SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 3-2020

- **Hvordan genvinder vi modet I Udfordringer**
- **De fysiske rammer har betydning for sårbare borgere**
- **Kunsten at reparere – et organisationspsykologisk perspektiv på et coronaramt arbejdsliv**
- **Mere fokus på trivsel og læring – to års erfaringer med de nationale retningslinjer til forebyggelse af voldsomme episoder**
- **Farligt meningsfuldt arbejde – hvad kan lederen og organisationen gøre?**
- **Oaser i ørkenvandringen – om nødvendigheden af supervision i socialpædagogisk arbejde**
- **Kvalitet og Kompetence-udvikling i Bo-og dagtilbud**

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: Videomøde med social- og indenrigsministeren

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

INDHOLD 3-2020

Hvordan genvinder vi modet I Udfordringer 5
Af Leon Lerborg
Der er et kæmpe potentiale i at dyrke modet. At genvinde modet vil kunne udgøre det paradigmeskift, som så mange efterlyser inden for styring og ledelse.

De fysiske rammer har betydning for sårbare borgere 11
Af Anu Siren, Sigrid Trier Grønfeldt og Asger Graa Andreasen
Et fysisk rum og dets udformning kan påvirke mennesker. VIVE har kortlagt, hvilken viden der findes om fysiske rammers betydning i velfærdsindsatser.

Kunsten at reparere – et organisationspsykologisk perspektiv på et coronaramt arbejdsliv 15
Af Birgitte Bonnerup og Annemette Hasselager
Overgangen og etableringen af en ny arbejdshverdag efter coronatiden bliver svær. Der bliver brug for at reparere. Nogle reparationer bringer det ituslåede tilbage til det, det var før, og andre kan være fremadrettede.

Mere fokus på trivsel og læring – to års erfaringer med de nationale retningslinjer til forebyggelse af voldsomme episoder 19
Af Lene Zimmer Rasmussen
Der findes ikke én enkelt løsning eller metode, der kan forebygge voldsomme episoder i alle situationer. Det viser erfaringer fra mange indsatsforløb.

Farligt meningsfuldt arbejde – hvad kan lederen og organisationen gøre? 24
Af Rikke Høgsted
Som organisation og ledelse er det vigtigt at vide, hvad man kan gøre for at forebygge den mentale slitage, det kan medføre at hjælpe andre mennesker.

Oaser i ørkenvandringen – om nødvendigheden af supervision i socialpædagogisk arbejde 28
Af Peter Schlichting Mortensen og Kristoffer Nohrs
Den fagpersonlige supervision har selvindsigt, fagpersonlig udvikling og relationskompetence som omdrejningspunkter. Den skal udvikle faglige og personlige kompetencer gennem refleksion over fagpersonens aktuelle arbejdsopgaver.

Kvalitet og Kompetenceudvikling i Bo-og dagtilbud 32
Af Rikke Dehn og Leif Meincke Jensen
KvaliKombo opstod på baggrund af eksempler på forrående behandling af beboere i botilbud. Det udmøntede sig i 9 botilbud, der skulle optimere den daglige praksis og nytænke muligheder.

Pædagogisk Sikkerhed®

Vi leverer pædagogisk sikkerhed inden for:

- **Pædagogiske vikarer**
- **Akutte opgaver**
- **§85 / Skærmning**
- **Tryghedsvagter**

MICHAEL NEIGAARD
Direktør S.T.O.P. A/S

S·T·O·P

SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

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

Kære læser

Du er nu i gang med årets 3. udgivelse af Social Udvikling. Endnu engang udkommer vi udelukkende i en digital udgave. Det er sidste udgivelse inden sommerferien. Efter et halvår, der i den grad har været præget af COVID-19.

Gradvist begynder Danmark og dermed også vores område at vende tilbage til mere normale tilstande. Efter måneder med isolation, epidemilovgivning, midlertidige bekendtgørelser og naturligvis også usikkerhed og frustration.

Senest er de meget omdiskuterede besøgsrestriktioner på sociale botilbud blevet ophævet. Tidligere på ugen blev dette meldt ud i en ny bekendtgørelse fra Social- og Indenrigsministeriet. Restriktionerne har i de forløbne måneder blotlagt nødvendigheden af en balanceret indsats, hvor det både har været nødvendigt at passe ekstra godt på personalet (så de har kunnet passe ekstra godt på de udsatte borgere) og bedst muligt at imødekomme behovet for samvær mellem de udsatte borgere og deres pårørende. Til tider har den enkelte leder, der har siddet med det overordnede ansvar, skulle forholde sig til meget komplekse interessekonflikter. Den nye bekendtgørelse understreger, at det fortsat har høj prioritet, at sårbare borgere beskyttes mod smitte. Derfor understreges det, at ledelsen fortsat har mulighed for lokalt at indføre besøgsrestriktioner, der sikrer dette.

Nu er det tid til at kigge fremad. Tid til at tage fat på det fremadrettede arbejde igen. De seneste uger har i den grad været præget af, at vi nu skal i gang med de punkter, der i større eller mindre grad har fået lov til at vente under coronakrisen.

I sidste uge var Socialt Lederforum og øvrige aktører omkring pædagoguddannelsen indkaldt til møde med uddannelses- og forskningsminister Ane Halsboe-Jørgensen for at blive orienteret om den forestående evaluering af pædagoguddannelsen. Et arbejde, der allerede tages hul på i denne uge, og som vi ser meget frem til at være en del af.

Socialt Lederforum og andre interessenter var, også i sidste uge, inviteret til videomøde med social- og indenrigsminister Astrid Krag vedrørende kvalitet, økonomi, ejerformer, tilsyn, profit og kontrol med markedsgørelsen af socialområdet. Det er et område, der har været en skærpet politisk interesse for, siden den siddende regering trådte til for et år siden – og et arbejde som Socialt Lederforum meget gerne fortsat bidrager til. Ikke mindst på vegne af ikke-offentlige medlemmer af foreningen, der med rette er usikre på, hvad den politiske/ideologiske interesse for området kan ende med at få af konsekvenser for det enkelte private tilbud.

I denne uge har social- og indenrigsministeren inviteret Socialt Lederforum til at deltage i præsentation af evaluering af det specialiserede socialområde – en evaluering vi i den grad har set frem til, siden aftalepapiret i forbindelse med regeringsdannelsen i juni 2019 lagde op til en sådan. Arrangementet foregår i Social- og Indenrigsministeriet på fredag.

Kigger man tilbage på de seneste måneder, er der meget, vi kan tage med os. Vi har først og fremmest set, at takket være dygtigt socialpædagogisk personale og et meget kompetent ledelsesniveau, er det lykkedes for størsteparten af landets bosteder at holde fast i struktur, faglighed og relationer. Samtidig med, at store dele af samfundet helt eller delvist lukkede ned, blev denne meget vigtige bastion fastholdt. På den måde har det været muligt at fortsætte med at passe godt på landets udsatte, psykisk syge og handicappede.

Det har været tydeligt, at gruppen på næsten 2000 ledere har været et afgørende bindeled mellem stat, regering, kommuner og regioner på den ene side og medarbejdere og borgere på den anden side. Det er lederne, der dagligt loyalt oversætter og implementerer nye retningslinjer, arbejdsgange og instrukser, så de dygtige og dedikerede medarbejdere bedst muligt kan passe på de udsatte borgere, vi har i vores varetægt. Det gør mig stolt på områdets og på Socialt Lederforums vegne. Det er det, vi kalder ordentlig offentlig ledelse. Det er det, der skal til. Når der skal passes på de udsatte borgere. Når der skal passes på personalet. Og når der skal passes på pengene.

Samtidig kunne vi under coronakrisen konstatere, at nu skal flere hundrede chefer fra Forsvaret uddannes i at følge gældende lovgivning. For at gøre op med magtmisbrug og svindel. Så måske var det meget godt, at det var corona og ikke russerne, der angreb os dengang i marts måned?

Rigtig god sommer og rigtig god læselyst!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Hvordan genvinder vi modet? I Udfordringer

Af Leon Lerborg

Om Leon Lerborg
Magister i filosofi og statskundskab. Har arbejdet med modernisering i Finansministeriet og som managementkonsulent i KPMG og Deloitte. Direktør i Momentum – Nordsjællands Idéhus og med toplederuddannelse på KIOL. Har ved siden af undervist ved praktisk talt alle Danmarks lange videregående uddannelser og skrevet en lang række bøger, antologibidrag, artikler, kronikker m.v. om styring og ledelse. Har de sidste to år skrevet på en bog om mod for Gyldendal, som udkommer i 2021.

Der er et kæmpe potentiale i at dyrke modet. At genvinde modet vil kunne udgøre det paradigmeskift, som så mange efterlyser inden for styring og ledelse.

Indledning

Mod er kommet på mode. På godt og ondt. Ledelseskommissionen nævnte det for et par år siden som et indsatsområde, og der dukker i stigende grad bøger og artikler op om emnet, som også diskuteres i lederkredse, tages op i diverse strategipapirer, strejfes på konferencer osv. Men det er stadig kun spæde spirer. De kan forhåbentligt vokse sig store og stærke; men de kan også sygne hen, blive henvist til botaniske haver og reservater, blive kvalt i ukrudt, blive pynt i festlokalernes blomsterbuketter eller især få plads i botanikbøger. At få dem til at gro i praksis, i offentlige institutioner, i daginstitutionerne, i folkeskolerne, på sygehusene, på bostederne osv. – det er nemmere sagt end gjort.

Efter min opfattelse er det afgørende vigtigt at få modet til at vokse. Det er ikke tilfældigt, at modet har været en helt central del af vores kultur i flere tusinde år på linje med andre af de store ideer såsom visdom, retfærdighed, demokrati, frihed, lykke osv. Modet er dog de sidste cirka 100 år i stigende grad gået i glemmebogen. Mod er blevet et lidt gammeldags, støvet ord. Det er en yderst betænkelig udvikling! Ligesom de andre begreber af samme kaliber efterlader modet et kæmpe *hul* i vores kultur, hvis ikke det udgør en naturlig, levende, integreret del af vores liv. Til hverdag som til fest; i privaten og på arbejdet, i krig og i fred – alle steder har vi alvorligt behov for mod. Det er derfor intet mindre end en katastrofe, hvis vi mangler mod. Manglen på mod er lige så alvorlig som hullet i Ozonlaget – ja, de to huller hænger måske ligefrem sammen! Modet hænger i al fald sammen med vores evne til at lede og styre institutioner, til at få styringsredskaber til at fungere, til at få ledelse og samarbejde til at trives osv. Men modet vil ikke kun tjene som et enzym, en katalysator, som vil få alt andet til at fungere bedre. Vi har brug for modet som en væsentlig hjørnesten i vores kulturelle fundament. Intet mere, intet mindre. At genvinde modet vil kunne udgøre det paradigmeskift, som så mange efterlyser inden for styring og ledelse.

Men det forudsætter, at vi *ikke misser muligheden!* Der er efter min bedste overbevisning et kæmpe potentiale i at dyrke modet – frem for kun at fokusere på diverse nye ledelsesredskaber, styringsparadigmer osv. Modet tilføjer noget afgørende til de mennesker, der skal håndtere redskaberne. Og netop dét er det afgørende ved modet. Det er ikke et redskab. Det er heller ikke en kompetence; og slet ikke noget, der kan læres på et ledelsesmodul, selv om det nok kunne understøtte sagen. Mod er først og fremmest en måde at være menneske på. Et godt menneske. Det bliver man ikke på en uge, en måned eller et år. Det er en livsopgave. Det er en del af livet selv, en det af det gode liv. Og det er derfor, at det virker – når det altså ikke er blevet væk.

Modet er også som demokrati, retfærdighed, frihed, lykke og andre af samfundslivets store spørgsmål: En uendelig opgave. En opgave, der starter forfra hver dag. En Sisyfos-opgave? Ja, på en måde, men det er som med mad: Man holder ikke op med at spise, fordi man skal gøre det hver dag, vel? En af udfordringerne med modet er, at det ikke er et fysisk behov. Det er et socialt-samfundsmæssigt behov. Og derfor kan vi sætte det til side – hvis vi ikke tænker os om og hele tiden opdrager på hinanden. Og det har vi forsømt.

Vi kan let misse modet; dvs. gå glip af det kolossale potentiale, der ligger i at give modet en renæssance, altså en genfødsel. Den største fare består i, at vi tager for let på opgaven. At vi ikke ofrer modet nok tid og opmærksomhed. At vi ikke beskæftiger os med det, integrerer det i hverdagen. Og at vi ikke gør det modigt! For der skal mod til at tage modet alvorligt. Opgaven er svær, den rummer besværligheder, risici, konflikter, et kæmpearbejde med sin organisation, sine medarbejdere – og sværest: Med sig selv.

Dette er den første artikel ud af tre om modet. Her vil jeg skitsere to centrale *udfordringer* i arbejdet med mod, dels den kompleksitet og forvirring der er i forhold til termen mod, dels det forhold at vi tilsyneladende har mistet modet.

I den næste artikel vil jeg beskrive en række *faldgruber.* Dvs. hvor vi kan gå galt i byen. De forkerte valg. De veje vi ikke skal gå, hvis vi vil lykkes med modet. De to første artikler beskriver dermed to forhold, som normalt overses mht. mod: At det af forskellige grunde ikke er let, og at vi må skabe klarhed over, hvori vanskelighederne består, hvis vi vil lykkes. Og vi *skal* lykkes! For hvis vi ikke lykkes med modet, er der alle mulige andre ting, vi heller ikke kan lykkes med. I den tredje og sidste artikel vil jeg skitsere en analytisk model af modet. Den giver en oversigt over de centrale elementer, som modet har været forbundet med gennem tiderne, og som tilsammen kan anvendes som en analyseramme, når man vil forstå fremstillinger af mod og de handlinger, der påberåbes som værende modige. Alt i alt håber jeg med de tre artikler at skitsere, hvordan vi kan undgå at tage opgaven med modet for let og dermed realisere de potentialer, der vitterligt er.

Første udfordring: Forvirring

Det var meget enkelt dengang ordet mod opstod i den europæiske kultur for mere end 2.500 år siden. Ordet kom af det oldgræske ord for mand (andreia), og det knyttede sig oprindeligt til de ekstraordinært gode krigere, de heltemodige, som de blev lovprist af navnlig Homer. Men allerede Sokrates bringer uorden i begreberne ved at spørge, om man ikke kunne forestille sig, at andre end krigerne og heltene er modige? Siden da har termen mod været udsat for et begrebsligt big bang. Det blev fra starten ophøjet til en af de grundlæggende menneskelige dyder, altså et af de grundlæggende træk ved det, man anser for at være et godt eller fuldkomment menneske. Og sidenhen har det fået vældig stor opmærksomhed – iblandt filosoffer, forfattere af skuespil og romaner, religiøse tænkere, præster og munke, krigsstrateger, statsmænd, opdragere, aforismemagere, psykologer osv., og der har udviklet sig en uhyre stor og forskelligartet masse betydninger af ordet mod. Det er der sådan set ikke noget underligt eller unikt ved. Det er sket for alle de grundlæggende begreber i vores kultur: Frihed, demokrati, magt, menneske, ledelse, innovation osv.; og også for de andre klassiske dyder såsom visdom, retfærdighed og mådehold.

Derfor er det ikke nogen enkel sag at finde ud af, hvad der forstås ved mod. Selv ikke hvis man tyr til den akademiske verden, som ellers burde være kendetegnet af klarhed og overblik. Der er nemlig også rigtigt mange forskellige teoretiske opfattelser af, hvad mod er, hvordan man definerer mod, herunder hvilke former modet kan og bør antage. For blot at nævne nogle af de mest almindelige former for mod: Fysisk, moralsk, socialt, psykologisk, eksistentielt mod. Man kan roligt sige, at det er nemt at blive forvirret, hvis man dykker ned i litteraturen om mod.

Det samme gør sig gældende i praksis, dvs. blandt ledere, i organisationer, på kurser og konferencer, i pjecer og strategipapirer m.v. Her anvendes ordet mod ofte en passant og som om, at det er et ord, vi alle sammen forstår på linje med konkrete ord såsom cykel og postbud. Selv i sammenhænge, hvor det spiller en hovedrolle, bliver det ikke defineret. Som når en kommune fx mener, at den skal have "mod til kerneopgaven". Det medfører i praksis, at ingen rigtigt ved, hvad de snakker om; nogle snakker i øst, andre i vest, og i virkeligheden snakker man enten forbi hinanden eller i tåger, og efterfølgende er det svært at forklare, hvad man talte om. Men det lød godt!

I nogle forskningsmiljøer mener man, at det er et spørgsmål om tid, førend man kan enes om en enkelt, den rigtige definition; dén der så at sige indfanger det fænomen i virkeligheden, som vi i virkeligheden taler om. Til nød skal vi ende op med en lille håndfuld definitioner af forskellige slags mod. Det ville naturligvis være en rar forenkling, men det er af forskellige grunde næppe muligt. Især fordi vi i virkeligheden har anvendt ordet mod om en lang række mere eller mindre forskellige ting gennem tiderne, og ud af dette big bang er der opstået en mangfoldighed af meninger, som det i virkeligheden er yderst oplysende og nyttigt at dykke ned i. Det rigtige at

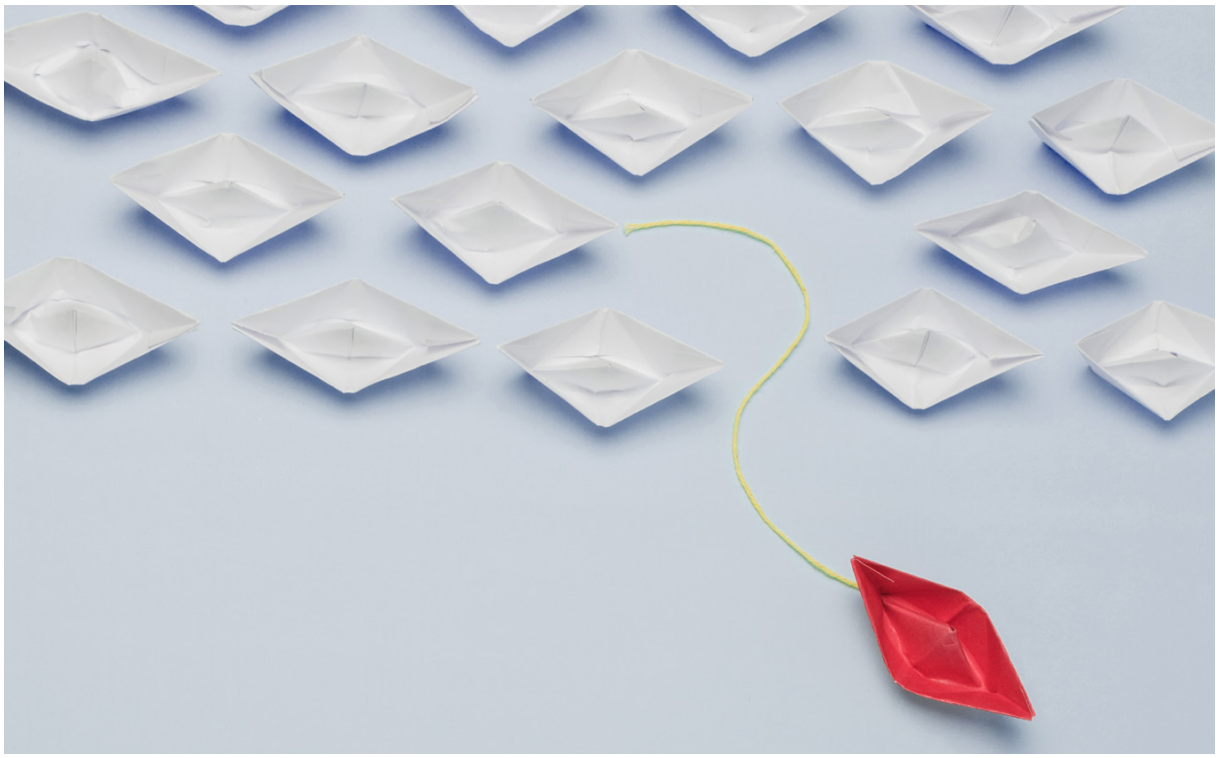
gøre er derfor, at vi kaster os ud i ordets kompleksitet og forsøger at forstå ligheder og forskelle i de mange meninger, vi har tillagt ordet gennem tiderne. Om muligt skabe et overblik, måske en slags system.

Det lyder meget liberalt – og er det også. Men samtidig er der en *grænse*. Ja mange grænser. Den store, den *ydre* grænse går dér, hvor det på en eller anden måde ikke længere giver god mening at lade noget tælle som mod. Fordi det dermed kommer til at betyde noget, som i virkeligheden går mod de betydninger, det oprindeligt har haft, og derfor bliver unødigt forvirrende, og fordi ordet mod dermed flyder sammen med en masse andre ting, det ikke bør flyde sammen med. Måske fordi det bare forplumrer; måske fordi man dermed betegner det, der var modets modsætning, eller måske af en anden grund. Hvor grænsen går, er ikke til at sige på forhånd. Og vi har ikke noget sprogpoliti. Så det er op til os alle at passe på ordet. Herunder passe på, at det ikke bliver unødigt uklart eller flyder ud.

Eftersom grænsen ikke er givet på forhånd, vil der givet vist opstå diskussioner om, hvor den skal gå. Hertil kommer de *indre* grænser – mellem de mange forskellige slags mod. Her er det måske mindre væsentligt, om det hele flyder lidt sammen eller overlapper, hvad det også de facto gør. Mod er jo trods alt mod. Men eftersom vores handlinger afhænger af, hvordan vi tænker og taler, så er der også her brug for, at vi er så tydelige som muligt. Det siger sig selv, at ingen af os kan medvirke i det kollektive sprogpoliti med mindre, vi sætter os ind i emnet mod – så meget vi nu engang orker. I den tredje artikel i denne lille række vil en model forhåbentlig bidrage til lidt klarhed over modets bestanddele.

Anden udfordring: Det mistede mod

Den franske psykiater og filosof Cynthia Fleury indleder sin bog om modets endeligt, *La fin du courage,* med følgende passage:



Jeg har tabt modet, som man forlægger sine briller. Hvor dumt. Hvor banalt. Fuldstændig tabt, så helt og aldeles, og også så fuldstændig ubegribeligt.

J'ai perdu le courage comme on égare les lunettes. Aussi stupidement. Aussi anodinement. Perdu de façon absolue, si totale, et pourtant si incompréhensible. Cynthia Fleury, La fin du courage. La reconquête d'une vertu démocratique (Paris: Fayard, 2010), p. 7.

Og det er ikke bare Fleury selv, der som ung tabte modet, men øjensynlig hele vores civilisation, der ifølge Fleury har tabt modet. Der er derfor brug for at finde det igen; eller rettere: *Vinde* det igen. For det er en kamp, som det fremgår af bogens undertitel: *Genvindelse af en politisk dyd.*

Der er flere, der med Fleury tænker, at modet i bred forstand er blevet en sjældenhed i vores tid. Et godt indicium på dette er ordets anvendelse i engelsk- og fransksproget litteratur de sidste århundreder. De viser meget tydelige fald i ordets forekomst. I den engelsktalende del af verden er faldet især sket efter 2. verdenskrig, mens det satte ind tidligere i den fransktalende - naturligvis med forskellige "bump" på graferne på forståelige steder, navnlig omkring krige og kriser.

I ledelseslitteraturen kommer det mindskede mod anderledes til udtryk. Først og fremmest fordi, det er svært at sælge pointen, at ledere i et rum stykke tid har manglet mod. Det ville være en fornærmelse, ja næsten en uforskammet fornedrelse at hævde noget sådant. Men her er der dog også enighed om, at modet er kommet på dagsordenen, fordi der er brug for mere af det. Ledere er altså ikke modige *nok*. Hos Ledelseskommissionen hed det, at lederne skulle have modet til at udnytte deres ledelsesrum bedre – for nu at tage denne formulering som et eksempel. Ledelseslitteraturens lidt defensive opfattelse kan delvist forsvares med, at modets eksistens (og dermed også fravær) ikke er noget, man direkte oplever. Det vender vi tilbage til i de sidste to artikler. Man kan spørge, hvilke former for mod, det er, vi især har mistet, hvem der mest har mistet det, hvorfor vi har mistet det, med hvilke konsekvenser osv. Der er mange spørgsmål og lad mig blot nævne som en af de centrale ting, at mine studier de sidste par år flere gange har ledt mig på sporet af, at det manglende mod hænger intimt sammen med de psykiske lidelser, som vi som bekendt har en drastisk forøgelse af i den vestlige verden.

Den katolske teolog, Josef Pieper skriver – under henvisning til datidens psykiatriske forskning – kort om det moderne menneskes manglende lyst til at udsætte sig for farer til at gøre sig sårbar og dets "forkrampede ønske om sikkerhed". Bagved dette ligger en manglende formåenhed til "at give los", dvs. miste kontrol, og en udpræget selvoptagethed, som mindsker lysten til at arbejde for ophøjede, fælles mål (Josef Pieper, *Vom Sinn der Tapferkeit* (Leipzig: Hegner, 1934), pp. 67–68.)

Men i stedet for at gå ned i dette detailspørgsmål om det manglende mods konsekvenser, vil jeg pege på nogle af de faktorer, der kan ligge bag, at modet ikke længere spiller en central rolle i vores kultur.

Først og fremmest er det indlysende, at vi lever i en verden, hvor der på sæt og vis er mindre brug for mod. Det er jo ikke en værdi i sig selv at være modig, tværtom kan man mene, og vi har i vores historie langt hen ad vejen forsøgt at eliminere de farer, der tidligere kaldte på modet. Fx fylder krig ikke meget i den vestlige verden længere, og med retsstaten og dens bureaukrati har vi også kraftigt reduceret de farer, som lovløshed, despoter og anden uorden førte med sig. Velfærdssamfundet har dertil medført, at det ikke er så farligt at miste sit arbejde, at være handicappet, at blive syg og gammel, det er let at få en uddannelse osv. osv. Oveni dette er vi blevet voldsomt kloge, dygtige og professionelle, så vi har kunnet udrydde og behandle sygdomme, håndtere læringsproble-

mer, tage os af det psykiske osv. Det er så at sige den pæne side af historien. Fremskridtet. Legitimeringen af at modet er halvvejs passé, i det mindste marginaliseret. Det er en nyttig historie for både ledere, velfærds- og retsstatens tilhængere. Det er også en historie med en stor portion sandhed, men det er langt fra den hele.

En anden – og ubekvem - sandhed er, at de moderne samfund lider af et grundlæggende paradoks, idet det rummer en stor mængde fænomener, som både avler modløshed og behov for mod. På den ene side er det moderne menneske udsat for langt færre farer og problemer end tidligere. Levetiden forlænges til stadighed, behandlingsmetoder ift. sygdom forbedres i forbløffende grad; den sociale og økonomiske understøttelse øges generelt; mængden af forbrugsgoder vokser osv. Kort sagt: Den materielle velstand i bred forstand er steget meget betragteligt, ikke mindst efter 2. verdenskrig. Går det så godt? Nej, for på den anden side avler det selvsamme samfund uoverskuelighed, stress, fortvivlelse, misundelse, ensomhed, magtesløshed, psykiske sygdomme, vrede, atomisering, opløsning af fællesskaber m.v. Og værre endnu, man kan have en mistanke om, at det netop er den ensidige materielle velstand, der samtidig er den dybeste årsag til problemerne. Og det er alle disse problemer – som i vid udstrækning alle rummer modløshed – der samtidig forsøges løst af en lind strøm af stadig dyrere og mere omfattende indsatser, som på sin side fordrer forandring og masser af ledelse. Og sørme om ikke nissen flytter med, thi mange ledere og medarbejdere rammes af netop det, de skal bekæmpe – stress, magtesløshed, meningsløshed osv. Så her sidder vi i suppedasen …

Oveni – for vi er slet ikke færdige endnu! – oveni dét mister vi i stigende grad væsentlige ingredienser i et forandringsdygtigt samfund: Levende moral og demokrati. Moral skrumper ind til fem grundværdier på hjemmesider, løs snak om at tilføje værdi, value statements og anden amerikansk godtkøbssnak; men uden reel substans. Og det repræsentative demokratis forkalkning har vi også fortvivlet kæmpet med siden 2. verdenskrig, hvor alverdens projekter om lokalsamfund, lokaldemokrati, samskabelse m.v. aldrig har formået at imødegå den grundlæggende trend, moralens, fællesskabets og demokratiets degenerering – og ikke mindst de former for mod, som de forudsætter for at være levende.

Og oveni i oveni: Det har i virkeligheden passet os godt. For det er det nemmeste. At vi klarer ærterne med teknokratiske værktøjer – alverdens koncepter, som der angiveligt er evidens for, at de kan løse alverdens problemer. Det har også passet lederne godt. De har kunnet læne sig tilbage og gøre sig det mageligt – for nu at bruge et begreb af Karsten Mellon (Karsten Mellon, Mod i ledelse (Hans Reitzel, 2020)), som jo kun er en eufemisme for fejhed. Et ord som man slet ikke må tage i sin mund. For oveni i oveni i oveni er der sket noget andet, der er lige så umærkeligt, som da Fleury forlagde sine briller: Det, der engang var kardinalsynder, det er – vupti – blevet til kardinaldyder. Denne umærkelige, men uomtvistelige omvending af vores kulturs reelle værdier, har Lindhardt skrevet en lille bog om (Lindhardt, *De syv dødssynder* (Kbh.: Rosinante, 2001) – som der desværre ikke er plads til at fortælle om her. Men den minder om, at der er ting, man kun kan se, når man anlægger det lange historiske perspektiv – hvad man heller ikke kan anklage moderne ledelsesteori for at gøre.

Hov – stop en halv! vil nogen protestere. Det er dog nogle voldsomme konklusioner, jeg her får draget! Ja, pladsen er trang og mange mellemregninger går tabt. Men ja, det var ikke tilfældigt, at modet allerede hos Platon blev til en af de fire grundlæggende dyder, og at det sidenhen har været et grundbegreb i europæisk kultur i snart 2.500 år. Og ligesom det har en stor pris, hvis man lader retfærdighed, visdom og mådehold gå i glemmebogen, ligeså er det langt fra gratis at lade modet forfalde. Det er derfor, at det er af afgørende vigtighed, at det bliver vakt til live igen. Også selvom det er svært. Og her er det afgørende, at vi ikke falder i nogen af de mange faldgruber, som vi møder på vejen. Det handler næste artikel om.

De fysiske rammer har betydning for sårbare borgere

Af seniorforsker Anu Siren, analytiker Sigrid Trier Grønfeldt og analytiker Asger Graa Andreasen, VIVE

Hvordan påvirkes mennesker af et fysisk rum og dets udformning? Og er mennesker mere modtagelige for behandling og indsatser i bestemte fysiske omgivelser? Vi har kortlagt, hvilken viden der findes om fysiske rammers betydning i velfærdsindsatser. I denne artikel har vi fokus på rammernes betydning for skoleelever – især elever med særlige behov.

Som mennesker påvirkes vi af vores omgivelser. Ikke kun sociale forhold, men også de fysiske rammer, som omgiver os, gør en forskel for vores helbred og trivsel. Det gælder også i høj grad for mennesker, der har særlige sociale og psykiske behov eller funktionsnedsættelser, og som bor eller opholder sig i institutioner til daglig.

Vi kender flere eksempler på arkitektur og fysisk design, der retter sig mod mennesker med særlige behov. For eksempel indrettes mange plejecentre, så de er mere demensvenlige, og psykiatriske hospitaler indrettes med en belysning, der har en beroligende effekt på patienter. Der findes også skolearkitektur, der tager hensyn til særligt følsomme børn. Det er Heerup skole i Vanløse et godt eksempel på.

Vi har for nylig kortlagt, hvilken forskningslitteratur og evidens der findes om fysiske rammers betydning på fire forskellige velfærdsområder: Inden for hospitaler og psykiatri, på skoleområdet, på området for socialt udsatte og på ældreområdet. I denne artikel opsummerer vi hovedfund fra rapporten og fokuserer især på fysiske rammer for skoleelever samt børn og unge med særlige behov.

Om projektet
Fra praksis på det specialiserede socialområde har man mange erfaringer, der peger på, at fysiske rammer kan gøre en positiv forskel for borgerne. Men kan forskningen også dokumentere det?

Rapporten 'Sociale Mursten – En forskningskortlægning af fysiske rammers betydning i velfærdsindsatser' er udarbejdet for Realdania. Undersøgelsen indgår i Realdanias strategiske fokus på de fysiske rammers betydning for det sociale arbejde målrettet udsatte og marginaliserede grupper i samfundet.

Undersøgelsen blev gennemført af VIVE med sparring fra en tværfaglig følgegruppe. Følgegruppen bestod af eksperter med viden på området, for eksempel arkitekter og antropologer.

Resultaterne består af 65 videnskabelige studier fra anerkendte tidsskrifter og spænder tematisk bredt fra fx arkitektur og bygningsdesign til socialpsykologi og mentalt helbred.

Det siger forskningen på området

De fysiske rammers indvirkning på mennesker eksisterer ikke som et afgrænset forskningsfelt. Tværtimod beskæftiger mange forskellige fagdiscipliner sig med problemstillingen med afsæt i meget forskellige metoder og videnskabelige synspunkter.

På hospitalsområdet har man længe undersøgt de fysiske rammers betydning for menneskers velbefindende. Her har man solid evidens for, at fysiske forhold, såsom en udsigt fra et hospitalsvindue, har betydning for patienters helbred, stressniveau og modtagelighed for behandling. Med andre ord: Har man udsigt til noget smuk natur, kommer man sig hurtigere efter sygdom eller operation, end hvis man ikke har.

I psykiatrien er der evidens for, at naturligt lys, størrelse på fælles arealer og mulighed for privatliv kan have positiv betydning for psykiatriske patienter og personale. Disse forhold kan forbedre patienternes søvnkvalitet, og de kan afbøde aggression og voldelig adfærd.

I ældreplejen og på demensområdet findes der stor viden om, at de rette fysiske rammer har betydning for psykologisk velvære og kan forebygge udadreagerende adfærd. Således har borgere med demenssygdom gavn af fysiske rammer, der rummer sanselighed, for eksempel en terapeutisk have. Og afmærkninger med farver eller andre kendetegn kan støtte demenspatienters evne til at finde vej.

Til gengæld findes der sparsom litteratur om arkitekturens betydning for indsatser på social-

området, herunder udsatteområdet. Her er det vanskeligt at finde eksempler på fysiske rammer, der understøtter specialiserede målgrupper med komplekse behov – ligesom det er vanskeligt at finde en metode til at undersøge de fysiske rammers betydning for denne målgruppe, fordi gruppen rummer mange forskellige borgere med mange forskellige og ofte komplekse sociale og psykiske problematikker. Hovedparten af studierne på området beskæftiger sig derfor også med betydningen af fysiske rammer som en del af flere elementer i en social indsats.

De rette rammer fremmer indlæringen

Der findes en stor mængde forskning, der beskæftiger sig med skolearkitektur og dens effekt på elever. Præmissen for forskningen er, at det klasselokale, børn og unge træder ind i hver skoledag for at modtage undervisning, ikke blot er en passiv ramme. Forskningen peger ret entydigt på, at faktorer såsom luftkvalitet, lys og lydforhold hver for sig spiller en rolle for elevers koncentrationsevne og elevernes udbytte af undervisningen. Men forskningen har vanskeligere ved at afgøre den relative betydning af hver enkelt faktor og dermed fastslå, om for eksempel luftkvalitet betyder mere end lysforhold i klasseværelset.

HEAD (Holistic Evidence and Design) er et engelsk forskningsprojekt på skoleområdet, hvor forskerne som nogle af de første er i stand til at tage højde for, at mange aspekter ved de fysiske rammer i klasseværelset kan påvirke hinanden på samme tid. Aspekterne kan være naturlige (for eksempel optimale lysforhold, akustik, temperatur, luftkvalitet), det kan være stimulering (for eksempel farver og visuelle virkemidler), eller det kan være individuelle aspekter (for eksempel følelsen af ejerskab til det fysiske miljø). Forskningsartikler fra projektet understreger, at især de naturlige aspekter ved klasselokalet har betydning for elevernes læring. Disse forklarer omkring halvdelen af den læringsfremgang, der kan tilskrives de fysiske rammer, mens stimulering og individuelle aspekter hver forklarer en fjerdedel. Desuden viser et studie, at forskellige fysiske rammer i klasselokalet har betydning for læring i bestemte fag, såsom læsning, skriftlig fremstilling eller matematik. For eksempel er læringsfremgangen i matematik særligt stor, hvis klasselokalet er personliggjort, og eleverne føler, at de har ejerskab til det. Og læringsfremgang i skriftlig fremstilling afhænger særligt af de naturlige rammer i klasseværelset.

Enkle greb kan gavne sårbare elever

Resultater fra skoleforskningen peger samlet set på, at gode fysiske rammer i klasselokalet kan gøre en forskel og bør ses som en aktiv del af elevers læring. Dog ved vi ikke meget om, hvordan de fysiske rammer kan designes, så de kan bidrage til bedre at inkludere elever med særlige behov i undervisningen i den almene skole. Her er der således behov for mere viden, der kan bidrage til perspektiver på, hvordan vi kan indfri den danske folkeskoles ambition om at tilgodese alle børns læring og trivsel på almenområdet.

En af de få forskningsartikler, der ser nærmere på, hvordan de fysiske rammer påvirker børn med særlige behov, er en svensk artikel fra 2009 af Tufvesson og Tufvesson. Den undersøger, hvordan fysiske rammer kan bidrage til at inkludere børn med ADHD, autisme og

Downs syndrom, og hvordan skolemiljøer kan designes, så de bedre kan inkludere børn med koncentrationsbesvær, som i særlig grad bliver påvirket af deres omgivelser.

Artiklen konkluderer, at karakteristika ved et design kan opdeles alt efter, om de har betydning for alle elever med særlige behov, eller om de har betydning for specifikke elevgrupper. Overordnet fremhæver artiklen, at faktorer som baggrundsstøj og direkte sollys kan hæmme elever med særlige behov og hæmme elever generelt. Almindelig klasseundervisning fremhæves desuden som en uhensigtsmæssig undervisningsform for elever, der ikke er i stand til at koncentrere sig i længere tid ad gangen. Til gengæld er en-til-en-undervisning en undervisningsform, som elever med særlige behov trives under. At have et mindre rum i tilknytning til klasseværelset, hvor der er mulighed for gruppearbejde, fremhæves også som noget, der har en positiv betydning.

Ifølge artiklen har det positiv betydning for koncentrationsevnen hos elever med Downs syndrom, når man placerer flere vinduer på én væg frem for enkelte vinduer på flere vægge, og når der er færre døre i rummet. Små grupperum og muligheden for en-til-en-undervisning har tilsyneladende også positiv betydning for denne elevgruppe.

For elever med autisme har det en positiv betydning, hvis der ikke er for mange distraktioner i form af flere vinduer eller dekorationer på væggene. Elevgruppen er særligt sensitiv over for baggrundsstøj og kan drage nytte af et sted at sidde, der er særligt tilpasset autismeelever.

Elever med ADHD kan have fordel af små grupperum og undervisning, der ikke er klassebaseret. For denne elevgruppe har meget baggrundsstøj også i høj grad negativ betydning. Nogle af disse forhold som eksempelvis baggrundsstøj og direkte sollys har også negativ betydning for elever generelt.

Mere evidens i dansk kontekst savnes

Forskning peger altså på, at det kan betale sig at have fokus på de fysiske rammer i skolen. Forbedrede rammer fremmer positive aktiviteter, forebygger problemadfærd og forbedrer koncentrationsevne og læringsresultater. På samme måde ser vi positive resultater af de fysiske rammer på ældreområdet, hospitaler og i psykiatrien. Der er således ikke tvivl om, at det kan betale sig at arbejde målrettet med de fysiske rammer i velfærdsindsatser. På det sociale område – herunder indsatser og tilbud til udsatte og mennesker med psykiske og sociale problematikker – mangler vi dog evidensbaseret viden i en dansk sammenhæng. Dette er bemærkelsesværdigt i et samfund med velfærd af høj kvalitet, der har tradition for ofte at afsætte mange midler til evalueringer af nye velfærdstiltag.

Mange steder i kommuner og regioner arbejder man allerede målrettet med at forbedre de fysiske rammer under hensyntagen til, hvad der virker bedst for de mennesker, der skal bruge arkitekturen. Man bygger nyt, renoverer og forbedrer, men ofte sker det uden et solidt vidensgrundlag. Der er brug for at oparbejde mere viden som evidensbaseret grundlag for at skabe ny velfærdsarkitektur i sociale indsatser. Blandt andet skal vi blive bedre til at inddrage den praksisnære og anvendelsesorienterede viden, som findes blandt praktikere og fagprofessionelle på socialområdet.

Vi savner også, at byggeprojekter i højere grad tager afsæt i strategisk tænkning, hvor man fra begyndelsen har sat socialfaglige mål med byggeriet – og at man evaluerer, om målene blev opfyldt. For at skabe evidensbaseret viden er det nødvendigt at kunne evaluere effekt og målopfyldelse. Derfor bør man koble forskning og evaluering på projekterne allerede fra begyndelsen, og, hvor det er muligt, gøre brug af den forskningsbaserede viden, der allerede findes.

Kunsten at reparere – et organisationspsykologisk perspektiv på et coronaramt arbejdsliv

Af cand.psych. Birgitte Bonnerup og cand.psych. Annemette Hasselager

Om Birgitte Bonerup og Annemette Hasselager
Er forfattere til fagbøger og partnere i Bonnerup & Hasselager, som løser organisationspsykologiske konsulentopgaver, tilbyder individuel og gruppesupervision, coaching, terapi og samtale. Læs mere på www.bonnerup-hasselager.dk

Overgangen og etableringen af en ny arbejdshverdag efter coronatiden bliver svær. Der bliver brug for at reparere. Nogle reparationer bringer det ituslåede tilbage til det, det var før, og andre kan være fremadrettede, blive en fælles erfaring, der bruges kreativt og konstruktivt i en ny hverdag.

Arbejdslivet er hårdt ramt af coronatiden. Opgaveløsning, relationer og rammer er ændrede. Når hverdagen nu så småt indfinder sig, bliver der brug for at reparere. Nogle reparationer kan bringe det ituslåede tilbage til det, det var før. Andre reparationer kan være fremadrettede, blive en fælles erfaring, der bruges kreativt og konstruktivt i en ny hverdag.

Én type arbejdsplads håndterer tidspres og sygdom, smittefare og nye krav for at kunne tage sig af dem, der har behov for hjælp. En anden type arbejdsplads håndterer nedlukning, fravær af kunder, afskedigelser, truende eller faktiske konkurser. En tredje type arbejdsplads skal løse alle sædvanlige opgaver blot i et virtuelt rum. Alle steder forsøger man på bedste beskub at tøjle den angst, det vækker, at sundhed, økonomi, sociale og kulturelle institutioner er under pres, og at smitte kan komme fra uventet kant.

Vi er sociale væsener, og netop det fundamentale i et menneskeliv, kontakten til andre mennesker, udgør med et slag den store risiko. Det er farligt at være sammen, lige hvor det også kunne være godt. Vi savner at være tætte, at blive set og holdt af – også på arbejdet. Vi går i buer uden om hinanden. Selvom vi ved, at vi holder sammen ved at holde afstand, så rører det noget dybt i os, at det, der bør være mest trygt – med et slag blev til det farlige.

Coronakrise og arbejdslivets følelser

Også uden corona er organisationer følelsesfulde steder. Rivalisering, misundelse og vrede findes i alle organisationer, ligesom taknemmelighed, beundring og arbejdsglæde. Et livfuldt, sammensat og ofte kreativt miks. Lige nu kan følelser forstærkes og suppleres med følelser som ensomhed og afmagt, nu hvor alle er kriseberørte, og intet er som det plejer. Der er ikke noget helle, hvor corona ikke findes.

En ny arbejdshverdag

Vi kommer til at leve med en lang overgang fra coronatiden til en ny hverdag. Både overgangen og etableringen af en ny arbejdshverdag bliver svær. Det er ikke kun børnefamilierne, der har lært noget om sig selv og hinanden, medens børnene var hjemme, og hvor de, som var vant til at være i hver sit, pludselig skulle være mere eller mindre fuldtids sammen. Og det er ikke alt, vi har lært om os selv og hinanden, som er lige flatterende.

På arbejdspladserne har vi set hinanden i et nyt lys. Efterhånden mødes vi igen og vender tilbage til en mere normal tilstand. Med forskellige oplevelser og reaktioner på coronatiden. Nogle har haft vældig og alt for travlt. Opgaven har været vanskelig, og arbejdspresset har været stort og følelserne mange og særdeles nærværende. Der kan have været en åbenbar glæde ved at få opgaven løst og opleve et konstruktivt tværfagligt samarbejde. Det kan også være, at

kolleger har svigtet, når det virkelig gjaldt. Nogle må se i øjnene, at de selv kom til kort, og de ikke var den gode kollega, de gerne ville være, og troede de var. Nogle har udviklet tætte og fortrolige kollegiale relationer, andre relationer er fragmenterede, og nogle har følt sig ekskluderet af det kollegiale fællesskab.

En lang række arbejdspladser har fungeret virtuelt, gennem mails, online møder og telefon. Afstanden kan betyde, at sider ved kolleger og arbejdsopgaver træder tydeligere frem. Irriterende adfærd i en gruppe kan blive meget tydelig på et online møde. Hvem kloger sig, og hvem kan ikke tie stille? Blev de tavse glemt? Og hvordan opleves fravær af larm fra storrumskontoret? Hvorfor savner man lige pludselig sin chef og synes, det ville være rart at se hende mere til hverdag? Kollegiale mønstre kan udvikles uhensigtsmæssigt: Uformelle grupper, fragmentering, fravær af helhed og isolation for nu at nævne nogle. Samarbejde ér besværligt, og det kan være, at man har oplevet hvor skønt - om end også uhensigtsmæssigt – det er, at få lov til at arbejde for sig selv.

Psykologiske reaktioner under kriser

I krisetider bliver vores almindelige psykologiske beredskab udfordret. Modne og velovervejede tanker udfordres og kommer under pres, nuancerne forsvinder, og evnen til at tænke klart mindskes for en stund. Verden opleves mere sort-hvid: De gode, som holder afstand, de onde som hamstrer toiletpapir og sidder for tæt på bænkene i parken. Heltene, som redder liv, og de uproduktive hjemsendte, de heldige offentligt ansatte med fuld løn og de selvstændige, der står med håret i postkassen.

Selvom alle er berørt af coronatiden, er alle ikke ramt på samme måde. Situationen vækker forskellige følelser. Misundelse mod dem, der tilsyneladende har deres på det tørre. Taknemmelighed, fordi det blev muligt at fastholde opgave, jobs og indtjening. Skyldfølelse fordi den største udfordring er at hjemmeundervise.

Også grupper har krisereaktioner. Grupper under pres har et træk mod konformitet og enslighed. Et ønske om harmoni får en gruppe til at træffe dårligere beslutninger, end den plejer, fordi kritik tilbageholdes, og der ikke levnes plads til at undersøge forskellige synspunkter. Sort-hvid/dem-og-os tænkning kan dominere: Alt det onde, det besværlige eller det forkerte er uden for os. Grupper kan blive apatiske eller fyldt med konflikter om selv den mindste ting.

En ny normalhverdag

Når arbejdspladserne genetablerer noget, der ligner en hverdag, møder vi hinanden med en bredde og sammensathed af erfaringer med os selv og med, hvordan det gik med arbejdsfællesskabet. Hvordan undgår vi, at bredden og sammensatheden ikke bliver barrierer for at løse

opgaverne, for at have et fornuftigt samarbejde og gode kollegiale relationer?

At tænke nuanceret nu og i den tid, der kommer, drejer sig først og fremmest om at kunne udholde komplekse og modstridende følelser og at kunne udholde at være i en situation, der ikke umiddelbart kan ændres. Vi skal hjælpe hinanden til at kunne leve i en faktisk uvished – økonomisk, opgavemæssigt og relationelt. Vi har brug for at fastholde eller genvinde evnen til at tænke nuanceret. Erstatte sort-hvid tænkning med evnen til at få gråtoner, mellemveje og særprægede kulører med. Acceptere, at relationer somme tider er meget besværlige. Huske os selv på, at vi eksempelvis ikke ved, hvad der ligger bag en tilsyneladende hensynsløs og egoistisk handling. Vi tror, vi ved. Men vi ved det ikke. Den accept kræver psykologiske kompetencer hos os hver især, vores arbejdsfællesskaber og dem, der leder dem.

Kunsten at reparere

Der skal repareres. Det lyder nogenlunde lige så festligt som at stoppe strømper. Men det er nødvendigt at tale om det, der var besværligt, også for at kunne holde op. Usagte og uforarbejdede erfaringer forsvinder ikke af sig selv, men vil blive ved med at dukke op og risikere at fjerne fokus fra arbejdets egentlige mening: opgaverne. Besværede kollegiale relationer har det med at fylde opmærksomheden og blive trukket frem ved (u)festlige lejligheder.

Reparation indebærer også accepten af et tab. Tab af det, man kunne før coronatiden, tab af det man kunne i coronatiden, men som man ikke kan blive ved med. Der kan være tab, som skal respekteres og noget, der skal siges farvel til. Såvel tab som de indhentede erfaringer og oplevelser af hinanden skal forstås i en helhed. Netop for at kunne slippe dem og lade dem blive fortid. De mange følelser er relevante data, ikke uvedkommende eller forstyrrende, men et afsæt for at arbejdsopgaver, arbejdsplads, kolleger og problemer kan ses i et nyt lys.

Et fremadrettet reparationsarbejde kan muliggøre, at disse - muligvis smertefulde og vanskelige erfaringer - kan blive til en oplevelse af, hvad arbejdspladsen også magter, hvor rummelig og opgaveorienteret samt besværlig og følelsesfuld den nu engang er. Det ér muligt at blive klogere, men det kommer ikke bare af sig selv. Der er behov for at klinke skårene. Det vil være vigtigt, at arbejdspladser finder mod og nærvær til at integrere erfaringer fra coronatiden, også selvom det kræver sårbarhed og åbenhed – og kommer til at tage sin tid.

Reparation kan finde sted ved at skabe en struktureret og sikker ramme for dialog om coronatiden, så det på samme tid og sted bliver muligt at dele oplevelser og erfaringer, undersøge betydningen på godt og ondt, tage læringen med sig og dernæst slippe fortiden for at begive sig til nutiden og fremtiden. Mange erfaringer rigere. Og lidt klogere.

Mere fokus på trivsel og læring – to års erfaringer med de nationale retningslinjer til forebyggelse af voldsomme episoder

Af Line Zimmer Rasmussen, Fuldmægtig i Center for Handicap og Psykisk Sårbarhed, Socialstyrelsen

Der findes ikke én enkelt løsning eller metode, der kan forebygge voldsomme episoder i alle situationer.

Gennem erfaringer fra mange indsatsforløb sætter denne artikel spot på arbejdet med at anvende de nationale retningslinjer til forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud samt på boformer for hjemløse. Socialstyrelsen offentliggjorde retningslinjerne i december 2017.

Der er mange gode eksempler på tilbud, der har styrket det voldsforebyggende arbejde – både i regioner, kommuner og på private tilbud.

Baggrund

Flere tragiske episoder af vold med døden til følge har sat fokus på, at både fysisk og psykisk vold er en udfordring på flere botilbud og boformer for hjemløse i Danmark

Udgivelser analyser om vold på botilbud

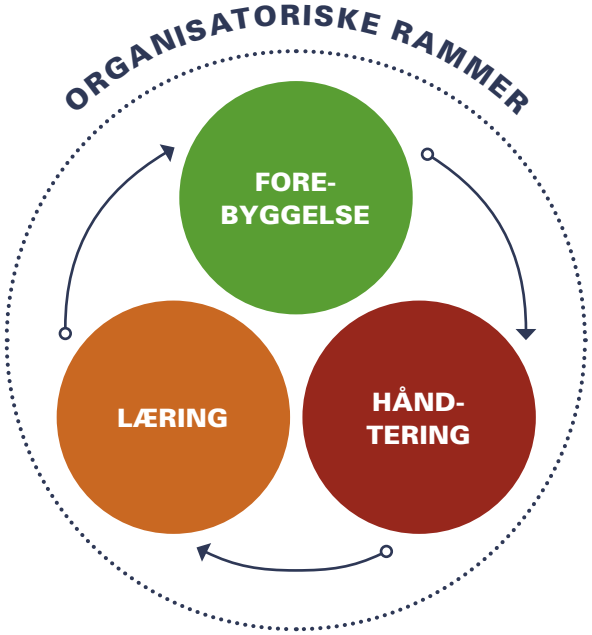
Socialstyrelsen:
www.bit.ly/socialstyrelsen-kortlægning

Social- og Indenrigsministeriet:
www.bit.ly/sim-vold-mod-ansatte

FOA:
www.bit.ly/for-vold-på-arbejdet

Voldsepisoderne er en psykisk belastning for både borgere og medarbejdere på botilbud og boformer for hjemløse. Det kan resultere i utryghed og mistrivsel for borgerne og i stress, fravær og arbejdsophør for medarbejderne. Det kan samtidig betyde, at det i praksis kan blive sværere at arbejde med en rehabiliterende og recovery-orienteret tilgang i det socialpædagogiske samarbejde med borgeren.
International forskning har vist, at et fokusskifte fra en mere restriktiv praksis med sanktioner til en mere forebyggende, dialogbaseret og konflikthåndterende praksis nedbringer forekomsten af voldsomme episoder og magtanvendelser inden for både handicapområdet og i psykiatrien.

Forskning peger desuden på, at en høj grad af involvering af borgeren og støtte til, at borgeren kan opnå kontrol over egen situation, kan være med til at reducere borgerens angst og stress og dermed forebygge, at voldsomme episoder opstår. Herved reduceres også risikoen for, at medarbejderne oplever behov for at anvende magt overfor borgerne:
www.bit.ly/sfi-voldsforebyggelse



Nationale retningslinjer til forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud samt på boformer for hjemløse

De nationale retningslinjer indeholder konkrete anbefalinger til forebyggelse af voldsomme episoder. Retningslinjerne kan både bruges af ledere i forvaltninger i kommuner og regioner samt ledere og medarbejdere på botilbud og boformer for hjemløse til at styrke den samlede voldsforebyggende indsats:
www.bit.ly/socialstyrelsen-retningslinier

De nationale retningslinjer understøtter den borgerinddragende tilgang til voldsforebyggelse med fokus på, hvordan bl.a. borgerens

mestringskompetencer kan styrkes. Der er fokus på både forebyggelse, håndtering og læring af voldsomme episoder. Desuden tages der udgangspunkt i de faglige og organisatoriske rammer for det voldsforebyggende arbejde, idet faktorer som ledelse, fysiske rammer og samarbejde har stor betydning for forebyggelse af vold.

Indsatsteam i Socialstyrelsen rådgiver tilbud med afsæt i de nationale retningslinjer

Som led i regeringens handlingsplan til forebyggelse af vold på botilbud er Indsatsteam til forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud og boformer for hjemløse etableret. Indsatsteamets opgave er at understøtte implementering og udbredelse af de nationale retningslinjer i 2018-2020. Det er sammensat af medarbejdere på tværs af centre i Socialstyrelsen.

Siden april 2018 er der igangsat 57 indsatsforløb fordelt over hele landet og i forhold til alle målgrupper, borgere med handicap, psykiske vanskeligheder og/eller sociale problemer.

Formålet med indsatsforløbene er at understøtte trivslen og trygheden for borgerne og medarbejderne i tilbuddene for derved at nedbringe antallet af voldsomme episoder og så vidt muligt undgå, at de opstår. Som led i dette er der også fokus på at styrke regioner og kommuners strategiske planlægning af det voldsforebyggende arbejde.

Anbefalinger til det voldsforebyggende arbejde i praksis

I hvert indsatsforløb udarbejder Indsatsteamet en analyse af tilbuddets retningslinjer og praksis. Den skal bidrage til læring og udvikling på tilbuddet ved at pege på forhold, der fremstår velfungerende samt forhold, hvor der er potentiale for videreudvikling af kompetencer og praksis. Analyserne er et afsæt for dialog om den nuværende praksis på de enkelte tilbud.

Styrker og udviklingspotentialer

Analyserne har givet anledning til at overveje hvilket landskab, der tegner sig på tværs, og hvilken betydning de organisatoriske rammer, herunder ledelsens rolle, har i forhold til at sikre læring og fremme trivsel for både borgere og medarbejdere. Baseret på en foreløbig intern vidensopsamling på tværs af tyve analyserapporter og tilfredshedsmålinger fra indsatsforløbene ses der en række styrker og udviklingspotentialer i forhold til retningslinjerne samt bud på, hvordan tilbuddene arbejder med videreudvikling af deres praksis.

Læring af voldsomme episoder

Temaet læring er et område, hvor flere tilbud kun i begrænset omfang vurderes at arbejde på en måde, der lever op til anbefalingerne i de nationale retningslinjer.

Det kan konkret dreje sig om at se mulige udviklingspotentialer i forhold til at udarbejde og implementere en fast procedure og metode for refleksion, analyse og læring efter en voldsom episode. Metoden kan f.eks. omfatte følgende spørgsmål til læring for medarbejderne:

- Hvad gik forud for episoden?
- Hvad skete der under episoden?
- Hvad gjorde jeg, som hjalp borgeren?
- Hvad gjorde jeg, som forværrede situationen?
- Hvad kan vi sammen gøre for at forebygge, at episoden gentager sig i fremtiden?

Det er væsentligt for den forebyggende indsats, at både medarbejdere og borgere har de bedste muligheder for at forstå og mestre de udfordringer, som de møder. Der kan derfor tages udgangspunkt i såvel den konkrete situation som borgerens pædagogiske plan, trivsels- og tryghedsplan eller lignende. Desuden kan der med fordel benyttes samme tilgang som ved medarbejderne, og den fælles refleksion sammen med borgeren kan bygges op med følgende spørgsmål:

- Hvad skete der?
- Hvad følte du?
- Hvad gjorde medarbejderne, som hjalp dig?
- Hvad gjorde medarbejderne, som gjorde situationen værre?
- Hvad kunne medarbejderne have gjort i stedet for?
- Hvad gjorde du for at klare situationen?

Der er en tæt sammenhæng mellem temaerne forebyggelse og læring, når både medarbejdere og borgere lærer af de voldsomme episoder, der opstår. Det handler om bedre at kunne forebygge, at nye episoder opstår samt tage hånd om de eftervirkninger, som der kan være på kort og lang sigt for alle berørte.

Jeg bliver nysgerrig på, hvordan borgere i højere grad vil kunne inddrages i læringen…

– Medarbejder ved botilbud

Af andre udviklingspotentialer inden for *temaet læring* kan det konkret handle om, at der også udarbejdes og implementeres en procedure for anvendelse af de registrerede oplysninger om voldsomme episoder med henblik på risikovurdering på tilbuds- og afdelingsniveau. Når oplysninger anvendes på den måde, giver det ledelsen et redskab til planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet på tilbuddet.

En systematisk brug af oplysninger kan synliggøre, om der er mønstre. Er der f.eks. en øget risiko for voldsomme episoder på bestemte tidspunkter af døgnet? Er det i bestemte arbejdssituationer, at voldsomme episoder forekommer? Opstår episoder typisk på bestemte afdelinger? Er der medarbejdere, der er særligt udsatte?

Det er særligt om natten, hvor vi er få… Konflikter opstår borger – personale imellem, når borger er massivt misbrugende…

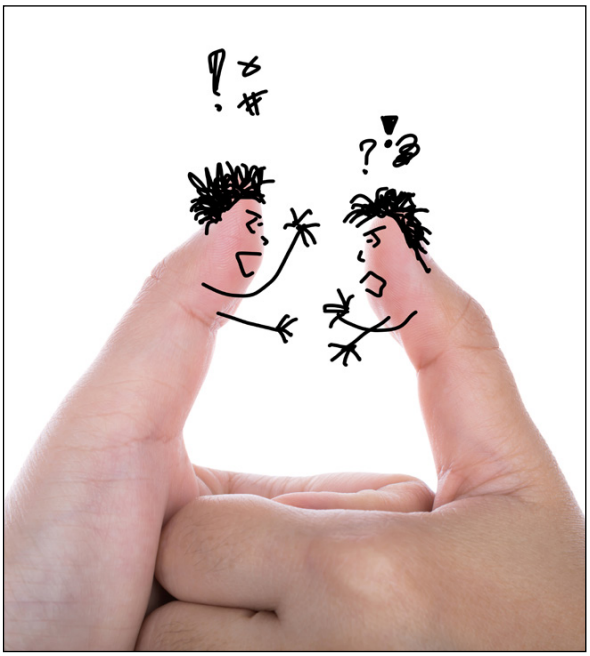
– Medarbejder ved boform for hjemløse

En afdækning af mønstre kan være med til at reducere forekomsten og alvorligheden af voldsomme episoder mest muligt. Derved ses det, at sammenhængen mellem temaerne i retningslinjerne tydeliggøres, når et mere systematisk fokus på læring fra ledelsens side medtænkes som en del af de organisatoriske rammer.

Organisatoriske rammer

I forhold til temaet Organisatoriske rammer er der flere styrker i forhold til ledelsens rolle og tilbuddets samarbejde om det voldsforebyggende arbejde.

Det ses f.eks., når medarbejderne overordnet set er meget enige i, at samarbejdet på tilbuddet fungerer godt, sammenholdt med at der også ses et lavt sygefravær og ønske om øget social kapital. Det kan også dreje sig om, at medarbejdere og borgere har indflydelse på dagsordenen på henholdsvis personalemøder og beboermøder sammenholdt med, at medarbejderne vurderer, at lederen i høj grad bidrager til at løse konkrete problemer i hverdagen.



Udviklingspotentialer ses typisk i forhold til at mindske personalegennemstrømningen med henblik på at sikre et stabilt samarbejde. Det gælder både medarbejdere og ledere. Det kan også dreje sig om at drøfte, hvad der er de vigtigste arbejdsopgaver og opleve sig medinddraget i det.

Disse retningslinjer ses sjældent specifikt valgt som indsatsområde i forløbene, men synes indirekte at indgå i flere af dem.

Vejen til mere trivsel og tryghed – brug borgernes unikke viden

I indsatsforløbene er der fra start nedsat en lokal implementeringsgruppe, der består af tilbudsleder, arbejdsmiljørepræsentant, tillidsrepræsentant samt evt. øvrige nøglepersoner (borgere, pårørende, udviklingskonsulent m.fl.). Flere har rigtig gode erfaringer med, at borgerne også deltager i udviklingsarbejdet.

Vi fandt ret hurtigt ud af, at hvis vi skulle... så skulle vi have jer med.

– Medarbejder til borger i implementeringsgruppe

Det er et vigtigt omdrejningspunkt i de gennemgående udviklingspotentialer, der ses på tværs af analyserne, nemlig:

- Samarbejde med borgerne om både forebyggelse, håndtering, læring og de organisatoriske rammer og derved sikre et systematisk fokus på inddragelse af borgernes perspektiver.
- En systematisk praksis og fælles tilgang ved hjælp af eksempelvis fokus på udvikling af tydelige procedurer samt kendskab og anvendelse af disse procedurer på tværs af medarbejdergruppen.

Disse gennemgående udviklingspotentialer ses også som et ønske hos mange af dem, der ansøger om indsatsforløb. Rigtig mange vil gerne arbejde mere systematisk med det voldsforebyggende arbejde og gennem samarbejdet med borgerne få fokus på, hvad der fremmer trivsel og forebygger voldsomme episoder.

Når borgere og medarbejdere er i dialog og samarbejder, styrker det forebyggelse af voldsomme episoder

Redskaber, der understøtter arbejdet med trivsel og forebyggelse, kan bruges af alle

Det er op til de enkelte tilbud at prioritere udviklingsarbejdet og implementeringen af retningslinjerne med afsæt i Indsatsteamets anbefalinger. Der er i regi af Indsatsteamet udviklet to redskaber til at understøtte særligt det.

Det ene er et redskab, som ledere, medarbejdere og borgere kan bruge i processen med at drøfte og indkredse de temaer, der kan være behov for at udvikle for at opnå mere trivsel og tryghed for borgere og medarbejdere – og for at minimere forekomsten af voldsomme episoder og magtanvendelser. Skemaet kan med fordel anvendes sammen med det andet redskab Guiden - Vejen til mere trivsel og tryghed. Guiden kan anvendes som støtte til at lave en plan for, hvad tilbuddet vil opnå, hvad der skal ske og hvordan.

Redskaberne ligger frit tilgængelige på Socialstyrelsens hjemmeside og kan anvendes af alle, der ønsker at arbejde med at styrke sin egen praksis, det gælder også de øvrige implementeringsredskaber, så som film, dilemmakort og drejebøger for fællesmøder om tryghed og trivsel. Implementeringsredskaberne understøtter brugen af de nationale retningslinjer med et blik for både borgere og medarbejdere:
www.bit.ly/socialstyrelsen-indsatsteam

Borgere og medarbejderes oplevelse af trivsel er tæt forbundne – den ene gruppe kan ikke trives, hvis den anden gruppe mistrives.

Farligt meningsfuldt arbejde – hvad kan lederen og organisationen gøre?

Af Rikke Høgsted, psykolog, konsulent og forfatter

Om Rikke Høgsted

Er direktør for Institut for Belastningspsykologi, foredragsholder og konsulent med en lang og bred erfaring med belastningspsykologien som både medarbejder og leder. Medlem af Dansk Psykolog Forenings Corona-ekspert panel- og forfatter af "Grundbog i Belastningspsykologi – forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde". I september 2020 lanceres "Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi", der er et modulopbygget gør-det-selv onlinekursus om forebyggelse af mental slagside, til brug for organisationers strategiske kompetenceudvikling. For mere se: www.belastningspsykologi.dk

Det kan føles sjældent meningsfuldt at være den, der kan skabe ro, tillid og overblik, når et andet menneskes liv, af den ene eller anden grund, ramler sammen. At være den, der evner at stå med et roligt åndedræt og klare tanker, dér midt i kaos. Og – som jeg spurgte læserne i sidste nummer af bladet: Er der noget bedre end at bruge sit eget overskud – og måske held – til at hjælpe et andet menneske, der er i underskud og måske har været systematisk uheldig? Nej vel. Men faren for at brænde ud eller brænde fast, blive omsorgstræt eller måske selv udvikle en psykisk lidelse lurer rundt om hjørnet. Denne artikel handler om, hvad man som organisation og ledelse kan gøre for at forebygge den mentale slitage.

Som nævnt i artiklen *"Pas på det meningsfulde arbejde!"* i sidste nummer af Social Udvikling April/Maj 2020 er forebyggelse af mental slagside en holdsport, som kun lykkes, hvis alle i organisationen kender deres rolle, ansvar og handlemuligheder. Både som enkeltperson, som kollega, som ledelse og som organisation. I denne opfølgningsartikel er fokus på, hvad man som organisation og ledelse kan gøre for at forebygge, at vold, trusler, traumatiske begivenheder og/eller høje følelsesmæssige krav på arbejdet fører til f.eks. mistrivsel, konflikter, sygefravær og i værste fald mentale arbejdsskader.

Organisationens rolle og ansvar

Det er selvfølgelig organisationen og ledelsen, der har det overordnede juridiske ansvar for arbejdsmiljøet på arbejdspladsen, og en mentalt bæredygtig organisation skal kunne løfte ansvaret overfor både kunden og overfor den ansatte. Man er overfor kunderne forpligtet til at forblive professionel i opgaveløsningen og til at levere arbejde på et godt fagligt niveau. Organisationen forpligter sig samtidig over for de ansatte og deres pårørende til at forebygge, at man som ansat tager skade af arbejdet. Et forhold, der naturligvis også er vigtigt for kunden.

Det er organisationen, der skal sørge for at have ajourførte og velimplementerede personalepolitikker med forebyggende praksisser, der trænes, for at undgå skader, men også procedurer for hjælp, hvis skaden alligevel er sket. Et mentalt højrisikojob rummer jo netop – på trods af alle bestræbelser på at reducere den – en risiko!

Forholdene omkring ansættelsesvilkår er også et af de ansvarsområder, der ligger på organisationsniveau. Nogen virksomheder har erfaret, at nedsat tid, orlov eller job-swap kan være en måde at forebygge mental slitage. Da risikoen for kumulativ belastning stiger med årene, kan det også være smart at tænke i gode seniorordninger.

På arbejdspladser, hvor der er risiko for vold og trusler, skal organisationen også lave en risikovurdering og sørge for en god fysisk sikkerhed i form af indretning, flugtveje og alarmer. Det skal være nemt for medarbejderne at kalde på hjælp og at komme i sikkerhed. Det gælder også arbejde, der bliver udført i borgerens hjem.

Det er derudover organisationens opgave at skabe en lærende kultur, hvor organisationens viden deles og udvikler sig. Det gælder både den løbende læring i hverdagen, og det gælder i særdeleshed ift. de fejl, som de udførende medarbejdere fra tid til anden vil begå. Fokus skal her være på organisationens rolle, ansvar og læring frem for et fokus på individniveau.

I Forsvaret talte vi om *'Lesson Identified'* og *'Lesson Learned'*. Det var faste begreber, som havde eksisteret længe før, jeg blev ansat, og det havde en beroligende virkning på mig. Det var sådan ligesom … jamen så har der jo været generationer før mig, der heller ikke altid løste opgaven til UG med kryds og slange. Det var et stærkt signal om, at vi ikke bare kan blive bedre, men også forpligter os til det fagligt.

Den øverste leder eller ledere har som rollemodeller en vigtig indflydelse på virksomhedens kultur. Det gælder alt fra at spise frokost i kantinen og dermed signalere, at man skal give sig tid til at holde pauser, til måden man taler om kunder, samarbejdspartnere, patienter eller borgere på.

Og endelig handler det på organisationsniveau også om at have blik for trivslen. Når den øverste ledelse trives, vil det automatisk smitte af på resten af organisationen. Helt ligesom forældres trivsel i en familie smitter af på børnenes trivsel. Fordi trivsel slet og ret smitter. Men det gør mistrivsel desværre også. Mistrivsel på lederniveau kan gennem smittekæder tilsvarende føre til mistrivsel i hele organisationen.

Ledelsens rolle og ansvar

At være leder på en arbejdsplads med mental højrisiko kan være noget af en balancegang. Arbejdet med traumer, død, lidelse, vold, omsorgssvigt eller trusler kalder på en tydelig og omsorgsfuld leder, der kan skabe klare rammer og foretage tydelige prioriteringer i al det tragiske eller provokerende. Samtidig vil medarbejdere have brug for luft og rum omkring sig til at fordøje og bearbejde de stærke indtryk. De ansatte løfter på et stort ansvar for andre mennesker rundt omkring på hver deres arbejde på hospitalsstuerne, på ulykkesstedet, på kontorerne eller i borgerens hjem. De stiller sig selv til rådighed og bruger deres indlevelsesevne for at opnå den andens tillid, så de kan lave en god faglig analyse og handlingsplan. De har derfor, om nogen, brug for at blive mødt med tillid og overladt et ansvar. Opskriften på, hvordan man dels sætter klare rammer for arbejdet og samtidig møder den ansatte med tillid og giver ansvar, kan opleves som et paradoks, men er i bund og grund det, som meget ledelse handler om.

Det siger sig selv, at det er vigtigt at ansætte folk med de rette kompetencer. Men dette forhold bliver ekstra vigtigt i job, hvor fejl og usikkerhed fra den ansattes side kan få fatale konsekvenser for den, man skal hjælpe. Derudover vil et gab mellem de krav, der stilles til de ansatte og hans ellers hendes faglige- og menneskelige kompetence, udgøre en risiko for personalet i form af f.eks. vold og trusler.

Fælles aftalte metoder, høj opgavebevidsthed og klare roller og rammer er en elementær del af en strategisk forebyggelse. Hvis den ansatte ikke ved, hvad der er ens opgave og ansvar, er han eller hun chanceløs ift. at vurdere om opgaven er udført godt nok. Det øger risikoen for utilfredshed med ens egen og teamets indsats og dermed risikoen for moralsk stress.

Ansatte i mange fag oplever i disse år yderligere, at både deres opgaver og rammerne for opgaverne løbende forandrer sig. Opgaveflytning og nye samarbejdskonstellationer kalder på, at man regelmæssigt får drøftet spørgsmålet om roller, rammer og ansvar. Løbende forandringer kalder også på en tilsvarende løbende strategisk kompetenceudvikling, så de ansatte kan nå at udvikle de nødvendige kompetencer i tide.

Det er også ledelsens ansvar løbende at få fordelt opgaverne på en måde, så gruppens samlede ressourcer bliver brugt bedst muligt. Man kan – uanset hvordan man plejer at udmønte det ansvar – med fordel holde sig nogle principper for øje, som har direkte betydning for, hvor påvirket man risikerer at blive af arbejdet. Det drejer sig om: Princippet om teams, princippet om, at de sværeste opgaver per definition er teamets, princippet om variation, princippet om bevidst opgavedeling, princippet om at bruge den bedste del af arbejdstiden på de sværeste opgaver og endelig princippet om bevidst tran-

sit. Alt sammen principper, man kan læse mere om i Grundbog i Belastningspsykologi.

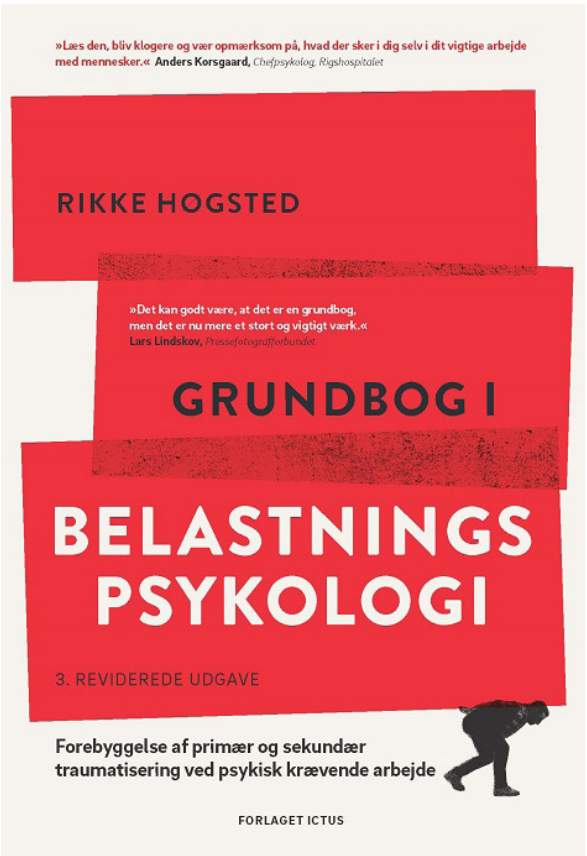
Ligesom det øverste lederlag skal det næste lederlag selvfølgelig også tage både sin egen og gruppens trivsel alvorlig. Mistrivsel kan skyldes mange ting og behøver ikke have noget med de følelsesmæssige høje krav at gøre, men lederen skal alligevel altid tage dem med i betragtning. De udgør den klangbund i jobbet, som alle de øvrige forhold står på. Tab af motivation, mangel på tillid, utilfredshed med ledelsen, samarbejdsproblemer og udmattelse behøver ikke være – men kan godt være – symptomer på ydre belastning. Man skal derfor give sig god tid til at undersøge årsagen til mistrivslen grundigt, så man ikke sætter de forkerte initiativer i værk.

Endelig kan man som ledelse også rette sit fokus mod sproget. Både ens eget og de andres. Er det fortsat professionelt? Fagfolk, der regelmæssigt bliver udsat for mentale belastninger, er - som nævnt i forrige artikel - i fare for enten at over- eller underinvolvere sig i arbejdet, hvilket også sætter sig i sproget. Det er faktisk nogle gange gennem sproget, at man bliver opmærksom på slagsiden. Overinvolvering kan for eksempel komme til udtryk igennem en ængstelig eller irritabel tone, dramatiske eller meget kærlige vendinger eller gennem hyppig brug af familiære udtryk. Underinvolvering kan modsat rent sprogligt resultere i en afmålt eller kølig tone, fordømmende vendinger eller igennem et meget formelt og tørt sprog. Hvis ubalancen har stået på længe – måske i generationer – kan sproget være blevet nærmest råt og brutalt og måske præget af slang, øgenavne eller kælenavne.

Grundbog i Belastningspsykologi
Forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde.

Og til allersidst skal lederen – ligesom alle de andre i organisationen – huske at dele. Det hårde, det svære, det sjove, det frustrerende, det udfordrende og det meningsfulde ved at være leder i et mentalt højrisiko felt!

Du kan i "Grundbog i Belastningspsykologi – forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde", af Rikke Høgsted, Forlaget ICTUS, yderligere læse om de forebyggende strategier på henholdsvis individ- og gruppeniveau. For uanset hvilken placering, man har i organisationen - om man er medarbejder, leder eller chef – er det vigtigt at være bevidst om, hvad man kan gøre for at hjælpe og passe på sig selv. Lige som det er vigtigt, at man som både medarbejder og leder både kan hjælpe sin kollega og selv tage imod en kollegas hjælp.



Oaser i ørkenvandringen – om nødvendigheden af supervision i socialpædagogisk arbejde

Af Peter Schlichting Mortensen, direktør og partner i Dansk Familieterapeutisk Institut (DFTI) og Kristoffer Nohrs, konsulent i Center for Offentlig Kompetenceudvikling (COK)

Den fagpersonlige supervision har selvindsigt, fagpersonlig udvikling og relationskompetence som omdrejningspunkter. Den skal udvikle faglige og personlige kompetencer gennem refleksion over fagpersonens aktuelle arbejdsopgaver.

Ingen opgaver inden for det 'menneskebehandlende' kan løses udelukkende ved hjælp af faglige og metodiske færdigheder. Fagligheden skal understøttes af en række menneskelige egenskaber og kvaliteter. Eksempelvis personlighed, livserfaring, udstråling og evne til respektfuld og inspirerende omgang med andre mennesker.

Denne bredere forståelse betegner vi med ord som fagpersonlighed og relationelle kompetencer. Det traditionelle begreb - professionalitet – mangler efter vores mening netop betoningen af, at der trækkes på flere egenskaber, færdigheder og kvaliteter. Samtidig indebærer begrebet et uheldigt modbillede – det uprofessionelle. Det anses som uprofessionelt at lade sig involvere personligt eller blive for påvirket. Det er paradoksalt i og med, at vi ved, i hvor høj grad det netop er den personlige involvering, der gør en afgørende forskel i socialpædagogikken og i hjælpearbejdet i almindelighed.

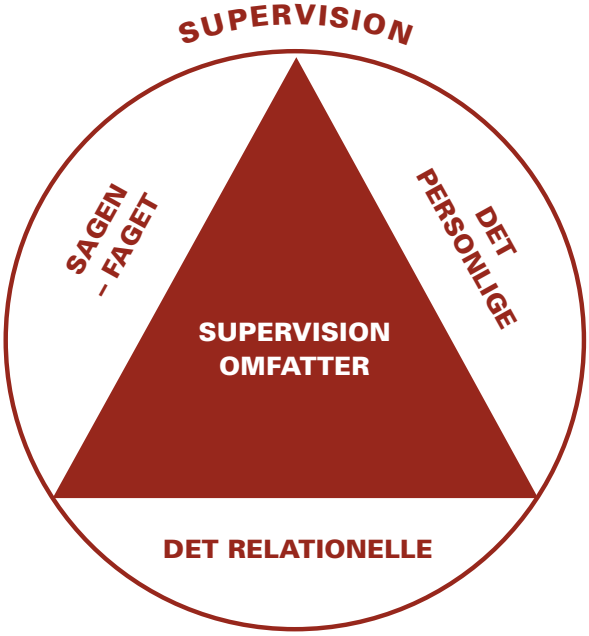
Personlige egenskaber som de ovennævnte kan ikke én gang for alle etableres via hverken grund- eller efteruddannelser, men må på samme måde som andre kvalifikationer ajourføres og videreudvikles kontinuerligt. At arbejde dybere med andre mennesker indebærer, at de fagprofessionelle jævnligt bliver udfordret fagligt og personligt. Inspiration og selvrefleksion er en forudsætning for at lære nyt, vokse med opgaven og fortsætte det gode arbejde.

Supervision tjener til at sikre kvaliteten i arbejdet set fra såvel institution som borgers side. Supervision er samtidig et redskab til at imødekomme personalets behov for udvikling, inspiration, aflastning og egenomsorg.

Hos DFTI – Dansk Familieterapeutisk Institut - arbejder vi altid med fagpersonlig supervision, som vi definerer på følgende måde:

Supervision er en metode til kontinuerlig integration og videre udvikling af faglige og personlige kompetencer gennem refleksion over fagpersonens aktuelle arbejdsopgaver.

Fagpersonlig supervision har tre ligeværdige fokusområder, der tilsammen sikrer helhedsperspektivet i arbejdet:



Sagen og faget

Supervision med overvejende fokus på sagen og faget kalder vi færdighedsorienteret supervision.

Vi bruger ikke betegnelsen sags-supervision, da den efter vores mening bliver for endimensionel i sit fokus på sagen. Det er supervisandens fortsatte læring, der er det centrale, og i vores forståelse og praksis er der som nævnt altid tre dimensioner i arbejdet:

Klienten – fagpersonen – og deres relation eller samspilsproces.

Færdighedsorienteret supervision hjælper med til at lave koblingen mellem klientens behov/opgaven og den viden om teori og metode, fagpersonen har. Ud fra dette overblik kan det faglige perspektiv formuleres, og der kan laves gensidigt forståede aftaler mellem fagpersonen og klienten.

En meget bogstavelig oversættelse af supervision er overblik. Supervisor skal, med sin større erfaring og mere sikre faglighed, hjælpe supervisanden til at kunne finde eller genfinde sit eget overblik og deraf følgende faglige perspektiv på opgaverne. Supervisor er her den mere erfarne fagfælle, der hjælper den mindre erfarne. Det er i denne sammenhæng uden synderlig betydning, om den mindre erfaring skyldes, at man er nyuddannet, eller om man er på vej ind i et nyt arbejdsområde. Det kan sammenlignes med at være i mesterlære, og supervisor skal kunne vedstå sig sin erfaring, autoritet og vejlederfunktion.

Opgaven er at etablere supervisandens faglige ståsted og sikkerhed.

Supervision – selvindsigt og indlevelsesevne

Der, hvor supervision for alvor distancerer sig fra respons, sparring og andre former for kollegial udveksling, er, når det tager fat om de personlige og relationelle aspekter af det mangesidede socialpædagogiske arbejdsfelt. Vi ved, at disse arbejdsopgaver forudsætter, at vi har indsigt og forståelse – empati – i forhold til den andens behov og forudsætninger. Det gør, at vi kan tilrettelægge vores arbejde, så det inkluderer denne forståelse. Vi skal samtidig kende vores egne forudsætninger, motiver og reaktioner, så vi ikke arbejder ud fra en projektivt funderet forståelse – modoverføring. Men i stedet kan arbejde ud fra en balance mellem forståelsen af den anden og selvindsigten. Denne side af supervisionstrekanten kalder vi indsigtsorienteret supervision.

Supervision som fagpersonlig udvikling

Det er ikke tilstrækkeligt at kunne sit fags teorier og metoder, medmindre fagligheden er udvidet til at inkludere den psykologi, det indre liv, der kommer i spil både hos fagpersonen og hos borgeren. Og fagligheden skal, som vi vil vende tilbage til, selvfølgelig også omfatte samspillet mellem parterne.

De psykologiske mekanismer er komplekse, relationelle og evigt foranderlige aspekter af arbejdet, og de kan kun forstås og integreres gennem interaktion, selvrefleksion og ny interaktion.

Borgerne har brug for at føle sig forstået, mødt, set og anerkendt. Det er en grundforudsætning for at kunne lære, udvikle sig og arbejde med sig selv. Det er fagpersonens opgave at kunne gøre dette og at kunne formidle sin menneskelige forståelse, så den er mærkbar for borgeren. Det er blandt supervisors vigtigste opgaver at hjælpe med til at gøre dette muligt. Som fagpersoner skal vi kunne se bag om adfærd og især kunne se bag om den adfærd, der umiddelbart er svær at forstå, eller som skaber vanskeligheder for personers trivsel, udvikling og omgang med andre. Når det lykkes, er der muligheder for en empatisk indlevelse i den anden. Når det falder os svært at forstå eller nå den anden eller at lykkes med vores opgaver, er det vores ansvar at arbejde med det, som er vores egen begrænsning. Det er uundgåeligt at blive frustreret i arbejdet, og det er nærmest uundgåeligt ind i mellem at blive ramt af modoverføringer, som stammer fra vore egne aktuelle eller biografiske livserfaringer.

Vi har en bekymrende adgang til at kunne definere dem, vi arbejder med, og dermed også en let adgang til at distancere os fra vores eget besvær. Vi kan benytte os af en lang række af muligheder fra diagnoser til mere diffuse kategoriseringer som børnekarakter, modstand eller andet for at holde besværet væk. Det er vigtigt at kunne afstå fra de muligheder og vælge at gøre noget andet i stedet. Nogle enkle eksempler kan illustrere, hvad vi mere konkret taler om. Når man ønsker at fastholde eller konfrontere en elev eller borger, skal man vide, om det udspringer af en faglig tro på, at netop dette vil kunne skubbe personen ind i en ny udviklingszone. Det samme ønske kan afspejle en oparbejdet frustration eller et behov for at markere

eller hævde sig over for klienten. Når man holder afstand til en borger, kan det komme af en præcis fornemmelse af personens behov for grænser, men det kan også komme af modvilje eller behov for at passe på en selv. Når man ikke taler om bestemte problemstillinger, kan det komme af en forståelse af personens manglende parathed til at gå ind i netop det, men det kan lige så vel handle om berøringsangst eller frygt for, hvad problemstillingen kan åbne op for i klienten og i en selv. Der er mange subtile og svært gennemskuelige processer i spil, når vi skal træffe den slags afgørelser, og man kan ikke forlange af sig selv, at man kan fange dem alle lige i situationen. Supervision er en af de mest egnede muligheder for at kunne fordybe sig i en rolig eftertanke og opnå en indsigt og en mentaliseringsgrad, der kan hjælpe både os selv og dem, vi arbejder med. Indsigtsorienteret supervision hjælper os til at kunne forstå os selv og til at kunne skelne mellem indlevelse og modoverføring.

Supervision og relationskompetence

Der er en udbredt anerkendelse af de såkaldt non-specifikke faktorers betydning i socialpædagogisk arbejde. Det er enkelt sagt de kontaktskabende og udviklende komponenter i samspillet mellem fagpersonen og klienten. Det er bindemidlet mellem parterne, og ofte er det netop kontakt, tillid, gensidighed og den personlige relation, der sikrer, at vanskelige faser i arbejdet trods alt lader sig gennemføre.

Bunden i supervisionstrekanten er det som er fundamentet under det socialpædagogiske arbejde – det er samspillet og kontakten mellem socialpædagogen og borgeren. En supervision har ikke været hele vejen rundt, hvis den ikke også har berørt samspilsprocesserne mellem de involverede. Megen kvalificeret faglighed er gået til spilde, og meget personligt engagement er blevet til frustrationer, fordi der ikke har været nok opmærksomhed på, hvad kontakten kan bære, eller hvor vigtigt det er at kunne reparere kontaktbrud. Socialpædagogisk arbejde har næsten altid et tilknytningselement i sig – altså - er det trygt nok for den, man arbejder med, til at turde lade sig udfordre og lære nyt og sikkert nok til at kunne rumme fejl og besvær uden at føle sig forkert.

Det relationsorienterede aspekt af supervision arbejder med, hvad der sker, når den helt konkrete fagperson møder den helt konkrete borger. Det handler ikke længere om, hvad man ved eller har lært, men om hvorvidt man formår at tilpasse sin faglighed og menneskelighed, så den matcher det konkrete behov. Både fagpersonen og borgeren har noget på spil, når det kommer dertil. Supervisionen handler om at blive bedre til at arbejde procesorienteret med kontaktfuldheden som målestok.

I efteråret 2020 udbyder DFTI og COK i fællesskab den 1-årige Supervisoruddannelse. En kompetencegivende uddannelse på 15 ECTS-point med afsluttende eksamen, som kvalificerer fagprofessionelle til at integrere både faglighed og personlighed i det kontinuerlige arbejde.

Læs mere om supervisoruddannelse her: www.cok.dk/supervisoruddannelse

Kvalitet og Kompetenceudvikling i Bo-og dagtilbud

Af Rikke Dehn, Socialpædagog, kommunikationsmedarbejder samt VIPS specialist og Leif Meincke Jensen, tidligere souschef i Allerød Bo og støtte

På baggrund af eksempler på forrående behandling af beboere i botilbud ønskede Folketinget med SATSpuljemidlerne at forbedre livsvilkårene for beboere i botilbud, herunder udviklingshæmmede og sindslidende. Det udmøntede sig i 9 botilbud, der skulle optimere den daglige praksis og nytænke muligheder.

KvaliKomBo er en teoretisk og metodisk tilgang til socialpædagogisk praksis og et solidt fundament med:

- Et fælles mindset
- Et fælles sprog
- En fælles ramme

KvaliKomBo er udover en teoretisk og metodisk tilgang også et fagligt fællesskab på tværs af bosteder og kommuneskel. Fællesskabet blev til oprettelsen af KvaliKomBoforeningen.

KvaliKomBo arbejder med en fælles referenceramme, hvor der indgår et menneskesyn, en professionsforståelse og et værdigrundlag. Det underbygges endvidere med fokus på handlekompetencer, domæneteorier og artefakter (redskaber m.m.).

KvaliKomBo er udviklet på tværs af 9 botilbud, 6 kommuner og i samarbejde med DPU. (Danmarks Pædagogiske Universitet Aarhus) med tilskud fra Socialministeriets satspulje.

Artiklen tager afsæt i KvaliKomBo's udgivelser "En håndbog til pædagogisk kompetenceudvikling i botilbud" og "Perspektiver på pædagogiske faglighed i botilbud for voksne med udviklingshæmning – en kvalikombo antologi" samt KvaliKomBoforeningens vedtægter.

Desuden ratificerede Folketinget i 2009 FN's handicapkonvektion, og dette satte ekstra fokus på de grundlæggende menneskerettigheder for personer med handicap. Denne udfordring tog en bred kreds af botilbud til sig i det tidligere Frederiksborg Amt, med Gribskov kommune og socialfaglig konsulent Lars Thomsen som tovholdere. Det blev hurtigt et samarbejde mellem Allerød, Fredensborg, Gribskov, Helsingør, Hørsholm og Rudersdal kommuner med deltagelse af DPU/Aahus Universitet. Konkret skulle det udmønte sig i 9 botilbud. KvaliKomBo kom til verden som en " bottom up" praksis med en "top-down" teoretisk tilgang. Der skulle arbejdes med 2 dimensioner – at udvikle øget fagligt handleberedskab til at bidrage til en optimal daglig praksis på grundlag af det, der er, og at udvikle professionelle pædagogiske handlekompetencer til at overskride daglige rutiner og nytænke tilbud og muligheder med et så rigt og varieret liv for beboerne som muligt. Dette blev det bærende for KvaliKomBo.

Historien bag KvaliKomBo
I 2010-12 blev der via SATSpuljemidlerne i STIBO-puljen afsat midler til at fremme kvalitet og kompetenceudvikling i Botilbud. Baggrunden var, at man fra Folketingets side ønskede at igangsætte initiativer, der med afsæt i kompetenceudvikling blandt botilbuddenes medarbejdere kunne forbedre livsvilkårene for beboere i botilbud, herunder udviklingshæmmede og sindslidende. Dette fokuspunkt opstod på baggrund af eksempler på ydmygende og forrående behandling af beboere i botilbud; dokumenteret igennem udsendelsen" Er du åndssvag" udarbejdet af Bastard Film og sendt på TV2 i februar 2007.

Hvordan arbejdes der med KvaliKomBo i praksis?

Vi har valgt at beskrive de kompetencer KvaliKomBo bygger på som kompetenceudviklingsniveauer.

Der er 5 niveauer:

- Referencerammen: Det grundlæggende menneskesyn, professionsberedskab og værdigrundlag.
- Handlekompetencebegrebet: Det overordnede analyseberedskab.
- Domænerne: De fire teoretiske felter.
- Artefakterne: De forskellige praktiske redskaber
- De tre P'er: Det private, det personlige og det professionelle.

Referencerammen forstås som det, der ideelt ligger bag de pædagogiske medarbejderes

handlinger og vurderinger i deres professionelle arbejde. Handlekompetencebegrebet er den overordnede analysetilgang. Artefakter er den konkrete viden, de redskaber, metoder og teknikker, medarbejderne bruger i deres professionelle omgang med tilbuddenes borgere. Domæner er tematiske tilgange. De overordnede områder for gruppering af for eksempel artefakter. De tre P'er sætter det hele i perspektiv til den pædagogiske handling.

KvaliKomBoforeningen har udarbejdet et 4 dages grundkursus, hvor de fem niveauer bliver sat i spil med den daglige praksis, de enkelte medarbejdere oplever i deres samspil med borgerne og dem selv indbyrdes. Se mere på www.kvalikombo.dk.

Allerede nu har 400 medarbejdere gennemgået grundkurset.

Hvad ligger der bag de 5 niveauer?

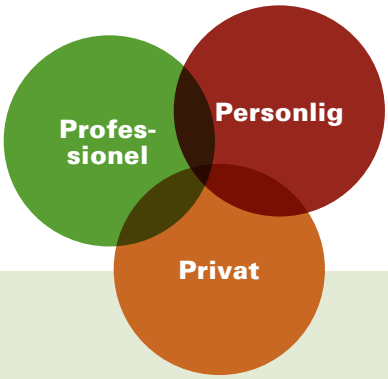
Referencerammen
Referenceramme, sæt af bl.a. kulturelt bestemte forestillinger, synspunkter og begreber, der påvirker og ligger bag en persons handlinger. (Gyldendals Store Danske åbne Encyklopædi)

KvaliKomBo arbejder med nogle helt basale grundantagelser, som er forudsætninger for tænkningen i samspillet med borgerne.

- At mennesker er aktive medskabere af deres egne omgivelser og livskvalitet
- At menneskers udviklingsmuligheder præges af omgivelsernes beskaffenhed
- Mennesket skal forstås som værende aktiv handlende – også selv om man handler meget lidt eller ved at undlade at handle. Derved opbygger mennesker handlekompetence

Handlekompetence er ikke noget, man har eller ikke har. Men man kan være god, mindre god eller have store udfordringer, når man skal klare en situation.

Handlekompetencebegrebet
Denne analysemodel er kraftigt inspireret af P. Nygren og Halvor Fauske " Handlekompetence og ideologi. Individ, profession og samfund" (2010).



KvaliKomBo: REFERENCERAMME

Menneskesyn
Et menneske er aktivt kommunikerende og virksomt sammen med andre mennesker, og alle har behov for emotionel imødekommenhed fra omgivelserne.

Professionsberedskab
Ethvert menneske rummer flere resurser og kapaciteter, end der umiddelbart kan iagttages i det daglige pædagogiske arbejde eller via standardiserede funktionsbeskrivelser.

Værdigrundlag
Agtelse for et andet menneskes værdighed er grundlæggende i forståelsen af den professionelle omsorgsopgave, og den må komme til syne i alle pædagogiske handlinger.

De tre P'er

Den socialpædagogiske praksis udfordrer den enkelte pædagog på mange planer. Handlingerne afspejler tydeligt, hvor hos pædagogen det har sit afsæt fra. Hvordan sikrer pædagogerne sig, at der er en professionel tilgang i deres handlinger.

KvaliKomBo udfordrer pædagogen i forhold til det private, personlige og professionelle i hans handlinger.

Som pædagogisk medarbejder kan man ikke adskille det personlige fra det professionelle. Tror man, det er muligt, bedrager man sig selv. Lettere omskrevet citat af P. Nygren.

KvaliKomBo: HANDLEKOMPETENCEBEGREBET

Handlekompetence
En handlekompetence er kort sagt den del af en persons handlegrundlag, som gør personen i stand til at løse en bestemt opgave eller opnå et bestemt mål inden for en bestemt social kontekst.

Handlekompetencebegrebets fem dimensioner

- **Kundskaber:** Al viden og kundskab, der er nødvendig for, at en person kan mestre de opgaver og handlekrav, som en aktuel situation stiller.
- **Færdigheder:** Færdigheder er instrumentaliserede kundskaber/viden, typisk opnået gennem træning, læring og "livet". Færdigheder er også sproglige eller kommunikative færdigheder.
- **Kontrol over relevante ydre betingelser**: Mulighed for selv at bestemme, herunder i forhold til ens nærmeste udviklingszone eller deltagelse i aktiviteter, der stimulerer læring.
- **Identiteter**: Oplevelsen af sig selv i forhold til andre, henholdsvis en individuel og en kollektiv identitetsfølelse.
- **Handleberedskab**: En grundlæggende og vedvarende parathed/ handletendens, der udvikles på baggrund af de andre 4 dimensioner. Over tid giver handleberedskabet anledning til relativt ens handlinger i situationer, der ligner hinanden.

Her er det vigtigt at skelne mellem almene handlekompetencer og erhvervsrelaterede handlekompetencer. Altså, hvilke handlekompetencer er nødvendige i det pædagogiske arbejde i samspil med borgerne. KvaliKomBo vender derfor sin optik på pædagogen og teamet omkring borgerne som medspillere i samspillet med borgerne med den klare begrundelse, at vi sammen skaber en fælles virkelighed. Det er ikke muligt som pædagog at stå på sidelinjen og udøve sin pædagogiske praksis.

Domæner

Domænerne bruger vi til at sætte en opmærksomhed rettet mod de større spørgsmål omkring handicap og samfund, livskvalitet, mestring, etik og menneskesyn m.v. Domænerne er teoretiske tekster, der tager afsæt i 4 begreber, der er grundlæggende for den vesterlandske filosofi og kulturelle forståelse siden antikken, nemlig etik, æstetik, teknik og politik.

Det vil sige, at vi i vores pædagogiske praksis nu tager snakken om, hvilke domæner vi egentlig

handler ud fra. Eksempelvis hvilke handlinger der er båret af det politiske domæne, og her er selvbestemmelse og medbestemmelse nogle konkrete temaer.

Nedenfor er der en forkortet beskrivelse af de enkelte domæner.

KvaliKomBo: DOMÆNER

• **Etik**
Undertiden det samme som moral. Hvis der skelnes, er moral en betegnelse for sæd og skik, mens etik er overvejelser over moralens grundlag.

• **Æstetik**
Teorier om den menneskelige perception. Den menneskelige perception foregår gennem vore sanser.

• **Teknik**
Kundskaber og færdigheder i hensigtsmæssig brug af materialer og virkemidler.

• **Politik**
Defineret bredt er politik alle forhold og processer, der omhandler udøvelsen af magt, styre og autoriteter.

Artefakter

Mennesket er kendetegnet ved at opnå det, de vil, ved hjælp af redskaber (artefakter). Redskaber, som de ikke har skabt alene, men udviklet sammen med andre mennesker i fællesskabet og i samfundet" (Lev Vigotsky`s. The general law of culturel development").

Valget af artefakter udspringer af de værdier, man hylder, og de grundlæggende antagelser, man har om, hvordan tilværelsen hænger sammen. I KvaliKomBo vil det sige, at artefakterne skal bygge på referencerammen som retningsgivende for hvilke artefakter, der kan bruges, og hvilke, der ikke kan på et bestemt tilbud. Det vil sige om et artefakt er anvendeligt afhænger af, om det virker hensigtsmæssigt i forhold til det, man på stedet ønsker.

KvaliKomBo: ARTEFAKTER

- Artefakter er redskaber, som medarbejderen bruger til at løse deres faglige opgave i samspil med borgerne i botilbuddet.
- Artefakter kan være; livshistorier, sansemotorik, neuropædagogisk screening, kommunikationspas, jeg-støttende samtaler m.m.
- Artefakter kan desuden være tekniske hjælperedskaber som kørestol, handicapvenlige køkkenredskaber, drejetårne, gymnastikredskaber m.m.

Igennem den årrække, vi nu har arbejdet med KvaliKomBo, har vi set en tydelig udvikling af det fælles sprog, det fælles mindset og den fælles ramme. Det har sat sine spor i det samspil, der er med borgeren i dagligdagen. Diskussionen har særlig fokus på, om medarbejderen har handlekompetence og handleberedskab til at løse opgaven i samspil med borgeren. Dermed er der ikke kun opmærksomhed på borgerens handlekompetence eller manglende handlekompetence, men på at al udvikling og trivsel præges af omgivelsernes beskaffenhed.

Det er derfor afgørende for at skabe et solidt fundament, at organisationen arbejder med at udvikles ud fra den overordnede fælles referenceramme med det grundlæggende etiske og professionelle normative værdisyn. Det er essentielt for at give den enkelte medarbejder og organisationen mulighed for både at anerkende de overordnede vilkår for den socialpædagogiske praksis og samtidig afprøve faglige hypoteser i det daglige arbejde i samspil med

borgere, kolleger, ledelse og samarbejdspartnere.

I dette fremtidige arbejde stiller KvaliKomBo foreningen og dens kursustilbud sig til rådighed.

Det teoretiske afsæt

KvaliKomBo er kvalificeret af undervisere fra DPU Aarhus universitet og 20 Socialpædagoger, der indgik i et semester som masterstuderende i socialpædagogik ved DPU/ Aarhus Universitet.

Det endte ud i følgende udgivelser:

"Kvalikombo – en håndbog til kompetenceudvikling i botilbud". Redaktør og hovedforfatter Søren Langager, lektor ved institut for uddannelse og Pædagogik.

"Perspektiver på pædagogisk faglighed i botilbud for voksne med udviklingshæmning – en KvaliKomBo" antologi med indlæg fra blandt andre Søren Langager (red), Birgit Kirkebæk Dr. Pæd., Frank Bylov, lektor, Dr. Pæd., Asger Sørensen, lektor i pædagogisk filosofi m.fl.

Desuden tages der afsæt i udgivelsen "Handlekompetence og ideologi – individ, profession og samfund" af Pär Nygren, professor i psykologi og socialt arbejde og Halvor Fauske, professor i sociologi og socialt arbejde m.m.

KvaliKomBoforeningen

Foreningen blev oprettet i forbindelse med implementeringen af KvaliKomBo på de enkelte botilbud. Der manglede et fællesforum for at mødes og udveksle erfaringer, men også for at sikre fremtiden og udviklingen af KvaliKomBo. Foreningen blev oprettet i 2013 og har gennemgået forskellige ændringer i takt med udviklingen på de enkelte botilbud og samfundets krav til botilbud og dagtilbud.

Dog har tilgangen og de 5 niveauer samt grundantagelserne været de bærende elementer hele vejen igennem. Se vedtægterne på hjemmesiden. KvaliKomBoforeningen har udviklet et grundkursus, workshops, oplæg m.m. til brug for medlemmerne i foreningen og andre interessenter. Til at undervise og holde oplæg m.m. har KvaliKomBoforeningen et korps af praktikere, der stiller deres viden, erfaring og kompetencer til rådighed. Arbejdspladserne, der stiller deres medarbejdere til rådighed, bliver kompenseret økonomisk. Det er gratis at være medlem af foreningen. Det vil sige, at der ikke betales kontingent, men finansieringen af aktiviteterne sker gennem medlemmernes og andre interessenters brug af foreningens tilbud. Hos de bo- og dagtilbud, der ønsker at blive medlem af foreningen og benytte sig af grundkurset, vil lederne blive tilbudt kurset gratis. 1 til 2 gange om året er der gratis faglige foredrag for medlemmerne, og andre interessenter kan deltage for et symbolsk beløb. Se mere om medlemskab og vedtægterne på www.kvalikombo.dk

Sommerinfo

Socialt Lederforums sekretariat holder sommerferielukket 1. – 31. juli 2020

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

Virtuel bostøtte. Struktur & planlægning. Inddragelse af pårørende.

...og 15 andre moduler, der understøtter trygge fællesskaber.

IBG

Borgerguide.dk