SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 3-2019

- De mørke sider af ledelse
- Styrk arbejdskulturen og forebyg stress gennem læringsspil
- Man skal turde omtænke dokumentation – med borgeren som hovedaktør
- Dokumentation er et overset arbejdsværktøj mellem den professionelle socialkonsulent og den sårbare unge
- Sund seksualitet og handicap
- Sociale netværksværktøjer til mennesker med betydelige funktionsnedsættelser – et pædagogisk ansvarsområde?
- Pas på med identitets-styring af offentlige ledere
- Hvordan håndterer du en dårlig lederevaluering eller APV fra medarbejderne?

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: Copenhagen Game Lab

Annonce:
Side 20-21: IBG Connect

KÆRE LÆSER

Du sidder nu med årets 3. nummer af Social Udvikling i hånden. Folketingsvalget, der af mange betegnes som demokratiets ultimative festdag, er nu afviklet. Det foregik onsdag den 5. juni. Grundlovsdag. Vi kender det umiddelbare resultat. Det, der foreligger, når alle stemmer er talt op. Hvor langt de involverede parter er nået med forhandlingerne vedrørende regeringsdannelse og parlamentarisk grundlag kan kun tiden vise.

Hos Socialt Lederforum har vi haft et særligt fokus på, hvad der i løbet af valgkampen er blevet sagt om socialpolitik og om forholdene for udsatte, psykisk syge og handicappede. Eller rettere, hvad der ikke er blevet sagt – for ærligt talt, så er vi meget bekymrede for de områder, der ligger os særligt på sinde.

I det hele taget er vi bekymrede, når talen falder på velfærdssamfundets tilstand. Begge kandidater til statsministerposten har i valgkampen fortalt, at de fremover vil bruge flere penge på velfærd. Men samtidig står det klart, at det, man i sin tid betegnede som 'velfærdsfesten', er endegyldigt slut.

"Der kommer en lille vækst i det offentlige forbrug per indbygger i de kommende år, hvis de indfrier løfterne. Men der er fortsat tale om en markant anderledes udvikling end tidligere. Det er en ganske stram økonomisk politik", siger professor Jørgen Goul Andersen fra Aalborg Universitet således til Mandag Morgen.

I artiklen henviser han til, at Lars Løkke Rasmussen har lovet at ville bruge 69 milliarder kroner ekstra frem mod 2025. Det vil ifølge professoren betyde en årlig vækst i det offentlige forbrug på omkring 0,2 procent per indbygger. De seneste ti år har væksten ligget på 0,1 procent per indbygger. Mette Frederiksen vil i sin 2025-plan øremærke flere penge til velfærd end Lars Løkke Rasmussen. Men ikke markant flere.

Til sammenligning var væksten i det offentlige forbrug per indbygger på 1,8 procent i gennemsnit i 90'erne og 00'erne under henholdsvis Poul Nyrup Rasmussens og Anders Fogh Rasmussens ledelse.

Jørgen Goul Andersen forklarer til Mandag Morgen, "at vi siden 2010 har set en opbremsning i velfærdsinvesteringerne, der er uden sidestykke i dansk økonomisk historie". Ifølge artiklen forudser han, "at den næste valgperiode kan komme til at afgøre velfærdsstatens fremtid, fordi den offentlige velfærd er ved at nå et smertepunkt, hvor den ikke længere kan tilfredsstille borgernes behov".

Han konkluderer til Mandag Morgen: "Der er basis for en stigende efterspørgsel efter private velfærdsydelser af bedre kvalitet end den, det offentlige kan tilbyde. Velfærdsstaten kan revolutioneres i en grad, som ingen havde kunnet forestille sig for 10 år siden. Vi skal ikke bevæge os ret meget længere, før udviklingen bliver irreversibel. Vi er meget tæt på 'point of no return'. Det burde efter min mening være en af valgkampens højest prioriterede dagsordener. Men det er som om, at den i lang tid fuldstændig er kørt under mediernes radar".

Uanset om det bliver 'børnenes statsminister' (Mette Frederiksens eget udtryk), eller Lars Løkke Rasmussen med de til lejligheden fundne 69 milliarder, der kommer til at lede landet fremover, så venter store velfærdspolitiske og velfærdsøkonomiske overvejelser med sikkerhed dem begge.

I en tid, hvor velfærd med en lidt slidt betegnelse er på vej til at ende som farvelfærd.

Rigtig god fornøjelse med læsningen
og rigtig god sommer.

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

INDHOLD 3-2019

De mørke sider af ledelse 4

Af Torben Koue

Hvordan ser der ud i de mørke dele af ledelsesrummet, der hvor vi sjældent kigger hen? I de mørke dele af ledelse finder vi måske nogle af årsagerne til elementer som manglende trivsel, lav arbejdsglæde og manglende fokus på kerneopgaven.

Styrk arbejdskulturen og forebyg stress gennem læringsspil 8

Af Anna Lundbak Skov

Læringsspil kan forebygge arbejdsrelateret stress ved at styrke arbejdspladsens kultur og struktur gennem en fokuseret indsats på gruppeniveau.

Man skal turde omtænke dokumentation – med borgeren som hovedaktør 14

Af Sidsel Høgenhaug

Som tidligere bruger af psykiatrien oplevede klummeskriveren, at der gik meget tid fra samarbejde med borgeren, når der dagligt skulle dokumenteres internt og eksternt. Hun foreslår netop brugen af dokumentationen som arbejdsredskab i samspil med borgeren.

Dokumentation er et overset arbejdsværktøj mellem den professionelle socialkonsulent og den sårbare unge 17

Af Peter Borberg

I Den Sociale Udviklingsfond (SUF) er den unge og den professionelle socialkonsulent sammen om at lave dokumentationsarbejdet. Inddragelse i dokumentationsarbejdet kan i sig selv bidrage til at flytte den unge i den rigtige retning.

Sund seksualitet og handicap 22

Af Marianne Gutte og Bjarne Richter Bjelke

Seksualitet kan rumme en række udfordringer og dilemmaer i socialt arbejde og arbejdet med mennesker. Ikke mindst på eksempelvis botilbud, og temaer relaterede hertil kan fylde meget i hverdagen både blandt beboere, som et fagligt tema, personalet skal forholde sig til eller i forbindelse med risiko for overgreb og forebyggelse heraf.

Sociale netværksværktøjer til mennesker med betydelige funktionsnedsættelser – et pædagogisk ansvarsområde? 26

Af Michael Hjort-Pedersen

Mange mennesker med betydelige funktionsnedsættelser har begrænsede muligheder for at benytte dagligdags redskaber til at varetage sociale kontakter, men også behov for gennem en specialpædagogisk tilgang at udvikle de nødvendige kompetencer og den nødvendige forståelse for at kunne få et udbytte af redskaberne.

Pas på med identitets-styring af offentlige ledere 32

Af Joachim Meier

Ledelseskommissionens anbefalinger til styrket ledelse i den offentlige sektor betoner vigtigheden af lederens lederidentitet. Kommissionen opfordrer til, at alle 46.000 offentlige ledere "udkommer med deres personlige ledelsesgrundlag". Men er en masseproduktion af 46.000 personlige ledelsesgrundlag ude i landets kommuner den bedste måde at understrege det på?

Hvordan håndterer du en dårlig lederevaluering eller APV fra medarbejderne? 37

Af Mette Rosendal Strandbygaard

En dårlig lederevaluering kan være afsæt for udvikling af ledelse, samarbejde med medarbejderne og forståelsen af opgaverne.

”De mørke sider af ledelse”

Af Torben Koue, tilbudsleder, Københavns Kommune

Hvordan ser der ud i de mørke dele af ledelsesrummet, der hvor vi sjældent kigger hen? I de mørke dele af ledelse finder vi måske nogle af årsagerne til elementer som manglende trivsel, lav arbejdsglæde og manglende fokus på kerneopgaven

Ledelse kommer i mange former og farver. Fra fremragende og god til dårlig, afvæbnet og livsfarlig. Hvordan ser der ud i de mørke dele af ledelsesrummet, der hvor vi sjældent kigger hen i lyset af AI, positiv psykologi og best practice? Hvad kan vi som mennesker og ledere lære af dette landskab? I de mørke dele af ledelse finder vi måske nogle af årsagerne til elementer som manglende trivsel, lav arbejdsglæde og manglende fokus på kerneopgaven.

I en årrække har jeg beskæftiget mig med ledelse, herunder på det psykosociale område, og det har givet mig en række oplevelser, der peger i retningen af *"de mørke sider af ledelse"*. Og jeg har fået lyst og energi til at lære og udvikle mig gennem dette indblik. Jeg tror, det kan bidrage til at gøre mig – og måske andre – til en bedre leder og understøtte et skarpere fokus på kerneopgaven. Det at støtte mennesker med psykosociale vanskeligheder til et liv med mere mening, selvstændighed og at være en del af dedikerede fællesskaber.

De mørke sider af livet er aldeles nærværende hos de mennesker, der har brug for støtte i den psykosociale indsats. Støtte, der bliver givet af fag-faglige medarbejdere, der har en kærlighed og stolthed til deres indsats og det lange seje træk, de bedriver. Fag-faglige medarbejdere, der bliver ledt af ledere, der i perioder må – bevidst eller ubevidst – sætte deres ben i *"de mørke sider af ledelse"*. Ledere der agerer i et kryds-pres mellem humanisme, budgettilpasninger og de forventninger, der eksisterer i en politisk styret organisation. I dette kraftfelt giver et blik ind i *"de mørke sider af ledelse"* mulighed for læring og udvikling, så vi først og fremmest evner at fokusere på kerneopgaven.

Det er min oplevelse, at der er mange følelser, reaktioner og refleksioner til stede i en politisk styret organisation med de forandringer, omstruktureringer, afskedigelser, nedbrydningerne af siloer og opbygning af andre, der hele tiden sker. Det stiller spørgsmålstegn ved den ledelsesmæssige involvering, de konkrete beslutninger og de strategiske overvejelser hos den enkelte leder, ledergruppen og i organisationen.

Jeg benyttede afgangsprojektet på diplom i ledelse (efteråret 2018) til at dykke ned i dybdegående semi-strukturerede interviews af fire ledere og kvantitativt indsamlet empiri fra 50 mennesker i mit professionelle netværk med spørgsmål, der knytter sig til *"de mørke sider af ledelse"*. Jeg har været særligt optaget af handlingsmønstre og reaktioner som følge her af. Det har været en iterativ og emergerende proces, der står på et socialkonstruktivistisk fundament. Jeg er særlig nysgerrig på, hvordan elementerne i *"de mørke sider af ledelse"* bliver betragtet, udfordret og handlet på fra et ledelsesmæssigt perspektiv. Hvilke konkrete oplevelser har ledere med sig, og hvad har de oplevet af konsekvenser.

Hvad oplever og lærer jeg af de "mørke sider af ledelse", der gør mig til en bedre leder?

Og videre er jeg nysgerrig på:
- Hvilken betydning spiller ensomhed i relation til "de mørke sider af ledelse"?
- Hvordan kan jeg bedre forstå magtbegrebet i lyset af "de mørke sider af ledelse"?
- Hvad kan en antiskrøbelig forståelse af *"de mørke sider af ledelse"* betyde for mig som menneske og som leder?

Ensomhed

Ensomhed var det ord, der blev nævnt flest gange som et element ved *"de mørke sider af ledelse"* i tilbagemeldingerne fra de 50 mennesker i mit professionelle netværk. Jeg kan nikke genkendende til ensomhedsfølelsen og i overvejende grad til følelsen af at have svært ved at dele tanker og overvejelser. I lyset af bl.a. Weick peger meget på, at det er værd at arbejde med ensomhed og med *"de mørke sider af ledelse"* også i relation til strategisk

lederskab. Når han taler om strategi, så taler han også om kultur. En kultur, der har betydning for arbejdsglæden, trivslen og evnen til at løse opgaverne. Det er idéer om meningsskabelse, kultur, improvisationer, optimisme, selvopfyldende profetier, formodninger og små sejre. Det handler om at turde sige højt, når formodninger strider mod værdier, egne eller organisationens. Det vil være en svær etisk balancegang, men jeg tror effekten ved at kunne reagere i nuet, vil have stor effekt, og samtidig vil det betyde, at jeg skal være stærk og skarp på organisationens og egne vegne – og jeg oplever, at det mindsker graden af oplevet ensomhed.

Måske er spørgsmålet om, hvad jeg lærer og oplever i "de mørke sider af ledelse" forkert stillet, fordi der ikke som sådan er nogen mørke sider af ledelse. Ledelse er selve den kraft, der bøjer lyset og viljen hos medarbejderen og organisationen. Hvis ledelse netop er forsøget på at bruge denne kraft til at gøre det gode – for sagen, opgaven, borgeren og medarbejderen – så er ledelse på en måde selve det mørke, der indrammer lyset og den åbne plads, hvor noget nyt bliver muligt. Så spørgsmålet bliver – hvordan praktiserer man dette uden at formørke den andens vilkår, frihed, autonomi, vilje og integritet som menneske? Hvad kan ledelse komme til at tvinge ind i sin egen skygge – netop fordi ledelse er så optaget af sine egne bestræbelser, sine egne interesser og totaliserende definitionsmagt.

Magt

Mange ord, mønstre og ledetråde fra lederne var knyttet til magtbegrebet, blandt andet: *"kompromisløshed", "kontrol", "machiavellisme", "magtfuldkommenhed", "overgreb"* og *"psykopati"*. Igennem analysen af magtbegrebet blev jeg bevidst om min egen involvering i mennesker, medarbejdere og leder-kolleger med håbet og forventningen om at kunne etablere en mere bæredygtig kontakt med min omverden fremover. Det pegede ind i den institutionelle magtforståelse, hvor der lader til at være en ureflekteret accept af adfærdsreglerne med den konsekvens, at bagvedliggende interesser automatisk vedtages uden at blive problematiseret. Samtidig foregår der en proces, hvor de centrale beslutninger kan have en tendens til at blive flyttet fra behandlingskonferencen til skyllerummet. Det betyder, at der er magtkampe, der regulerer, hvad der kan tales om, hvem der kan tale sammen ud fra hvilke positioner og hvilke diskursive strategier, der kan realiseres i en given kontekst. Når *"de mørke sider af ledelse"* er til stede, kan det tyde på, at der ikke er opmærksomhed på de gensidige påvirkninger aktørerne imellem, hvilke sproglige konstruktioner, der beskriver, hvad der foregår i sociale relationer, og dermed misser man og jeg en mulighed for at oparbejde en relationel magtforståelse.

Bemærk, at der kan være en tendens til, at respondenterne vælger et billede, som er voldsomt negativt, når der bliver spurgt ind til "de mørke sider af ledelse". Det betyder, at billedet eksisterer i en kontekst, som ikke kommer frem. Den mørke side af ledelse kan derfor være et symptom eller konsekvens af ledelsesmæssig adfærd, som ikke er kendt. Dermed vil ledelse findes på et spektrum fra mørk til god.

Antiskrøbelighed

Hvis du bliver ramt af noget, og du bliver stående uberørt, upåvirket og i samme tilstand som før, du blev ramt – så er du i min verden robust. Hvis du bliver ramt af noget, og du bliver slået ud, går i stykker og knækker sammen – så er du i min verden, skrøbelig. Hvis du bliver ramt af noget, og du absorberer energien, er fleksibel i forhold til kraften og lærer af tilstanden – så er du i min verden antiskrøbelig. En tilgang, der læner sig op ad Nasim Talebs tanker om "antifragility".

Når jeg kigger på sproget, tankerne, overvejelserne og fortællingerne fra empirien og knytter det an til mine egne observationer, så vidner det om, at der er en energi, kraft og læring gemt i *"de mørke sider af ledelse"*. Der er et uforløst potentiale, der kan undersøges i arbejdet for at blive et bedre menneske og en bedre leder. En nysgerrighed, der kan bidrage ind i og påvirke det gode liv, for mig, dig, medarbejdere, lederkolleger, organisationen – og de nærmeste.

Der er stærke, energifyldte og potentielt meget mørke sider af ledelse, som efterladt urørt er ødelæggende, men berørt og reflekteret over kan skabe en antiskrøbelighed for mennesker, ledere og organisationer. Og måske lærer vi aldrig *"de mørke sider af ledelse"* at kende, men vi kan lege med og blive forstyrret af eksponeringen til det. Vi kan kontrollere en funktion af det, selvom *"de mørke sider af ledelse"* er langt ud over, hvad vi selv kan forstå og have indsigt i. I dette lys får jeg øje på protreptikken, der er en opfordring til at filosofere og "at vende et andet menneske mod det vigtige i livet og dermed mod efterstræbelsesværdige handlinger". Hvorfor jeg i skæret af Nasim Taleb kan konstatere:

"Don't do unto others what you don't want them to do to you".

Styrk arbejdskulturen og forebyg stress gennem læringsspil

Af Anna Lundbak Skov, Kommunikations-ansvarlig hos Copenhagen Game Lab

Læringsspil kan forebygge arbejdsrelateret stress ved at styrke arbejdspladsens kultur og struktur gennem en fokuseret indsats på gruppeniveau.

Det er de færreste arbejdspladser, der kan sige sig fri for at have været ramt af stress. Sygdommen er ofte arbejdsrelateret, men uanset årsagen, så bliver man nødt til at adressere sygdommen lige der, hvor den rammer – nemlig midt i et arbejdsfællesskab. For stress er ikke kun den enkeltes problem; det kan forebygges, hvis man formår at italesætte, hvor der skal sættes ind for at forhindre de mange sygemeldinger.

Og det er jo netop dét; altså det at tale om udfordringerne, som kan være svært i en hektisk hverdag. Derfor handler det om at skabe en kultur på arbejdspladsen, som er stressforebyggende, i stedet for at først at forholde sig til problemerne, når det er for sent. Men hvordan gør man så det? Et rigtig godt bud er at inddrage læringsspil i processen, da spil er effektive, når det kommer til visualisering af, hvad der er god eller dårlig arbejdskultur. Derfor har Copenhagen Game Lab skabt læringsspillet, PÅ FORKANT, som skal styrke arbejdspladsens kultur og struktur, samt forebygge stress gennem en fokuseret indsats på gruppeniveau.

En indsats på et overset niveau

Når man snakker trivsel på arbejdspladser, er det nærliggende at analysere sin tilgang ud fra IGLO-modellen. IGLO tager højde for individet, gruppen, ledelsen og organisationen, og der hvor det kan være rigtig svært – men interessant – at gribe ind, når det kommer til stressforebyggelse, er på gruppeniveau. Det er nemlig et niveau, som ofte bliver overset i arbejdet med at forebygge stress. Ofte bliver stress først opdaget, når det er for sent, da man som individ kan have svært ved at gå til ledelsen og fortælle situationen. Samtidig kan man ikke forvente, at en leder – eller ledelsen – kender sin medarbejder godt nok til at kunne se, at han/hun er ved at nå kanten.

Til gengæld er der gode resultater med at lade kollegaer på gruppeniveau få italesat, hvad der er god eller dårlig praksis ifht. til en stressforebyggende arbejdskultur. Vi kan se, at man med læringsspillet PÅ FORKANT får en direkte pipeline til at håndtere problemet på gruppeniveau. Hvis man i dagligdagen kender sine kollegaers reaktionsmønstre og har lavet nogle fælles spilleregler, så bliver det nemmere at erkende overfor sine kollegaer, at man er presset. Samtidig giver spillet også en handleplan for hvilken arbejdskultur, man vil have i sit team, ud fra de handlingskort, som man har valgt at bruge i spillet.

Jesper har været ramt af stress

Jesper Rosberg, souschef i LAVUK – et dagtilbud for fysisk og psykisk udviklingshæmmede mennesker, har selv haft stress tæt inde på livet. Som passioneret leder kan det være en udfordring at balancere sine menneskelige og tidsmæssige ressourcer overfor de mange opgaver, der er at tage fat i. Så Jesper er meget opmærksom på nødvendigheden af at tage forebyggende initiativer mod stress. Derfor blev han også ekstra begejstret, da han på Socialt Lederforums landsmøde i foråret opdagede PÅ FORKANT. Som læringsspil har det fokus på trivsel, stressforebyggelse og sund arbejdskultur. Han øjnede chancen for et muligt værktøj, der kunne være med til at forebygge stress blandt sine kollegaer og medarbejdere.

Efter jeg selv havde været sygemeldt med stress, var der – på blot 1 1/2 år – 4 af mine medarbejdere, der fulgte efter. Jeg har svært ved at vurdere, hvorfor det kom til udtryk på vores arbejdsplads lige præcis på det tidspunkt, men eftersom jeg kender alvoren af sygdommen, så vidste jeg også, at det ikke bare er noget, jeg kunne håndtere alene. Jeg blev nødt til at have et redskab til at tale om stress og trivsel på vores arbejdsplads, udtaler Jesper.

Hidtil havde han savnet et værktøj, der kunne gå ind og rykke ved hele kulturen på arbejdspladsen. Et foredrag om stress bliver nemt overfladisk, da man blot lytter efter; man mær-

ker ikke, oplever ikke – og efterlever ikke. Der skulle noget mere til; noget der får kollegaer til at se hinanden lige i øjnene og sige: "Sådan reagerer jeg" eller "jeg bliver presset, når…" Der manglede en indgang til at få en ærlig dialog, som både kunne være konstruktiv og som kunne føres videre fra en temadag og ud i hverdagen på arbejdspladsen.

En øjenåbner og en direkte handleplan

Jesper satte et lille team sammen i LAVUK til at teste, om læringsspillet, PÅ FORKANT, kunne sætte gang i arbejdet med forebyggelse hos dem. Udover Jesper selv var spillerne ved bordet en tillidsmand, en arbejdsmiljørepræsentant og to daglige ledere. Man spiller sammen mod spillet, hvor man skal forsøge at komme godt igennem et år på en fiktiv arbejdsplads, hvor der er pres på medarbejderne; både på arbejdspladsen og på hjemmefronten. Rent spilteknisk kan man få point i kultur, struktur og kerneopgaven.

Spillet var noget af et wake-up call. Der sad folk, som jeg har arbejdet sammen med i 17 år, og pludselig lærte jeg nogle nye sider af dem at kende. Vi fandt hurtigt ud af, at vores arbejdskulturkultur var helt i bund, da vi generelt fokuserede mere på struktur. Det var en øjenåbner for, hvad der skal handles på, og hvordan vi skal arbejde fremover. Jeg er forbløffet over, hvor grundigt spillet går til værks. Det var ekstremt autentisk, og de handlingskort – altså de valg, som vi havde truffet undervejs i spillet – endte med at blive en direkte handleplan for, hvordan vi skal arbejde videre med at styrke trivsel og arbejdskultur, siger Jesper

Dialogen foregår på neutral grund

Jesper var specifikt på udkig efter noget, der kunne skabe en mærkbar effekt på arbejdspladsen. PÅ FORKANT er anderledes end noget, han har prøvet før.

Det gør en kæmpe forskel for dialogen, at man ryger helt ud af det personlige domæne. Der er normalt et magtrum mellem leder og medarbejder – og sådan skal det være – men det kan man se bort fra her, da det handler om at løse andres problemer; altså fiktive personers. Der skal derfor ikke tages nogle personlige hensyn, og det giver medarbejderne nogle perspektiver, hvor de oplever begge sider af skrivebordet, siger Jesper.

Han nyder også at spille brætspil på hjemmefronten. Men selvom han er brætspilsentusiast, så køber han også ideen om, at læringsspillet kan noget helt andet.

Man får sammen en forståelse for, hvad der skal håndteres, så man ikke bliver for pressede. Både jeg selv og mine kollegaer kom ind i et refleksionsrum, der havde mange flere facetter, end vi har prøvet tidligere, da vi faktisk havde en mere ærlig dialog. Vi kunne derfor også mærke, at der ligger et enormt stort erfaringsgrundlag til baggrund for dette spil. Det er jo på ingen måde bare et ludospil! Man kan mærke, at det er fageksperter, bla. Arbejdsmiljø København, som har bidraget med det faglige indhold, hvilket validerer indholdet af spillet.

Mens de spillede, blev der flere gange sagt; "Godt vi ikke sidder i dit sæde" til lederne rundt om bordet. Spillet blev nemlig en øjenåbner for, hvor stor en indsats, der skal lægges, når en medarbejder er presset. PÅ FORKANT rykkede noget ved alle rundt om bordet, og de fokuserer herefter på, hvor vigtigt det er at have en strategi, når det kommer til stressforebyggelse og trivsel på arbejdspladsen. Men det stopper ikke der; man skal blive ved med at tale om det; man kan nemlig ikke bare hvile på laurbærrene, som Jesper siger. Noget af det allerbedste ved spillet var, ifølge Jesper, at det er skåret helt ind til benet, hvad man skal gå videre med. Man har truffet en masse valg gennem spillet, og de ligger efterføl-

gende som køreplan eller en strategi for, hvordan man vil handle fremover. Den dybe tallerken skal altså ikke opfindes!

Fremadrettet vil LAVUK rulle spillet ud i alle 5 afdelinger, så de kan komme på forkant med stress. De fem personer, som har spillet det indledende, vil være ambassadører for resten af medarbejderflokken. De glæder sig til at inddrage deres kollegaer i snakken om god arbejdskultur i et neutralt samtalerum.

Med den rette spildynamik overhaler spillet konsulenten

Erhvervscoach og terapeut, Christina Holm, har været en central videnspartner på udviklingen af PÅ FORKANT. Hun har været med til at sikre, at læringsspillet er fagligt korrekt, og at narrativet, som det er bygget op omkring, er så tæt på virkeligheden, som det nu kan lade sig gøre i en fiktiv case. Ifølge hende opstår der en mere ægte dialog, end hvis man havde sat en konsulent på opgaven.

Spillet skaber en helt særlig dialog mellem deltagerne, når de bliver stillet overfor de dilemmaer og valg, som spillet er bygget op omkring. De kobler lynhurtigt dilemmaerne til deres egen virkelighed, og deltagerne genkender i stor stil de dagligdags udfordringer, som kan være med til at skabe stress i hverdagen. Samtidig får de øjnene op for, hvad de gør godt, og hvad de måske gør mindre godt. Dialogen bliver intens og relevant, da den kommer helt tæt på deltagerne. De får en følelse af, at de selv styrer snakken undervejs; særligt da de ikke bliver afbrudt, udtaler Christina Holm.

Netop det, at spillet guider spillerne igennem valg og dialoger, men der ikke er nogen ordstyrer eller facilitator undervejs, giver en større åbenhed og en frihed til at konkludere og gøre det personligt. Rent spilteknisk er det vægtet enormt højt, at der skal komme nogle dybe refleksioner ud fra samtlige valg, man træffer undervejs.

En høj prioritet under udviklingen af spillet var at få den rette spildynamik ind i spillet. For det første var det vigtigt at få indbygget nogle essentielle forståelser omkring stress – herunder balancen mellem krav og arbejdsopgaver versus ressourcer og kompetencer. En anden væsentlig pointe blev, at det skulle handle om både at løse kerneopgaven og have øje for balancen. En tredje ting var at gøre det helt tydeligt, at arbejdsfællesskabet også har et ansvar ifht. at skabe et stressreducerende arbejdsmiljø.

Sådan udtaler Christina Holm, der gennem sin mangeårige erfaring som erhvervscoach har stor indsigt i, hvordan arbejdsmiljø har indflydelse på både trivsel, kerneopgaver og generel arbejdsglæde. Ifølge hende har spillet sin berettigelse, da stresstematikken er allestedsnærværende, og antallet af stressramte danskere stiger støt for hvert år, der går.

For at komme problemet til livs er det væsentligt at angribe problematikken fra flest mulige fronter og ikke kun fokusere på problemet som et individuelt problem eller et ledelsesproblem. At fokusere på grupper og teams giver en ekstra mulighed for at tage et skridt i den rigtige retning. Ofte er det nemlig kollegaer, der først registrerer, hvis en medarbejder er på vej ud over kanten, og hvis man medarbejderne imellem har etableret en god måde at håndtere en presset kollega, så kan det faktisk gøre en stor forskel på den lange bane for den, der har det svært, mener Christina.

Stressforebyggelse skal være et fælles anliggende

Der er intet, der tyder på, at stress bliver mindre udbredt, som det ser ud nu. Men håbet er, at det kan blive set som en kollektiv udfordring, der skal løses i fællesskab. Derfor skal ansvaret løftes sammen, og det gør man gennem dialog i stedet for ordrer. PÅ FORKANT er i sin helt basale form en dialogstarter; men det er også en guide, der

tager en medarbejderflok omkring essentielle emner inden for arbejdskultur, trivsel og stressforebyggelse. Der er helt sikkert også mange andre gode måder at starte en dialog på, men med PÅ FORKANT er der i hvert fald et solidt udgangspunkt.

Om stress
Lidt tal på stress ifølge den seneste statistik hentet fra Stressforeningen:

- Hver dag er 35.000 danskere sygemeldt pga. dårligt psykisk arbejdsmiljø. Dette kan føre til stress, depression, angst og lignende sygdomme
- 250.000-300.000 dansker lider af alvorlig stress
- 500.000 danskere føler sig udbrændte på jobbet pga. stress
- 30.000 hospitalsindlæggelser om året
- 1400 danskere dør hvert år af psykisk arbejdsbelastning bl.a. forårsaget af stress
- 30.000 hospitalsindlæggelser om året pga. stress
- Hver femte, der bliver syg af stress, risikerer at miste sit job
- 3000 personer om året bliver førtidspensioneret pga. stress
- Ubehandlet stress er årsagen til over halvdelen af alle depressioner og angstlidelser

Hvad koster stress?
- 1,5 million ekstra fraværsdage pga. sygdom om året pga. stress
- Sygefravær grundet arbejdsbetinget stress koster det danske samfund 27 mia. kr. årligt
- Der bruges 14 mia. kr./år i samfundsudgifter i form af sygefravær, tidlig død og udgifter til sundhedsvæsenet pga. stress
- Stressrelaterede hjertekarsygdomme kostede allerede i 1992 samfundet ca. 900 millioner kroner

Kilde: www.stressforeningen.dk – maj 2019

Om Copenhagen Game Lab
Copenhagen Game Lab har mange års erfaring med design af læringsspil med den mission for øje, at læring og adfærdsændring skal være sjovt og engagerende. De specialiserer sig i at konvertere komplekst og ofte forskningsbaseret materiale til effektive læringsspil. Deres spidskompetence er at sætte andre folks specialviden ind i en formidlingsramme, der både inddrager og udfordrer deltagerne indenfor spilgenren.

De arbejder med både analoge og digitale spilformater og er pionerer inden for spilformater, der kombinerer det digitale og analoge.

Copenhagen Game Lab
Bredgade 36C, 3.
1260 København K
email: info@cphgamelab.dk
tlf: 36 98 73 38
web: www.cphgamelab.dk

Om PÅ FORKANT OG LÆRINGSSPIL GENERELT
PÅ FORKANT er det første stressforebyggende simulationsspil på markedet i Danmark. Spillet er helt unikt, da man – helt uden forberedelse eller facilitator – får mulighed for at gå i kødet på stressrelaterede problematikker. Man bliver præsenteret for et team på en arbejdsplads i konstant forandring. Der er nye krav fra ledelsen, opgaver udefra samt problemer på hjemmefronten.
I løbet af spillet skal man hele tiden træffe nogle valg, der har indflydelse på, hvordan medarbejderne i teamet trives. Spillet viser en vifte af handlemuligheder, der kan forebygge stress på arbejdspladsen, men konklusionerne og hvad man vil tage med sig i sit virkelige arbejdsliv, får man lov til selv at definere.

"Når man først har truffet et valg i et spil, så er man mere tilbøjelig til at handle derefter i virkeligheden," udtaler Henning Grubb Basballe, partner i Copenhagen Game Lab. Spil er også et godt middel til at give overblik over sammenhænge og skabe adfærdsændringer. Netop derfor er det spændende at se, hvordan læringsspil får større og større indtog i HR-regi landet over. Et læringsspil som PÅ FORKANT er designet til at simulere virkeligheden, så det får en faglig relevans, uanset om det bliver spillet på lederniveau eller medarbejderniveau – eller på tværs. Det er med til at bryde magtstrukturer og skabe dialog, og derfor mener Copenhagen Game Lab, at spil er vejen frem indenfor teamprocesser og konstruktiv dialog på arbejdspladserne.

PÅ FORKANT er udviklet af Copenhagen Game Lab i samarbejde med Arbejdsmiljø København, som har en strategisk indsats mod stress i Københavns Kommune. AMK's enestående viden om stress gennemsyrer indholdet og validerer dermed de dialoger og problematikker, som man møder i spillet. Derudover har erhvervscoach, Christina Holm, været en central vidensperson til at sikre, at narrativet og spildynamikkerne blev så virkelighedsnære som muligt.

Spillet tager 1 1/2 time og er selvinstruerende. Det kan spilles af 3-6 personer.

Læs mere på cphgamelab.dk/paaforkant

OM LAVUK
Jesper Rosberg, som er beskrevet i nærværende artikel, er souschef i LAVUK. LAVUK er 5 selvejende og selvstændige tilbud drevet for offentlige midler. Alle tilbud er målrettet fysisk og psykisk udviklingshæmmede mennesker.

LAVUK består af:
LAVUK Pibergården
LAVUK VOKSENKLUBBEN
LAVUK Fritids- og ungdomsklub
LAVUK Entertainment
LAVUK STU

Find dem på lavuk.org og hør mere om alt det fantastiske, de laver.

Man skal turde omtænke dokumentation – med borgeren som hovedaktør

Af Sidsel Høgenhaug, studerende

Der går enormt meget tid fra samarbejde med borgeren, når der dagligt skal dokumenteres internt og eksternt.

Som tidligere bruger af det psykiatriske system mærkede jeg tydeligt den frustration fra personalet over, at de ikke følte, de kunne fordybe sig i det de brændte mest for – nemlig at gøre en forskel på det praksisnære plan.

Dokumentation som løftestang

Kan dokumentationsarbejdet bruges som et konstruktivt redskab til at arbejde sammen med borgeren?

Jeg har mange erfaringer med netop dét fra mine 12 år i systemet, både de misforståede forsøg, den manglende inddragelse, følelsen af passivisering i egen behandling og ikke mindst de virkelig gode erfaringer, hvor dokumentationsarbejdet blev brugt som et udviklingsværktøj sammen med mig.

Jeg brænder for at formidle, og et af mine yndlingstemaer, når jeg er ude og holde oplæg, er netop brugen af dokumentationen som arbejdsredskab i samspil med borgeren.

Jeg synes, det er ekstra relevant i dag, hvor vi desværre har et system, der er skruet sådan sammen, at psykisk sygdom skal sidestilles med det somatiske, og som helt misforstået gør, at patienten overlader sin behandling trygt i hænderne på de professionelle. Jeg er overbevist om, at det er altafgørende for recovery-processen, at borgeren inddrages i egen behandling og derigennem får ejerskab over eget liv.

Dette vil, uden tvivl, styrke motivationen hos den enkelte.

Recovery som metode

Hvis den psykisk syge ikke længere har en forventning om at blive reddet, men derimod føler det som et samarbejde, så vil vi på sigt se langt større procentdele, der kommer sig helt eller delvist.

Men hvordan kan det så bringes ned i det daglige arbejde med borgeren?

Da jeg boede på døgndækket botilbud, brugte personalet EG Sensum Bosted-systemet til intern dokumentation, og det var endda udvidet med den funktion, at jeg som beboer kunne læse med og kommentere på det, der blev skrevet. Det så jeg som et kæmpe plus, da jeg skulle vælge botilbud. Først og fremmest fordi jeg var paranoid og forsøgte at holde styr på, hvem der vidste hvad om mig, men også fordi jeg så havde en forventning om rent faktisk at blive hørt.

Desværre viste det sig at have en helt anden effekt. Jeg fulgte med og følte ofte de havde misforstået mig, så jeg skrev om min egen oplevelse af dagligdagssituationen. Jeg tvivler på, at mine kommentarer overhovedet blev læst, for der blev aldrig fulgt op på det.

Det er fint, at man som botilbud kan "vinge" den funktion af og så klappe sig selv på skulderen over at være et sted, der vægter brugerinddragelse højt, men hvis ikke der bliver fulgt op, så sendes mine kommentarer, frustrationer og ønsker ud i intetheden, og i situationen bekræfter det mig blot i, at jeg ikke er noget værd – og så modarbejdes målet om recovery.

En kontaktperson i psykiatrien forstod min paranoia og mødte mig i mit behov. Vi skrev cardex sammen efter hendes vagter, og på den måde fik jeg et anderledes syn på mine reaktioner, som jeg ikke kunne se i situationen.

Det gav mig en øget forståelse og et meget bedre udgangspunkt for behandlingen i det daglige.

Dokumentation for og med borgeren

Da jeg senere flyttede i egen lejlighed, hvor jeg fik bostøtter tilknyttet, havde de fra start af en forståelse for mit behov, men også fokus på generelt, at jeg skulle inddrages i dokumentationsarbejdet.

Dette gav mig i høj grad medbestemmelse omkring i hvilken retning, vi skulle arbejde, og hvordan vi skulle gøre det. Jeg fik mere og mere tillid til dem, og ikke mindst mig selv, hvilket taktvist øgede min motivation for at blive rask – og her er jeg så i dag.

Rask, afsluttet i alt behandling, studerer til sundhedsteknologiingeniør og brænder for at formidle og forbedre systemet.

Der skal ændringer til, udviklet individuelt med borgeren, sådan at der fra start bliver dannet en fælles alliance mellem borger og personale, og her mener jeg, at fælles dokumentation kan blive et vigtigt og brugbart redskab.

Kan dokumentation tænkes anderledes, så den primære tid er med borgeren, og vi skaber et samarbejder omkring fx delmål, ønsker for rutiner, plads til at drømme og skaleringer, så det er mål-bart og synligt for borgeren, hvordan målene nærmer sig og ændrer sig?

Jeg tror og har mærket på egen krop, hvordan frustrationen hos personalet vendte og skabte motivationen hos både personalet og jeg selv i forhold til recovery, men er systemet klar til at omstrukturere kulturen?

Om forfatteren

Trods 12 år i behandlingssystemet og diagnosen paranoid skizofreni er Sidsel Høgenhaug i dag rask og studerer til sundhedsteknologi-ingeniør.

Sidsel deler gerne sine erfaringer på hjemmesiden www.sidselhoeg.dk og bloggen facebook.com/sidselhoeg.

Sidsels indlæg har tidligere været bragt på www.Samfundsdesign.dk

Socialkonsulenten:

Dokumentation er et overset arbejdsværktøj mellem den professionelle socialkonsulent og den sårbare unge

Af Peter Borberg, mag.art. & journalist (DJ)

I Den Sociale Udviklingsfond (SUF) er den unge og den professionelle socialkonsulent sammen om at lave dokumentationsarbejdet. – Inddragelse i dokumentationsarbejdet kan i sig selv bidrage til at flytte den unge i den rigtige retning, siger Karina Nielsen, socialkonsulent, SUF Nord.

Karina Nielsen, mangeårig socialkonsulent i Den Sociale Udviklingsfond, er ikke i tvivl: Det dokumentationsarbejde, som er en central del af at levere sociale løsninger til det offentlige, rummer i sig selv et stort potentiale.

"Dokumentation er et overset styringsværktøj", fastslår Karina Nielsen, der til daglig arbejder som socialkonsulent i SUF Nord, hvor målgruppen fortrinsvist er unge og voksne med multiple psykiatriske problemstillinger, udviklingsforstyrrelser og nedsat psykisk funktionsevne. Karina Nielsen, der blandt andet har været kontaktperson for Sidsel Høgenhaug – hvis klumme om dokumentation, du også kan læse i dette nummer af Social Udvikling – fortsætter:

Men hvis man skal bruge dokumentationsarbejdet som et aktiv i den socialpædagogiske praksis, så kræver det, at man i den pågældende organisation har viljen til at fremelske en kultur, hvor man tænker dokumentation på en helt ny måde. Det er ikke nødvendigvis nogen let opgave for hverken den unge eller socialkonsulenten, men hvis man i fællesskab tør gå ind i dokumentationsarbejdet, så kan det skabe en ny og anderledes relation.

Den dyrebare tid

Dén kultur, mener Karina Nielsen, at man er godt på vej til at udvikle i SUF Nord, der er en af de 27 afdelinger rundt om i landet, som hører under Den Sociale Udviklingsfond. En almennyttig fond, som blandt andet består af specialiserede botilbud, forsorgshjem for veteraner og socialøkonomiske virksomheder.

Det står jo ikke til diskussion, om der skal dokumenteres eller ej, for det skal der, og hvis det skal gøres ordentligt, så går der rigtig megen tid med det – tid, som i sidste ende går fra vores kerneopgave, nemlig arbejdet med borgeren, siger Karina Nielsen og tegner et billede af, hvordan dokumentationsarbejdet typisk tidligere har set ud:

Der har generelt været en lang tradition for, at den professionelle socialkonsulent eller sagsbehandler sætter sig ind i et rum for sig selv for at dokumentere, hvordan det går med en borger. Det, synes vi, ikke er optimalt, og jeg synes personligt, det er for let at sidde bag en skærm og vurdere og måle, kommentere, opstille hypoteser og udstikke konklusioner på vegne af et andet menneske, uden at vedkommende kan give sit besyv med. Derfor begyndte vi for nogle år siden at stille os selv det spørgsmål, om ikke det ville give bedre mening at involvere borgeren i dokumentationsarbejdet fra start til slut. Kort sagt: Finde en form for dokumentationsarbejde, der skaber værdi for den unge og for løsning af kerneopgaven.

Misforståelser ryddes af vejen

I dag er det inddragende dokumentationsarbejde noget af det første, der sættes i gang sammen med den unge, i det øjeblik der skydes gang i et forløb i Den Sociale Udviklingsfond.

Vi tager først en snak med den unge på baggrund af de oplysninger og det oplæg, der er kommet fra kommunen, og så sætter vi i fællesskab nogle mål op. Meget ofte er det allerede her i den indledende snak, at der ryddes nogle ikke helt uvæsentlige misforståelser af vejen, fortæller Karina Nielsen og giver et tænkt eksempel:

Hvis vi får at vide, at en ung har problemer med at komme i bad, og det så viser sig, at det egentlig blot handler om, at den unge har problemer med at gå i bad om morgenen, men ikke om aftenen, så gør det en forskel i forhold til, hvad der er den reelle problemstilling, siger den nordjyske socialkonsulent.

Et fælles tredje

Og det er ifølge Karina Nielsen blot ét eksempel på, hvordan en bevidst inddragelse af borgeren i dokumentationsarbejdet kan gøre indsatsen mere tydelig for alle parter.

Risikoen for, at misforståelser eller forudindtagede opfattelser kommer til at sætte sig negative spor på et forløb, reduceres kraftigt, hvis den unge, socialkonsulenten og den kommunale sagsbehandler alle er ligeværdigt med i dokumentationsarbejdet, siger Karina Nielsen.

Hun har ligefrem oplevet, hvordan dokumentationen har udviklet sig til det berømte "fælles tredje", hvor man er sammen om at løse en opgave. I det praktiske arbejde med dokumentationssystemet EG Sensum Bosted, som SUF Nord har benyttet, har det blandt andet udmøntet sig i et fælles sprog.

Det gør det nemmere at tale om udvikling og udfordringer, når vi taler det samme sprog, forklarer Karina Nielsen, som derudover flere gange har registret, hvordan det i sig selv er værdifuldt for den unge at føle sig set gennem dokumentationsarbejdet.

Vi har haft flere unge, som har givet udtryk for, at de har følt sig anerkendt og respekteret, når de har været med til at sende noget ind til sagsbehandleren. Det gør det mindre 'farligt', fordi de ved, hvad der er skrevet, og de behøver ikke frygte, at der står noget, de ikke kan stå inde for.

Konstruktiv uenighed

Det er dog ikke, understreger Karina Nielsen, ensbetydende med, at hun og den unge nødvendigvis altid er enige om, hvad der bliver rapporteret til kommunen.

Der kan sagtens være to forskellige sider af den samme problematik, og det prøver vi at gøre til en pointe i sig selv. Den unge må godt opleve, at vi ikke altid er enige, fordi sådan er verden nu engang også skruet sammen, og det er okay at være uenige. Det afgørende er, at den unge ikke føler sig underkendt i sin mening, siget hun.

Det ideelle system

Det fortløbende dokumentationsarbejde i Den Sociale Udviklingsfond lægger sig i naturlig forlængelse af de progressionsmålinger, som i forvejen finder sted med jævne mellemrum.

Vi stopper løbende op, hvor vi sammen med den unge taler om, hvor langt vi er nået i forløbet, og hvad der eventuelt skal justeres, siger Karina Nielsen og indkapsler derved, hvad der for hende er det helt centrale, når det gælder det ideelle system eller den rette praksis for dokumentationsarbejdet.

Det afgørende er, at dokumentationssystemerne lægger op til, at den unge og socialkonsulenten sætter sig fysisk sammen. Ellers er man lige vidt. Vi har i dag selv videreudviklet dokumentationssystemet, så vi kan tilføje den unges kommentarer. Det er nemlig først, når den unges stemme kommer i spil, at dokumentationen bliver til mere end blot dokumentation, slutter Karina Nielsen.

SUF NORD – DEN SOCIALE UDVIKLINGSOND

SUF Nord er en afdeling for unge og voksne med psykiatriske problemstillinger som for eksempel skizofreni, udviklingsforstyrrelser, nedsat psykisk funktionsevne og lignende vanskeligheder. Afdelingen hører under Den Sociale Udviklingsfond, etableret i 1991, der er en nonprofit almennytttig fond, der har 27 afdelinger rundt om i landet med specialiserede botilbud, forsorgshjem for veteraner og socialøkonomiske virksomheder.

IBG Planner

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

Kan du li' overraskelser?

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

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

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

Vil du vide mere om IBG Planner?

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

3615 0520 www.ibg.social

IBG Connect er en del af IBG Premium.

IBG
INTERAKTIV BORGERGUIDE

Sund seksualitet og handicap

Af Marianne Gutte (MG), sexolog og psykoterapeut
og Bjarne Richter Bjelke (BRB), antropolog og chefkonsulent i COK

Seksualitet er som bekendt kommet for at blive i en lettere omskrivning af Groucho Marx-citatet. Men seksualitet kan også rumme en række udfordringer og dilemmaer i socialt arbejde og arbejdet med mennesker. Ikke mindst på eksempelvis botilbud. Ja, her er seksualitet også kommet for at blive, og temaer relaterede hertil kan fylde meget i hverdagen både blandt beboere, som et fagligt tema, personalet skal forholde sig til eller i forbindelse med risiko for overgreb og forebyggelse heraf.

Vi ved, at borgere med handicap er mere udsatte for overgreb end borgere uden, og vi ved, at denne overrepræsentation allerede starter i barndommen og i de unge år. Vi ved også, at borgere med handicap og handicaporganisationerne i stigende grad opfatter seksualitet som en rettighed, i den forstand at alle har ret til en seksualitet. Dermed kan der være fokus på både de mørkere sider af seksualitet og den sunde seksualitet på eksempelvis botilbud for borgere med handicap. Samtidig er det et emne, som fra tid til anden fanger mediernes opmærksomhed på den eller anden måde.

Den ene af denne artikels forfattere (BRB) blev engang ringet op og spurgt af Radio 24/7 i bedste sendetid om, hvad jeg mente om, at der nu er en swingerklub et sted i landet, som efter sigende "specialiserede sig i handicappede". Sagen var, at dem, der stod for klubben, havde gjort den tilgængelig, så der var nu adgang også for kørestolsbrugere. Altså en adgang til en måde at udleve seksualitet på, som anvendes af mange borgere uden tilgængelighedsproblemer – men som nu blev mulig for en gruppe borgere med mere synlige bevægelseshandicap. Historien blev blæst ret stort op rundt omkring, og det var tydeligt på 24/7-journalisten, at han søgte sensationen i den historie, ikke mindst i det faktum, at der således også kunne være ansatte hjælpere for borgere med handicap, som skulle hjælpe de pågældende borgere inde i swingerklubben. Kunne man virkelig (tillade) det?

Og ja, det kan være rigtig svært at forestille sig, hvordan det ville udspille sig i praksis, og det kunne jeg ganske enkelt ikke svare ham på. På samme vis er det rigtig svært at svare på, hvordan alle mulige andre hjælpesituationer udspiller sig i praksis, bl.a. fordi borgere med bevægelseshandicap har vidt forskellige hjælpebehov – det gælder i eget hjem, deltagende i aktiviteter uden for hjemmet, på arbejdsmarkedet – og i swingerklub. Og hjælp i mange andre intime situationer er jo dagligdag for mange borgere med handicap.
Scenariet og historien siger noget om flere forhold. Borgere med handicap har også en seksualitet. Ingen overraskelse der. Men de har også et behov, ligesom andre borgere, for at udleve den og kan og vil ofte gøre det, såfremt de kan. Ligesom så mange andre. Og så er der jo behovet for hjælp til dette – mange borgere med handicap lever tæt på ansatte, professionelle hjælpere eller fagpersoner, der skal understøtte deres liv, også på dette område. Lige præcis her opstår det særlige rum, hvor en særlig faglighed og professionel tilgang skal kunne agere i samarbejde med en borger med handicap.

Eksempelvis handicaphjælpere er også forskellige og har forskellige grænser, og det er op til dialoger og kendskab til hinanden i en hjælper/borger-relation, at grænser, styrker, præferencer mv. afdækkes. Nogle hjælpere kan godt tage med i swingerklub, andre kan ikke.

Men sådanne situationer er naturligvis ikke altid uproblematiske – der er ofte et ansætter/ansat forhold blandt borgere med bevægelseshandicap gennem en BPA-ordning (så længe det varer), der kan betyde noget for definition og dialog om opgaver i jobbet, grænser og faglighed. Sidstnævnte størrelse – faglighed – er dog ikke en størrelse, man nødvendigvis hører meget til i lige netop BPA-ordninger.

Stærk faglighed om seksualitet

Det gør man til gengæld rigtig meget på botilbud. Her er "faglighed" naturligt nok noget af det, de ansatte og lederne taler mest om og arbejder mest med. Og hvordan håndterer man så seksualitet fagligt og som professionel understøtter af borgere i sådanne settings? Hvor der ligesom i ovenstående scenarier er vidt forskellige behov, ikke mindst i forbindelse med seksualitet, ligesom der er en mere tydelig faglighed, som opererer på nogle helt andre præmisser end i en BPA(hjælpe)-ordning. Så hvad skal man vide, og hvad skal man kunne? Og hvordan skal man som professionel arbejde med og måske endda forebygge usund sek-

sualitet, altså hvor personalets eller andre beboeres grænser overskrides, eller hvor der er egentlige overgreb?

COK har i flere år samarbejdet med sexolog og tidligere ansat i Socialstyrelsen, Marianne Gutte, om at sætte sund seksualitet på dagsordenen på bl.a. botilbud. Vores overordnede pointe er den, at en stærk faglighed om seksualitet skal supplere den stærke faglighed om fx handicap, socialpædagogik eller socialt arbejde, som i forvejen præger tilbuddene. Seksualitet er en integreret del af ethvert menneske, skriver Socialstyrelsen i deres håndbog *"Seksualitet på dagsordenen"* fra 2012, og seksualitet, seksuelle udtryk og behov, samt behov for intimitet, sanselighed og kontakt er således også integrerede elementer i hverdagen på botilbud.

Men som vi også ved, har mennesker med handicap en større risiko for at have været udsat for overgreb som barn og ung. Vi ved også, at 70-80 procent af mennesker, som har været udsat for overgreb i barndommen/ungdommen, har brug for behandling i forhold til senfølger. Derfor kan der være en øget risiko for, at senfølger efter overgreb eller misbrug også fylder i tilbuddene – men måske opfattes på anden vis, måske som en del af et komplekst handicap eller som udadreagerende adfærd.

Anerkendelse af grænser

En af myterne om mennesker, der er blevet udsat for seksuelt overgreb i barndommen er, at de selv som voksne vil udsætte børn for seksuelle krænkelser. Der er dog intet belæg for, at det forholder sig sådan. Men for nogle børn og unge, hvis grænser er blevet overskredet, kan en af senfølgerne være, at de har vanskeligt ved at mærke egne grænser og dernæst andres grænser. Og derfor er risikoen for, at man igen kan blive overgrebet til stede. I længslen efter nærhed kan det være svært at bevare egne grænser for, hvad man vil være med til. Og ligesom børn, som har været i krig, leger krig, så kan det også være tilfældet for børn, som er blevet overgrebet, at de over for andre børn gentager hændelsen i et forsøg på at få kontrol og i et forsøg på at forstå/begribe det, de har været udsat for.

En ung kvinde, jeg (MG) mødte på et tilbud for borgere med handicap, spurgte, om man godt kunne sige ja til et kys, hvis man ikke ville bolle? I arbejdet med borgere med handicap og seksualitet skal der gøres plads til, at den enkelte får mulighed for at få opfyldt behovet for sex, hvilket betyder, at vi skal give den enkelte rum og muligheder for at udøve det – samtidig med at vi skal sikre, at den enkelte ikke lader sine grænser overskride og går med til noget, personen ikke har lyst til.

En af forudsætningerne for, at det kan lade sig gøre, er, at medarbejderne er klædt på til det. Udgangspunktet for det er, at den enkelte medarbejder har anerkendt egen seksualitet og egne grænser – for at kunne arbejde fagligt med emnet. Det kan i sig selv være en udfordring for medarbejderen, men i arbejdet med mange borgere med handicap er det et faktum, at det vil komme i spil – uanset.

Når vi som fagpersonale skal arbejde med seksualitet, vil vi blive udfordret som menneske, da seksualitet er en del af det at være menneske, et basalt behov – ligesom tørst – hvilket betyder, at den enkelte medarbejder, ligesom den enkelte borger med handicap, har en egen seksualitet, og at denne udspiller sig som en del af personligheden, i relationen og i samspillet med andre.

Det skal dog aldrig være den enkelte medarbejders forudsætninger alene, der danner grundlaget for at arbejde med dette specifikke område, men det har afgørende betydning og er en forudsætning for, at den samlede medarbejdergruppe kan udvikle en faglighed i arbejdet med borgere med handicap omkring deres seksualitet – at den enkelte medarbejder er på plads med egen seksualitet. Og med det som

udgangspunkt kan man som personalegruppe starte processen. En proces, som vi ser det, består af tre dele.

Første del af processen vil være at udarbejde en seksualpolitik, der gør det muligt for borgere med handicap at få hjælp til at have en sund seksualitet. Når denne politik er blevet implementeret i praksis, og den enkelte medarbejder er klædt fagligt på til at agere ud fra den, så vil det få betydning i forhold til næste skridt, som er at kunne afhjælpe, at der sker seksuelle overgreb blandt borgerne.

Er både borgere og medarbejdere på plads i arbejdet omkring praksis af den sunde seksualitet, så vil det være muligt at sikre en tidligere opsporing af seksuelle overgreb. I denne proces skal der ligeledes være udarbejdet en politik, som sikrer, at medarbejderne føler sig trygge og ved, hvad praksis er i forhold til en bekymring. Tredje del af processen vil være at have kendskab til senfølger af seksuelle overgreb, således at man kan afhjælpe den borger, der har været udsat og ligeledes være med til at hindre, at det ikke gentager sig.

Opmærksomhed på overgreb og senfølger

Vi ved som nævnt, at seksuelle overgreb forekommer oftere blandt borgere med handicap. Derfor er det fortsat vigtigt, at medarbejderne har viden om senfølger og kan forstå og afhjælpe den enkelte borger i forhold til dette. Senfølger af seksuelle overgreb kan være mange. Vi ved fra socialstyrelsen, at op imod 60-80 procent af de mennesker, der har været udsat for overgreb har behov for behandling. Senfølger som angst, lavt selvværd, koncentrationsbesvær, selvmordstanker mm. En senfølge kan også være en destruktiv seksuel adfærd, som både kan være til skade for borgeren selv og for andre. Derfor vil det være vigtigt, at medarbejderne ved, hvad senfølger er, forstår hvad det betyder for den enkelte og har redskaber til at hjælpe både den ramte og de øvrige til fortsat at udvikle en sund seksualitet.

På kurserne for medarbejdere, som arbejder med børn, unge og voksne med handicap, er der en stigende efterspørgsel på redskaber til at kunne forhindre, at de krænker hinanden seksuelt. Det i sig selv er et udtryk for, at det foregår og er en del af hverdagen. Redskaber til at forhindre overgreb kan dog ikke stå alene, men skal ses i sammenhæng med det arbejde, der pågår i øvrigt – i forhold til at mennesker med handicap, som alle andre, har brug for nærhed, kærlighed og en sund seksualitet. Overgrebene kan være et udtryk for et behov for kærlighed og sex. Det er i det perspektiv, de (også) skal ses. Medarbejderne skal til enhver tid reagere, når de bliver vidende om, at det sker, men vigtigt er det også at kunne være på forkant med det, og have fokus på forebyggelse.

Forebyggelse er at skabe et fundament, hvor børnene/de unge/borgerne med handicap får muligheder for at få læring i forhold til egne grænser og behov – samt få redskaber til at håndtere det.

Kontakt Bjarne Richter Bjelke i COK for mere om kursusmuligheder.

Sociale netværksværktøjer til mennesker med betydelige funktionsnedsættelser – et pædagogisk ansvarsområde?

Af Michael Hjort-Pedersen, audiologopæd, Kommunikationscentret i Hillerød

Dronning Margrethe sagde i sin nytårstale: "Den nye teknologi har skabt helt nye muligheder for kontakt med andre. Man kan "facetime" med sine børn og børnebørn, selvom de sidder på den anden side af Jorden; det er til stor glæde for alle parter." Dronningen har ret i det, hun siger, bortset fra én ting: Der er ikke tale om ny teknologi. Eksempelvis blev videotelefonitjenesten Skype, der virker på alle platforme, udgivet i august 2003, altså i skrivende stund for mere end 15 år siden, og Apples Facetime blev første gang udgivet i 2010, og den første sms blev sendt den 3. december 1992.

Kontakt mellem mennesker, social nærhed, hænger uløseligt sammen med kommunikation og er en nødvendighed for kommunikation, så vi kan ikke adskille social nærhed og kommunikation. Det er ikke et forhold, vi går og tænker over i dagligdagen, så længe kommunikationen fungerer inden for, hvad man kan kalde det "normale" eller det "almindelige, men hvis et menneske på grund af en funktionsnedsættelse ikke behersker den normalt forekommende kommunikationsform, vil vi altid opleve, at det kræver en særlig opmærksomhed at opnå en velfungerende kommunikation.

Mange mennesker med betydelige funktionsnedsættelser har begrænsede muligheder for at benytte dagligdags redskaber til at varetage sociale kontakter, men også behov for gennem en specialpædagogisk tilgang at udvikle de nødvendige kompetencer og den nødvendige forståelse for at kunne få et udbytte af redskaberne. De redskaber, der er tale om, er dagligdags teknologier, som vi alle benytter med største selvfølgelighed.

Den danske psykolog Lars von der Lieth1 skriver i bogen "Kommunikationens Veje" om kommunikationens 4 A'er, hvor det ene A er den ALMINDELIGE kommunikation, der her skal forstås som et samfunds primære kommunikationsform, hvilket i Danmark vil sige dansk tale. Det til talesproget hørende skriftsprog betragtes også som del af den almindelige kommunikation, og med den nærmest eksplosive udvikling af skriftsproglig kommunikation, som er et resultat af den teknologiske udvikling, er den skriftlige kontakt mellem mennesker blevet en endnu mere almindelig del af den "Almindelige" kommunikation.

Janice Light, der er amerikansk forsker inden for området Alternativ og Supplerende Kommunikation (ASK), opdeler kommunikation mellem mennesker i fire forskellige formål:

1. At udtrykke ønsker og behov
2. At udvikle social nærhed
3. At udveksle information
4. At kunne følge de gældende sociale konventioner og etiketter

Social nærhed er essentiel for alle mennesker, og aldrig tidligere har vi haft så mange muligheder for social kontakt som nu, hvor teknologien – på godt og på ondt – åbner for kontakt til mange og oftest uafhængigt af både tid og rum. Vi bruger mange forskellige teknologier, der alle muliggør, at vi kan følge og holde kontakt med mennesker, vi kender og holder af. Disse teknologier bliver mere og mere tilgængelige for det store flertal og findes på en mængde forskellige platforme som computere, tablets, telefoner, ure, fjernsyn med flere. Men i takt med at tilgængeligheden øges for flertallet, mindskes den paradoksalt nok for mennesker med betydelige funktionsnedsættelser.

Tilgængelighed

Når man taler om tilgængelighed, tænkes der som oftest på fysisk tilgængelighed, men ikke mindst i forhold til mennesker med kognitive funktionsnedsættelsers adgang til sociale netværksværktøjer, er der i mindst lige så høj grad tale om en tilgængelighed bestemt af kulturel tilknytning, forståelse for teknologien og en forståelse af normer. Alt sammen elementer, der fordrer en bevidst og gennemtænkt specialpædagogisk indsats.

Starter vi med den fysiske tilgængelighed, er det et faktum, at det ofte kræver meget store teknologiske krumspring at overvinde (nogle af) de hindringer, der ligger i vejen for anvendelsen af værktøjerne, hvis de skal tilgås via tredjepartsprogrammer som eksempelvis dedikerede kommunikationsværktøjer. Ikke at det ikke er muligt, men det er avancerede løsninger, der alt for tit lider skibbrud, netop fordi de er så teknisk komplicerede og kræver en nøje vedligeholdelse i takt med for eksempel opdateringer. Der er i skrivende stund ingen af de almindelig anvendte sociale netværksværktøjer som Facebook, Skype, Instagram, Messenger osv., der i sig selv åbner op for alternativ betjening eller en for mennesker med kognitive udfordringer mere enkel opsætning, og det er et meget stort problem, da de samme værktøjer i stadig stigende grad forhindrer, at tredjepartsprogrammer som eksempelvis de dedikerede kommunikationsredskaber kan tilgå dem. I praksis betyder det, at en del mennesker oplever, at de for en stund kan benytte sig af en tjeneste som eksempelvis Skype, men at værktøjet pludselig og af uforklarlige årsager ikke virker længere.

Kognitiv tilgængelighed

Et meget stort antal mennesker har på grund af kognitive udfordringer ikke mulighed for at benytte de sociale netværksværktøjer. De enkelte værktøjer er ganske enkelt for komplekse, der er for mange steder, man kan fare vild, og ofte skifter det enkelte værktøj udseende i forbindelse med opdateringer. Den kompleksitet, som hele tiden giver de fleste af os nye og spændende muligheder for kommunikation og social kontakt, udgør for ganske mange yderligere barrierer. Kombinerer man disse vanskeligheder med de, der udgør funktionsnedsættelsen, bliver barrieren ganske enkelt uoverkommelig. På Kommunikationscentret i Hillerød møder vi mange menne-

sker med forskellige udfordringer, eksempelvis personer med erhvervet hjerneskade og afasi. Der er som oftest tale om mennesker, der tidligere i forskellig grad har benyttet teknologi – blandt andet sociale netværksredskaber. Men i den nye livssituation kan disse redskaber ikke længere overskues og benyttes. Det er dels de fysiske udfordringer, der er opstået og dels kompleksiteten i redskabet, der skaber vanskeligheder, men også det forhold at skriftsproget for mange også er blevet en udfordring, og skriftsproget er blevet en meget væsentlig del af det store A i "Almindelig Kommunikation". For en god ordens skyld vil jeg understrege, at det er på ingen måde denne ene gruppe af mennesker, der oplever udfordringerne, men at det er en meget bred vifte af mennesker med omfattende funktionsnedsættelser.

"Hvad så med fotos?" er der nok mange, der spørger, fordi fotos er en så integreret del af de sociale netværksværktøjer og vores sociale nærhed, at de næsten er blevet en del af det store "A" i Almindelig Kommunikation. Men her står barriererne nærmest i kø, uanset om vi taler fysisk eller kognitiv tilgængelighed. Har man for eksempel afasi efter en blodprop i hjernen, har man med stor sandsynlighed også fysiske vanskeligheder i forhold til at bruge højre hånd, og så er det noget nær umuligt at tage fotos. Hvis det alligevel lykkes, er der det at finde billedet, markere det, vælge en sendefunktion og dernæst træffe beslutning om, hvilke af de mange kanaler der tilbydes, der skal bruges.

Det at tilgå sociale medier og kommunikationskanaler i den form, de fleste af os benytter, er i forhold til de befolkningsgrupper, jeg taler om, en meget stor udfordring. Knapper er små, der er mange funktioner, som kan være svære at gennemskue, og man kan nemt fare vild i mulighederne. Der er i kompenserende værktøjer blevet arbejdet med at skabe mulighed for, at man kan meddele sig af anden vej end den, der traditionelt anvendes i værktøjerne. Mange kendte dedikerede kommunikationsværktøjer har i perioder haft mulighed for at skrive i Facebook eller Twitter, foretage opkald via Skype eller se YouTube videoer i en enklere applikation, men værktøjerne lukker sig så at sige mere og mere om sig selv og giver ikke tredjepartsprogrammer nogen adgang. Et eksempel er en kvinde, Hanne, der på grund af spasticitet dels ikke har noget talesprog, dels benytter en 0/1-kontakt til at betjene sit dedikerede kommunikationsudstyr. Udstyret en Tobii talecomputer, hvor Hannes kommunikationsopsætning ligger i programmet Communicator. Da Hannes spasticitet blandt andet medfører, at hun ufrivilligt drejer hovedet/lukker øjnene, når hun har brug for at se på noget, foregår navigationen i programmet ved at en markør bevæger sig i et bestemt mønster over skærmen, mens placeringen samtidigt læses højt. Når markøren er på det rette sted, trykker Hanne (med stort besvær) på sin 0/1 knap.

Hanne er i stand til at sende SMS og mail, og hun har tidligere også været i stand til at benytte sig af Skype. Det kommunikationssoftware, Hanne benytter, har tidligere haft adgang til at bruge Skypes såkaldte API, det vil sige, at programmet Skype stod for at etablere kontakten, mens brugerfladen blev skabt i Communicator og derved kunne tilpasses den enkeltes forudsætninger. Denne mulighed forsvandt for år tilbage, da Microsoft købte Skype. Ved hjælp af en masse tekniske krumspring lykkedes det at lave "knapper" i Communicator, der udførte tastetryk i Skype, og det derved (for nogle) blev muligt at tilgå Skype fra for eksempel Communicator. Hanne fik derved mulighed for at ringe op via Skype igen. Da hun ikke har et talesprog, bruger hun som sagt et kommunikationsprogram således, at det, Hanne ønsker at sige, udtales via computerens højtalere. Men pludselig en dag kan modtageren ikke høre Hanne længere. Det viser sig, at Skype har lavet en opdatering, der gør, at lyd fra højtalerne så at sige sorteres fra og ikke opfanges af mikrofonen. Teknisk rigtig smart, men ødelæggende for Hanne. Her skulle der så en ny løsning til med Bluetooth højtalere, der ikke benytter computerens lydkort, og så kunne lyden høres igen. Det fungerer i en periode, til der kom en ny opdatering, hvor muligheden for at vælge tastetryk blev ændret. Igen står Hanne uden

mulighed for at benytte Skype til kontakt med andre. Det at kunne kontakte andre mennesker uafhængigt af rum er af nærmest ufattelig stor værdi, når man som Hanne er i en situation, hvor man ellers ikke på eget initiativ kan komme i kontakt med mennesker, man kender og holder af.

Hvert minut i 2017 blev der:

- Oprettet 840 nye brugere af sociale medier (441.504.000 på et år)
- Sendt 455.000 Tweets
- Uploadet 400 timers video på Youtube og vist 4.146.600 videoer
- På Instagram lavet 46.740 millioner billeddelinger
- På Facebook foretaget 3 million opslag, 510.000 kommentarer, 293.000 statusopdateringer, uploadet 136.000 fotos og klikket på Like mere end 4.000.000 gange
- Foretaget 3.607.080 søgninger på Google
- Sendt 15.220.700 SMS

Og det var vel at mærke hvert minut døgnet rundt!

Hvem er der at kontakte?

Her er en ganske anden problematik, som man alt for ofte oplever, når det handler om sociale netværksværktøjer og mennesker med omfattende funktionsnedsættelser, der bor på sociale botilbud: Hvem er der at kontakte? I Hannes tilfælde var der rent faktisk kun én at kontakte, en udefra kommende fagperson; undertegnede. Skulle der have været andre, skulle det ske ved personalets mellemkomst, og det har ikke været en opgave, man på det pågældende sted mente, var et ansvarsområde. Men det er vel at mærke ikke kun på det pågældende sted, det er tilfældet. Når det diskuteres, om en person med omfattende funktionsnedsættelser skal have mulighed for at benytte eksempelvis Skype, strander tiltaget ofte på udsagn som "hans forældre er meget gamle", "han vil kontakte dem hele tiden, og det er ikke rimeligt", "han kender ikke nogen, der bruger Skype", "det kan han slet ikke finde ud af" og mange flere argumenter for ikke at støtte den pågældende med at få mulighed for at benytte et kontaktskabende redskab.

Flere af disse argumenter kan isoleret set meget vel være rigtige, men de er samtidig en trist konstatering af hvor mange mennesker, der lever en utrolig isoleret tilværelse uden reel mulighed for at kontakte andre end dem, der er inden for fysisk rækkevidde, og det behøver på ingen måde at være mennesker, der har en stor følelsesmæssig betydning for den pågældende. Et målrettet arbejde med at skabe kontakt mellem mennesker, der ellers ikke vil kunne kontakte hinanden, ville måske løse dele af problemstillingen "han kender ikke nogen". Vi kender jo alle nogen, men det er ikke alle, der selvstændigt kan etablere og tage kontakt. Det er for rigtig mange med omfattende kognitive funktionsnedsættelser noget, der kræver omfattende støtte.

Forståelse, kultur og hyppighed

For langt de fleste mennesker i dag er mødet med og anvendelsen af de sociale netværksværksteknologier noget, der er sket i et naturligt tempo, og om man vil bruge dem eller ej er et frivilligt til- eller fravalg. Det er også for de fleste et supplement til de øvrige kanaler, vi benytter os af for at skabe og vedligeholde relationer, og det er kanaler, vi oplever begge veje. Vi kontakter, og vi bliver kontaktet – for flertallets vedkommende adskillige gange om dagen. Så vi bliver bekendte med værktøjerne, deres udformning, mulighederne i dem og effekten af at benytte dem. Her er situationen, ligesom med fysisk og kognitiv tilgængelighed, en anden, når vi taler om mennesker med store funktionsnedsættelser. Så når argumentet hedder "det kan han ikke finde ud af", er der flere forhold, der gør sig gældende. Det ene er måske en fordom om, hvad den pågældende rent faktisk vil kunne lære gennem en bevidst specialpædagogisk indsats. Hvordan, man betjener en teknologi, er jo noget, der skal læres, og som i alle andre læringssituationer kræves der en bevidst og formuleret specialpædagogisk tilgang til det at

lære at bruge teknologien. Men det kræver mere end det. Forståelsen for, hvad det er, der rent faktisk sker, skal også etableres, samtidig med at den enkelte erfarer, hvad det kan betyde følelsesmæssigt. Glæden ved at se andre selv om det er i en videosamtale, det nyttige i at sende et foto, der viser noget rart, man har oplevet eller en sms, blot siger "Hej, hvordan går det" er noget, alle skal erfare. Taler vi om et menneske med kognitive udfordringer, som ikke tidligere har benyttet sociale medier til kontakt, er der rigtig meget, der skal erfares, og det kræver støtte og hyppige gentagelser at opnå den forståelse, der kommer ganske naturligt til de fleste. En udfordring kan være, at det kan være svært at finde på noget at skrive. Det skal jo helst være noget, der er vigtigt. Eller skal det? For megen samtale i de sociale medier er tilsyneladende formålsløs. Kontakten i mange sms-samtaler handler næsten udelukkende om at skabe kontakt og at give hinanden opmærksomhed. Man sender hilsner, skaber nærhed til hinanden og opdaterer hinanden. En sms kan betragtes som en gave, som en opmærksomhed, der har til formål at stabilisere ens netværk og vise, at man er der for hinanden. Langt hovedparten af de milliarder af sms'er, Messenger-beskeder med mere, der sendes hver dag, er af social karakter og har ene og alene det formål kontakt mellem mennesker altid har haft; nærhed og socialt fællesskab.

Som sagt er det noget, der skal læres. For selv om det overordnede formål, socialt nærvær, er universelt og en fuldstændig fundamental del af det at være menneske, er selve kontaktformen ikke en oprindelig del af det store A i Almindelig kommunikation og derfor noget, der på rigtig mange områder skal læres rent teknisk og erfares emotionelt og intellektuelt. Også etikken omkring brugen af sociale medier, uanset om vi taler om sms, Twitter, Messenger, e-mail, Skype, Facebook, Instagram eller noget helt andet, er noget, der skal arbejdes med rent pædagogisk. Det er indholdet af det, man sender, men i høj grad også din tur/min tur kulturen. Henvender jeg mig, forventer jeg en reaktion. Jeg har også en ikke formuleret forventning om, at vi skiftes til at være den, der tager initiativ til kontakt, også selv om jeg ved, at den anden har en omfattende funktionsnedsættelse. Det er ganske enkelt biologisk funderet i os.

Det pædagogiske ansvar

Som skrevet vil der være et specialpædagogisk ansvar i forhold til indlæringen af såvel teknik som til forståelsen for det kulturelle og etiske og sandsynligvis også et ansvar og en arbejdsopgave i forhold til at etablere kontakter, så den enkelte har nogen at kontakte. Det er den tekniske del med at sørge for, at teknologien er til rådighed, og at der gennem de valgte værktøjer rent faktisk kan etableres kontakt, men ofte vil det også være en del af opgaven at gå ud og finde nogen, man kan kontakte. Det kan handle om pårørende, men måske endnu vigtigere kan det være mennesker, man kender fra sin skole, fra sit aktivitetstilbud, fra en tur på Sølundfestival, fra det samme tilbud, som den pågældende selv bor på osv. Det som på engelsk hedder "peers", og som vi ikke rigtig har et tilsvarende ord for på dansk, men det handler overordnet om mennesker, der er i samme livssituation som en selv. Her handler det måske om at etablere et samarbejde med andre fagpersoner for at høre, om der ikke var nogen, der havde lyst til at mødes på Skype, øve sig i at sende og modtage sms'er eller være i kontakt med via Facebook.

Endelig er der også et ansvar, hvis den pågældende ikke har muligheden for at udføre handlingen selv. Et ansvar for at være den, der ofte nok udfører de fysiske handlinger, der skal til for at skabe kontakten. Det er et ansvar at arbejde med at hjælpe den enkelte til på sin egen måde at formidle, at han gerne vil i kontakt med nogen og har brug for din hjælp til at gøre det.

Det er nærmest umuligt at forestille sig, hvordan det vil føles, hvis man pludselig mistede muligheden for at tage kontakt eller blive kontaktet via de mange sociale medier. Hvis man oven i den forestilling lægger, at man samtidigt ikke har mulighed for at føre telefonsamtaler eller fysisk at besøge dem, man holder af, eller endnu

værre ikke har nogen, kan tanken blive nærmest uudholdelig.

Nedenstående tekst er måske en, du har set på de sociale medier, hvor den hyppigt har optrådt. Den giver udtryk for, at vi i vores længsel for at være i kontakt "bare skal ……" men faktum er, at rigtig mange mennesker bare ikke kan uden andres mellemkomst, og at det bør være en menneskeret af få støtten til at kunne. Som en ung mand med multiple funktionsnedsættelser en gang på nærmest uforklarlig vis fik sagt til mig:

> *Jeg kan få hjælp til at få maden ind, jeg kan få hjælp til at få maden ud, men der er ingen, der hjælper mig med at kommunikere.*

Eller som en pårørende til en anden ung mand med udfordringer inden for autismespektret, udviklingshæmning og kraftig hørenedsættelse formulerede det:

> *For mig er det vigtigere, at det pædagogiske personale støtter min søn i ikke at være ensom end i, at der er orden i hans bolig (selv om det naturligvis også er vigtigt).*

Jeg skrev dele af denne artikel på min fødselsdag, og det viste sig at være en god dag at gøre det. For mens, jeg sad og skrev, tikkede der hilsner ind fra mennesker, jeg kender og holder af. Hilsnerne kom via e-mail, telefon, sms, Messenger, Facebook og min ene søn, der var i udlandet, ringede op via Skype og den anden via FaceTime. Alle hilsner, som jeg blev glad for, og som fik mig til tænke på de mennesker, der kontaktede mig, men fordi jeg sad og skrev om emnet, fik det mig også til at tænke på det urimelige i de store forskelle, der er i muligheder for at udvikle og fastholde social nærhed, som Janice Light talte om og for at være en del af den Almindelige kommunikation, som Lars von der Lieth skrev om.

Ansvaret er hos mange

Der er mange, der har et ansvar. Der er det umiddelbare ansvar for at arbejde pædagogisk med at indføre mennesker med betydelige funktionsnedsættelser i de sociale netværksværktøjers muligheder og den kultur, der hænger sammen hermed. Der er ansvaret for at sikre, at den enkelte har teknologien, måske ansvaret for at fremme at den bliver brugt, ansvaret for at sikre, at der er nogen at kontakte og meget mere. Men der burde også påhvile udviklerne af diverse værktøjer et ansvar for virkelig at gøre dem tilgængelige. Ikke kun tilgængelige for de store profitskabende masser, men i særdeleshed for de mange, der virkelig har brug for dem på grund af store kommunikative udfordringer og deraf affødt social isolation. Der findes glimtvis rigtig gode eksempler på, at det rent faktisk kan lade sig gøre, hvis værktøjerne tillader det, men så længe det er den lokale Georg Gearløs, der laver en løsning, vil det uvægerligt på et tidspunkt falde til jorden, og den, der et kort øjeblik har følt glæden ved selv at kunne, sidder dobbelt skuffet tilbage.

Kommunikationen udvikler sig med en fart som et eksprestog, og hvis vi ikke på alle niveauer påtager os ansvaret, vil mennesker med store funktionsnedsættelser sidde tilbage på perronen uden for det store A.

Pas på med identitets-styring af offentlige ledere

Af Joachim Meier

Om Joachim Meier
Er uddannet psykolog og har derudover en kandidat i analytisk journalistik. Han er bidragsyder til flere bøger og artikler, der fokuserer på de eksistentielle, paradoksale og etiske dimensioner af lederskabet og det moderne arbejdsliv. Senest har han bidraget til Årets ledelsesbog 2018 *Lederen mellem tvivl og handlekraft*. Han er tilknyttet konsulenthuset CLAVIS Erhvervspsykologi, hvor han varetager konsultation, foredrag samt sparring og samtaler.

Bragt i Børsen Ledelse den 17. januar 2019.

Ledelseskommissionens anbefalinger til styrket ledelse i den offentlige sektor betoner vigtigheden af lederens *lederidentitet*. Begrebet optræder ti gange i kommissionens rapport, og det understreges, at *"Alle offentlige ledere først og fremmest skal have en stærk lederidentitet"* (Ledelseskommissionen, 2018, s. 11). Kommissionen opfordrer til, at alle 46.000 offentlige ledere *"udkommer med deres personlige ledelsesgrundlag"*. Men spørgsmålet er, om en masseproduktion af 46.000 personlige ledelsesgrundlag ude i landets kommuner er den bedste måde at understrege det på?

Identitet er en kompleks størrelse. Det er lettere at påpege dens vigtighed for god ledelse, end det er at fastslå, hvordan man styrker den i praksis. Kommissionen bevæger sig imidlertid et konkret skridt videre og opfordrer til, at alle 46.000 offentlige ledere *"udkommer med deres personlige ledelsesgrundlag"* (Ledelseskommissionen, 2018, s. 13). Formålet er at tydeligøre overfor ens chef, medarbejdere og borgere, hvem man er, og hvad man står for.

Det fremtrædende fokus på lederens identitet kan læses som en del af en bredere bevægelse i tiden, hvor det personlige lederskab sættes på ledelses-dagsordenen. Som én af kommissionens medlemmer, Alfred Josefsen, formulerer det i en video på kommissionens hjemmeside: *"Ledelse er ikke noget, der kommer ud af en maskine; ledelse er noget, der kommer ud af mennesker"*.

Jeg tilslutter mig Josefsens udsagn. Ledelse kommer ikke ud af maskiner, men ud af mennesker. Men spørgsmålet er, om en masseproduktion af 46.000 personlige ledelsesgrundlag ude i landets kommuner er den bedste måde at understrege det på? Handler det overhovedet om *personligt* lederskab, hvis arbejdet hermed bliver til en formmæssig metervare?

Hvis ledelse ikke kommer ud af maskiner, men ud af mennesker, bør vi passe på ikke at forfalde til en *maskinel produktion af de mennesker, som ledelse kommer ud af.*

Fra målstyring til identitetsstyring

Forskning såvel som praktiske erfaringer har vist, at målstyring ikke kun hjælper organisationer med at nå deres mål. I tillæg produceres en række *ikke-intenderede bivirkninger*. En typisk bivirkning er *målfiksering*, der henviser til en tendens til tunnelsyn. Det vil sige til snævert at fokusere på synlige præstationer, mens man forsømmer den kvalitet, der ligger i det, der ikke måles på.

Målstyringssystemer som New Public Management og Performance Management kan i sidste ende aldrig vikariere for lederen selv. Det er derfor velkomment, at ledelseskommissionen tildeler det personlige lederskab en vigtig status i spørgsmålet om, hvad god ledelse er. Men med det personlige ledelsesgrundlag indstiftes nu en risiko for, at *identitets-fiksering* kan blive en problematisk bivirkning.

Problemet er i praksis, at en leder, der i sit ledelsesgrundlag for eksempel skriver, at hun identificerer sig med at sætte en tydelig retning, kan komme til at fiksere på den kvalitet. Lederen vil givetvis komme til at stå i situationer, hvor hun på den ene side selvfølgelig godt kan vælge at sætte en tydelig retning, men hvor det i højere grad vil tjene opgaven, at hun inddrog sine medarbejdere. Bestræbelsen på at leve op til sit personlige ledelsesgrundlag risikerer at blokere for lederens læsning af, hvad praksis løbende kalder på.

Et andet eksempel er tillid, som efter alt sandsynlighed kommer til at florere i nogle tusinde af de 46.000 personlige ledelsesgrundlag. Men hvad med de situationer, hvor der faktisk er behov for en leder, der går tæt på og måske endda agerer kontrollerende? Både din chef og dine medarbejdere kan nu stævne dig for, at du ikke leder gennem tillid. Du gør jo ikke det, som du skrev i dit ledelsesgrundlag! Du handler ikke, som du lovede på den ellers så flotte video, du udkom med!

Det personlige ledelsesgrundlag kan i værste fald udvikle sig til en problematisk form for identitets-styring, som det er vanskeligt at se, kommer nogen som helst til gode.

Hvad har du at skjule?

– *I vores organisation har det ikke været et krav at udkomme med sit personlige ledelsesgrundlag, det har været et personligt valg, fortalte chefen mig.*
– *Er der så nogle af jer, som har valgt ikke at dele det? spurgte jeg.*
– *Nej, der er ingen, som ikke har delt det. Man ser også gerne, at alle deler det, men det er ikke et krav hos os, understregede chefen.*

Opfordringen til at dele sit personlige ledelsesgrundlag er mange steder ikke et krav, men et personligt valg. Ledere styres, presses eller tvinges ikke til det. Men hvor nemt er det at sige "nej, jeg har ikke planer om at dele det"? Hvor oplagt er det at indvende, at man ikke mener, det skaber værdi for organisationen, at medarbejdere og chefen ved, hvem man er som leder? Luften kan godt være tyk af krav, som ikke nødvendigvis er eksplicitte. Man kan høre sine kolleger tænke: Hvad har du da at skjule? Eller: #ViDelerAlt, som jeg for nyligt så på et hashtag på linkedIn. Det kaldes også transparens. Gennemsigtighed er altid godt, er det ikke? Hvem kan være uenig det?

Det kan den tyske filosof Byung-Chul Han, som i sin bog *Transparenssamfundet* (2016) forholder sig kritisk til samtidens ideal om det gennemlyste og transparente: *"Transparensimperativet mistænkeliggør alt, som ikke underkaster sig synligheden. Deri ligger dets vold og magt"* (Han, s. 29), skriver han.

Èn af pointerne hos Byung-Chul Han er, at det ikke er i transparensen, at sandheden om mennesket findes. Tværtimod, mener han, at den konstante udstillingstvang i sidste ende berøver os vores ansigter. Ifølge Byung-Chul Han virker kravet om transparens ved at underordne alle processer, styring og beregning med henblik på at accelerere og effektivisere dem (Han, 2016, s. 10). Som det står beskrevet i kommissionens startkit er formålet med ledelsesgrundlaget blandt andet netop at skabe transparens for at *"accelerere samarbejdet"*.

Professor i psykologi Lene Tanggaard skriver i sin bog *Læringsglemsel* (2018), at mennesker lærer bedst, når de glemmer, at de lærer og fortaber sig i meningsfuldt indhold. På samme vis kan man sige, at mennesket har brug for "værensglemsel". Man bliver paradoksalt nok kun sig selv ved at glemme sig selv og fortabe sig i sine livs- og ledelsesopgaver. Som den tysk-jødiske filosof Hannah Arendt har formuleret det, har mennesket *behov for at vokse i mørket* (Arendt, 1990, s. 96). I det transparente og gennemlyste udstillingsvindue stivner menneskets identitet.

Sammenligningens urolige tanke

Man kan godt blive duperet og tænke: gid det var mig, der havde fundet på den formulering", betroede chefen mig.

Vi lever i en talende tid. Det er ikke nok at være god og dygtig til sit arbejde. Man skal tilmed være god og dygtig til at fortælle, at man er god og dygtig. Er man oven i købet i stand til at fortælle, hvor man ikke er god og dygtig, men gerne vil *udvikle* sig, underbygger det kun, at man for alvor er god og dygtig. Men ledere skal ikke først og fremmest være marketingsfolk eller kommunikationseksperter, der kan sælge sig selv. Identitet er ikke en *"varedeklaration"*, som det personlige ledelsesgrundlag beskrives som i kommissionens startkit.

Chefen indviede mig i, at det havde været af stor vigtighed for lederne i organisationen, at de ikke påvirkede hinandens ledelsesgrundlag. Grundlaget er deres eget og skal fremstå personligt, understregede hun.

Identitet handler på den måde grundlæggende om *forskelle*; om at være unik og dermed forskellig fra de andre. Men dette fokus kan skabe en problematisk tendens til *sammenligning* omkring de fedeste formuleringer, de ærligste indsigter, det mest unikke set-up. Søren Kierkegaard kaldte det for *sammenligningens urolige tanke*. Den tanke, der lister sig ind på et menneske og hvisker: er de andre mere interessante? Bedre til at udtrykke sig end mig? Bedre til at sætte ord på, hvem de er, end jeg er?

Ledelse med munden og hånden

Kommunikation er selvfølgelig et uundværligt omdrejningspunkt for god ledelse. Men ikke alt kvalificeres af at blive italesat. Italesættelse er blevet en foretrukken dyd i mange organisationer, men bruges ofte misvisende, for italesættelse betyder ikke, "det skal vi tale om". Ordet kom ind i det danske sprog i 1978, da den danske filosof Søren Gosvig Olesen oversatte den franske filosof Michel Foucaults værker. Her oversatte han *"mise en discours"* til den hidtil ukendte danske sammensætning *itale-sættelse*. Det nærmeste synonym hertil er *iscenesættelse*. Det vil sige, at når vi italesætter, er vi altid også undervejs med at iscenesætte. Sætte virkeligheden, os selv, værdier, ønsker og forventninger i scene på bestemte måder.

Det er ikke nødvendigvis dårligt eller forkert. Alt, der kommer ud af munden på mennesker, er vel altid en form for iscenesættelse, kan man hævde. Men ledelse bør ikke reduceres til mundens kraft, det vil sige til kommunikation og retorik. Ledelse handler først og fremmest om håndens kraft som metafor for viljens, handlingens og undersøgelsens domæne.

I hånden sidder den praktiske visdom og lederens dømmekraft; det græske phronesis. Mundens snaksalighed og iscenesættelse kan ligefrem sløve håndens arbejde og evne til åbent at sanse og fornemme sig ind på sine omgivelser. Håndens kraft fungerer primært igennem en tavs og kropslig forankret viden. Hånden er ikke først og fremmest opmærksom på sig selv, men på verden, på organisationen og på medarbejderne.

Det betyder ikke, at eksplicitte ord og tydelig tale ikke er vigtig for god ledelse. Ledere skal kunne begrunde sine beslutninger, handlinger og retning for sine medarbejdere. Med det betyder, at du godt kan være en god leder uden at rumme et stort vokabular for, hvem du selv er som leder.

Jeg tænker her konkret på en leder, som modtog en fantastisk god lederevaluering af sine medarbejdere. Lederen havde et tilsvarende begrænset sprog for sig selv som leder. Hans viden om ledelse var primært en tavs viden, ikke teoretisk. Hans viden var om praksis og mindre om ham selv. God ledelse handler ikke sjældent om at tie stille, blive opmærksom på det, der er "derude" og om at kunne handle på det.

Værdier er ikke (kun) personlige

I det personlige ledelsesgrundlag opfordres man til at beskrive sine egne ledelsesværdier. Men værdier er ikke først og fremmest personlige. Faktisk kan man gå så vidt som til at hævde, at personlige værdier slet ikke eksisterer. Der findes værdier, og der findes personer. Og der findes et personligt engagement i værdier, som selvfølgelig er helt afgørende for værdiernes praktiske virke. Men det gør ikke værdierne personlige.

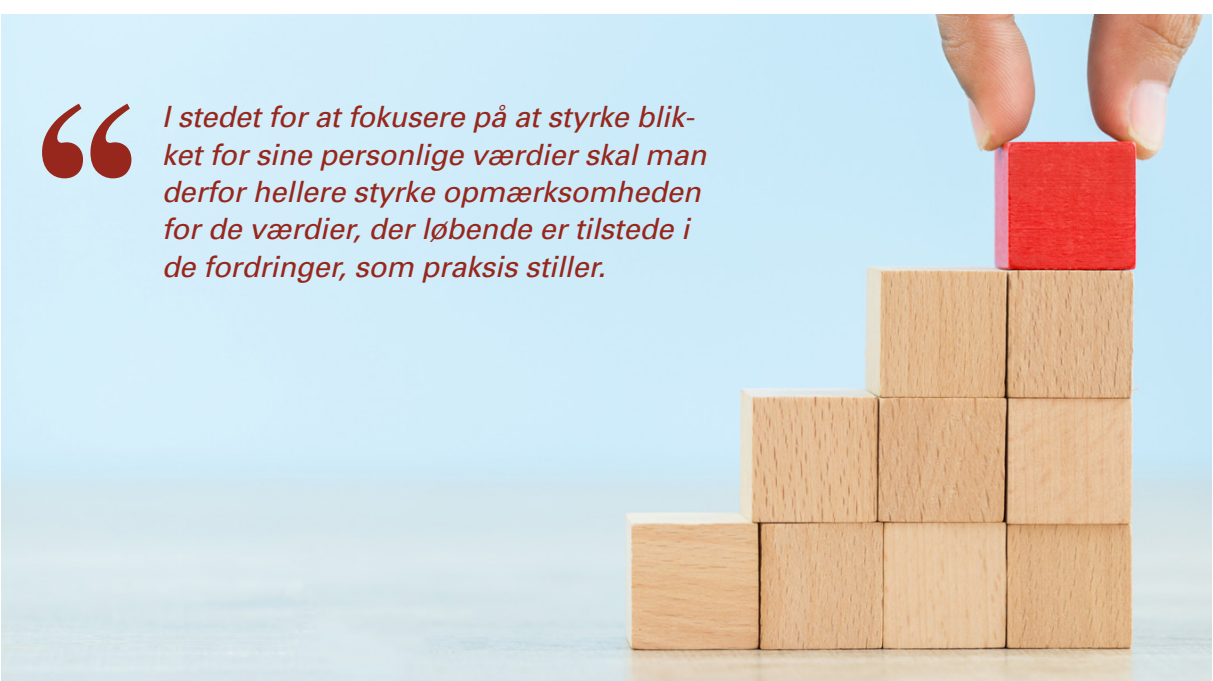
Værdier har værdi uafhængigt af, om de betones i et personligt ledelsesgrundlag eller ej.

Hvis man ser det for sig i praksis, er det på en måde indlysende. De værdier, som ledere bør leve op til, begrænser sig nemlig ikke til dem, som de beskriver som personligt vigtige. Tag for eksempel værdien retfærdighed. Ledere bør leve op til værdien retfærdighed, selvom værdien hverken står beskrevet i organisationens eller personens ledelsesgrundlag. Det afgørende er altså ikke, hvorvidt man identificerer sig med at være en retfærdig leder. Det afgørende er, at man i praksis lever op til den fordring, som værdien retfærdighed løbende stiller i bestemte situationer.

I stedet for at fokusere på at styrke blikket for sine personlige værdier skal man derfor hellere styrke opmærksomheden for de værdier, der løbende er tilstede i de fordringer, som praksis stiller. Det kan være at styrke sensibiliteten overfor helt grundlæggende værdier som retfærdighed, generøsitet eller ydmyghed.

Det kan desuden være en indsigt i og bestræbelse på at efterleve de lokale værdier i et bestemt praksisfælleskab, som der er adskillige af i den offentlige sektor. Set i det lys bør eksempelvis skoleledere ikke først og fremmest orientere sig mod deres personlige værdier, men mod at leve op til de værdier, som historisk har formet skolen og gjort den til en helt særlig praksis med en lang og stærk dansk værditradition.

Det er velkomment, at det personlige lederskab vægtes i forståelsen af, hvad god ledelse er. Ledelse kommer ikke ud af maskiner. Ledelse kommer ud af mennesker. Men mennesker kommer ikke ud af sig selv.



Hvordan håndterer du en dårlig lederevaluering eller APV fra medarbejderne?

Af Mette Rosendal Strandbygaard, chefkonsulent i Etikos

En dårlig lederevaluering kan være afsæt for udvikling af ledelse, samarbejde med medarbejderne og forståelsen af opgaverne.

Som leder i dag vil du sandsynligvis støde på medarbejderes vurdering af din ledelse. Ofte i en anonymiseret form, hvor vurderingerne ikke er konkrete beskrivelser af konkrete handlinger, du enten har gjort eller undladt at gøre. Hvordan reagerer du så? Hvordan kan du anvende det som afsæt for at udvikle din ledelse og dit og medarbejdernes samarbejde og forståelse af jeres opgaver på en konstruktiv måde?

I mit arbejde som konsulent hos Etikos kommer jeg ofte rundt i organisationer, hvor en eller flere ledere har modtaget en dårlig lederevaluering fra deres medarbejdere, eller har fået en APV, hvor det psykiske arbejdsmiljø halter.

Reaktionerne herpå er mangeartede, og jeg har hørt udtalelser så som:

- *Det gik lige i maven på mig*
- *Det er en del af at være leder, at man kan træffe de upopulære beslutninger – evalueringen er et udtryk for, at jeg leder i den retning, som jeg skal, og ikke bare lefler efter medarbejdernes ønsker*
- *De savner en leder tæt på, og det har jeg ikke mulighed for at være længere*
- *Jeg bliver usikker på, hvad jeg kan, og hvad jeg skal, når det her dukker op*
- *Det kunne kun blive en dårlig evaluering, for vi stod midt i en stor organisatorisk forandring, da de skulle evaluere*
- *Min ledelsesopgave er ikke det, de efterspørger, og jeg synes faktisk, at medarbejdernes reaktion er forkælet*
- *Jeg har ikke lyst til at være sammen med dem lige nu. Jeg kan ikke lade være med at tænke, hvem af jer er det, der er så træt af mig og gemmer sig?*
- *Hvad ligger der bag evalueringen – det er svært for mig at ændre på noget, når evalueringen er så ukonkret*

Udtalelserne peger på, at lederne bliver berørte og reagerer forskelligt. Udtalelserne peger samtidigt på, at ledelsesopgaven er kompleks og dilemmafyldt – og det at håndtere samtidige og modstridende krav og ønsker er en del af ledelsesopgaven, som kan være svær. Evalueringerne vil også altid sige noget både om lederen og om de medarbejdere, der giver deres feedback. Både noget om deres faglige prioriteringer og også noget om de mere personlige og relationelle ønsker og værdier, der også spiller ind i den organisatoriske kontekst. Lederens reaktioner er afgørende for udviklingen af samarbejdet, ledelsesrollen og den organisatoriske læring.

Herunder er beskrevet to karikerede faldgruber, du som leder kan falde i her og nu:

Faldgrube 1: Den dårlige evaluering gør dig vedvarende ked af det, usikker og såret– og du forsøger nu hele tiden at imødekomme alle medarbejdernes forskelligartede forventninger og forhåbninger, også selvom det overskrider dine grænser og din opgaves grænser. Der hvor medarbejderne føler sig pressede, tager du over og glatter ud.

Faldgrube 2: Du afskriver evalueringen som et øjebliksbillede, der siger noget om den konkrete kontekst og udelukkende om dem, der har evaluereret dig. Ikke noget om din ledelse. Du tænker, at medarbejderne er nej-sigere og brokkehoveder. Hvis du vælger at følge op på evalueringen, er det en pseudo-opfølgning, for du har ikke tænkt dig at ændre praksis på den baggrund. Hvis nogle skal ændre sig, så er det medarbejderne.

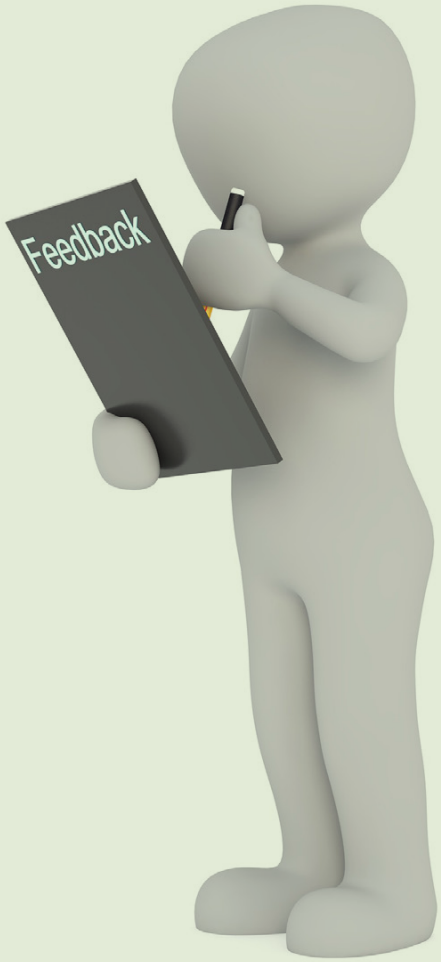
Ingen af faldgruberne gavner lederens og medarbejdernes samarbejde om at løse den organisatoriske kerneopgave. Herunder vil jeg komme med inspiration til den kortsigtede håndtering, der kan give anledning til fælles organisatorisk læring og mulighed for fag-personlig udvikling for både leder og medarbejdere. I Etikos arbejder vi også med langsigtet kulturudvikling – med dilemmaledelse, udvikling af organisatorisk mening og udvikling af feedback-kultur. Den langsigtede udvikling er ikke i fokus i denne artikel.

Inspiration til håndtering her og nu:

1. Sparring:
Tolk resultaterne sammen med nogen og planlæg foreløbig opfølgning. Hvilken aktuel organisatorisk kontekst blev evalueringen lavet i, og hvordan spiller det mon ind på besvarelserne? Hvad er medarbejderne mest tilfredse med? Hvordan hænger det sammen med jeres kerneopgave, jeres værdier og din komplekse ledelsesopgave? Hvad er medarbejderne mest utilfredse med? Hvordan hænger det sammen med jeres kerneopgave, jeres værdier og din komplekse ledelsesopgave? Hvad sætter svarene i gang hos dig? Hvad er mest afgørende for dig som fag-person? Hvad vil du stå fast på? Hvad bør du (med henblik på jeres organisatoriske opgave), og er du villig til at ændre på? Hvad ønsker du anderledes af medarbejderne og jeres samarbejde på baggrund af besvarelserne? Hvad motiverer lige præcist dine medarbejdere? Hænger deres ønsker sammen med den organisatorske retning i skal agere ind i? Hvad vil du gøre for at igangsætte forandringer? Hvor er du i tvivl og vil finde bedre svar i samarbejde med medarbejderne? Hvad vil du gå i dialog med medarbejderne om? Høre mere om? Hvad vil du ikke? Hvilken dagsorden vil du nu sætte for mødet? Hvordan vil du følge op på evalueringen efter mødet?

2. Inviter medarbejderne til møde om resultaterne
Fortæl medarbejderne om resultaterne – hvad var de mest tilfredse med? Og hvor var de mest utilfredse? Hvad er det for en ledelsesstil, der bliver efterspurgt i besvarelserne? Og hvordan hænger deres ønsker og besvarelser sammen med jeres organisatoriske opgave, rammer og værdier? Fortæl dem, hvad du gerne vil og kan ændre, og hvad du gerne vil bevare med henvisning til dit komplekse ledelsesrum, hvor I alle arbejder mod samme kerneopgave, og hvor du på én og samme tid skal navigere i og håndtere de dilemmaer og paradokser, som det medfører. Inviter til dialog om de steder, hvor du er i tvivl om, hvordan jeres samarbejder kan blive bedre, med henvisning til kernopgaven og deres besvarelser. Giv eksempler på nogle af de dilemmaer, du står i som leder. Har de konkrete ideer? Forslag? Fortæl også hvad du ønsker mere af dem på baggrund af ledelsesevalueringen. Hvad tænker de om det? Slut mødet af med en opsamling på, hvilke tiltag I allerede nu har tænkt jer at gå videre med. Hvad du vil overveje. Og hvordan du vil følge op på det.

3. Følg op på mødet.
Hvor er I nu? Hvor gør jeres tiltag en forskel? Hvor gør de ikke? Er jeres initiativer stadig relevante? Er der andet, der fylder mere for jer i samarbejdet om opgaven og i relationerne nu? Hvad gør i herfra for fortsat at fremme jeres samarbejde ind i den organisatoriske opgave, I er sat til at udføre?



Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

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

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

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

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

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

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

Sommerinfo

Socialt Lederforums sekretariat holder sommerferielukket 1. - 31. juli 2019

Vi ønsker alle abonnenter, medlemmer, samarbejdspartnere og andre interessenter en rigtig god sommer.

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 3-2019