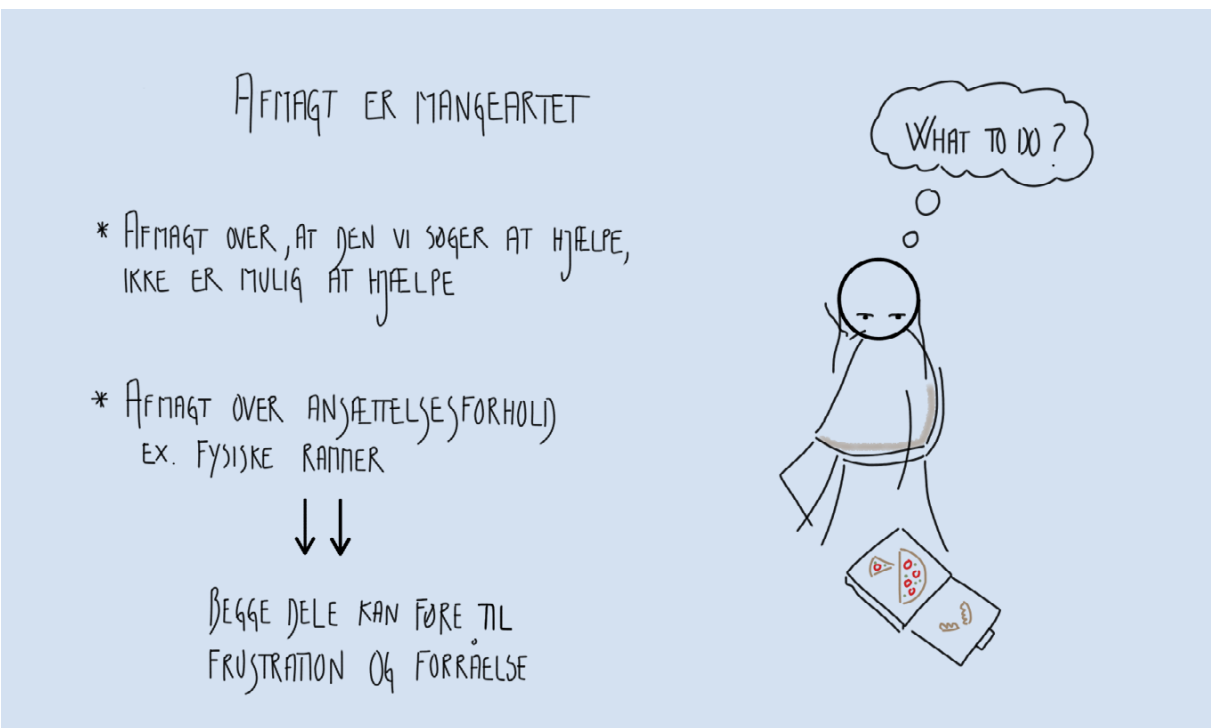
Gennem andres forråelse kan vi få et syn for, hvordan forråelsen kan se ud, og hvordan den kan lyde. Min erfaring er dog, at der stadig kan være lang vej til at kunne sætte den i forhold til egen forråelse i egen praksis.

At komme tilbage til forråede episoder

Det var først, da jeg begyndte at arbejde med forråelse i sociale virksomheder, at forråede episoder i mit eget liv og karriere kom tilbage til mig – med gru. Jeg så mig selv arbejde efter en pædagogik, der var både syg og sær. Og jo mere jeg tænkte over det, kom der flere og flere eksempler fra mit arbejdsliv og privatliv, hvor forråelsen blev tydelig for mig – og her taler vi også om eksempler fra i går!

Når jeg underviser i forråelse, er det vigtigt for mig at sætte denne personlige proces i gang hos deltagerne. Hvis vi ønsker at mindske forråelsen, skal vi kunne sætte et rum, hvor alle kan få plads til at komme tilbage og mærke deres egne oplevelser med temaet. Og efterfølgende skal vi nænsomt kunne gå i dialog med hinanden om oplevelserne. Det kræver tillid og timing at gå ind i denne proces.

Vi må ikke efterlade nogen alene med deres fortællinger; vi må betragte alle fortællinger som



vigtige og hverken lade os forblænde af modet til at tale åbent eller forfalde til blot at tale hinanden efter munden. Vi må tage del i fortællingen med lysten til at reflektere sammen over den forråede handling, som fortællingen indeholder.

Processen må og skal indeholde alle i organisationen. Hvis ikke alle medarbejdergrupper; herunder ledelse, pædagoger, køkkenpersonale etc. er med i processen, vil det ikke lykkes os at arbejde effektivt med temaet.

Men hvorfor bliver vi forråede?

Vi bliver forråede, når vi oplever afmagt. Altså når vi mister magten over situationen, eller når vi mister magten over et andet menneske.

Afmagt er et vilkår, når vi arbejder med mennesker, der har behov for hjælp. Vi kommer helt naturligt til at stå i situationer, hvor vi ikke kan hjælpe den anden, hvad end vi prøver.

Den sociale virksomhed Habitus oplevede i sommeren 2018 at blive hængt ud i medierne på grund af beboeres og pårørendes oplevelser med forrået personale. Sagerne førte til lukning af et botilbud og skærpet tilsyn på flere andre botilbud.

Nuværende direktør i Habitus, Martin Godske, tager de tidligere hændelser meget alvorligt og betragter det skete som et tegn på, at medarbejderne har stået i afmagtssituationer, og de derfor har handlet forrået:

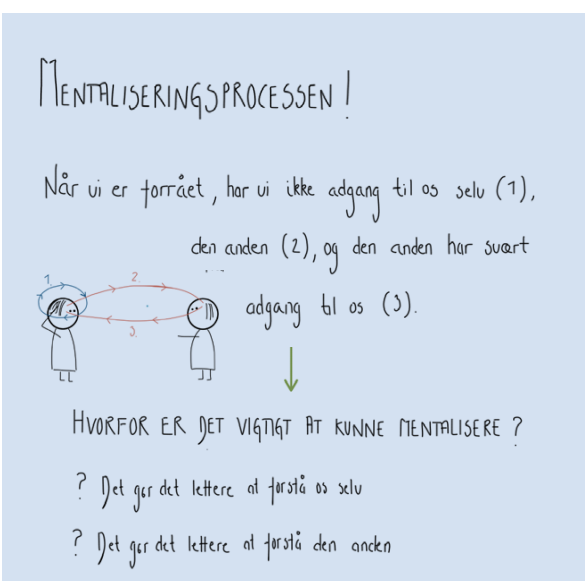
> *Det må vi ikke opleve igen! Vi ved, at det er et menneskeligt vilkår at handle forrået, når vi mister magten over situationen eller det andet menneske, som vi er til stede for at hjælpe. Forråelse vil altid være en del af vores branche i arbejdet med at hjælpe mennesker med behov for hjælp, men vi kan og må ikke sidde det overhørigt!*

Oplevelserne og mediestormen i sommeren 2018 satte organisationen i en krisetilstand og gjorde opmærksomheden på forråelsen endnu mere præsent. Krisen var udgangspunktet for, at organisationen måtte se sig selv på ny, og på den baggrund blev det besluttet, at alle medarbejdere i Habitus i første omgang skulle deltage på en temadag om forråelse. Jeg har derfor inden for det sidste år afholdt temadage om forråelse på alle botilbud i Habitus.

Kort om temadagenes forløb og metode

Temadagene er lagt an således, at vi igennem eksempler på andres forråelse får blik for vores egen. Vi taler derfor i første omgang ikke om nære personlige oplevelser med forråelse, men om hvordan teorien fremstiller den, og hvordan den kan se ud og høres hos andre. Herved danner vi et fælles sprogligt grundlag for at tale om forråelse og reflekterer over, hvordan afmagtssituationer kan ende ud i forråede handlinger. Vi arbejder os gennem dagen nænsomt tættere og tættere på egne oplevelser med afmagt, hvori vi har mistet evnen til at se den andens behov.

Jeg anvender mentaliseringsteorien som metodisk grundlag for arbejdet med forråelse. Mentaliseringen kan styrke vores evne til at se, høre og



mærke den andens behov, tanker, følelser, mål og grunde – også i situationer, hvor vi oplever, at mentaliseringen er ved at svigte.

Når krisen har fat i organisationen, som den havde i Habitus, er temadage om forråelse desværre ikke nok. Det kræver et systematisk arbejde med temaet og ikke mindst et fornyet blik på ledelsen af organisationen. Ændringer, der kan ryste og gøre medarbejderne periodisk endnu mere frustrerede og projektive.

Organisationer i krise

Ifølge Martin Godske er der fire ledelsesmæssige værktøjer, der er vigtige at kunne anvende, når organisationen er i krise.

For det første er det vigtigt, at du som leder ligger højt i det sociale statushierarki. Det betyder, at der er respekt om din person, og der bliver lyttet til dig. Hvis du ikke har den rette position i organisationen eller i afdelingen, er dine ord uden vægt, dine initiativer dør hen, og det er vanskeligt at sætte nye normer i organisationen.

Frustrationsniveauet i organisationen stiger i krisesituationer. Når frustrationsniveauet stiger bliver organisationen porøs, og medarbejderne forsøger at 'tætte sig' i fraktaler, hvor de hurtigt udpeger en uofficiel leder. Her er det vigtigt, at du som leder sætter normen for, hvad der er acceptabel adfærd. Det kræver mod og vedholdenhed, og du kan opleve, at forråelsen vendes mod dig som leder, hvilket igen kræver ustandselig refleksion over egen afmagt og risikoen for at miste evnen til at mentalisere – altså at blive forrået.

Det andet ledelsesmæssige element i at håndtere kriser er, at du som leder skal sikre dig, at der er ordentlige procedurer, regler, rammer og vilkår for medarbejderne. Regler, rammer og procedurer må være så klare og eksplicitte, at ingen kan være i tvivl om, hvordan de skal håndtere de forskellige situationer, hverdagen byder på.

At have ordentlige regler og rammer skaber tryghed og ro. I de situationer, hvor vi oplever afmagt, kan klare og eksplicitte regler være med til, at vi genfinder overblikket i situationen. På den anden side kan for mange stramme regler skabe rigiditet og gøre os refleksivt passive, og hvorfor, vi overholder dem, er udelukkende for ikke at komme på kant med den gruppe i hierarkiet, som vi gerne vil være en del af.

Den tredje ledelsesmæssige opmærksomhed er organisationens sproglighed; hvordan taler vi om og til hinanden?

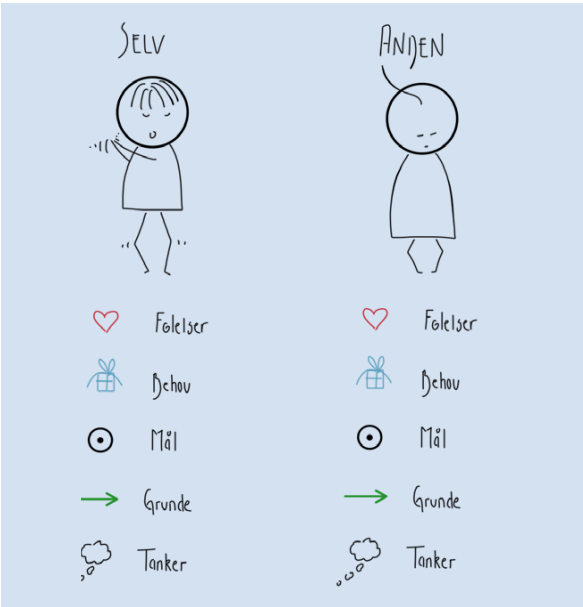
Når krisen rammer og frustrationen stiger, er der en overhængende risiko for, at vores sprogkultur bliver forringet. En af de sproglige opmærksomheder er, at alt bliver de andres skyld, og vi pålægger de andre onde intentioner!

I mine supervisioner oplever jeg, at 'de andre' oftest er ledelsen. Ansvaret må ikke for nogen lægges et andet sted hen, da det forhindrer udvikling for den enkelte og for organisationen. Det er vigtigt at få det relevante ansvar tilbage til den enkelte medarbejder og heri arbejde med en mere nuanceret sproglighed for frustrationen.

Det er dog nemmere sagt end gjort, da et frustreret personale ofte har et højt arousalniveau, hvilket gør det vanskeligt at arbejde refleksivt. Ved at få vendt blikket mod os selv kan vi blive optaget af egen rolle, og derefter hvad vi kunne have gjort anderledes – det er et mentaliserende arbejde.

Forråelsen er et udtryk for mentaliseringssvigt, hvor vi dropper at gå på opdagelse i den andens tanker, behov, følelser, mål og drømme. Forråelsen kan ses, høres og mærkes. Og lige meget hvilken sans, vi oplever forråelsen med, er det bl.a. vores evne til at mentalisere, der kan reparere det svigt i sprogligheden, der netop er opstået.

Det sidste ledelsesmæssige værktøj, som ifølge Martin Godske er vigtigt i forbindelse med at lede



Forråelsen er et udtryk for mentaliseringssvigt, hvor vi dropper at gå på opdagelse i den andens tanker, behov, følelser, mål og drømme.

i kriser, er, at der skal skabes empatiske 'rum' i organisationen, hvor det er muligt at møde hinanden som mennesker. Det giver en fornemmelse af at blive set, hørt og forstået på egne præmisser, og der er ikke noget mere frustrationsdæmpende end at møde et venligt blik. Og i det blik også at kunne se og spejle sin egen menneskelighed. Det medmenneskelige blik er et vigtigt udgangspunkt for at kunne tale om egen forråelse.

De empatiske rum må ingenlunde være tilfældige. Forstået på den måde, at de ikke må være ureflekterede.

Iboende de empatisk ureflekterede rum er forråelsen til stede igennem pseudomentalisering og pseudofaglighed. Vi må huske, at den fagligt dygtige pædagog, der er god til at forklare, hvorfor en bestemt pædagogisk handling er bedre end en anden, også er god til at bortforklare forråede pædagogisk praksis.

Hvis vi i det medmenneskelige blik mister evnen til at reflektere og mentalisere, risikerer vi at overse de forråede handlinger og derudover undergrave den pædagogiske praksis, som vi hver dag bør møde medarbejderne i.

Afslutning

Jeg håber, du igennem artiklen har gjort dig måske de første, nye eller flere tanker om din egen og din organisations forråelse. Og måske er du også blevet klogere på, hvad du tænker, det 'noget' er, som vi sammen nu er begyndt at tale om.

For mig er det 'noget' bagsiden af du og jeg. Vi må betragte vores bekendtskab med denne side som en læringsproces, der er nødvendig for alle i organisationen – i særlig grad for de borgere, som vi hver dag forsøger at give den bedste hjælp.

Da jeg er af den overbevisning, at arbejdet, vi har gjort i Habitus, med stor værdi kunne gentages af andre organisationer, der arbejder med borgere med behov for hjælp, ser jeg frem til at bringe den næste artikel, hvor du kan læse om den konkrete praksisnære proces.

Anden artikel tager udgangspunkt i mit samarbejde med den sociale virksomhed Habitus, som igennem det sidste år har arbejdet med, hvordan vi kan mindske forråelsen i Habitus. Artiklen vil beskrive den konkrete og praksisnære proces, og hvordan Habitus arbejder med at systematisere forebyggelsen af forråelse.

Den tredje artikel kigger på hvilken effekt, den systematiske tilgang til at forebygge forråelse har haft i Habitus og hvilke udfordringer, der har været. For at undersøge de forandringer, der forhåbentligt opleves i organisationen, vil denne artikel inddrage forskellige stemmer fra Habitus.

Medarbejderne lavede en fair lønmodel

Løn: Fra forudsigelig frustration til fairness på Europas bedste offentlige arbejdsplads.

Hvad er en fair fordeling af decentrale lønmidler, når alle på holdet er kompetente, ihærdige og skaber værdi for borgerne?

Af Bo Vestergaard, ledelsesrådgiver og Troels Pedersen, funktionsleder JAC

Om Troels Malthe Pedersen
Siden 2015 Funktionsleder på JAC, der blev Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018-2019 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og i 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser.

Om Bo Vestergaard
Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til "Fair proces- fra upopulære forandringer til medarbejdere der udvikler løsninger". Forskningsartiklen bag 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.

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) og fik i 2019 titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads.

Når lederen fordeler lokale lønmidler, skaber det let frustration hos de fleste medarbejdere. Funktionsleder Troels Pedersen inviterede derfor medarbejderne til at udtænke en fair fordelingsmodel. 2,5 time senere var både tillidsrepræsentanten og medarbejdere begejstrede for processen og resultatet. 7 måneder senere er andelen, der i høj grad oplever, de får en rimelig løn, steget fra 50 til 85 procent. Artiklens pointe er ikke at kopiere fordelingsmodellen. Den konkrete model er nok ikke den rette for jer. Men involvér medarbejderne i at udvikle en lokal model.

Artiklen beskriver, hvordan det foregik i en afdeling på Job-, Aktivitets- og Kompetencecentret (JAC) i Gentofte kommune. JAC fik i 2019 titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads.

Situationen

Det er først i oktober, og funktionslederen Troels står med 106.000 nye lønkroner til årlig fordeling til sine 18 medarbejdere. Umiddelbart en dejlig situation. Men også en situation, der risikerer at skabe frustration hos alle andre. Den eller de få, som får mest.

Hvor kom pengene fra?
Et antal medarbejdere var gået på pension. Det udløste såkaldte "tilbageløbsmidler". Beløbet kan fortløbende fordeles som decentral løn.

Ikke gentage historien

Tillidsrepræsentanten havde fortalt Troels historikken: Syv år tidligere havde der også været penge til fordeling. Den enkelte kunne indsende en begrundet ansøgning om at få del i midlerne. Principper og kriterier for fordeling blev forinden fastsat og udmeldt af lederen og tillidsrepræsentanten, hvor førstnævnte har mandatet til at træffe afgørelserne. Derefter udmeldte lederen og tillidsrepræsentanten, hvilke medarbejdere, der ville få hvor meget. Kun en person blev glad. Den som fik mest. Både de, som fik mindre og ingenting, udviste tydelig frustration.

Hvorfor besluttede MED-udvalget ikke én fælles model?
MED-udvalget havde drøftet forskellige lønfordelingsmodeller. Håbet var at finde én fælles fordelingsmodel. Det blev klart, at der ikke var én model, som alle enheder ville opleve som fair. MED besluttede derfor, at hver funktionsleder– i samarbejde med tillidsrepræsentanten – skulle planlægge og facilitere en reel medinddragelse af medarbejdere: Hvilken lønfordelingsmodel skal vi bruge i vores enhed?

Forudsigelig frustration?

Er frustrationen forudsigelig? Lad os belyse frustrationen fra to teoretiske perspektiver:

- Anerkendelse af medarbejderens værdi i arbejdsfællesskabet
- Procesretfærdighed

Værdsat, overset eller ringeagtet?

Den tyske professor og socialfilosof Axel Honneth peger på, at mennesker har et stærkt behov for at kunne opfatte sig selv – og blive respekteret af betydningsfulde andre – som værdiskabende i et arbejdsfællesskab.

Fordeling af lønmidler risikerer at blive opfattet som en symbolsk konkretisering af, hvem eller hvad beslutningstagerne (ledelsen i samarbejde med TR):

- vurderer som mindre værdiskabende
- er blinde for værdien af
- helt overser
- ringeagter

Det kan selvklart let udløse frustration. Men ikke nødvendigvis.

Er processen retfærdig?

Forskelle i lønløft/belønning kan endda opleves som ganske retfærdigt og acceptabelt, når beslutningsprocessen opleves som fair. Det vurderer modtagerne af beslutningen ofte på om:

- kriterierne er klare
- i praksis gælder for alle
- beslutningstagerens forklaring af fordelingen overbeviser medarbejderne om, at kriterierne er efterlevet i fordeling af pengene

Men valg af fordelingsmodel og kriterier er ikke neutralt.

Fravær af medarbejderinvolvering i valg af model og kriterier kan let udløse en udbredt oplevelse af modellen, kriterierne og den efterfølgende fordeling som unfair.

En retfærdig model for lønfordeling?

Hvad vil medarbejderne samlet set opleve som en retfærdig og respektfuld lønfordelingsmodel i en organisation som JAC, hvor fokus er på holdånd og samlede præstationer?

Hvem skal "lønløftes" mere end andre i Troels' egen enhed på 18 medarbejdere, hvor det er realistisk at forudsætte, at alle er både dygtige, ihærdige og værdiskabende. Ellers bliver de ikke rekrutteret eller fastholdt i organisationen.

Spørg medarbejderne!

Troels vurderer, at der ikke på forhånd er én åbenlyst retfærdig lønfordelingsmodel. Der er dog flere velbeskrevne modeller. I tråd med ledelseskulturen på JAC bliver det næste skridt at spørge medarbejderne: "Hvilken lønfordelingsmodel skal vi bruge?"

Involvering i udvikling af en fair lønmodel

Funktionslederen indkalder sine medarbejdere til en 2,5 times proces. Formålet er, at medarbejderne kommer frem til en foretrukken model for fordeling af lønmidlerne. Funktionslederen designer, rammesætter og faciliterer processen.

De 18 medarbejdere skal altså beslutte, hvilken lønfordelingsmodel, der efterfølgende skal anvendes.

Processen (kl. 15-17.30)

1. Rammesætning v/lederen
2. Gruppearbejde: Drøft tre beskrevne modeller: hvad taler for og imod? Hvad mangler evt. i modellen?
3. Gruppearbejde: Udvikling af en fjerde model/variant
4. Afstemning i plenum

Funktionsleder Troels Pedersen fortæller om rammesætning af gruppearbejdet:

> *Jeg gjorde en pointe ud af, at succeskriteriet for gruppearbejdet ikke var et blive enige, men at hjælpe hinanden med at få indblik i de enkelte modellers fordele og ulemper, og hvordan modellerne kunne forbedres. Og hver gruppe blev desuden bedt om at udvikle deres eget fjerde bud på en model. Også selvom de umiddelbart foretrak en af de tre beskrevne. Det skulle gerne udvide perspektivet på mulige modeller. Og føre frem til en mere kvalificeret beslutning, når vi kom til afstemningen.*

Samme viden som leder og TR

Medarbejderne har selvfølgelig brug for at blive "klædt på" til arbejdet med lønmodeller. Derfor har funktionslederen sammen med TR:

- Kort og letforståeligt beskrevet tre forskellige lønmodeller til inspiration
- Beregnet hvor mange "nye" penge, der er til fordeling (kr.106.812 pr. år) og lønforskellen mellem den højst og lavest lønnede i enheden (kr. 6700 pr. måned)

Alle disse oplysninger deles med medarbejderne. Dog uden at sætte navne, på hvem der i dag får hvor meget.

Gruppearbejde (ca. 1 time)

Grupperne får udlevetet notat. På hver side er

en kort beskrivelse af en lønmodel og en gruppeopgave:

- Hvilke fordele kunne der være ved denne model?
- Hvilke ulemper kunne der være ved denne model?
- Hvad mangler eventuelt i denne model?

Modelbeskrivelser i forkortet form:

Model 1: Årlig resultatløn på gruppeniveau:
Ved årets start aftales mellem ledelse og TR, hvad der ved årets udgang kan udløse tillæg til en gruppe medarbejdere; fx
a) en gruppe, der gennemfører et internt tværgående projekt, som skaber ny udvikling og læring for borgerne
b) et team, som etablerer samarbejde med en ordinær arbejdsplads
Alle har så mulighed for at melde sig til den indsats, som kan udløse resultatløn.

Model 2: Den klassiske model:
Leder og TR beskriver kriterier for individuel tildeling. Medarbejderne søger om tillæg. Ledelsen beslutter, hvem der får hvor meget. Kriterierne kan fx være "fleksibilitet", "ekstraordinær indsats", "erhvervelse af ny vigtig faglighed", "teamplayer" og så videre.

Model 3: JAC tillægget:
Modellen tager udgangspunkt i, at alle arbejder passioneret og kompetent i forhold til opgaven i det team, man er i. Ellers er det ikke muligt at være på JAC. Derfor skal alle decentrale lønmidler fordeles, så vi løfter de, der i dag får de laveste decentrale tillæg.

Model 4: Den gode idé:
Lav jeres eget forslag til en fjerde model. Det skal I også gøre, selvom I måske er fortalere for en af de tidligere beskrevne modeller.

Afstemning

Der behøver ikke være konsensus i gruppen om, hvilke modeller der skal stemmes om.

Funktionslederen fortæller:

> *Hver gruppe skulle udpege de modeller, de ville have til afstemning i plenum. Jeg præciserede, at hvis bare én i gruppen vil have den med, så skal den til afstemning.*

Alle modeller kom op på væggen, og alle stemte ved at skrive deres navn på en Post it og placere den synligt under en model. Det var vigtigt. Den enkelte skulle vise viljen til at stå på mål for sit valg.

Afstemningsresultatet fordelte sig overbevisende på en model, medarbejderne selv havde udviklet (med inspiration fra modellen "JAC tillægget"): 60 procent skulle bruges til at løfte de lavest lønnede, og 40 procent fordeles mellem alle.

15 stemte på den nye 60/40 model og tre på "JAC-tillægget," der alene løftede de lavestlønnede." Flertallet havde talt, og der kunne træffes beslutning.

Funktionslederen spurgte alligevel de tre, om de kunne leve med den nye model (som jo lå tæt op ad deres foretrukne). Det kunne de.

Men hvorfor spørger lederen de tre, når det er en flertalsbeslutning? Minoriteten kan have stærke og relevante indvendinger mod modellen. Indvendinger som majoriteten kan ønske at tage i betragtning, bruge til en fælles justering af modellen og en ny afstemning.

Kort efter blev lønmidlerne fordelt efter den nye model. Det var meget let for lederen at sandsynliggøre, at pengene var uddelt efter de aftalte kriterier.

Effekter

Da lønmidlerne blev fordelt, uløste det ikke frustration hos de, som fik mindre

I forhold til de tidligere erfaringer er forskellen overvældende:

- Medarbejder:
  Vi gik alle derfra og synes, det var vildt fedt. Også selvom jeg ikke fik så stor en del af pengene.

- Tillidsrepræsentant:
  Det er 100 gange nemmere at være tillidsrepræsentant med den nye model. Før var næsten alle utilfredse.

- Funktionsleder:
  Processen blev i tiden efter uopfordret rost af mange personaler.

- Fagforeningen (SL):
  Roste processen for lønforhandling.

- Great Place to Work survey (7 måneder efter processen):
  Fra 50 til 85 procent af medarbejderne, der i høj grad oplever at få en rimelig løn.

- Lønstigninger blev ca. 150-850 kr. om måneden for henholdsvist de højst og lavestlønnede.

Processen skaber en fair model

Vi har argumenteret for, at reel involvering i udformning og valg af fordelingsmodel skaber en oplevelse af fairness, mindsker frustration og øger tilfredshed med fordelingen.

Pointen er ikke, at 60/40 modellen er den mest fair for andre afdelinger. Heller ikke at den vil blive oplevet som fair i Troels' egne afdeling næste gang, der er midler til fordeling.

Næste gang, der kommer decentrale midler til fordeling, vil leder og TR lade medarbejderne genvurdere modellen, altså; er det forsat denne model og konkrete fordelingsnøgle, som skal anvendes?

Medbestemmelse gør det langt mere sandsynligt, at medarbejderne også til den tid vil opleve den valgte model, kriterier og den efterfølgende fordeling som fair.

Om JAC

Job-, Aktivitets-, og Kompetencecentret (JAC) 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 118 medarbejdere organiseret i cirka 22 teams, der hjælper ca. 400 borgere. Ledelsen udgøres af en centerleder, fire funktionsledere, en kontorleder samt en strategisk projektleder (de to sidstnævnte har ikke personaleansvar). JAC fik titlen som Europas bedste offentlige arbejdsplads i 2019 (Great Place to Work). I 2018 og 2019 blev JAC den bedste offentlige arbejdsplads i Danmark og i 2016-17 en af Danmarks bedste arbejdspladser.

Kompetenceudviklende supervision løfter kerneopgaven

– en casebeskrivelse af et kompetenceudviklende supervisionsforløb

Af Jon Vilshammer

Om Jon Vilshammer

Er uddannet psykolog og har gennem en årrække arbejdet med supervision inden for psykiatri- og handicapområdet. Arbejder herudover med team- og organisationsudvikling og har flere års erfaring i behandling af skizofreni og andre alvorlige sindslidelser. Er pt i gang med at implementere Kompetenceudviklende supervision i flere kommuner. Læs mere om denne tilgang på kompetenceudviklendesupervision.dk.

En boenhed har arbejdet med kompetencegivende supervision, der netop blev beskrevet i den seneste udgave af Social Udvikling. Frem for at arbejde med én enkelt sag oplevede medarbejderne, hvordan den kompetencegivende supervision bidrog til deres faglige udvikling, og de som team begyndte at arbejde i samme retning.

I sidste nummer af Social Udvikling (Social udvikling 5-2019) beskrev jeg en ny tilgang til supervision, jeg kalder kompetenceudviklende supervision. Denne supervisionsform gør op med den traditionelle tilgang til supervision, hvor man arbejder med enkeltsager. I denne artikel vil jeg beskrive et kompetenceudviklende supervisionsforløb og vise, hvordan supervision kan bruges til meget mere end at hjælpe medarbejdere med at håndtere enkeltsager. Men inden jeg kommer dertil, vil jeg opsummere de vigtigste pointer i kompetenceudviklende supervision.

Kompetenceudviklende supervision

Frem for at hjælpe medarbejderne til at håndtere enkeltsager er fokus i kompetenceudviklende supervision at udvikle medarbejdernes kompetencer til at løfte kerneopgaven. Udgangspunktet for Kompetenceudviklende supervision er spørgsmålet:

> *Hvordan kan jeg som fagperson hjælpe borgeren med det, organisationen beder mig hjælpe med, på den måde borgeren finder mest brugbar?*

Supervisionen skal med andre ord klæde medarbejderne på til at løfte kerneopgaven med udgangspunkt i organisationens strategi på en måde, der er tilpasset den enkelte borger.

Kompetenceudviklende supervision hviler på tre principper:

- Supervision er et læringsforum, hvor medarbejderne tilegner sig kompetencer til at løfte kerneopgaven.
- Supervisionen er et rum, hvor organisationens strategi omsættes til konkret praksis, og ledelsesopgaven understøttes.
- I supervisionen skal borgerperspektivet medtænkes i alt, hvad vi foretager os.

Casen

Jeg blev hyret ind som supervisor på en lille boenhed for borgere med udviklingshæmninger og autisme. Lederen, der var startet for et halvt år siden, havde forskellige fokusområder, hun ville have teamet til at arbejde med. Teamet bestod af en gruppe fagligt stærke medarbejdere, men tilsynsrapporten havde påpeget, at dokumentationen var mangelfuld, og at der manglede at blive sat delmål for alle borgerne, hvilket var et af de fokusområder, lederen ville have, der blev arbejdet med.

Ud over at dette fokusområde skulle imødekomme kritikpunkterne i tilsynsrapporten, så lederen et potentiale i, at medarbejderne i højere grad begyndte at bruge dokumentationen som et fagligt refleksionsredskab, hvilket også er en del af organisationens overordnede strategi. De skulle med andre ord begynde at opleve, at dokumentationen kunne være et brugbart redskab i deres arbejde og ikke blot en formalitet, der skulle overstås. Et tredje fokusområde var, at hun som nystartet leder ville "tættere på" medarbejderne, så hun dels kunne lægge retningen for teamet og dels få medarbejderne til at se hende som en ressource, de kunne trække på i det daglige arbejde. Et fjerde fokusområde, lederen ville have, der skulle arbejdes med, var at skærpe medarbejdernes kompetencer til at inddrage borgerperspektivet i deres arbejde, så der kom et større fokus på borgernes selv- og medbestemmelse.

Alt i alt faldt fokuspunkterne i supervisionen inden for rammerne af kompetenceudviklende supervision:

- Medarbejdernes kompetencer skulle skærpes, så de begyndte at bruge dokumentationen som et fagligt refleksionsredskab.
- Der skulle arbejdes med lederens position, så hun kom tættere på medarbejderne og her igennem i højere grad kunne sætte rammerne om arbejdet i overensstemmelse med organisationens strategi. Hun ville her ud over arbejde med, at medarbejderne begyndte at se hende som en ressource, de kunne trække på i det daglige arbejde.
- Borgerens stemme skulle bringes i spil, så der kom øget fokus på selv- og medbestemmelse.

Supervisionsforløbet

Første supervision

Udvælgelse af problematik:
Efter at have skitseret rammerne og målet for supervisionerne tog vi udgangspunkt i en borgersag, som medarbejderne fandt bøvlet. Målet med at arbejde med denne sag var dog ikke (primært), at medarbejderne blev i stand til at håndtere den. Sagen skulle derimod tjene som udgangspunkt for arbejdet med medarbejdernes kompetenceudvikling, og der var derfor løbende fokus på generalisering af den læring, der fandt sted i løbet af supervisionerne, så denne kunne bringes i spil i andre sammenhænge.

Sagen var en "klassiker", der omhandlede, at borgeren ikke i tilstrækkelig grad tog sig af sin personlige hygiejne, hvilket er en problematik, man støder på mange steder inden for social- og handicapområdet. Der var uenighed i teamet om, hvor meget man skulle presse borgeren til at gå i bad. Nogle medarbejdere mente, at et delmål for borgeren skulle være, at denne kom i bad hver dag, og at personalet skulle være styrende i denne proces. Andre mente, at man i højere grad skulle lade borgeren selv bestemme, hvor ofte han ville i bad.

Lederen positioneres: Dette afstedkom en diskussion om selv- og medbestemmelse. Efter at have hørt hver af medarbejdernes syn på emnet, bad jeg lederen fortælle, hvad retningslinjerne var for dette i organisationen, og hvordan hun selv så på dilemmaet. Lederen gjorde det klart for medarbejderne, at de ikke må presse borgeren til noget, men at hun selvfølgelig støttede op om, at der skulle arbejdes på, at borgeren tog mere hånd om sin personlige hygiejne.

Borgerens stemme bringes ind i supervisionen: Det blev besluttet, at et mål for borgeren skulle være arbejdet med hans personlige hygiejne, men man skulle finde en tilgang, hvor hans selv- og medbestemmelse blev respekteret. For at blive klarere på hvordan man kunne lykkes med dette, blev det aftalt, at en af medarbejderne skulle tale med borgeren om, hvorfor han synes, det er vigtigt at gå i bad nogle gange, men ikke andre. Herigennem kunne der skabes en forståelse for borgerens opfattelse af hygiejne, og denne forståelse kunne danne udgangspunkt for medarbejdernes refleksioner over nye tilgange til at håndtere problematikken.

Anden supervision

I den efterfølgende supervision tog vi udgangspunkt i svarene fra borgeren. Borgeren havde fortalt, at han mente, man skulle gå i bad, når han var (synligt) beskidt, og kunne ikke forstå, hvorfor det var nødvendigt at gå i bad, hvis man fx lugtede. Dette svar reflekterede vi over, og der var enighed om, at man ikke ville komme videre ved at prøve at overbevise ham om, at der også kunne være andre grunde til at gå i bad, end fordi man var beskidt. Der var derfor brug for at finde andre måder at motivere ham til at gå i bad.

Jeg valgte herefter at bruge en del af supervisionen på at fortælle om motivationsbegrebet på baggrund af principperne fra "Den motiverende samtale" (Miller og Rollnick 2014). Jeg fremhævede bl.a., at motivation handler om, at målet er attraktivt og meningsfuldt, og at man har en tro på, at man kan indfri det. Medarbejderne var enige om, at borgeren godt var i stand til at gå i

bad selv, så det var ikke sidstnævnte aspekt, der skulle arbejdes med. Derimod skulle de finde en anden måde at få ham til at føle det attraktivt at gå i bad, som ikke handlede om at fortælle ham, han lugtede, hvis han ikke gjorde det. For samtalen med medarbejderen havde tydeliggjort, at dette argument lå uden for hans forståelseshorisont. Desuden var der en bekymring for, at hvis de fortsatte med at prøve at motivere ham ad denne vej, kunne det føre til, at han følte sig kritiseret og ikke ville opleve, at hans selvbestemmelse blev respekteret.

Vi brugte resten af sessionen på at brainstorme på idéer til ting, borgeren kunne finde attraktivt ved at gå i bad. På denne baggrund lagde medarbejderne en foreløbig plan for forskellige tiltag, de kunne lave for, at han selv blev motiveret til at gå i bad. De aftalte, at de skulle dokumentere, når det lykkedes dem at få ham til at gå i bad uden at behøves at presse ham samt lade deres refleksioner om, hvorfor det lykkedes, indgå i dokumentationen.

Tredje supervision

På den tredje supervision tog vi udgangspunkt i disse observationer og refleksioner. Her fandt medarbejderne bl.a. ud af, at det var vigtigt, de gjorde badet til en "hyggelig begivenhed", hvor borgeren efterfølgende fik lov til at sidde i morgenkåbe og lytte til musik. Det blev besluttet. at alle skulle anvende denne tilgang, når de arbejdede på at motivere ham til at gå i bad, og resultatet er, at borgeren nu går i bad flere gange om ugen på eget initiativ, og at han rent faktisk nyder det.

Fjerde supervision

Generalisering af læring: Efterfølgende har vi brugt tid på at reflektere over, hvad medarbejderne hver især har lært ved at arbejde med problematikken. Vi har udvalgt de vigtigste læringspunkter og arbejdet på, at disse bliver bragt i spil i andre sager og på at gøre dem til en del af medarbejdernes daglige praksis. Denne generalisering af læring er afgørende for, om der er fundet kompetenceudvikling sted. Kompetencer er bl.a. defineret ved, at de kan bruges på tværs af situationer og kan kobles direkte til den konkrete praksis, en medarbejder står over for. Dette adskiller kompetenceudviklende supervision fra den traditionelle (sags-) supervision, hvor der primært er fokus på at hjælpe medarbejderne til at håndtere en enkeltsag.
De kompetencer, medarbejderne har udviklet, falder inden for tre overordnede områder:

- Medarbejderne er blevet klar over, at dokumentation kan være et brugbart redskab til at reflektere over deres arbejde, og de har udviklet deres kompetencer i forhold til at bruge denne.
- Medarbejderne har udviklet kompetencer til at inddrage borgerens perspektiv i deres arbejde.
- Medarbejderne har udviklet kompetencer til at motivere beboere ved at tage udgangspunkt i deres egne ønsker og behov.

Ud over, at medarbejderne har udviklet kompetencer til at løfte kerneopgaven, har supervisionsforløbet haft en markant effekt på forholdet mellem leder og medarbejdere. Lederen er blevet stærkere positioneret, og hun har brugt denne positionering til at klargøre hendes og organisationens forventninger til medarbejderne. Dette har ryddet en del af medarbejdernes interne uenigheder af vejen, eftersom de er blevet klare på, at det ikke er deres personlige holdninger, der er retningsgivende i arbejdet, men derimod organisationens rammer og retningslinjer. Desuden er medarbejdernes interne samarbejde blevet

forbedret efter, at de er begyndt at bruge dokumentationen som et fælles refleksionsredskab.

Supervisors position

I løbet af supervisionerne har jeg vekslet mellem to positioner: procesfacilitator og underviser.

Jeg har undervist i systemiske begreber om refleksion og hypotesedannelse, og hvordan disse kan bruges i forbindelse med dokumentation. Herudover har jeg som nævnt oven for undervist i, hvordan man kan arbejde med motivation ud fra principperne i "Den Motiverende Samtale".

Som procesfacilitator har jeg understøttet teamets refleksioner over egen praksis og hjulpet dem til at udveksle viden og erfaringer i forhold til arbejdet med kerneopgaven og i forhold til at få bragt borgerens perspektiv mere i fokus.

Herudover har jeg løbende haft fokus på, at positionere lederen i rummet ved at lade hende komme til orde, når der har været tvivlsspørgsmål vedrørende hendes (og organisationens) forventninger til medarbejderne og rammerne for arbejdet.

Det videre forløb

Jeg er efterfølgende fortsat som supervisor på boenheden, men fokus for supervisionerne er blevet ændret. Hvor vi i det første forløb arbejdede med kollektive læringsmål for teamet, som tog udgangspunkt i lederens ønsker, er vi i det efterfølgende forløb gået over til at arbejde med individuelle læringsmål for medarbejderne.

Disse læringsmål tager udgangspunkt i organisationens definition af kerneopgaven. Vi er startet ud med en seance, hvor medarbejderne har reflekteret over, hvor de hver især er udfordrede i forhold til at løfte kerneopgaven. Disse udfordringer omformuleres til læringsmål, som der efterfølgende arbejdes med i og mellem supervisionerne. Herigennem kommer der fokus på den enkeltes kompetenceudvikling, og medarbejderne begynder at bruge definitionen af kerneopgaven som et pejlemærke i deres egen faglige udvikling, hvilket er med til at styrke teamets sociale kapital.

Forudsætningen for at lave dette skift fra kollektive til individuelle læringsmål er, at medarbejderne er blevet bedre til at arbejde sammen efter, at de er begyndt at bruge dokumentationen som fælles refleksionsværktøj. Desuden har det været afgørende, at der er skabt klarhed om rammer og forventninger fra lederen, så medarbejdernes kompetenceudvikling tager udgangspunkt i at imødekomme disse forventninger og ikke i medarbejdernes personlige holdninger til, hvad der er vigtigt at arbejde med.

Afrunding

Den beskrevne case illustrerer, hvordan supervision kan bruges til andet, og meget mere, end håndtering af enkeltsager. Det er klart, at et sådan forløb kræver en del mere af både leder, team og supervisor end traditionel (sags-) supervision.
I et kompetenceudviklende supervisionsforløb skal lederen være meget klar på, hvad hun vil have, at teamet arbejder med, og være skarp på de retningslinjer og rammer, hun vil lægge for teamet. Medarbejderne skal løbende bruge tid på at reflektere over deres faglige udvikling og den læring, der finder sted, og gøre en aktiv indsats for at arbejde med deres individuelle og kollektive læringsmål. Som supervisor skal man bruge væsentlig mere tid på forberedelse og løbende holde møder med lederen for at sørge for, at man er på rette spor.

Men effekten er mærkbar, og det er en fornøjelse at opleve, hvor meget medarbejdere engagerer sig i supervisionen, når de kan mærke, den bidrager til deres faglige udvikling, og de føler, de som team begynder at arbejde i samme retning. De lader sig inspirere af hinanden, "hepper" på hinanden og spiller hinanden gode. Bare dette element er grund nok til at investere tid og ressourcer i en ny tilgang til supervision.

Grupper
Nyheder
Videokald
Manager
Vejret
Aktiviteter
Planner
Madplan
Connect
Bookinger
Tjenesteplan
Møder
Galleri
Borgere
Personale
Overblik
Dokumenter
Mit Arkiv

Ledelse – i virkeligheden

– Handicap Vejle nøjes ikke med teori

Af Finn Salomonsen og Rene Jensen, Partnere i De-tre ApS

Finn Salomonsen

Rene Jensen

Om De-tre ApS
De-tre er en konsulentvirksomhed, der har over 120 års erfaring med træning og uddannelse af ledere og medarbejdere. Mere end 2500 "gulvdage", dvs. undervisning, temadage, konflikthåndtering, oplæg, supervision og andre "praksismøder" ude i kundernes virkelighed. De-tre's virksomhed bygger på et solidt teoretisk fundament, men er først og sidst praktikere. Handling slår alt. Så det er vigtigt, hvad man ved, og mere vigtigt hvad man gør. De-tre's speciale er at gøre det komplekse håndterbart og på den måde skabe fælles sprog og retning for organisationer. Kunder er især fra handicap-, psykiatri-, ældre- og børneområde.
Fokus er altid: Det skal skabe værdi for borgeren.

Faglig usikkerhed og faglig tvivl er en del af alle professioners virkelighed og sandsynligvis en nødvendig del af velfærdsprofessionernes reflekterede udvikling og arbejde med komplekse personlige, sociale og samfundsmæssige problemer. For den socialfaglige leder handler det om at forstå, anerkende og prioritere problemstillingen med faglig usikkerhed og være opmærksom på, hvad usikkerheden som et grundvilkår betyder for afdelingens kultur og den enkelte socialrådgiver.

Opråb

I mere end 10 år har vi mødt følgende logik indenfor offentlig lederudvikling:

- Vi sender lederne afsted på Diplom Uddannelser.
- Her præsenteres de for masser af relevant og dugfrisk teori.
- Dermed vil deres ledelsesmæssige kompetencer løftes.
- De vil blive testet, målt og vejet i deres nyerhvervede kompetencer.
- Dermed vil de blive dygtigere til at skabe resultater gennem andre.

I de samme ti år har vi også mødt hundredvis af ledere, der med diplomet på væggen stadigt oplever, at vejen fra forståelsen af de ledelsesteoretiske sammenhænge til lederadfærd ude i virkeligheden indeholder BUMP, der kræver andre svar og træning end det, der er kvitteret for på diplomet.

Som Ledelseskommissionen direkte skriver:

> *Flere evalueringer peger dog på, at uddannelserne har for ringe effekt på resultaterne. Der kan være langt fra bøgerne på uddannelsen til virkeligheden på arbejdspladsen!*

Ledelseskommissionen skriver også:

> *Lederuddannelser skal styrke udviklingen af ledernes personlige praksis og træne ledernes evne til at gribe ind – også når det er svært.*

Jamen, det kræver jo mod og indsigt i styrker og svagheder. Både hos lederen selv og hos medarbejderne. Og det mod og den indsigt kommer sjældent dumpende ved at læse en bog. Uanset hvor relevant den er. Det kommer af… at gøre.

I De-tre har vi uddannet og trænet offentlige ledere i snart 20 år. Det har vi altid gjort med massivt fokus på praksis – på ledelse i virkeligheden – på HVORDAN?

Det vil sige ubetinget insisteren på disse sætninger:

> *Det er ikke interessant, hvor meget jeg (lederen) ved! Det er interessant, hvor meget og hvordan jeg bruger det, jeg ved.*

Teori er godt… bare ikke godt nok. Handling slår alt.

Det gibbede noget i os, da Kvalitetsreformen i 2007 kickstartede Diplom-fabrikkerne. Og vi er helt klar over, at rigtig mange har fået et kanon godt udbytte af deres diplomer. Det efterlod os med spørgsmålet, om vi skulle sadle om?

Var det "forkert" at fastholde fokus på praksisuddannelser?

Men hold op, hvor har vi mødt mange ledere, der på vores uddannelser og træningsforløb har sagt: "Ahh… hvor dejligt endelig at lære noget, jeg kan overføre direkte i virkeligheden. Nu og her og med det samme". Vi taler ikke for et enten – eller. Vi taler ikke om fokus på enten teori eller praksis. Vi taler for et både – og. Vores oplevelse de sidste 10 år har været, at man i alt for høj grad har tænkt: "Vi hælder viden på lederne… og vupti… så bliver de dygtige".

Man – hvem "man" så end er – har forudsat, at følgende ligning gælder:

Viden = Dygtighed. Og sagt lidt provokerende, så har man på den vis også outsourcet ansvaret for udvikling af professionelle ledere. Man sendte dem af sted og afventede, at miraklet skete. At de kom retur på en veldefineret personlig ledelsesplatform fyldt med viden, tro, mod, handlekraft og retning for sit lederskab. Man siger: "Jeg har DIPLOM i ledelse". Hvad nu hvis man sagde: "Jeg har HANDLING i ledelse"? Ja, det er en totalt søgt sætning, som sandsynligvis ville vække nogen undren i en ansøgning. Men pointen er, at det jo ikke er DIPLOMET, der skaber effekt for både medarbejdere og borgerne. Det er HANDLING.

Mange gange har vi mødt medarbejdere, der har undret sig over, at lederne har været på uddannelse, uden at medarbejderne har oplevet nogen effekt af det.

Vi tror på en model, hvor uddannelsen tilpasses den virkelighed, lederen og lederteamene skal agere i. Hvor ejerskabet forankres både hos den enkelte leder, i den samlede ledelse og i den organisation, lederne er en del af. Og så tror vi på det indimellem "pinagtigt praksisnære" og direkte omsættelige. At virkeligheden kommer med ind i uddannelsen med det samme. Og at uddannelsen kommer med ud i virkeligheden med det samme. Altså ikke om en måned eller et halvt år, når uddannelsesbeviset hænger fint i en ramme på væggen – men fra dag 1.

I vores undervisning er der ingen tilskuerpladser, og vi tilpasser konstant form og indhold til den virkelighed, vi underviser i. Vi gør det ud fra et ufravigeligt princip om, at det er tøjet, der skal passe til deltagerne, ikke omvendt.

Og den model både tror og udvikler vi på, fordi vi har fået effekten bekræftet af de ledere, vi har uddannet OG trænet. De har været glade. Og de bruger det.

Det lyder måske lidt frelst eller bedrevidende. Det er ikke vores intension. Det er ikke fordi, "diplomvejen" er forkert. Vi opfordrer bare til, at man som øverste ansvarlig ledelse kritisk spørger sig selv: "Får vi så også den effekt, vi ønsker, med uddannelserne?". At man tager et reelt ansvar for, at uddannelser skal skabe resultater. Det er ikke nok at sende folk afsted. Det skal sikres, at de kommer hjem med noget. Og det "noget" skal være effekt på den borgerrettede indsat.

Det er uhyre enkelt at "hakke af" på papir. På uddannelserne træner vi den praksis, der er afgørende for, at dette "pensum" bliver til egentlig operativ læring. Altså praksis, der tager udgangspunkt i et mindset, der lige præcis sikrer læringsmålene og den dermed forbundne adfærd som beskrevet i rammen.

Handicap Vejle – en case

I tæt samarbejde med Handicapchef Peter Anders Larsen designede og gennemførte De-tre i 2017/18 en afdelingslederuddannelse for de 6 specialiserede tilbud i Handicap Vejle.

Uddannelsen skulle styrke:

- Dynamik på tværs af alle enheder i organisationen.
- Effektivitet og udvikling i de enkelte enheders lederteam.
- Modet i det personlige lederskab.

Omkring 30 afdelingsledere deltog i 14 dages træning fordelt på 7 moduler.

For at sikre reel forankring, sammenhæng og effekt er det centralt, at også "lederes ledere" tænkes med ind i forløbet. Ellers er man jo netop tilbage i "vi-sender-dem-afsted-og-regner-med-miraklet" – tænkningen.

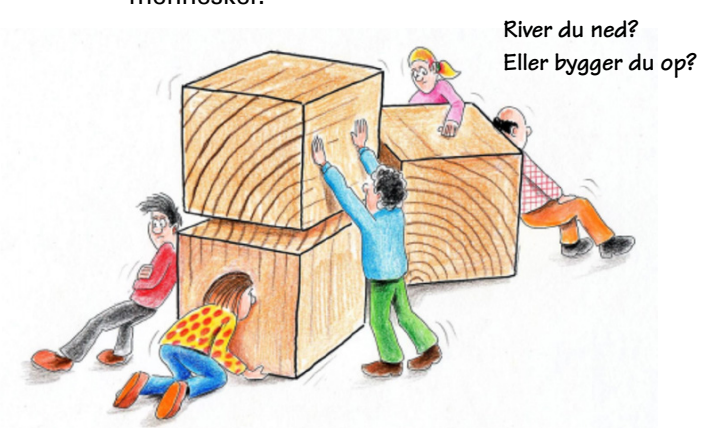
På papiret kan uddannelsernes pensum samles i følgende punkter:
Det, vi hos De-tre jagter med uddannelsen, er, at den enkelte leder, når hun møder noget, der let forveksles med "modstand", er:

✔ **Stop op!** Hold igen med domme og antagelser a la "De vil jo ikke samarbejde"
✔ **Analysér!** Hvad er det for behov, der bor bag adfærden?
✔ **Aktivér din selvansvarlighed!** Hvad er min andel af situationen? Hvad er mit medansvar?
✔ **Handl!** Bliv ved til du får vækket medansvaret – hele vejen rundt. Til der opstår effekt.
✔ **Lær!** Skab fælles læring sammen med kollegerne – hele vejen rundt.

Det er på ingen måde tilfældet i Vejle, og derfor har handicapchef og centerchefer haft stor indflydelse på designet af uddannelsen. Det er vigtigt, at behov og effektønsker bliver tydelige fra starten. Og at der samtidigt bliver afstemt mellem undervisere (leverandør) og kunder (forvaltning), hvad der er muligt indenfor rammen, og hvordan centerchefer bedst kan understøtte lederne undervejs og efterfølgende. Det er samtidigt vigtigt, at der løbende er en tæt dialog mellem undervisere, handicapchef og centerchefer for at sikre, at uddannelsen skaber mindst det, den skal.

Den enkelte leder / kursist skal også opleve, at der hele tiden er "åben linje". Dvs. opstår der behov for sparring, så kan man henvende sig til underviserne. Det kan være alt fra udfordringer med teams og medarbejdere, kommunikation eller helt specifikt: "Hvordan laver jeg den her proces eller den her øvelse?". Så uddannelsen kan komme med ud i virkeligheden – og virkeligheden med ind i uddannelsen… med det samme. Der var ingen "læse-lektier" undervejs. Men "gøre-lektier". Der blev hele tiden fulgt op på den enkelte leders eget ansvar for at skabe overførbarhed. For at skabe mening og handling.

En af de centrale hensigter er at sikre et fælles sprog. Et sprog der med enkle midler og stor effekt kan tale ind i det professionelle samarbejde. Noget af det, der fylder allermest for de fleste ledere, er misforståelser, antagelser og (fejl)tolkninger, både mellem hinanden og mellem medarbejdere. Det er jo en præmis, når vi er mennesker.



Men denne menneskelige præmis må ikke resultere i, at professionalismen og samarbejdet går fløjten og skrider ud i dårlig stemning, konflikter og andet mindre godt. Vi skal have fælles sprog, fælles ramme og fælles mindset for at kunne komme tilbage i sporet, hvor den gode samtale bor. Hvor der bygges op i stedet for at rives ned.

Lederne i Handicap Vejle er dybt engagerede i arbejdet med at skabe de bedste vilkår for både borgere og ansatte. Og det blev hurtigt tydeligt, hvordan de brugte det fælles sprog til at styrke kommunikation og samarbejde. Både på tværs mellem de 30 ledere og i de enkelte afdelinger ude blandt medarbejderne.

Solvej Lyngbye Andersen er Afdelingsleder i Bofællesskabet "Postens Vej". Solvej har diplom i ledelse. Solvej siger:

Uddannelsen gav mig konkrete redskaber, jeg kunne gå hjem i min afdeling og arbejde med.

Jeg kunne bruge forløbet som en øvebane til nogle af mine fokusområder og så være mere klar til f.eks. at styre og facilitere processen, når jeg kom tilbage i egen afdeling.

Jeg har især brugt mange af de metaforer, vi havde på kurset. De er let anvendelige og nemme at forstå og forholde sig til. Fx "Motorcyklen" (metafor) i forhold til kerneopgave, og hvad man er ansat til, har jeg brugt ind i et samarbejdsperspektiv både til vores ansættelsessamtaler, og jeg bruger den i forhold til mine GRUS samtaler. "Løsningsautomaten" (metafor) har været god i forhold til mig selv og skaber et fokus for mig på, at jeg skal stille spørgsmål fremfor at ville komme med svar, så snart der kommer en medarbejder og søger efter et svar på noget specifikt.

Så har jeg brugt en del af de øvelser, vi har lavet på kurset. Jeg købte ret hurtigt mange

af de procesbøger, der blev foreslået, og har brugt dem flittigt til forskellige ting.

Er blevet stor fan af at "spice" møder og undervisning op med bl.a. icebreakers og andre måder at forstå sin praksis på, som bliver sjovere og skaber en hel anden energi blandt medarbejderne.

Hvad er for dig forskellen på en Diplom og så denne uddannelse, hvor fokus har været på HVORDAN?

Jeg synes, det har været et godt supplement til min diplom, fordi jeg har kunnet koble de to uddannelser sammen. Det gør det nemmere at lave den nødvendige transfer fra teori til praksis. Den fik jeg næsten foræret, fordi jeg afsluttede min diplom, mens vi var i gang med uddannelsen med De-tre.

Hvad har det givet ledelsen generelt, at I har fået et fælles sprog for professionelt samarbejde og været afsted som samlet ledelse?

Det har styrket vores samarbejde i ledergruppen endnu mere. Vi har fået øjnene op for nogle andre fokusområder, end vi havde tænkt på før kurset. Det har givet os en mulighed for at være sammen under helt andre rammer og vilkår og få drøftet nogle væsentlige ting i forhold til vores interne samarbejde, og hvordan vi udnytter hinandens forskellighed som en styrke for den samlede ledelse på Postens Vej.

Det er kendetegnende for ledelsen i Handicap Vejle, at man er indstillet på at ville kigge på sig selv og sit eget (med)ansvar for den kultur, man er del af. Både i samarbejdet med de andre ledere og i udviklingen af medarbejderkulturerne.

Efter uddannelsens "formelle" afslutning har der været fælles opsamling med alle afdelingsledere, stedfortrædere og centerchefer med ønsket om at ville sikre forankring og effekt endnu mere.

Så måske kan man sige, at en pointe er netop ikke at tænke i, at en uddannelse er afsluttet.

Uddannelsen kører videre! I form af insisteren på læring, effekt og udbytte, også selvom selve undervisningsforløbet er afsluttet.

Resultatet af evalueringen med dens indbyggede feedback til og fra De-tre udmøntede sig i øvrigt i, at Handicap Vejle og De-tre har indgået en aftale om et videre forløb – en version 2.0 på "Ledelse i virkeligheden". Et forløb hvor vi "bygger ovenpå".

Peter Anders Larsen er Handicapchef i Vejle Kommune. Han siger:

Mit overordnede fokus er på Levering-Udvikling-kvalitet og effekt. Dette forudsætter stærk og handlingsorienteret operationel afdelingsledelse. Så en klar prioritering af "gulvledelse".

Diplom er teori, distanceret tænkning og træning. Det foregår alene, og dine opgaver er trods høje karakterer vanskeligt omsættelige i praksis. Holdindsats forudsætter holdudvikling.

Jeg ser afdelingsledere i større trivsel, og jeg vurderer, de er stærkere funderet og mestrer de mange opgaver anderledes mere modigt end før. Stærke ledere i trivsel smitter i organisationen!

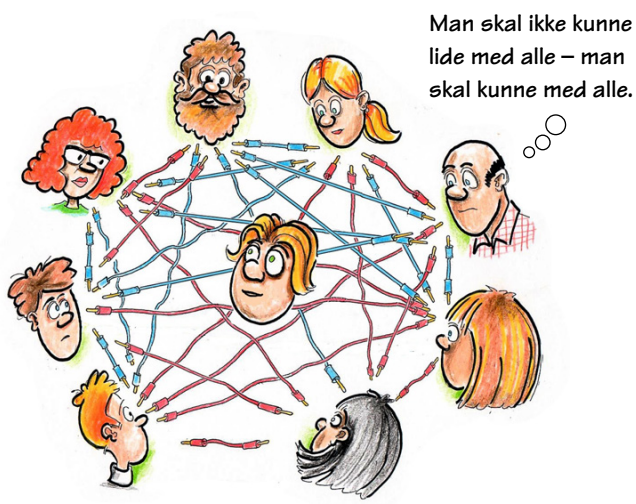
Vi spurgte Peter, hvad det har givet ledelsen generelt at få et fælles sprog for professionelt samarbejde og at være afsted som samlet ledelse?

Det gør hverdagen mere enkel og effektiv. De forskellige metaforer understøtter fælles forståelse, fælles sprog og fælles orientering.

Handicapchef Peter Anders Larsen fortsætter:

Overordnet handler det om et mindre opgør med ensidig teoretisk lederudvikling. Det bør balanceres med praksis- og

handlingsorienteret udvikling af den operationelle afdelingsledelse. Den ledelse, som er tættest på leverancen, og som generer den største effekt for borgeren. Ledelseskommissionen taler om ledelseslyst og glæde. Det forudsætter naturligt tryghed og mestring af de mange opgaver, hverdagen byder. Her kan teoretisk tænkning og træning være og virke for distanceret til en tilstrækkelig overførselsværdi og fundering af lederen i sin omfattende opgaveportefølje. Det forudsætter personlig lederudvikling, og når det foregår i samspil med flere af ens lederkollegaer, så opnås en fælles forståelsesramme, fælles sprog og ikke mindst en fælles orientering. Undervisning, øvelser og træning, som relaterer til ens reelle hverdag og virkelighed i samspil med ens lederkollegaer fremfor alene på en diplomuddannelse. Så stiger omsætningsværdien og relevansen, og der erfares resultater, når der efterfølgende handles på virkeligheden opgaver.



10 vigtige opmærksomheder

De tre har samlet nogle af de vigtigste forståelser og elementer, som uddannelsen "Ledelse – i virkeligheden" bygger på i "10 vigtige opmærksomheder". Du kan læse dem som en slags personlig inspiration, og du kan læse dem som et lille katalog over hvilke tanker og grundforståelser, vi bruger som fundament og ramme for indholdet i uddannelsen.

De kan læses uanset, om I er organiseret i deciderede teams, grupper, afdelinger eller andet.

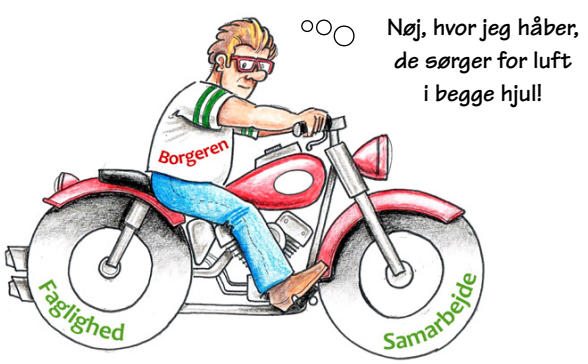
Så læs "team" som Professionelle fællesskaber.

1. Start med slutningen.

Alt for mange teamudviklings-ønsker bliver mere afvikling end udvikling, fordi man ikke fra starten har gjort sig klart, hvad slutningen skal være. Hvad er det, vi reelt og konkret ønsker at opleve medarbejderne gøre og kunne? Hvordan er det anderledes for os ledere? Hvad ønsker vi, teamet selv løser, gør, tænker eller agerer på? Hvor skal ledelsen aflastes? Hvor skal indflydelsen øges for medarbejderne?

2. Du er ansat til at levere to lige vigtige ting

Hvis man spørger de fleste, hvad de er ansat til, så vil de henvise til det faglige. "Jeg er ingeniør og skal sørge for, at materiellet holder", "Jeg er pædagog og skal sørge for udvikling og trivsel." Osv. Og det er jo rigtigt! Det er bare kun den ene del af sandheden. For hvis vi taler om en teambaseret organisation, så er der to lige vigtige indsatser, man får sin løn for: Det faglige og samarbejdet. Det er to hjul, der begge skal leveres energi til!



Der er "noget", vi er ansat til at "producere", det er kerneydelsen, opgaven, leverancen, og kvaliteten af det "noget" er ligefrem proportional med

vores evne til at få de to hjul til at levere energi til hinanden. Vi er ansat til at have opmærksomhed på både det individuelle og kollektive ansvar for, at der er lige meget luft i begge hjul. Man er altså ansat til at levere indenfor begge hjul!

Det, er der bare ikke så mange medarbejdere og ledere, der er helt bevidste om. Derfor bruger de fleste ledere alt for meget af deres tid på at brandslukke indenfor "Samarbejdshjulet". For det mener medarbejderne, at lederne jo får sin løn for. Medarbejdere vil – som udgangspunkt – gerne gå langt i forhold til samarbejde, men når det bliver tilpas svært og krævende for eksempel i forbindelse med konflikter, så mener man, det er en ledelsesopgave.

Her har vi altså fat i en af de helt store pointer i forhold til det at skabe højt ydende professionelle samarbejder: Der skal skabes forståelse og erkendelse omkring, at man faktisk er ansat til at levere to lige vigtige ting: faglighed af høj kvalitet og samarbejde af høj kvalitet. Uden denne erkendelse får man ofte team af navn, men ikke af gavn

3. Styr med "Rammen".

Et team – og alle andre former for samarbejder – definerer sig blandt andet ved, at det styrer selv inden for en given ramme. Dette oplever vi, at de fleste ledere ved, men også at de fleste ledere langt fra er tydelige nok omkring. Hvis ikke det præcist nedskrives og i efterfølgende dialog oversættes til teamet, hvilke forventninger indenfor både det faglige og det samarbejdsmæssige teamet skal indfri og efterleve, så er det ligesom at skulle spille fodbold på en bane, der ikke er kridtet op. Og hvor alle parter og individer selv definerer egne regler og mål. Måske sjovt for tilskuerne…? Men ikke for deltagerne! Og effektivt er det i hvert fald ikke.

Forventninger til sådan en "Medstyre-ramme", "Samling af Kridtstreger" skal være så tydelige og så tilpas "oversatte", at det bliver logisk og nemt at give direkte feedback til medarbejderne, hvis de afviger fra forventningen. Vi oplever, at alt for mange ledere gør den fejl at tro, at fordi noget er logik og tydeligt i eget hoved, så er det også i medarbejdernes – det er det sjældent!

4. Vær selv det, du beder andre om at være.

Hvis der er én opskrift på, hvordan man skaber det højtydende samarbejde, et team er, er det denne: at ingen medarbejdere gør noget, ledelsen heller ikke samtidigt gør!

Rigtigt mange ledelser handler ud fra flg. logik:

Team er en måde at organisere medarbejdere på. Hvis man lige fryser billedet her et øjeblik…. Så er logikken altså en overbevisning om, at man sådan rationelt kan organisere nogen til at være noget så komplekst som team… uden at man som ledelse selv tager den medicin. Den logik er ikke logisk.

Meget i et teamarbejde, hvis det virkelig skal være et team af gavn, kræver en vis grad af personligt mod. Man skal måske justere på trygge gamle forretningsgange og kompetenceområder, kommunikere mere forpligtende og direkte, løse konflikter oftere ved egen kraft, insistere overfor hinanden, osv. Man får altså ikke nogen medarbejder til at erobre den form for land, hvis ikke de oplever, at lederne selv går vejen. Denne pointe er i virkeligheden en kæmpe erkendelse og landvinding for mange ledere, fordi det faktisk betyder, at det så ikke er et spørgsmål om værktøjer eller andet, jeg som leder skal til at finde frem, det er et spørgsmål om at finde mig selv frem! Fordi jeg selv er både værktøj og opskrift!!

Det er en klassisk fejl, at man tænker, at hvis vi fordeler og navngiver medarbejderne i grupper, så vupti… bliver de med et trylleslag til TEAM. Mange medarbejdere, vi har mødt, har haft oplevelsen af, at ledelsen nærmest bare åbnede døren og skreg "Team!", og så var de ellers overladt til selv at finde frem til Hvad, Hvorfor og Hvordan nu alt det her team- stads.

Oplever medarbejderne, at ens leder selv går forrest og tør flashe sit personlige mod ved selv at være noget, man beder andre om, så begynder de at gå med.

5. Fra at appellere til at insistere

Det ligger dybt i vores kultur, at vi så gerne vil invitere og løse ting i mindelighed. Og det er bare dejligt, og det skal vi også. Men i alt for mange teamudviklingsforløb har vi oplevet, at det netop er her, at noget er gået galt. Lederne har appelleret og inviteret og budt op til dans og kommet i møde og med tiden efterladt både sig selv og ikke mindst medarbejderne udmattede og maximalt forvirrede tilbage.

Hvis man ønsker, at nogen skal udvikle sig til et højtydende professionelt fællesskab, så er det præcis det, man skal insistere på! Vi oplever, at dette er en lettelse for ledere at få fat om. Og at det gør en kæmpe forskel. Vi oplever også, at ledere ofte har brug for støtte til denne justering.

6. Udvikling kommer indefra og ud – og ikke udefra og ind

Ledere og medarbejdere skal grundlæggende forstå denne præmis, hvis grupper skal blive til teams. Man kan ikke putte noget (system, værktøj, mennesker, metodik, osv.) ind i en gruppe og så møde denne handling med forventning om, at det i sig selv vil skabe resultater. I alle reelle udviklinger, mennesker oplever, kommer udvikling indefra enten fra os selv som individer eller fra fællesskaber, vi er del af. Derfor er det enormt vigtigt, at både ledere og medarbejdere netop forstår og agerer ud fra denne pointe. For det betyder, at der er noget andet lederen skal lede efter, end han / hun normalt gør: nemlig ikke hvad kan jeg tilføre, der kan skabe de forandringer, jeg ønsker, men hvad er det min opgave at frigøre?

Og det er en helt anden sag! Med et helt andet resultat!

7. Løsningsautomaten

Er en anden måde at beskrive ovennævnte på. Og en metafor, vi oplever, giver mange, især ledere, nærmest befriende mening. Vi har ofte en lille spillemaskine – en enarmet tyveknægt i miniformat – med på vores uddannelser. På den står der: "Løsningsautomat – put et problem ind og træk en løsning", og det er sikkert hver gang, vi står med nye ledergrupper, at de kigger grinende på tingesten og siger: "Det dér er mig, og mit højeste ønske er at blive noget andet; for eksempel faglig sparringspartner og facilitator".

Et TEAM og andre kompetente samarbejder kendetegner sig bl.a. ved at være blevet deres egen løsningsautomat og ved at vide, hvad de skal gøre for at få hjælp udenfor sig selv, hvis ikke de kan få maskinen til at virke.

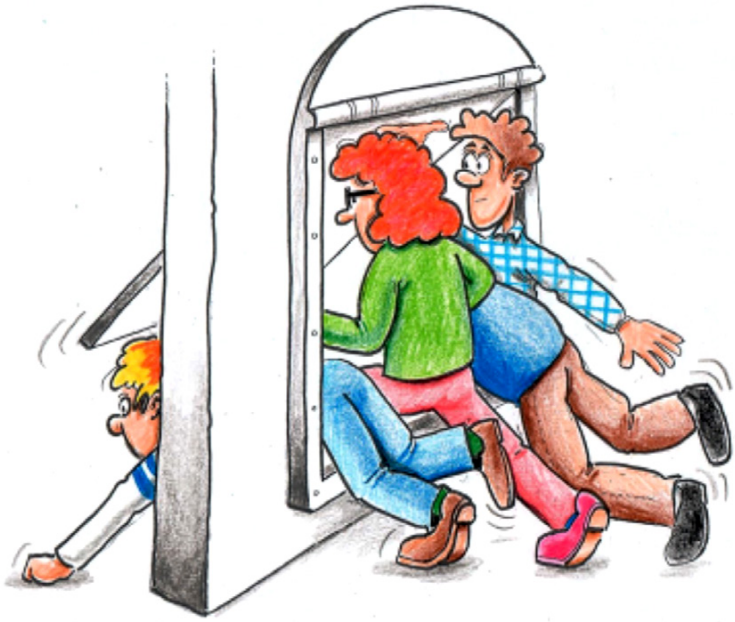
En GRUPPE kendetegner sig bl.a. ved at have brug for andres løsninger, og så er der noget meget vigtig synergi, der aldrig opstår.

Problemer, man har løst i et samarbejde, udløser en helt anden og langtidsholdbar energi og et helt andet selvværd, end de løsninger man har trukket i en automat.

8. Kattelemmen

Når noget i et samarbejde mister sin energi, momentum ryger, 2 timers møde kører i udmattende karrusel og så videre, så er det ofte fordi,

Trafik ved kattelemmen.



at noget vigtigt for teamet ikke blev adresseret. Noget blev svært og smuttede ud af kattelemmen. Men det var altså ikke kun emnet, der smuttede, det gjorde energien også. Og det er opadgående energi, et højtydende samarbejde lever af. Så det er en kernekompetence for lederen at kunne "stoppe trafikken gennem kattelemmen" og træne teamet op i selv at kunne gøre netop det.

9. Proaktivitet – at styre sin energi

Er igen en anden måde at sætte ord på ovennævnte på.

Når et fællesskab agerer højtydende og virkelig leverer gode resultater, er det ligefrem proportionalt med deres evne til at styre "maksimalt ejerskab og indflydelse i eget liv". Og det forudsætter forståelse og kompetencer omkring begrebet selvansvarlighed.

Om medarbejderne har sat sig godt til rette på tilskuerpladserne og derfra kommenterer deres egen virkelighed med sætninger som: "nogen må gøre noget…", "sikke dårlige møder vi har, det må ledelsen…", "vi har ikke tid til…"… osv.. Eller om de har taget hoppet ind i midten af arenaen og derfra erobret ejerskab i forhold til de ting, de faktisk har reelt indflydelse på.

Det at kunne opdage og reagere på forskellen mellem proaktivitet og reaktivitet er at kunne styre sin egen energi. At forstå, at energi er noget, man skaber indefra og ud. Og at man selv – langt hen ad vejen – er ansvarlig for den virkelighed, man oplever.

Man skal lære at opdage, når energien går henholdsvis op og ned – og handle på det.

Alt dette er en helt central kompetence for et team og deres ledere at have… hvis det da skal blive et egentligt team.

10. Modstand findes ikke

At forstå og acceptere de grundlæggende psykologiske præmisser og mekanikker i forbindelse med forandringsprocesser er en forudsætning for, at noget overhovedet lykkes – og "modstand findes ikke." (cit. Rick Maurer)

Men der findes mere eller mindre hensigtsmæssige reaktioner på noget, der er "nyt, farligt, forpligtende, osv.", og det er noget helt andet end modstand.

Begrebet modstand er bare meget lettere at klistre på noget, man ikke forstår, og som ikke bliver, som man ønsker, når nu man kæmper, som man gør.

Så der er nogle grundlæggende forståelser om forandringens psykologi, både ledere og medarbejdere skal have til at arbejde med og ikke mod… når man insisterer på, at lederskab skal skabe reel effekt og værdi for borgerne.

De-tre starter i efteråret 2019 en Teamlederuddannelse i Ikast-Brande Kommune. Her skal 24 teamledere fra 10 tilbud under Psykiatri og Handicap gennemgå "Ledelse – i virkeligheden" over 13 intensive dage.

Fælles emotionel begejstring

– en undersøgelse af deltagelse på botilbud for mennesker med udviklingshæmning

Af Maria Røgeskov, forsker og ph.d. i sociologi, VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Artiklen bygger på den videnskabelige udgivelse: Røgeskov, Maria. (2019). Exploring Shared Excitement: A Case Study of Participation in Interaction Between Staff and Residents with Intellectual Disabilities. Scandinavian Journal of Disability Research, 21(1), pp. 111-119. DOI: http://doi.org/10.16993/sjdr.103

Hvordan kan man arbejde med deltagelse på botilbud for mennesker med mild til moderat grad af udviklingshæmning, og hvordan kan deltagelse forstås som oplevelser, der giver beboere og pædagogisk personale fælles emotionel begejstring?

Det har et fireårigt forskningsprojekt undersøgt. Undersøgelsen er baseret på fem måneders deltagerobservationer og kvalitative interviews med beboere samt pædagogisk personale på to botilbud for mennesker med mild til moderat grad af udviklingshæmning.

Denne artikel beskriver kort baggrunden for undersøgelsen, det teoretiske begreb 'fælles emotionel begejstring' samt undersøgelsens resultater. Disse viser, hvordan situationer, hvor beboere oplever fælles emotionel begejstring, fx sammen med pædagogisk personale, kan motivere førstnævntes deltagelse i lignende situationer.

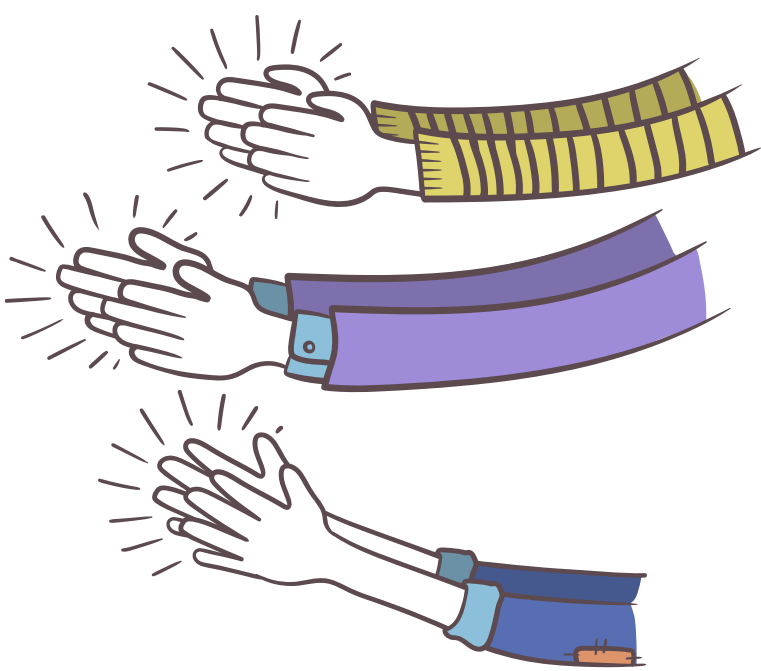
Baggrund for undersøgelsen

Deltagelse for bl.a. mennesker med udviklingshæmning, der bor på botilbud, er en central rettighed i FN's Handicapkonvention og i og med, at Danmark har ratificeret konventionen, er deltagelse også en central målsætning i dansk social- og handicappolitik (Social-Børne- og Integrationsministeriet, 2013; Sundheds- og Ældreministeriet, 2015). Fra internationale undersøgelser ved vi imidlertid, at en del mennesker med udviklingshæmning oplever social isolation (Stalker m.fl., 2011), og at disse mennesker ofte har begrænsede sociale netværk (Maes, 2003), selvom de fysisk har adgang til lokalsamfundet. Derfor opstår deltagelse ikke alene som følge af en sådan fysisk adgang og tilstedeværelse. Snarere end den fysiske adgang og tilstedeværelse har forskere fra England peget på vigtigheden af, at mennesker med udviklingshæmning oplever at indgå i situationer med andre mennesker, som er givende for begge parter (Finlay m.fl., 2008). I forlængelse af dette perspektiv har nordiske forskere beskrevet begrebet deltagelse som værende bestående af at 'gøre' dvs. foretage sig noget sammen med andre, fx en aktivitet, og af at 'føle' dvs. opleve følelser af samhørighed med andre (Kåhlin m.fl., 2015). På den baggrund er det væsentligt både at forstå deltagelse som menneskers involvering i aktiviteter med andre og som oplevelser af samhørighed med andre. En sådan forståelse af deltagelse er udgangspunktet for denne undersøgelse.

Vi ved imidlertid ikke meget om, hvordan deltagelse formes i samhandlinger mellem beboere med udviklingshæmning på botilbud og pædagogisk personale. Særligt mangler vi viden om deltagelse forstået som oplevelser af samhørighed med andre. Selvom det også er vigtigt, at beboere danner sociale relationer til mennesker uden for botilbuddet, er pædagogisk personale en stor del af det sociale netværk for disse beboere, og at fremme deltagelsen er en central målsætning i det socialfaglige arbejde på botilbud i Danmark. Derfor fokuserer denne artikel på, hvordan deltagelse skabes i hverdagens samhandlinger mellem beboere og pædagogisk personale på botilbud for mennesker med udviklingshæmning. Fokusset er særligt på oplevelser af fælles emotionel begejstring (Collins, 2004), en kollektiv begejstring eller opbrusen, som skaber samhørighed mellem mennesker. Sådanne oplevelser handler ikke alene om, at beboere og pædagogisk personale har det sjovt eller rart sammen, men de er vigtige for, at beboere oplever samhørighed, hvilket er væsentligt for at understøtte deres deltagelse. Viden om denne form for deltagelse er central i det socialfaglige arbejde på botilbud i Danmark.

Begrebet fælles emotionel begejstring

Inden for sociologien har den amerikanske sociolog Randall Collins (2004) beskrevet, hvordan fælles emotionel begejstring (shared excitement) opstår i interaktioner mellem mennesker. Ifølge Collins dækker begrebet 'fælles emotionel begejstring' (shared excitement) over en kollektiv begejstring, som skaber samhørighed mellem mennesker. Et eksempel kan være den fælles emotionelle begejstring og forbundenhed, tilskuere oplever til en fodboldkamp, når deres hold vinder.



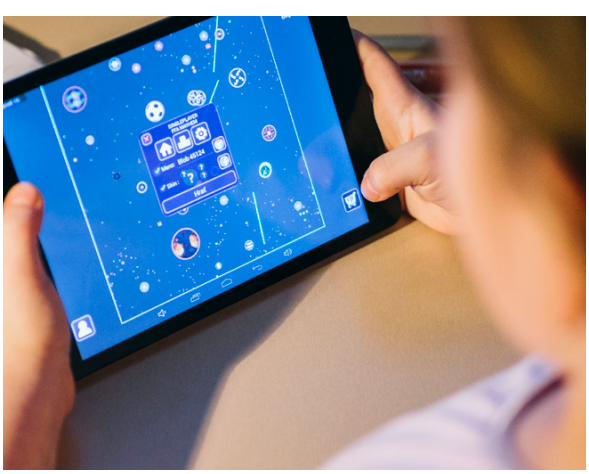
Collins har særligt fokus på hvilke typer af situationer, som producerer fælles emotionel begejstring. Han beskriver fire situationelle omstændigheder eller ingredienser: (1) gruppesamvær (fælles fysisk tilstedeværelse), (2) afgrænsning til udenforstående (hvormed man viser, hvem der er involveret og ekskluderer fra interaktionen), (3) fælles fokus (fx på en aktivitet), som bidrager til (4) fælles emotionel oplevelse mellem deltagerne i samhandlingen. Særligt ingrediens (3) fælles fokus og (4) fælles emotionel oplevelse forstærker hinanden via fælles kropslige bevægelser. Når mennesker fokuserer på den samme aktivitet og opsluges af en fælles følelse, begynder de bevidst eller ubevidst at synkronisere deres bevægelser. Det kan fx være ved at råbe, hoppe eller klappe i takt til en fodboldkamp samt ved jævnlig øjenkontakt. Når de fire ingredienser i høj grad er tilstede i samhandlinger mellem mennesker, opstår en fælles emotionel begejstring, som binder gruppen sammen som en gruppe. Den enkelte deltager forbinder situationer eller aktiviteter, hvor de tidligere har oplevet fælles emotionel begejstring med positive følelser, fx glæde, samhørighed og muligheden for at være involveret og initiativrig. Derfor søger de at opleve en sådan begejstring igen, hvilket motiverer dem til at indgå i lignende situationer eller aktiviteter. På den måde er oplevelser med fælles emotionel begejstring motiverende for deltagelse i fremtidige situationer. Sådanne positive følelser beskriver Collins som 'emotionel energi, der skaber menneskers motivation, fx til at deltage i aktiviteter med andre.

> Begrebet 'emotionel energi' dækker over et spektrum af følelser og involverer også negative såsom angst og passivitet (Collins, 2004).

Undersøgelsens resultater

Undersøgelsens resultater bygger på fem måneders deltagerobservationer af interaktioner mellem beboere og pædagogisk personale på to botilbud (tre måneder på botilbud A og to på botilbud B), kvalitative interviews med otte beboere (fem på botilbud A og tre på botilbud B) og 12 pædagogiske personaler (fem på botilbud A og syv på botilbud B). Beboerne havde mild til moderat grad af udviklingshæmning. Denne artikel er primært baseret på deltagerobservationer, og jeg viser et eksempel herfra på en situation, hvor der opstår fælles emotionel begejstring mellem en beboer og en pædagogisk medarbejder under et spil på hver deres tablet. I det samlede empiriske materiale indgår 55 situationer med lignende interaktionsmønster. I situationen, som præsenteres i denne artikel, indgår beboeren, som jeg her kalder Jane, og den pædagogiske personale, som jeg kalder Karen. Disse er ikke deres rigtige navne.

Jane er midt i trediverne, har boet på botilbuddet i en række år og har moderat grad af udviklingshæmning. Situationen foregår i botilbuddets fællesstue, hvor Jane opholder sig hver eftermiddag. Hun sidder ofte i en sofa og betragter det pædagogiske personale eller hendes medbeboere. Hun tager sjældent initiativ til at tale med andre eller være med i aktiviteter. Jane har ofte sin tablet, hvor hun spiller spil på, med i fællesstuen. Det kan hun godt lide. Den nedenfor beskrevne situation viser, hvordan Jane og Karen spiller et spil sammen på hver deres tablet en eftermiddag i fællesstuen.



Case

Karen kommer ned fra kontoret ovenpå med en af de nye tablets og siger hej til alle i fællesstuen. Karen sætter sig ved spisebordet med en tablet. Jane sidder på sin faste plads i sofaen med sin egen tablet, og jeg sidder ved siden af Jane. Karen begynder at spille på sin tablet. Hun griner af spillet og rejser sig op fra stolen og bevæger kroppen ift. spillet. Spillet kræver, at man bevæger tablet'en og på den måde styrer en bil, som kører på en bane i spillet. Karen siger lyde som ja, åh nej og uh, mens hun står op og spiller spillet. Jane rejser sig fra sofaen og går hen til Karen og kigger. Hurtigt henter Jane sin egen tablet, og de spiller sammen. Jane stiller sig tæt ved siden af Karen ude på gulvet, og de to bevæger sig med de samme bevægelser efter spillet. De holder deres tablets i hænderne og bevæger hele kroppen i takt med hinanden fra side til side og griner højt. Både Karen og Jane lever sig meget ind i spillet og har begge skuldrene helt op til ørene. Karen og Jane kommer skiftevis med høje udbrud som åh, nej, ja, uh og griner højt sammen, mens de spiller, og lydniveauet i dagligstuen stiger. Den anden pædagog, som også er i fællesstuen, griner af Karen og Jane. Åh nej, siger Karen, mens hun bevæger sin tablet og resten af kroppen. Udbruddet får Jane til at kigge på Karen, og de griner til hinanden samtidig med, at Jane siger uh, og de begge fokuserer blikket på deres tablets. Flere gange kigger de på hinanden, og når der opstår øjenkontakt, griner de til hinanden. Karen og Jane har spillet et par spil på den måde, hvor det samme sker. De står op og spiller, bevæger kroppen, og de griner sammen og kommer med høje udbrud. Så stopper de med at spille, de virker trætte. Karen sætter sig ned på stolen og puster ud. Hun siger puha og griner højt. Et par minutter senere sker følgende: Jane sætter sig i sofaen. Hun henvender sig til mig og begynder at fortælle om spillet, og hvordan man spiller det.

Casen viser, hvordan beboeren Jane, som generelt er socialt passiv, deltager i et spil på en tablet og selv tager initiativ til at gentage aktiviteten efterfølgende. Med udgangspunkt i Collins begreber om fælles emotionel begejstring og emotionel energi viser jeg i nedenstående analyse, hvordan en sådan begejstring opstår mellem Jane og Karen, samt hvordan Jane går fra at være passiv til aktiv deltager.

Da Karen begynder at spille, ændrer hendes verbale og nonverbale fremtoning sig. Hun begynder at bevæge kroppen fra side til side, griner og siger 'ja', 'åh nej' og 'uh', mens hun spiller. Når Jane kommer med i spillet, falder hun ind i den samme verbale og nonverbale fremtoning, og derudover opstår et mønster med jævnlig øjenkontakt samt fælles latter. Jane og Karens fælles verbale og nonverbale mønster består af fire elementer: synkrone kropslige bevægelser, øjenkontakt, gentagelse af enslydende udtryk som ja', 'åh nej' og 'uh' og fælles latter.

Synkrone kropslige bevægelser består i at både Jane og Karen har løftede skuldre og bevæger deres kroppe fra side til side. Selvom spillet kræver, at man bevæger sin tablet fra side til side, behøver man ikke stå op og bevæge hele kroppen. Man behøver heller ikke have skuldrene løftede, og Jane og Karen aftaler ikke at løfte disse eller bevæge deres kroppe fra side til side. Derimod symboliserer de synkrone kropslige bevægelser, at de påvirker hinanden og falder ind i et fælles mønster, som kan illustrere en samhørighed mellem Jane og Karen under aktiviteten.

Den gentagne øjenkontakt mellem Jane og Karen viser, at de er opmærksomme på hinanden. Ved at Jane kigger på Karen, da hun siger 'åh nej', viser Jane, at hun er opmærksom på Karens oplevelse

under spillet. Fordi, at Jane og Karen gentager et mønster af fælles øjenkontakt, bekræfter de deres deltagelse i en fælles aktivitet over for hinanden. På den måde bliver spillet på en tablet deres fælles fokus.

Derudover indeholder deres fælles mønstre verbale gentagelser af ytringerne 'ja', 'åh nej' og 'uh'. Selvom disse ytringer illustrerer deres individuelle oplevelse under spillet, viser det faktum, at Jane og Karen gentager de samme ytringer, at de bliver smittet af hinanden verbalt under spillet. Dernæst viser den gentagne fælles latter, at Jane og Karen har det sjovt sammen. Den fælles latter opstår kun, når de har øjenkontakt. Derfor bliver latteren, som viser, at de nyder at spille sammen, skabt i fællesskab. Latteren er ikke en respons på deres individuelle spil, men et kollektivt respons på at deltage i en aktivitet sammen. Latteren bliver højere og højere, hvilket viser, at de bliver mere og mere begejstret for deres fælles aktivitet. Derudover responderer Jane og Karen på deres individuelle 'fejl' under spillet, når de fx siger 'åh nej' ved fælles latter. Dette viser, at Jane og Karen bliver opslugt af deres fælles aktivitet og af en fælles følelse, hvilket illustrerer en fælles emotionel begejstring mellem dem i henhold til Collins (2004). Denne følelse erstatter deres individuelle følelser før spillet, fx transformeres Janes passivitet før spillet til aktivt engagement under spillet

På samme måde som i den beskrevne case viser andre eksempler fra deltagerobservationer på de to botilbud, at samhandlingsmønstre, der inkluderer synkronisering af øjenkontakt, kropslige bevægelser og verbale ytringer, fx fælles latter, sammen skaber og intensiverer fælles emotionel begejstring mellem beboere og pædagogiske personale på botilbuddene.

I casen med Jane sker der efter spillet med Karen en bemærkelsesværdig situation. Jane, som generelt er socialt passiv, og som meget sjældent henvender sig til andre, kontakter mig og fortæller om spillet. Da jeg ikke har spillet på min tablet, kan vi ikke spille sammen. Janes kontakt kan ses som en invitation til at spille sammen og dermed som et initiativ til at starte en ny aktivitet baseret på et spil. Fordi Jane sjældent tager initiativ til aktiviteter, kan denne del af situationen illustrere, at hun søger at få en ny oplevelse af fælles emotionel begejstring med udgangspunkt i spillet. Baseret på Collins antagelse om, at emotionel energi, som man får gennem deltagelse i situationer med fælles emotionel begejstring, bevirker initiativ og engagement hos mennesker, kan begejstringen under spillet med Karen understøtte Janes initiativ i forhold til at starte et nyt spil. På lignende måde indeholder data fra deltagerobservationer en række situationer, hvor beboere søger at gentage aktiviteter, hvor de tidligere har indgået aktivt og oplevet fælles emotionel begejstring.

Afrunding

I og med deltagelse er en central del af danske handicap- og socialpolitik, har tilbud til mennesker med udviklingshæmning en forpligtelse for at arbejde med at øge deres involvering, fx i aktiviteter på botilbuddet. Denne artikel har belyst deltagelse i samhandlinger mellem beboere og pædagogisk personale på botilbud for mennesker med udviklingshæmning ved at undersøge, hvordan fælles emotionel begejstring opstår, og hvordan denne begejstring er relateret til beboernes involvering i aktiviteter. Resultaterne viser, at oplevelser med fælles emotionel begejstring er vigtige for beboernes deltagelse og for deres mulighed for at tage initiativ til aktiviteter med andre. Dette peger på vigtigheden af, at botilbud til mennesker med udviklingshæmning skaber rum for, at beboere og medarbejdere kan have sådanne oplevelser. Det kan både være rum i forhold til normering, praktiske og administrative arbejdsopgaver samt dokumentation af det socialfaglige arbejde. At sikre rettigheden til deltagelse som beskrevet i FN's Handicapkonvention indbefatter, at det socialfaglige arbejde på botilbud til mennesker med udviklingshæmning bredt arbejder med at fremme deres involvering i hverdagslivet uden for og på botilbuddet, hvor fælles emotionel begejstring kan være en brik i dette arbejde.

Tværfagligt samarbejde om tidlig opsporing af sygdom – til gavn for sårbare borgere

Af Birgit Søgren Nielsen, leder Bo & Aktiv Faaborg-Midtfyn Kommune

Visionen om det nære og sammenhængende sundhedsvæsen stiller krav om tværfagligt samarbejde og kompetenceudvikling af det pædagogiske/sundhedsfaglige personale."Tidlig opsporing" har banet vejen for personalet i Bo & Aktiv i Faaborg Midtfyn Kommune.

Bo & Aktiv er den første organisation under det Specialiserede Socialområde i Faaborg-Midtfyn Kommune, hvor medarbejderne har fået et samlet kompetenceløft i forhold til tidlig opsporing af begyndende sygdom.

Bo & Aktiv er en organisation, som omfatter 7 botilbud (ABL 105) med støtte jf. §83, 85 i Lov om Social Støtte, 3 dagtilbud § 104 jf. Lov om Social Service og et aflastningstilbud i Faaborg - Midtfyn Kommune jf.§ 84, 87 og §107 i Lov om Social Service. Bo- & dagtilbuddene benyttes af 58 i alderen 18 - 70 år. Aflastningen benyttes af ca. 100 borgere i aldersgruppen 3-65 år.

Organisationen udgør 145 fastansatte – pædagoger og sundhedsfagligt personale samt teknisk administrativt personale. Ledergruppen består af en leder og 4 mellemledere

Det Specialiserede Socialområde omfatter borgere med fysisk- og/eller psykiske handicap, som har behov for et bo- og dagtilbud eller borgere, som er i aflastning.

Mange af borgerne kan ikke i ord udtrykke, hvordan de har det – og er derfor afhængige af, at det pædagogiske personale, som er i interaktion med dem 24-7, spotter evt. begyndende sygdom. Det kan være små forandringer i hverdagen som ændret humør, ændret ansigtskulør, ændret vægt – eller mere markante ændringer som tegn på feber, tegn på ubehag ved vandladning, forstoppelse m.m.

Disse forandringer har det pædagogiske personale i princippet altid spottet. Med kurset i Tidlig Opsporing er værktøjskassen blevet udvidet, så personalet kan supplere hverdagsobservationerne med målinger og mere konkret viden om symptomer på udvalgte sygdomme.

Det betyder, at den første kontakt til en sygeplejerske eller læge bliver faktuel og informativ, hvorved både pædagogen og den sundhedsfaglige kan optimere sin indsats – så borgeren får den bedste hjælp hurtigst muligt.

For mange af borgerne i målgruppen kan det næsten opleves som "et overgreb" at skulle indlægges – eller for den sags skyld at skulle have målt temperatur eller blodtryk. Så jo tidligere vi spotter begyndende sygdom jo færre ubehagelige oplevelser for borgeren

Tidlig opsporing af begyndende sygdom er et udviklingsprojekt i Faaborg-Midtfyn Kommune. Projektet er finansieret af eksterne midler fra Sundhedsstyrelsens SATS-pulje samt egenfinansiering i form af vikardækning under uddannelsen.

Projektet omfatter alle bo- og dagtilbud indenfor det specialiserede socialområde i Faaborg-Midtfyn Kommune.

I alt forventes 250 medarbejdere at deltage i efteruddannelsen. Herudover arbejder vi på at sikre anvendelse af de samme værktøjer og begreber på tværs af de forskellige faggrupper, som er i kontakt med borgerne herunder Hjemmeplejen, som efteruddannes i Triage og sygdomslære.

Projektet forløber over 2 år, og den enkelte medarbejder deltager i 3-6 dages efteruddannelse afhængig af uddannelsesmæssig baggrund og ansættelsessted.

Bo & Aktivs medarbejdere har afsluttet undervisningen i juni 2019.

For at sikre helheden i kompetenceløftet er der tre leverandører på uddannelsesforløbet: Social- og sundhedsskolen Fyn, lokale apoteker samt kommunens egne sygeplejersker.

Størsteparten af personalet i Bo & Aktiv er pædagogisk personale. En faggruppe, som kender borgerne, deres hverdagsmønstre og rutiner rigtig godt, men som ikke har en sundhedsfaglig uddannelse.

Vi risikerer derfor at overse symptomer på fysiske eller psykiske lidelser, hvilket betyder, at en evt. behandling iværksættes senere end ønskeligt og i værste tilfælde ender det med en

indlæggelse eller genindlæggelse, som måske kunne være undgået.

Hvad kunne konsekvensen være, hvis sygdommene ikke spores

Lidt karikeret kunne situationen være: En borger på et bosted har ændret adfærd og er konfus. Det resulterer i en indlæggelse, hvor det bliver konstateret, at borgeren har en urinvejsinfektion.

Med fokus på tidlig opsporing vil der i stedet ske følgende:

En borger på et bosted har ændret adfærd og er konfus. Det pædagogiske personale har nu en viden om symptomer på en række sygdomme, og ved en ændret adfærd måles de vitale værdier, de får snakket med en sundhedsfaglig kollega, og det resulterer i, at en behandling for urinvejsinfektion bliver iværksat i borgerens vante omgivelser.

Samlet set har denne enkle case mange fordele, f.eks.

- Hurtigt fokus på, om borgeren har somatisk sygdom
- Mindre risiko for, at sygdommen udvikler sig – og bliver mere kompleks
- Borgeren undgår en indlæggelse. Indlæggelse kan være en stor belastning for borgere, som i forvejen er udfordret på flere parametre.
- Sparede udgifter til indlæggelse
- Mindre bekymring blandt de pårørende
- Og eventuel større arbejdsglæde blandt personalet

Med dette kompetenceløft, ønsker vi, at medarbejderne i hverdagen:

- Skærper deres opmærksomhed på tidlige tegn på sygdom eller forværring af allerede kendte sygdomme hos den enkelte borger
- Arbejder systematisk med observationer og handler på observationer og symptomer.
- Lever op til de krav og forventninger, som styrelsen for patientsikkerhed har fokus på.
- Bidrager til det tværfaglige samarbejde med øvrige samarbejdspartnere i kommunen.

Medarbejderne undervises derfor i beskrivelse af den habituelle tilstand, anvendelse af TOBS (måling af vitale værdier som fx blodtryk og puls), Triagering, dokumentation i Fællessprog III, ISBAR og VAR procedurer samt undervisning i sygdomslære, medicinsk behandling, virkninger og bivirkning.

Helt grundlæggende arbejder vi således på at introducere sygeplejefaglige begreber og rutiner i pædagogernes hverdag. I praksis kan det kun lykkes ved et tæt samarbejde mellem Sygeplejen og det specialiserede område.

Begreber som TOBS, Triagering og Fællessprog III er nye for de fleste pædagoger, når uddannelsen starter, men bliver en del af hverdagen i løbet af det halve år uddannelsen forløber.

Bo & Aktiv har på mange måder været "prøveklud" og har bidraget med input til udformning af de arbejdsgangbeskrivelser, der knytter sig til fx TOBS, triagering, så disse nu også er anvendelige på det specialiserede område.

Forløbet har ligeledes resulteret i, at kommunens medicininstruks med tilhørende kompetenceoversigt er blevet opdateret.

Den habituelle tilstand

Den habituelle tilstand er borgerens almindelige, stabile, bedst mulige tilstand med de velkendte sygdomme, som borgeren har.

Triage

Triage betyder sortere/prioritere og stammer helt tilbage fra Napoleonskrigene, hvor hæren havde brug for at kategorisere de tilskadekomne soldater – så man hurtigst muligt kunne få soldaterne ud på slagmarken igen.

I Faaborg-Midtfyn Kommune anvender vi Triage til på en enkelt måde at angive, om borgeren er

- GRØN dvs. i sin habituelle tilstand,
- GUL hvilket betyder, at der er en eller flere ændringer i den habituelle tilstand eller om borgeren er
- RØD hvilket betyder at
  - der er markante ændringer i den habituelle tilstand,
  - eller der er risiko for, at borgeren skal indlægges
  - eller borgeren lige er blevet udskrevet fra hospitalet.

FSIII (Fællessprog 3)

Triagen Grøn, Gul eller Rød er indtastet i et elektronisk system FSIII, så relevante fagpersoner på kryds og tværs af det specialiserede område og sygeplejen hurtigt kan få indblik i borgerens tilstand.

I samme system er det muligt at indtaste de observationer samt målinger, der er på den enkelte borger. Det kan fx være målinger af borgerens temperatur og afføring eller observationer af psykiske tilstand og søvnmønster. Informationer, som man ved mistanke om begyndende sygdom kan indtaste over en periode, hvorved man kan se, om der sker ændringer, som giver anledning til øvrige tiltag.

Sidst men ikke mindst er FSIII også platformen for de sygeplejefaglige indsatser, der iværksættes, når og hvis et bosted har brug for sygeplejefaglig bistand ved behandling af en borger.

Grundlæggende er FSIII udviklet som en sundhedsfaglig platform og er ikke i sin nuværende form tilrettet borgere på Det specialiserede område. I Fåborg-Midtfyn Kommune har vi dog alligevel besluttet, at vi vil bruge denne platform for at sikre, at relevante data er tilgængelige på kryds og tværs af de faggrupper, der er involveret i den enkelte borgers sygdomsforløb.

TOBS – er en forkortelse af Tidlig Opsporing af Begyndende Sygdom. Udover at være titlen på dette projekt er det også et anerkendt værktøj. Et værktøj hvormed man ved hjælp af måling af de 5 vitale værdier 1) Blodtryk, 2) Puls, 3) Vejrtrækning, 4) Temperatur og 5) Bevidsthedsniveau kan beregne en score – som indikerer, hvordan man som personale bør handle. Hvis man f. eks måler en temperatur på 38,5 samtidig med en puls på 112 - opnår man en score på 3 – og bliver anvist at tage telefonisk kontakt med læge samt at undersøge urin, evt. blodsukker m.m.

De faktuelle målte TOBS-værdier indtastes ligeledes i FSIII og er nu et væsentligt supplement til de observationer, der danner grundlag for evt. kontakt med sygeplejerske eller læge.

ISBAR

ISBAR er en forkortelse af Identifikation, Situation, Baggrund, Analyse og Råd. En guideline som hjælper med at strukturere f.eks en telefonsamtale med en sygeplejerske eller en læge – så man får sagt det vigtigste og får truffet reelle aftaler om, hvem der gør hvad, når samtalen er afsluttet

VAR portalen er en elektronisk database med mere end 400 procedurer, som beskriver, hvordan man udfører en konkret opgave. Det kan f.eks være en procedure, som beskriver og viser, hvordan man måler blodtryk. I Faaborg-Midtfyn Kommune har alle ansatte adgang til procedurerne i VAR portalen.

Procedurer, værktøjer og instrukser er revideret og introduceret og er medvirkende til, at medarbejderne på tværs af faggrænser anvender samme metoder, sprog og ikke mindst dokumentationsplatform på NEXUS.

Som opfølgning på projektet har vi besøgt Helle Haupt Johannsen, som er afdelingsleder for de 3 afdelinger Egebo 2 & 62 samt Egeparken 64 i Bo & Aktiv. Afdelinger, hvor borgerne er visiteret efter § 85, 83a, 83 og 105 under serviceloven.

Ud over afdelingsleder Helle har følgende deltaget i en snak om, hvad der er ændret, siden personalet var på kursus i Tidlig Opsporing.

- Bettina Djerved, Social- & Sundhedsassistent
- Dorte Frederiksen, Social- & Sundhedsassistent
- Tine Nordskov, ufaglært – ansat som pædagogmedhjælper

Det er er flere konkrete eksempler på, hvordan Tidlig Opsporing har haft betydning for en borgers sygdomsforløb. Vi kan se, at vi nu handler hurtigere, og der er flere ansatte, der er opmærksomme på tegn på sygdom. Jeg oplever, at det giver en ro for det pædagogiske personale, når de ved, hvad de skal gøre, og hvem de skal videregive observationerne til, siger Helle

Som pædagogisk personale har vi fået en rettesnor – der er ikke så mange "synsninger" mere – det er blevet mere konkret, fortæller Tine.

Og vi som SOSU-assistenter har fået mere at lave - på den gode måde. Vores faglighed kommer mere i spil, og vi bliver brugt - det giver mening, det vi laver, siger Bettina

Alle 4 er enige om, at "Tidlig opsporing" har resulteret i, at der er kommet mere systematik og struktur i hverdagen.

F. eks er det nu en daglig rutine at triagere borgerne.

Triagen indtastes i FSIII og markeres på vores overlapsseddel, således at man ved vagtskifte kan se, om der er nogle borgere, der er markeret med rød eller gul, siger Dorte.

Det er tilsvarende blevet en rutine for størsteparten af det pædagogiske personale at TOBS´e, og hvis man er i tvivl om, hvordan man gør – eller hvordan man skal forholde sig til resultatet – så kan man altid kontakte en SOSU-assistent eller ringe til en sygeplejerske, forklarer Bettina.

Vi er i stand til at handle hurtigere, bl.a. fordi vi kender normalværdierne på de fleste af vores borgere. Normalværdierne er blevet målt ved det årlige lægebesøg og er nu indtastet i FSIII, siger Helle.

Færre fejl

Der er indkøbt 4 ipads, så det nu er muligt at dokumentere på stedet.

Vi er i fuld gang med at udfase papirskemaer for i stedet at indtaste direkte i FS III, forklarer Helle.

Tilsvarende er der indkøbt et medicinskab til hver lejlighed/beboer.

At borgerens medicin nu er i borgerens lejlighed, mindsker risikoen for ombytning af medicin, og det gør det lettere at udlevere medicin til morgenmaden, siger Dorte.

Bedre kommunikation med praktiserende læger

Vi har f.eks. oplevet en læge, som var meget positiv overrasket over, at vi har målt alle værdier – da vi ringer til ham, fortæller Dorte.

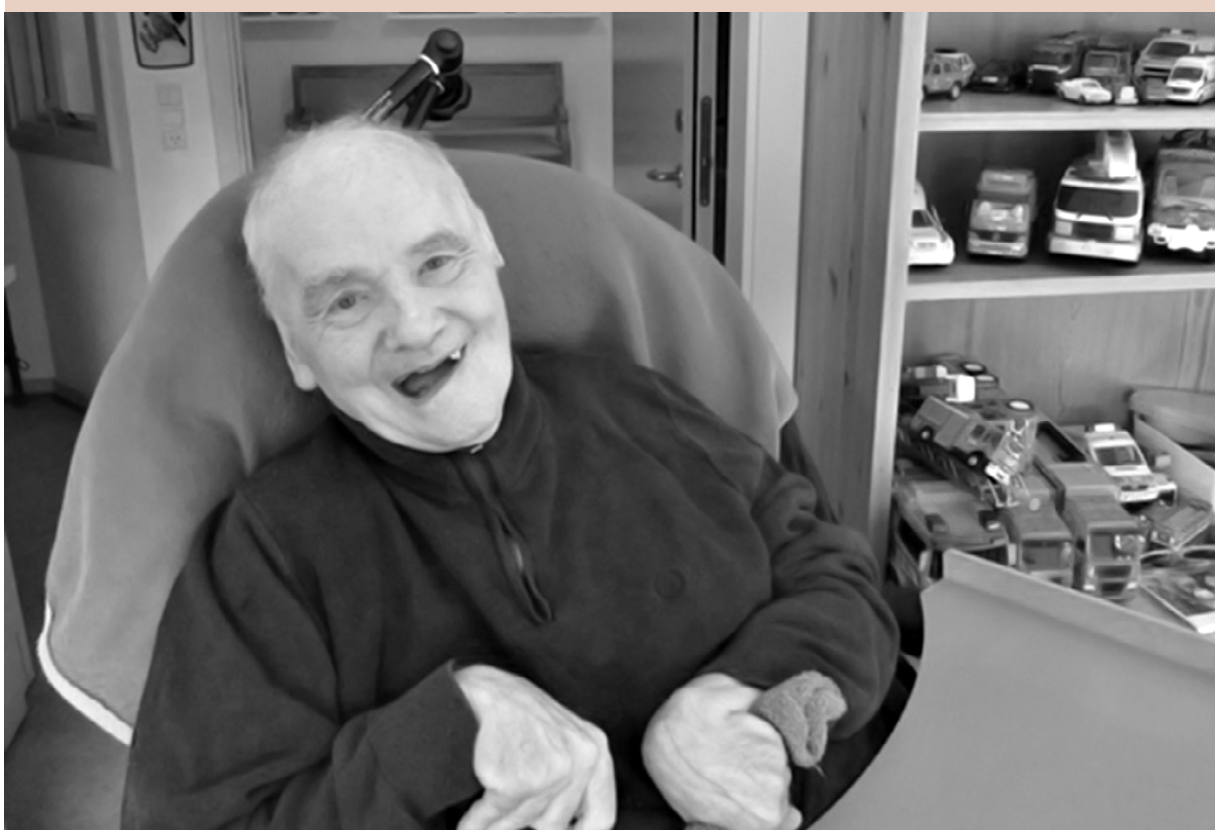
Og vi har oplevet en vagtlæge, som roser os for at have printet al korrespondance inklusive målinger, da han aflægger besøg. Vi føler, at vi er bedre til at argumentere, og at vi i højere grad bliver hørt/taget alvorlig, siger Tine.

VAR procedurer

Egebo øver sig fortsat i at bruge VAR portalen.

Jeg har f.eks. haft glæde af VAR i forbindelse med anvendelse af smerteplastre og kompressionsbind, som vi dog havde lidt besvær med at finde – men ved fælles hjælp

På billedet ser vi Arrent H. Harris som er alderspræsident på Egeparken 64. Arrent er en livsglad beboer på 88, som gerne viser sin lejlighed og ikke mindst sin store samling af brandbiler frem.
Arrent har lige været indlagt med lungebetændelse. Inden han blev indlagt, observerede personalet, at Arrent er træt hele dagen, han spiser ikke, og han sidder og sveder i sin kørestol.
Personalet måler de vitale værdier temperatur, blodtryk og puls – som alle er forhøjede – venter en halv time og måler værdierne igen. Nu er blodtryk og puls faldet til det normale, mens temperaturen fortsat er forhøjet. Arrent kommer i behandling for lungebetændelse. Her kunne vi så ønske, at denne fortælling stoppede, men personalet fortsætter naturligvis med at observere Arrent og må konstatere, at han desværre ikke indtager væske. Arrent bliver derfor kortvarigt indlagt.
Ved vores besøg på Egeparken 64 en uge efter, at Arrent er blevet udskrevet, er han heldigves frisk og glad for at stille op til kameraet. Her foran det nyligt etablerede medicinskab.



Hvad nu?

Vi arbejder lige nu på at udvikle et e-læringsmodul i Tidlig opsporing. Tanken er, at den enkelte medarbejder ca. ½ år efter deltagelse i uddannelsesforløbet får et "Brush up" i form af et e-læringsmodul. Modulet skal ligeledes anvendes som introduktion til nyansatte indenfor det specialiserede socialområde.

Landsmødet 2020 nærmer sig

De seneste måneder har vi i Socialt Lederforum brugt på planlægningen af det kommende Landsmøde, og vi er nu klar med et næsten færdigt program.

Landsmødet er Socialt Lederforums flagskib, og det er igen lykkedes os at sammensætte et program, hvor nøje udvalgte oplægsholdere vil give deltagerne masser af viden, inspiration og gode oplevelser.

De meget overordnede overskrifter for Landsmødet er offentlig ledelse/ledelse af velfærd, og de forhold der påvirker denne form for ledelse. Med særligt fokus på hvad der skal til for at levere ledelse på det niveau, som Socialt Lederforums medlemmer forventes at gøre til hverdag. Det, synes vi, er et naturligt sted at kigge hen i kølvandet på Ledelseskommissionens overordnede anbefalinger om 'mindre styring og mere ledelse'.

Det stiller store krav til den enkelte leder, når mange medarbejdere og mange forskelligartede tilbud beliggende på forskellige matrikler skal ledes forsvarligt. Der skal passes på bundlinjen samtidig med, at der skal passes på kvaliteten (borgerne) og på personalet.

Der vil i den forbindelse blive kigget på magt, stress, lederes arbejdsforhold, balancen mellem arbejds- og fritidsliv, ledelsesmæssigt mod samt politisk indflydelse på ledelse. Måske vil der også blive kradset lidt i lakken vedrørende de gængse opfattelser af mænd og kvinders tilgang til ledelse?

Desuden vil der være oplæg vedrørende at begå sig i et arbejdsområde med mentale højrisikojobs samt et kritisk blik på 'ord der truer og potentielt skader', når repræsentanter for systemet møder borgere i en hverdag præget af ressourceknaphed og travlhed. Enten dette sker ansigt til ansigt eller på de sociale medier.

Sidst men ikke mindst er Landsmødet, som vi kender det, et værdsat fællesskab, hvor man kan pleje sit netværk, få sparring, blive klogere, undre sig, grine og slappe af sammen med gode kolleger.

Det endelige program forventer vi at kunne offentliggøre i løbet af december.

Landsmødet afvikles den 26. og 27. marts 2020

Medlemmer af Socialt Lederforum kan tilmelde sig via vores hjemmeside: socialtlederforum.dk

I begyndelsen af det nye år vil der blive åbnet for ikke-medlemmer, hvis der stadig er plads.

SOCIAL UDVIKLING

Ønsker alle vore læsere en rigtig glædelig jul og et lykkebringende nyt år