SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 4-2020

- Kærlighed i arbejdslivet
- Styrk fagligheden, når omkostningsbevidsthed er et grundvilkår
- Skal ledere skamme sig?
- Mere styr på madpolitikken
- Udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse
- Når ledelse krydser grænser, skabes værdi for kerneopgaven
- Fra Mødelidelse til Mødeledelse

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: Følgegruppemøde i Social- og indenrigsministeriet

Annoncer:
Side 3: S.T.O.P
Side 9: Kompetenceudviklende supervision
Bagside: IBG

INDHOLD 4-2020

Kærlighed i arbejdslivet 5
Af Birgitte Bonnerup og Annemette Hasselager
Arbejdslivet er fyldt med kærlighed. Denne kan ses i tre dimensioner: Kærlighed til opgaven, kærlighed til relationer i arbejdslivet og kærlighed til selve organisationen. Kærligheden er ikke noget, man kan bestille, men tager ledere, medarbejdere og kolleger ansvar for den, kan den få os til at holde sammen på arbejdspladsen og skabe stabilitet og kontinuitet, netop når det er svært.

Styrk fagligheden, når omkostningsbevidsthed er et grundvilkår 10
Af Per Nikolaj Bukh, Karina Skovvang Christensen og Anne Kirstine Svanholt
Ved at styrke omkostningsbevidstheden kan ledelsesrummet øges. Det kræver både, at der er relevant omkostningsinformation til rådighed, når medarbejderne træffer beslutninger, og at omkostningsinformationen integreres med det socialfaglige arbejde ved hjælp af meningsskabende processer.

Mere styr på madpolitikken 17
Af Marina Fredskilde
Mad er for os alle en central del af livet og for os hver især et meget personligt valg om, hvad vi gerne vil spise. Når borgerne på vores institutioner er afhængige af de valg, personalet tager for deres daglige mad, løftes der et meget stort ansvar for, hvordan vi bedst muligt forvalter dette.

Skal ledere skamme sig? 23
Af Klaus Majgaard
Ledere har ofte en højt udviklet evne til selvbebrejdelser. Det kan være ret plagsomt. Men kan man lære at rumme følelser af skyld og skam, kan det være en vej til at skabe kreativitet og taknemmelighed i forholdet til andre og sig selv.

Udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse 27
Af Christina Gundgaard Pedersen og Birte Norlyk
Samspillet med andre mennesker spiller en afgørende rolle for vores neuroaffektive udvikling, og den pædagogiske tilgang bør tilpasses den enkelte borgers tilpasningsreaktioner og udviklingsniveau.

Når ledelse krydser grænser, skabes værdi for kerneopgaven 34
Af Gitte Riis Hansen, Trine Stokholm og Maria Hamilton Brown
Når kerneopgaven er at fokusere på borgeren som mål for opgaveløsningen, kan hverken de fagprofessionelles faglighed eller ledelse være en solodiciplin – faglighed og ledelse af faglighed må forstås som en disciplin, der er tværgående, og som krydser organisatoriske grænser.

Fra Mødelidelse til Mødeledelse 40
Af Henrik Boisen
Mange ledere oplever, at deres møder helt eller delvist er uproduktive, irrelevante, tidsspilde eller kedelige. Det effektive møde kræver vedholdende arbejde og en fælles mødekontrakt.

MICHAEL NEIGAARD, STIFTER OG DIREKTØR, S.T.O.P.

Grundlæggeren af S.T.O.P., Michael Neigaard, har udviklet konceptet Pædagogisk Sikkerhed® med afsæt i sit arbejde med sikkerhed og personbeskyttelse siden 1998, samt socialpædagogik siden 2005. Omdrejningspunktet for konceptet er verbal og fysisk udadreagerende adfærd.

"Det har altid været de sværeste pædagogiske problematikker der har tiltrukket mig, fordi personale og borgere lider herunder. Mange borgere lider pga. tanken om, at "ingen tør være hos mig, når jeg har det rigtig svært", og personalet lider under utryghed, når borgerne reagerer baseret på deres stærke frustration.
Dette kan få situationen til at eskalere og blive til en gordisk knude - en knude, som jeg har sat mig for at løsne. For mig kan dette være nemmere, grundet min størrelse, men hvad med de knapt så store? De skal jo også kunne være med!

Første skridt i Pædagogisk Sikkerhed® er at skabe tryghed og give personalet redskaber, så alle, store som små, kan være sammen med borgeren, når adfærden bliver udadrettet. Dette skal ske uden at personalet bliver så bange, at fagligheden blæses omkuld og den private personlighed blottes.
Andet skridt er det forebyggende arbejde, hvor blandt andet frustrationsdæmpende tiltag og principper fra metoden Afstemt Pædagogik bringes i spil. Når vi kan arbejde med frustrationen, før den bliver til vrede, så er vi godt på vej med det voldsforebyggende arbejde!"

Vi tilbyder

UDDANNELSE

VARETAGELSE AF KOMPLEKSE INDSATSER

SUPERVISION

PÆDAGOGISK SKÆRMNING

PRAKSIS "VISO" FORLØB

Hvem er S.T.O.P.?

S.T.O.P. har siden 2005 håndteret komplekse borgersager for institutioner i hele landet. Med værdigrundlaget **Sikkerhed, Tryghed, Omsorg og Pædagogik** er både personale og borger i centrum, når vi med en holistisk tilgang sikrer langtidsholdbare løsninger. Dette kommer både i spil når vi varetager hele indsatsen, og når det drejer sig om uddannelse, tryghedsskabende opgaver eller praksis "VISO" forløb. Hver opgave bliver tilrettelagt efter sagens specifikke behov, således at kompleksitet og omfang tages i betragtning og imødekommes.

S·T·O·P

post@s-t-o-p.nu +45 7199 3775 www. s-t-o-p.nu

Kære læser

Sommeren er endegyldigt ved at være forbi.

Vejrudsigten her omkring årets første officielle efterårsdag lover blandet vejr. Der meldes om skiftende regn og vind. Temperaturen er støt faldende.

Til gengæld er smittetrykket stigende.

Sommerens gradvise tilbagevenden til mere normale tilstande gav anledning til optimisme – men muligvis også til overmod? Mens disse linjer skrives, er der genindført skærpede forsamlingsrestriktioner i næsten halvdelen af landets kommuner, undervisningsinstitutioner sender studerende hjem, offentligt ansatte i stort antal vender tilbage til at arbejde hjemmefra, og der er indført landsdækkende krav om anvendelse af mundbind i alle former for offentlig transport.

Det er blevet nye tider i Danmark og i verden.

Coronakrisen har lært os alle mange ting. Ikke kun nye begreber og ord som flokimmunitet, smittekæde, coronakilo, hudsult og mortalitetsrate.

Som befolkning kan vi drage lære af en krise som denne, ligesom det er oplagt, at der foreligger muligheden for interessant læring efter en lang periode med grundlæggende ændrede vilkår for måden, vi arbejder på. Det er sikkert, at der er meget at blive klogere på i forhold til organisering og ledelse. Krisen har også lært os at foretage nødvendige prioriteringer i opgavebunkerne.

Specifikt for socialområdet er der rigtig mange ting at pege på.

COVID-19 har nærmest fungeret som en slags fremkaldervæske. Mange forhold er blevet eksponeret og ekstra tydelige. Hvad har vi set? Hvad er blevet tydeligt?

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. I en tid, hvor store dele af samfundet gradvist lukkede ned, blev denne meget vigtige bastion fastholdt, så vi på den måde kunne fortsætte med at passe godt på landets udsatte, psykisk syge og handicappede.

Det har været en periode, der har tydeliggjort, at grundforudsætningen for god socialpædagogik (udover godt uddannede og dygtige medarbejdere) er god ledelse. Det er ikke ny viden for os i Socialt Lederforum. En leder sagde det på denne måde, da jeg talte med ham midt i kriseforløbet:

"Det helt særlige ved den socialpædagogiske branche er den gensidige erkendelse af, at god ledelse med et fagligt udgangspunkt er det, der skal til for at give god faglighed de bedst mulige betingelser. Husk på, at Socialt Lederforum og Socialpædagogerne har fælles rødder, mange fælles værdier og mange års tradition for samarbejde, og for at 'spille hinanden stærke'".

Det er en super vigtig pointe, der understreger min opfattelse af, at ledernes andel i, at frontlinjemedarbejderne i den grad har 'shinet' i de forløbne måneder, har været at sørge for, at rammerne for socialpædagogikken har været de bedst mulige under de svære betingelser.

Dette understreger i høj grad den tillidsdagsorden, der blev søsat via Ledelseskommissionen under den forrige regering. Her var nogle af nøglebegreberne: Tillid, afbureaukratisering, mindre styring og mere ledelse. Forhåbentlig vil det kommende vigtige arbejde med regeringens bebudede Nærhedsreform også tage udgangspunkt i disse centrale områder.

Aktuelt kigger vi frem mod måneder med vigtige dagsordener indenfor vores område. Evaluering af pædagoguddannelsen, evaluering af det specialiserede socialområde, politisk behandling af socialtilsynene samt udfoldelse af Nærhedsreformen er områder, hvor Socialt Lederforum decideret er involveret.

Vi følger også finanslovsforhandlingerne, der nu for alvor går i gang. Forhåbentlig bliver der fundet midler og politisk vilje til at styrke socialpsykiatrien og handicapområdet. Det vil vi, som vi plejer, følge med interesse – og en lille smule bæven.

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

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

Rigtig god fornøjelse med læsningen!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Kald det kærlighed

Af Birgitte Bonnerup og Annemette Hasselager,
Organisationspsykologer, partnere i Bonnerup & Hasselager

Om Birgitte Bonnerup og Annemette Hasselager
Birgitte Bonnerup 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

Arbejdslivet er fyldt med kærlighed. Denne kan ses i tre dimensioner: Kærlighed til opgaven, kærlighed til relationer i arbejdslivet og kærlighed til selve organisationen. Kærligheden er ikke noget, man kan bestille, men tager ledere, medarbejdere og kolleger ansvar for den, kan den få os til at holde sammen på arbejdspladsen og skabe stabilitet og kontinuitet, netop når det er svært.

I 2017 skrev vi en bog om kærlighed og ensomhed i arbejdslivet. Vi ville se, om vi kunne blive klogere på, hvad der får organisationer til at hænge sammen, hvad der får arbejdsrelationer til at udvikle sig og mennesker til at engagere sig år ud og år ind i vanskelige, krævende og slidsomme arbejdsopgaver på arbejdspladser, der jævnligt præges af omstruktureringer, nedskæringer og omlægninger. Der er jo noget, som får arbejdslivet og organisationer til at fungere, ikke kun på trods men også med meningsfuldhed og arbejdsglæde som ingredienser. Vi satte os for at forstå *kærlighed* som dette *noget*. I det lys spurgte vi os selv: Hvad er kærlighed i arbejdslivet?
Det fik os til at se på arbejdslivets kærlighed i tre dimensioner: Kærlighed til opgaven, kærlighed til relationer i arbejdslivet og kærlighed til selve organisationen. Før vi gennemgår vores hovedpointer, vil vi vise, hvordan vi har defineret arbejdslivets kærlighed.

En definition af kærlighed i arbejdslivet

Vi mener, at langt de fleste har erfaring med kærlighed i arbejdslivet: Når hverdagen fungerer, når man bliver glad af samarbejdet med kollegerne, når man er stolt af eller tilfreds med resultaterne af sin indsats, når borgere er glade for hjælp, støtte eller behandling. Kærlighed er let at erfare, men straks sværere at definere.

Vores definition af kærlighed hviler på et psykodynamisk grundlag, hvor vi har trukket både gamle og knap så gamle teoretikere frem fra reolen. Freud skriver om kærlighed, at kærlighed og arbejde er selve livets mening. Et af Freuds centrale begreber er libidobegrebet. *Libido* er livsenergi, det er engagement, nærvær, optagethed af den anden, skabertrang, omsorg og lyst. Med Freud kan vi sige, at psykologisk velfungerende individer og grupper er i stand til at kanalisere relevant libido (interesse, opmærksomhed, kærlighed) i objekter (personer, ideer, ting) i den ydre verden og en passende mængde libido i den indre verden (Freud 1976). Eric Fromm, der tilbage i 50'erne udgav bestselleren over mange bestsellere "Kunsten at elske", skrev, at kærlighed er *udadrettet*. Det er noget, man giver, ikke noget man får (Fromm 2000). En ganske vigtig pointe, synes vi. Og med Otto Kernbergs bog om kærlighed (Kernberg 1998) kan vi tilføje disse vigtige pointer: Kærlighed handler om at acceptere *ambivalens*. Kærlige relationer indeholder ambivalens – hvem har f.eks. ikke været lidt træt af sine børn, som man samtidig elsker over alt på jorden? Kærlighed fordrer en accept af det uperfekte. Ikke som en accept af fejl, men som en accept af, at kærlighed handler om at tage imod hele pakken. Kernberg skriver også om *ømhed* som en del af kærlighed: Netop at elske den anden MED sine fejl og mangler, bære over, hjælpe. Den engelske psykoanalytiker Christopher Bollas, som er en nyere teoretiker, skriver om at elske den anden – for dét den anden er. Ikke for det, der ligner en selv, ikke for det, der projiceres på den anden. Men netop for den *andens anderledeshed* (Bollas 2011).

Vores definition af kærlighed er altså: Mening med livet, libido, en udadrettet aktivitet, der handler om at give, et ansvar, ømhed og en accept af ambivalens i relationen samt en indstilling på at elske den anden i sin egen ret. Hvad betyder det så for arbejdslivet?

Kærlighed til arbejdsopgaverne

For mange vil det at arbejde med mennesker opleves meningsfyldt. Ikke nødvendigvis alle småopgaver hver for sig, men dele af opgaverne, særlige funktioner eller den helhed, arbejdsopgaverne er en del af. Det kan være meningsfuldt at spise med de børn, der ikke er vant til at spise i ro og orden, samtidig med det kan være meget krævende. Det kan være meningsfuldt at holde orden i kaos, så børnenes indre kaos kan rummes af ro og forudsigelighed i det ydre, også når det mest af alt føles som at være fastansat opvasker og oprydder af snavsetøj. Det kan være meningsfuldt at løse en samfundsmæssig opgave, som ikke mange forstår, men som er en del af at have en (relativt) velfungerende velfærdsstat. Det er jo også ambivalent. Opgaver med udsatte børn og unge (og ældre) stiller ofte krav om at kunne

sætte egne normer til side. Egne behov og umiddelbare reaktioner skal holdes tilbage og reguleres af faglige overvejelser og refleksion over det mest hensigtsmæssige at gøre – også når vi taler om akutte reaktioner, kravet om handling her-og-nu. Så må det gøres på splitsekunder og uden at nå at slå op i bøger, spørge lederen, supervisoren, kollegaen.

Kærlighed i arbejdsrelationerne

Her stiller accepten af ambivalens spot på relationerne til kollegerne. Hvor tillidsfulde er relationerne? Kan man i korte eller langvarige refleksioner over de handlinger, som faktisk fandt sted, finde ud af, hvorfor man gjorde dette eller hint? Hvad der havde været smartere at gøre? Hvorfor netop denne handling virkede så godt netop nu? Misundelse på de, der magter svære opgaver, ikke lod sig rive med, ikke var alt for skråsikre, kan stikke hovedet frem og forstyrre selv den bedste refleksion. Nogle er bare bedre til noget, end andre er. Nogle ved mere, kan mere, har en heldigere hånd. Hvordan taler vi om det? Forskellighed kan være inspirerende, men kan også vække misundelse. Kærlighed i arbejdsrelationerne handler om at rumme forskelle, selv om de indimellem kan opleves for store til at rummes i en og samme organisation.

En af de vigtige relationer i arbejdslivet er *arbejdsparret*. Ikke det romantiske par, men netop arbejdsparret, der er et par, der kan løse også svære opgaver sammen, par der muligvis isolerer sig og holder andre udenfor eller par, der kan inspirere og skabe nye veje. Vi har beskrevet fire former for arbejdspar: Fornuftsægteskabet, de forelskede, vennerne og de kreative.

Fornuftsægteskabet er de, der har fundet sammen om opgaven. De har en fælles interesse i opgaven, kan regulere samarbejdet ift. det, der tjener opgaven bedst. De er ikke nødvendigvis sådan, at de kan lide hinanden særligt personligt, men de kan lide at arbejde sammen. Stoler på hinanden. Det kan være et meget stabilt par i organisationen. Der bliver taget hånd om vanskelige opgaver, der kan være en hjælpsom kontinuitet i samarbejdet. Måske gør de ikke meget væsen af sig. Det kan være så heldigt, at ledere i organisationen er fornuftsægteskaber og både kan tillade hinanden at have succeser, forskellige meninger og være den mest afholdte – samtidig med muligvis også at være både irriterende og krævende. Fornuftsægteskabsparret kan først og fremmest lide at arbejde sammen. Dernæst har de ofte også en relation baseret på netop accept af ambivalens og ømhed. Sådanne arbejdspar fortjener nok et bedre navn end det lidt blodfattige "fornuftsægteskab". De er store resurser i en organisation, og de kan være ganske tilfredsstillende at være en del af.

De *forelskede* kan først og fremmest lide hinanden. Igen understreger vi, at der ikke er tale om romantisk forelskelse, men om en optagethed af hinanden, der ligner forelskelsen. De vil helst have vagter sammen, synes, at det hele går bedre, når de er sammen, og når de får lov til blot at være dem. Det bliver i sagens natur ofte et temmeligt ekskluderende par, hvor både opgaven og andre kommer i anden række. Relationen kommer først. De forelskede har det med at overdrive hinandens gode sider og negligere de mere problematiske sider. De ekskluderer andre og idealiserer hinanden. Det kan vække misundelse, angst for at være udenfor, det er simpelt hen ikke sjovt at være tredjemand på vagt med et "forelsket" par. Benægtelsen af vanskeligheder kan gøre det svært at korrigere, både for kolleger og for ledere.

Vennerne er også først og fremmest samlet om relationen. Men relationen er ikke præget af idealisering og benægtelse, men af accept af ambivalens og ømhed. Relationen er heller ikke så sårbar, vennerne kan også være sammen med andre, de kan endog være venner med flere og have venner med forskellige interesser. Venskabet tåler problemer, forandringer, skaber tillid – også i andre relationer. Vennerne er også dem, der siger det, andre ikke får sagt. Du har spinat mellem tænderne, du er utålelig, når du er stresset og farer rundt. Din måde at håndtere

konflikten mellem de to store drenge var alt for bedrevidende. Venner kan gøre hinanden kede af det. Men det er fordi, der bliver talt og tålt noget vigtigt, og vennerne kan finde hinanden igen.

Det kreative par leger. Ganske som børn kan lege – ganske alvorligt og vigtigt. Legen er et overgangsrum, hverken virkelighed eller fantasi, men et kreativt sted, hvor der i sikkerhed kan eksperimenteres med versioner af virkeligheden for at kunne møde virkeligheden. Der kan skabes løsninger, der kan opstå fantasterier. Somme tider er fantasterier nødvendige veje til nye løsninger, til andre tider skal fantasterier helst ikke blive til noget. Det er opgaven, det kreative par er sammen om, men de er ikke nødvendigvis ude på at finde den nærmeste og mest fornuftige løsning. De er ude på at lege med virkeligheden for af den vej at finde noget nyt. De kan være en gave med utraditionelle løsninger samtidig med, det er vigtigt, at de også bliver holdt fast på realiteten. Hvad kan lade sig gøre? Hvad er en drøm? Og hvad er en flugt? Nogle af løsningerne på coronatidens udfordringer har fundet vej via kreative par. Energien var der fra dem, andre af løsningerne kom nok fra fornuftsægteskaberne.

Kærlighed som bærende kraft i organisationen

Organisationer er bestandigt gennem forandringer. Vi skelner mellem transitioner og forandringer. Transitioner er den psykologiske og sociale proces, der ledsager den konkrete forandring. Organisationer, der forandres, skal gennem en proces, hvor det, der var tidligere, forlades, og det nye kan opstå og finde form. Der vil være en periode, hvor hverken fortiden er blevet helt fortid, og fremtiden endnu ikke er blevet formet. Nutiden har både fortiden og fremtiden i sig – med al det kaos, det kan indebære. Transitionsprocesser kan være vanskelige, men er uundgåelige elementer, når noget nyt udvikler sig. Vi er nødt til at acceptere et tab af det hidtidige og investere kærlighed i det nye – også selvom det endnu ikke eksisterer.

I transitionen – overgangen – hvor det gamle forlades samtidig med, at det nye er svært at få øje på, er kærlighed, både som udadrettet aktivitet og som accept af ambivalens, nødvendig. Det er væsentligt, at vi orker og tør være i den uvished, der ofte vil dominere i overgangen. Og i den nye fremtid – hvis der ikke er en eller anden form for kærlighed, eller tro på, at den opstår, så bliver det svært at bevæge sig derhen. Det er en ledelsesopgave at støtte denne proces, men det er også en opgave for os alle.

Afrunding

Der er masser af kærlighed i arbejdslivet. Til arbejdsopgaver, i relationerne og til arbejdspladsen som helhed. Der er kærlighed, som lukker sig, og kærlighed som hjælper til at holde ud. Vi mener, at kærlighedsbegrebet er væsentligt til at hjælpe med at blive, finde vej og finde ud af – frem for at gå. Kærlighed er et kontinuitetsbegreb. Det får os til at holde sammen. Ikke for enhver pris, men for at investere energi eller libido i at få det til at virke.

Kærlighed kan ikke kontrolleres eller bestilles via en APV eller strategiproces. Netop fordi kærlighed også handler om ansvar, er der meget, vi alle kan gøre – som medarbejdere, kollegaer, ledere. Noget af det, vi især vil opfordre til, er at passe på arbejdsparrene. De udgør en væsentlig resurse i hverdagen og i transitionerne – også de stilfærdige par. Der kan være en pointe i at hjælpe de forelskede til en mere realitetsorienteret relation, de kreative til at acceptere realiteten, når ideerne skal gennemføres. Fornuftsægteskabet skal måske have luft til også at udfolde de mere legende sider, og vennerne skal måske have plads til at vise, hvad de faktisk formår og orker sammen. Ligeledes ser vi en pointe i at passe på ømheden i kærligheden: Accepten af ambivalens, at se den anden som noget i sig selv, netop når det er svært, for det er det, der bringer stabilitet ind i ustabilitet, kontinuitet i transitionen og – selvom det kan være kompliceret – energien til at blive ved.

Får du nok ud af dine medarbejderes supervision?

Hvis dine medarbejdere modtager traditionel sagssupervision, er svaret ”nej”!

Sagssupervision ses ofte som medarbejdernes rum, hvor de selv bestemmer indholdet. Den bliver brugt til at læsse af eller til at arbejde med enkeltsager, og har karakter af at være et personalegode, der er løsrevet fra hvad der ellers foregår i organisationen.

Det er en skam. For supervisionsformatet indeholder potentiale, til at kunne meget mere.

Kompetenceudviklende supervision er en ny tilgang til supervision, der udnytter supervisionens potentiale til at:

- Skærpe fokus på kerneopgaven
- Sætte borgerperspektivet i centrum
- Realisere organisationens strategi

Kompetenceudviklende supervision er et struktureret kompetenceudviklingsforløb for dine medarbejdere, der tager udgangspunkt i spørgsmålet:

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

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

Kompetenceudviklende supervision er en hjælp til dig som leder, når du skal realisere organisationens strategi, samtidig med du skaber følgeskab hos dine medarbejdere.

Læs mere om hvad **kompetenceudviklende supervision** er, og få konkrete eksempler på hvordan den kan se ud i praksis på: ku-supervision.dk

Kompetenceudviklende
SUPERVISION

Se mere på: ku-supervision.dk

Styrk fagligheden, når omkostningsbevidsthed er et grundvilkår

Af Per Nikolaj Bukh, professor, Aalborg Universitet, Karina Skovvang Christensen, lektor, Aarhus Universitet, Anne Kirstine Svanholt, enhedsleder, Københavns Kommune

Om Per Nikolaj Bukh (www.pnbukh.com)
Er cand.oecon. og ph.d. samt professor i økonomistyring ved Aalborg Universitet. Han har en omfattende erfaring med strategi og styring og har medvirket ved implementeringen af effektbaseret økonomistyring i en række offentlige virksomheder. Herudover har han udgivet mere end 20 bøger og en mængde artikler.

Om Karina Skovvang Christensen
Er cand.oecon. og ph.d. samt lektor ved Institut for Økonomi, Aarhus Universitet, hvor hun blandt andet beskæftiger sig med budgetlægning og økonomiske incitamenter i offentlige virksomheder. Hun har tidligere udgivet bogen Strategi og styring med effekt (Djøf Forlag, 2018) samt en række andre bøger og artikler om ledelse, styring og strategi.

Om Anne Kirstine Svanholt
Er cand.scient.soc. i udviklingsstudier og enhedsleder i socialforvaltningen i Københavns Kommune. Hun har tidligere været ansat på Aalborg Universitet, hvor hun forskede i økonomistyring på det specialiserede socialområde i forbindelse med et projekt etableret af Randers Kommune, Økonomidirektørforeningen, COK og KMD.

Ved at styrke omkostningsbevidstheden kan ledelsesrummet øges. Det kræver både, at der er relevant omkostningsinformation til rådighed, når medarbejderne træffer beslutninger, og at omkostningsinformationen integreres med det socialfaglige arbejde ved hjælp af meningsskabende processer. Artiklen viser, hvordan det kan lykkes, og den konkluderer, at omkostningsbevidsthed kan styrke fagligheden.

Ledelse i et spændingsfelt

Omkostningsbevidsthed er et uklart begreb, men indebærer typisk et implicit fokus på omkostningsreduktion, budgetoverholdelse samt øget anvendelse af omkostningsinformation. Det fremhæves ofte i litteraturen om offentlig ledelse, at fagprofessionelle kan reagere med modstand, når omfanget af økonomisk styring forøges, og når nye økonomistyringsteknikker introduceres. Der er imidlertid også mange studier, der viser, hvordan professionelt arbejde kan forenes med økonomisk styring, og at ændringer i økonomistyringen både kan skabe omkostningsbevidsthed og ændre fagprofessionelles beslutningsprocesser. Som leder skal man kunne agere i spændingsfeltet mellem de mange interesser og modsatrettede hensyn.

Mange kommuner har sat fokus på at øge omkostningsbevidstheden. Men hvad skal der til for at få en sådan "bevidsthed", hvorfor får man bedre faglige resultater og lavere omkostninger, når man er omkostningsbevidst, og hvilken forskel gør ledelse i denne proces? Det er nogle af de spørgsmål, vi adresserer i denne artikel. Herudover vil vi fokusere på, hvordan omkostningsbevidsthed påvirker det socialfaglige arbejde, samt hvordan der faktisk kan ske en forbedring af professionaliseringen, når omkostningsbevidstheden styrkes i det yderste led.

Fokus på sensemaking

Mange ledere er på forskellige uddannelser og kurser blevet introduceret til Karl E. Weicks sensemaking-begrebsapparat, hvor der fokuseres på de processer, hvorigennem vi skaber mening. Der er ikke blot tale om en teori, der er velegnet til at analysere organisatoriske forandringsprocesser, når man er forsker, men også en måde, hvor man som praktiker kan reflektere over hvordan, der skabes mening og forståelser i organisationer.

Sensemaking er ikke en normativ teori om, hvordan der kan skabes forandringer – og bestemt heller ikke en 7-punkts plan for implementering af ændringer. Men sensemaking kan alligevel anvendes som en forståelsesmetode, som giver indsigt i, hvordan ændringer udvikler sig, og hvorfor de forløber, som de gør. Dermed kan man også uddrage læring af erfaringer og blive en mere effektiv leder.

I artiklen viser vi, hvordan behovet for omkostningsbevidsthed blev opfattet, og hvordan introduktionen af omkostningsinformation forløb i Psykiatri- og Handicapafdelingen i en mellemstor kommune, samt hvordan omkostningsinformation påvirker den måde, der skabes mening ud af ændringer i socialt arbejde. Desuden hvordan dette påvirker sammenkædningen af nye og bestående praksisser. Dermed giver vi ikke blot indsigt i de konkrete erfaringer fra kommunen, men viser også et eksempel på, hvordan erfaringerne kan forstås med afsæt i et sensemaking-perspektiv.

Økonomistyring er et mindset

Økonomistyring er ikke blot et spørgsmål om teknikker og it-systemer, men indebærer også et mindset, hvor bestemte rationaler og målsætninger får forrang frem for andre. Dermed kan økonomistyring ændre bestående handlemønstre og forståelser. Når økonomisk styring er effektiv, er årsagen ikke kun, at den er besluttet og fungerer som ledelsens referenceramme. Det er også, fordi økonomi tilføjer en opfattet præcision, stringens og objektivitet sammenlignet med andre typer tal.

Derfor spiller omkostningsinformation potentielt en væsentlig rolle, da den kan reducere flertydighed og skabe strukturer, der påvirker både motivation og aktørers handlevillighed. De økonomiske rationaler, som økonomistyringen etablerer, indgår i samspil og konkurrence med andre forståelser, som fagprofessionelle har opbygget ved deres arbejde, uddannelse og livserfaringer. Hvis sådanne mentale modeller konfronteres med konfliktende informationer, eller hvis forventede sammenhænge

destabiliseres, kan det medføre modstand. Men det kan også føre til nye meningsskabelser og forandringer.

Der bliver ofte sat fokus på, hvordan reformer og ændringer – påvirket af New Public Management – skaber et økonomisk sprog, der koloniserer fagprofessionelle kulturer og truer den faglige praksis. Med forøget anvendelse af beregningsteknikker, udredninger og standardiseringer kan den faglige praksis blive udfordret, og man møder nogle gange synspunktet, at omkostningsinformation grundlæggende ikke kan rumme den uformelle og relationsbaserede praksis, der er afgørende på socialområdet.

Når fagprofessionelle møder økonomiske rationaler

Klassiske fagprofessioner som f.eks. læger har traditionelt været accepteret som kollegiale, selv-regulerende ekspertområder, hvor professionel autonomi legitimeres af en ekspertise, som kun fagprofessionelle kan regulere. Herudover har ikke mindst det medicinske område været præget af et evidensideal, hvor professionalisme er et spørgsmål om at anvende videnskabelig viden i forhold til den enkelte patient ved at følge institutionaliserede kvalitetsstandarder og arbejdsprocesser.

Socialt arbejde har derimod i højere grad taget udgangspunkt i individet, relationen og det unikke i situationen, ligesom de sociale problemstillinger ofte bliver opfattet som uklart

definerede, komplekse og flertydige samt afhængige af politiske vurderinger frem for videnskabelig sikkerhed. Herudover kompliceres situationen af, at der ofte ikke er enighed interessenterne imellem om, hvad der er baggrunden for problemerne, eller hvad der er løsningerne. Derfor er det vanskeligt at institutionalisere styring, og det kan svække professionaliseringen af det sociale arbejde, at der ikke er en tilstrækkelig sikker faglig viden.

De fleste studier af mødet mellem økonomistyring og fagprofessionelle forståelsesrammer har været inden for hospitalssektoren, hvor konklusionerne, hvad angår konsekvenserne af øget økonomisk styring, har været blandede. Inden for socialområdet har flere forfattere i internationale studier vist, at økonomisk styring kan forenes med den socialfaglige praksis. Men der er også litteratur, der anlægger et mindre optimistisk syn og fremhæver, hvordan økonomisk styring udfordrer værdier og faglige identiteter, og som viser eksempler på, hvordan fagprofessionelle reagerer med modstand mod introduktionen af økonomistyring.

Økonomital er flertydige

Omkostningsbevidsthed opstår ikke ved, at man beslutter det, og det hjælper heller ikke, at man skriver det ind i værdigrundlag og politikker, hvis ikke det følges op af reelle ændringer i beslutninger og handlingspraksis. Hvis omkostningsbevidsthed, ligesom gevinstrealiseringer og effektiviseringer, bliver opfattet som et andet ord for nedskæringer, viser erfaringer både fra mange kommuner og fra en række forskningsbaserede studier, at de gode intentioner vil blive mødt med modstand – og resultatet kan blive, at afsøgningen af nye muligheder fortrænges af besparelsesdiskussionen.

Man kan mobilisere nok så mange benchmarks af omkostninger pr. borger eller det gennemsnitlige antal foranstaltninger pr. paragraf i andre kommuner, og man kan lave rapporter

med grafer, der viser stigninger og fald. Men man kan ikke læse ud af dem, hvad de nødvendige udgifter i den konkrete kommune er. De giver heller ikke svar på, hvad der er rimeligt ud fra konkrete politiske prioriteringer i den enkelte kommune. For slet ikke at tale om, hvad interessegrupper, pårørende, politikere eller medarbejdere opfatter som det rigtige eller nødvendige.

Uanset hvor meget man forfiner kontoplanen og ensretter konteringspraksissen, er økonomital åbne for fortolkninger og alternative forståelser. Er det godt, at mange borgere er indskrevet på botilbud sammenlignet med andre kommuner? Eller betyder det, at man har været dårlig til forebyggende og rehabiliterende arbejde? Er det et problem, at udgifterne til bostøtte stiger, eller er det udtryk for, at man er godt i gang med at skabe værdige rammer for borgernes liv i eget hjem? Talkrigen kan fortsætte, og der kan etableres politiske våbenhviler gennem budgetforlig, men vi er ikke kommet tættere på de individuelle borgeres behov og de konkrete løsninger, der bliver valgt. Forhandlede enigheder om tal giver ikke nødvendigvis mening i den socialfaglige praksis.

Erfaringerne fra Alfa

For at vise hvordan omkostningsbevidsthed kan introduceres, vil vi præsentere uddrag fra et større studie af økonomistyring i fem kommuner. I artiklen trækker vi alene på resultaterne fra Psykiatri- og Handicapforvaltningen i en mellemstor kommune, som vi har anonymiseret med betegnelsen Alfa. Da Alfa oplevede et forøget udgiftspres på psykiatri- og handicapområdet, var det ikke muligt at lukke hullet i budgettet ved at tilføre flere ressourcer, og den eneste løsning var at reducere udgifterne.

Da en række af udgifterne på området ikke blot afspejler igangværende foranstaltninger, men også reelle behov, var det en vanskelig opgave at reducere omkostningerne ved alene at beslutte en nedsættelse af serviceniveauet. Samtidig ville en forventet forøgelse i antallet af borgere, der havde behov for indsatser, betyde, at det ville blive endnu vanskeligere at overholde budgettet.

Budgetopfølgning og indkøbsbudget

Alfa havde i midten af 00'erne intensiveret budgetopfølgningerne. Ikke desto mindre blev Psykiatri- og Handicapforvaltningens budget gentagne gange overskredet. Som afdelingschefen udtrykte det, så "var der ikke nogen, der i realiteten vidste, hvordan Alfa brugte pengene". I takt med at økonomien i Alfa blev mere presset, blev der sat fokus på at udvikle styringsredskaber, der muliggjorde, at afdelingen fik mere omfattende økonomisk information samtidig med, at der blev foretaget økonomiopfølgning på enkeltsagsniveau.

Den nye omkostningsinformation fra budgetopfølgningerne gav lederne vigtige ledetråde og indikerede, at noget burde gøres, samt at udgifterne ville fortsætte med at stige, hvis ikke budget- og planlægningssystmerne ifølge afdelingschefen blev ændret:

> *Der blev ved med at komme nye borgere ind, så vi ville aldrig nogensinde have penge til at dække det område.*

Ledergruppen erkendte, at de ikke var i stand til at forklare, hvorfor udgifterne steg. Skyldtes det et stigende antal klienter, eller at tyngden i de enkelte sager steg? Undervejs i forsøget på at fortolke data blev det derfor erkendt, at der var behov for et særskilt købsbudget, som indeholdt yderligere og mere detaljeret information:

> *Vi har jo arbejdet rigtig meget med købsbudgettet, og vi har lavet sådan en regnearksstyring, hvor vi har angivet, hvad det er for tilbud borgeren får, og hvor nye bevillinger bliver registeret, forklarer souschefen.*

Købsbudgettet, der integrerede al relevant information om de enkelte borgere, tjente et dobbelt formål: På den ene side var det et opfølgningsværktøj, der sammenholdt månedsbudgetter med faktiske udgifter samt prognosticerede regnskabsresultaterne, og på den anden side var det et redskab, der kunne anvendes til at sikre det rigtige støtteniveau i enkeltsagerne.

Der holdes fast i fagligheden

Selvom den indlysende fortolkning af et øget budgetoverholdelseskrav kunne have været, at udgifterne skulle reduceres, så førte fortolkningen af de eksterne krav til, at de faglige hensyn til borgernes behov blev mobiliseret som værende mindst lige så vigtige som budgetoverholdelse:

> *Vi kan ikke bare sige nej, og det ønsker vi jo heller ikke nødvendigvis, men den udfordring er enorm stor, mener souschefen.*

Retrospektivt blev finanskrisen og regeringens sparekrav de afgørende ledetråde, der betød, at de finansielle vanskeligheder i afdelingen plausibelt kunne fortolkes som en mulighed for at styrke det faglige arbejde. Teknisk set havde konsekvenserne af finanskrisen nok ikke fuldt ud forplantet sig til den kommunale økonomi, og udgiftsvæksten var givetvis ikke relateret hertil, men dette indgik ikke i den forståelse for situationen, der blev etableret, og det indsnævrede fokus rakte frem mod handlinger.

Ledelsen besluttede, at der var behov for øget omkostningsbevidsthed. Dette blev imidlertid ikke opfattet som et spørgsmål om omkostningsreduktion, men snarere som et pejlemærke, der lå i forlængelse af den faglige opfølgning på borgernes progression. Med disse fornyede ledetråde var det også meningsskabende at se udgiftsvæksten som et spørgsmål om socialfaglig udredning og behovsafklaring. Der blev i forlængelse heraf udarbejdet omfattende handlingsplaner, der skulle øge fokus på de enkelte borgeres behov samt styrke rehabiliteringen:

> *Vi skal hele tiden sige, hvornår kan borgeren blive bedre til at klare sig selv? Hvad skal der til for, at de bliver bedre, så de ikke skal have en vedvarende ydelse, men en træning i en kortere periode for på den måde at kunne klare sig selv på et højere niveau. Og det skal gerne have en afsmittende virkning ved, at vi kan have flere borgere i vores tilbud og træningstilbud, forklarer direktøren.*

Selvom ressourceudnyttelse og økonomisk styring lå implicit i direktørens opfattelse af handlingsplanerne, så var deres primære fokus på rehabilitering. På trods af, at planerne ikke indeholdt finansielle målsætninger, var deres formål at adressere de udfordringer, der initialt havde været fortolket som finansielle, men der var blot konstrueret en anden forståelse, der handlede om faglige målsætninger:

> *Målet med rehabilitering er at gøre borgerne mere selvhjulpne. Det frigiver ressourcer til borgere med øget støttebehov. (2020 plan, Handicapområdet).*

Forståelsen af faglighed udvikler sig

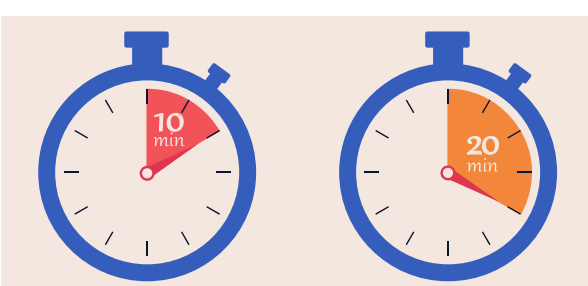
På trods af, at de faglige ændringer var initieret af et besparelseskrav, blev der sat fokus på, at omkostningshensyn ikke måtte få forrang i forhold til den professionelle behovsvurdering eller i visitationsprocessen. Da omkostningsbevidsthed ikke initialt blev fast defineret, var begrebet åbent for fortolkninger, afgrænsninger og fokuseringer. Det betød eksempelvis, at omkostningsbevidsthed blev knyttet til den løbende opfølgning på de enkelte sager med henblik på at sikre tilbud, der så præcist som muligt matchede borgerens behov, men ikke var kortsigtede lappeløsninger:

> *Man skal ikke vælge [et billigt tilbud], hvis det efterfølgende ikke er godt nok. Så man så skal have et nyt tilbud. Det er jo igen der,*

hvor fagligheden kommer ind. Man må aldrig begynde at træffe beslutninger på baggrund af økonomi alene. Det skal altså være fagligt funderet, siger souschefen.

Da fagprofessionaliteten var blevet givet en fremtrædende rolle, ændredes opfattelsen af de finansielle udfordringer sig, og der blev etableret en fælles forståelse af, at de daglige arbejdsprocesser skulle styrkes. Nye ledetråde blev bemærket – ikke blot detaljer i arbejdet, men også en hidtil manglende forståelse for sammenhænge mellem omkostninger og indsatser, som tilsyneladende blot skyldtes, at man ikke havde haft fokus på det. Der var endda nogle, som tidligere havde afvist at anvende økonomiske ræsonnementer ud fra en opfattelse af, at omkostningsbetragtninger indebar en lavere kvalitet i tilbuddene.

Ved at reducere problemstillingen og indsnævre den til faglighed bemærkede lederne, at den del af de udfordringer, der tidligere var karakteriseret som udefrakommende, reelt udsprang af, at de fagprofessionelle metoder ikke var baseret på omkostningsinformation, og at hverken sagsbehandlere eller medarbejdere på tilbuddene inddrog omkostninger i tilstrækkelig grad, når de traf beslutninger. Denne fortolkning var vigtig, da den indikerede, at beslutningsgrundlaget for at handle omkostningsbevidst ofte ikke var til stede. Dermed var det heller ikke blot et spørgsmål om mere uddannelse i betydningen af budgetter og omkostninger, men snarere et spørgsmål om at fremskaffe den nødvendige information – og dermed var ansvaret også på ledelsens skuldre.



Omkostningsinformation kobles til praksis

For at tydeliggøre konsekvenserne af status quo og dermed også konsekvenserne, hvis man ikke inddrog omkostninger i beslutningsgrundlaget, blev der anvendt konkrete eksempler. Således forklarede afdelingschefen, hvordan hun introducerede behovet for øget omkostningsbevidsthed:

På et tidspunkt snakkede jeg med dem om, når de laver visitationerne til vores støttekorps: Hvis hver borger får et kvarter mindre tid, så betyder det 3 medarbejdere. Er det virkelig så mange penge, spurgte de.

Hvorvidt et kvarter var en præcis repræsentation af ændringsbehovet var ikke afgørende, og tallene blev heller ikke anfægtet, men betydningen af den forholdsvis lille ændring blev mødt med overraskelse:

Set fra en sagsbehandler, der sidder med en lille sagsstamme, så kan jeg godt forstå, at man sådan tænker, at jamen det gør jo ikke en vildt stor forskel, om jeg træffer den beslutning eller den beslutning, men hvis man sådan aggregerer det op! Så det er vigtigt at få dem til at se sammenhængen, forklarer souschefen.

En af forstanderne på et tilbud gav et tilsvarende eksempel, idet han havde bemærket, at medarbejderne i stigende grad spiste frokost sammen med beboerne på et botilbud. Der var imidlertid ingen, der havde tænkt over, hvordan måltidsomkostningerne påvirkede udgiftsniveauet og dermed budgetoverholdelsen, og der var heller ikke noget information om det. Forstanderen lavede derfor en simpel beregning af de økonomiske konsekvenser, så medarbejderne kunne drøfte det på næste personalemøde:

Vi satte det simpelthen op i sådan et regneark, og så sagde vi 'prøv at se, det er så det, I bruger nu, og det er faktisk de

penge, I har til kost'.... De så sådan helt paffe ud [og sagde] 'nej, det er da ikke rigtigt'.

Hvad kan vi lære af erfaringerne?

Det centrale i Alfas forandringsproces var ikke, at der blev introduceret ny omkostningsinformation, som var korrekt og meget præcis. Faktisk tog meningsskabelsen ofte blot afsæt i nogenlunde præcise forståelser, eksempler eller narrativer. Fremfor at diskutere om 15 minutter var et korrekt estimat, blev tallene et afsæt for nye forståelser af situationen. I stedet for at man så budgetudfordringen alene som et sparekrav og opbyggede faglige bolværker mod forringelser, skete der en sammenkobling af udredninger, visitationsbeslutninger og de daglige arbejdsprocesser med muligheden for at skabe råderum til at imødekomme nye borgeres behov. Dermed blev økonomistyring et spørgsmål om faglighed og et anliggende for de enkelte medarbejdere.

Det er bestemt ikke sikkert, at der i enhver kommune kan skabes omkostningsbevidsthed og opnås budgetoverholdelse blot ved at fremtrylle omkostningstal. Studiet af Alfa viste, at ledernes sensemaking-processer har betydning for, hvordan omkostningsinformation forstås og accepteres samt for, hvordan forandringerne forløber. Der blev skabt nye meninger og forståelser, når der blev udtrukket ledetråde af den økonomiske information. Ved at isolere fokuseringen på disse ledetråde og fortolke ændringerne blev lederne involveret i udviklingen af nye økonomstyringsmodeller- og principper, blandt andet for at opnå endnu bedre forandringsgenererende information.

Studiet viste, at ved at involvere sig i meningsafbrydende aktivitet kan ledere faktisk ændre bestående praksisser. Det skete eksempelvis ved at frembringe modstridende information repræsenteret ved tal og symboler, der afbrød og forstyrrede bestående fortolkninger, skabte flertydighed samt nye dynamikker. Hvorvidt kalkulationerne var eksakte blev ikke problematiseret, men resultaterne skabte nye symboler, der indgik i nye meningsskabelser.

Selvom resultaterne naturligvis ikke kan generaliseres til enhver ændringsproces, så demonstrerer studiet, at lederes sensemaking med udgangspunkt i økonomistyring og deres enactment af fagprofessionalisme har betydning for ændringer i socialfaglige arbejdsprocesser. Studiet viser også, at omkostningsbevidsthed ikke blot er foreneligt med socialt arbejde, men også kan integreres i arbejdsprocesser, så professionaliseringen øges.

I mødet med økonomiske styringsrationaler har der både i den offentlige debat og i faglitteraturen været udtrykt bekymring for professionernes fremtid, idet det forøgede fokus på økonomistyring kunne føre til afprofessionalisering. Ligeledes findes der mange eksempler på, at fagligheden opfattes som fortrængt af økonomiske hensyn og øget administration. Studiet af Alfa viser, at øget brug af økonomistyring ikke blot kan bevare og styrke fagligheden, men også føre til udviklingen af nye former for professionalisme ved at reprofessionalisere processer og styrke den faglige kommunikation og refleksion.

Forskningsprojektet

Artiklen sammenfatter nogle af resultaterne fra et studie af den økonomiske styring på voksensocialområdet i 5 kommuner. Projektet har været organiseret som et erhvervsph.d.-projekt finansieret af Randers Kommune, Økonomidirektørforeningen, COK og KMD, og vi har interviewet over 40 ledere og specialister samt foretaget omfattende dokumentanalyser. Resultaterne vil inden for de næste 1-2 år blive offentliggjort i forskningsbaserede tidsskrifter, hvor der også vil være en mere omfattende præsentation af teorier og metoder, ligesom resultaterne vil blive udfoldet i detaljer.

Mere styr på madpolitikken

Af Marina Fredskilde, diætist og indehaver af Diætisten i Helsingør

Om Marina Fredskilde
Er klinisk diætist. Har klinikken "Diætisten i Helsingør", hvor hun bruger sin erfaring fra mange år på sygehus. I klinikken har hun også borgere fra de lokale bosteder, som kommer og får støtte til en sundere livsstil. Er tilknyttet Helsingør Rehabilitering og yder konsulentbistand til institutioner. Sætter gang i formuleringen af en kostpolitik og varetager også diætistarbejde, fx til borgere med diabetes eller med behov for hjælp til vægttab.

Mad er for os alle en central del af livet og for os hver især et meget personligt valg om, hvad vi gerne vil spise. Når borgerne på vores institutioner er afhængige af de valg, personalet tager for deres daglige mad, løftes der et meget stort ansvar for, hvordan vi bedst muligt forvalter dette.

Har I en kostpolitik?

- Med en kostpolitik bliver der sat ord på de tanker og ønsker, der er til maden og måltiderne, og hvordan vi vil komme derhen.
- At hjælpe den sunde mad på vej til udsatte borgere, som har en dårligere sundhedsprofil end de med en videregående uddannelse, giver også mening. (Den Nationale Sundhedsprofil 2017).
- I en kostpolitik kan det blive synligt, hvordan den daglige madlavning kan blive en meningsfuld og vigtig aktivitet for dem, som kan inddrages.

Omlægningen af institutioner har foregået siden 1960'erne og har givet mange positive muligheder for borgerne, men også risiko for at blive ramt af normale problemer – fx vægtproblemer. Ifølge den Nationale Sundhedsprofil fra 2017 er 51% af den danske befolkning moderat til svært overvægtige. Tendensen er større, jo mindre man er uddannet og for dem, som står uden for arbejdsmarkedet, hvilket placerer borgere på bosteder i en særlig risikogruppe.

Måltiderne kommer ikke længere fra centralkøkkenet og er nu en opgave for det pædagogiske personale. Nogen steder laver personalet i dag selv maden, måske har man en kostfaglig person til dette, og andre igen har valgt at flytte den opgave ud af huset og får den varme mad leveret.

Vi er ikke længere underlagt lov om mad på institutioner, men skal alligevel leve op til KRAM faktorerne, og der er en forventning om, at maden følger de officielle kostråd.

Jeg har selv været med siden slut 1980'erne på Kronborghus, der er et socialpædagogisk døgnbemandet botilbud til voksne borgere (18+) med et varigt stærkt nedsat fysisk- og psykisk funktionsniveau, der har behov for personlig støtte, hjælp og omsorg.

Centralkøkken og raslende madvogne var noget, man gerne ville væk fra. Nu skulle der dufte af mad fra eget køkken. Dengang var huset delt i 3 bo-grupper. Min opgave var at lave madplaner og finde en måde at organisere kostområdet på således, at madlavningen kunne foregå i hver bo-gruppe, være sund, være en overskuelig opgave for personalet, og hvor beboerne i den grad, det var muligt, kunne inddrages.

Jeg etablerede et fælles koloniallager. Fryser med kød, som blev bestilt og leveret til 1 måneds forbrug – fisk kom frisk 1 gang om ugen. Mælk blev også leveret, og således var der kun mindre indkøb tilbage, som kunne handles som et pædagogisk tiltag. 1 dag om ugen var jeg på skift i aftenvagten i hver bo-gruppe og kunne være extra pædagogisk personale for at kunne inddrage en borger i madlavningen.

Igennem årene har jeg været mange steder for at sætte gang i processen med at få en kostpolitik eller formidle oplysning om sund mad, senest på Bybjerggård i Espergærde, Kirkeledet og Skipperstrædet i Græsted/Gilleleje. Kombinationen af at være diætist og have arbejdet på bosteder/institutioner har givet mig en solid baggrund for at varetage konsulentarbejde inden for kost- og diætområdet på bosteder/institutioner. Det er min erfaring, at personalet på den anden side af den proces, det er at få formuleret en kostpolitik, kommer frem til at sige, at der nu er færre diskussioner mellem personalet omkring maden, at ugemadplanen oftere overholdes, og at maden generelt er blevet sundere.

Mad til forhandling

Egen økonomi betyder også, at sodavand, søde sager og fastfood er en mulighed for et frirum, hvor den enkelte selv kan bestemme over egne indkøb. Undersøgelsen Mad Til Forhandling viser, at jo mere personalet taler om sundhed, jo mere sker der en kriminalisering af slikket, som borgeren så ser som det frirum, hvor man selv kan bestemme. Det kan vi ikke ændre på, men med en dessert her og en kage der i ugeplanen,

kan vi håbe på, at det kan gøre det søde mindre forbudt og på den måde fjerne lidt af den kobling, der er mellem mad og selvbestemmelse. Personalet står i et dilemma mellem at hjælpe de sunde vaner på vej og samtidig støtte op om selvbestemmelse, men hvis man ved, at der er en plan for, hvornår der er kage, og hvornår der er dessert, så kan personalet bruge dette, når de står sammen med en borger, der vil snolde. Her kan en kostpolitik være en hjælp til at bygge bro mellem det søde og det sunde.

Mange kokke

I det pædagogiske miljø er mad og sundhed en hyppig diskussion, her kommer personalets egne holdninger og erfaringer til mad i spil:

- Skal vi have fisk?
- Hvor tit bager vi kage, hvor stor en portion må vi give, hvor meget slik er det ok at indkøbe, må diabetikerne få en is, når alle er på tur?
- Er vi gode til at holde vores madplan?
- Hvad er sundt, og hvad er ikke sundt?

Mad er noget, vi alle har et forhold til og nogle vaner omkring – derfor kommer der let mange holdninger i spil til netop maden, især fordi det er et emne, som dagligt er i alle vores medier, alle kan byde ind, og derfor er der også mange udokumenterede myter i spil. Hvilke retter skal serveres, skal det være økologisk eller vegetarisk, og hvad er borgernes livretter, og hvor meget pasta skal man koge, når der skal være mad til 12 personer, og hvor mange gram kød?

Det er her, alle hverdagens dilemmaer kan opstå, hvor vi får øje på, at der er mange forskellige behov, som skal tilgodeses, nogle borgere tager på, andre kan ikke tygge så godt, og nogen vejer for lidt.

Mad der dur

Vi skal have fat i mad, som vores borgere kan lide og alle livretterne. De skal tilsættes en portion sundhed, og så skal opskrifterne være til at gå til for alle.

Personalet kender ofte godt borgernes livretter, og ud fra denne viden kan hver institution have sin egen opskriftsmappe, som beboerne kan være med til at vælge fra. På denne måde inddrages borgeren også. Jeg er meget inspireret af bogen Når mad giver mening – her er alle yndlingsretterne – tilsat lidt sundhed. Hos Hjerteforeningen finder man opskrifter, som både er sunde og lækre. Retter hvor grøntsagerne er integrerede i retterne, hjertevenlige desserter og kager.

For at gøre dette arbejde overskueligt, der skal jo laves mad til 10-15 mennesker, kan et par logistiske værktøjer tages i brug.

Forest i mappen en mængdevejledning omkring hvor meget af en råvare, man normalt beregner per person. Hvor meget hakket kød skal man bruge til kødsovs til 12 personer, og hvor meget pasta skal koges osv. En person kan stå for det koordinerede indkøb af alt det basale. Dette giver mulighed for, at den borger, som har maddag, blot skal ud at købe det særlige for retten. Når der er et fælles fodslag og viden om kost, bliver det også nemmere at hjælpe de i gruppen, som har behov for særlig opmærksomhed om kosten – det kan være sig den med overvægt, som den med for lav vægt eller noget helt andet. Endelig så kan det også ses på madbudgettet, for dette tiltag betyder, at der købes mindre kød og mere grønt og ikke så mange spontane fastfoodløsninger.

Nogle bosteder får den varme mad udefra, her har man vurderet, at det ville lette arbejdet for det pædagogiske personale, men maden bliver ikke hverken billigere eller bedre, og mange kostpædagogiske muligheder går tabt.

Hvad kan diætisten tilbyde:

1: 1 time med forberedende møde, hvor jeg lærer jeres institution at kende, hvad er praksis, og hvilke udfordringer har I.
2: Fælles kostforedrag – hvordan lever vi op til retningslinjerne fra kosthåndbogen – få styr på hvad er fakta, og hvad er fake news om sundhed. Opskriftshæfte med livretterne og mængder når man laver mad til mange.
3: Intro til kostpolitik – hvilke emner skal I have på her ud over retningslinjer for måltiderne, fx hvad gør vi ved fødselsdage, højtider, drikkevarer til måltider, madplan.
4: Diætistkonsulent i forhold til enkelte borgere med særligt behov.
5: Hjælp til hjemtagning af den varme mad.

Læs mere på www.diaetklinik.dk som kan inddrages.

Case fra Kirkeledet og Skipperstræde

Botilbuddene Kirkeledet og Skipperstræde har henholdsvis 8 og 6 lejligheder til borgere med fysiske/kognitive handicaps. Begge har samme ledelse og kan derfor afholde faglige arrangementer for begge steder samlet.

Ledelsen ønskede en optimering på sundhedsområdet, især omkring den varme mad. Der var et ønske om hjælp til, hvordan borgernes ønsker om traditionel mad kunne forenes med det at servere sund mad. De ville i højere grad inddrage borgerne i madplanlægning og sørge for, at madplanen også blev gennemført oftere.

Ud over dette var der også et ønske om at give personalet en fælles viden om sund mad generelt, da dette ofte var et diskuteret emne; er det ok med light, skal maden være økologisk, hvad gør vi, når den borger med overvægt vil have flere portioner mad, hvor tit spiser vi kage og flere andre dilemmaer fra hverdagen.

På baggrund af dette oplæg fra ledelsen blev dette forløb igangsat:

Møde 1: Basis kostforedrag.

Møde 2: Oplæg om kost på institution og etablering af en kostpolitik, efter oplæg var der gruppearbejde for personalet, hvor de på post it-sedler skrev temaer/stikord og problemer fra deres hverdag. Afslutning på mødet var en fremlæggelse fra hver af grupperne.

Møde 3: Møde for den gruppe, som skulle formulere den endelige kostpolitik – her havde jeg samlet og ordnet de ønsker og tanker i emner, som var samlet fra brainstormen på møde 2.

Ud fra dette formulerede gruppen selv deres kostpolitik. I tillæg til dette bidrog jeg med en opskriftssamling og et faktaark omkring, hvordan man beregner madmængder til 10-12 personer.

Efterfølgende kan ledelsen fortælle:

Efter projektet med Marina er vores arbejde med kost blevet mere professionelt – før tog vores snakke ofte udgangspunkt i private holdninger og følelser, og vi har fået det flyttet til mere faglige snakke. Vi har fået et fælles udgangspunkt med ny fælles viden og en kostpolitik, der er udarbejdet sammen. Måltiderne bliver fortsat planlagt efter borgernes ønsker, men der er kommet mere fokus på at inspirere og på at lave sundere versioner af de federe favoritretter. Desuden er vores indkøb blevet lettere med Marinas indkøbsskabelon.

Som med andre ting kan vi falde tilbage i gamle vaner, og det kræver en kontinuerlig opfølgning og regelmæssig snak om, hvad vi har aftalt og vurdering af behov for revidering. Væsentligst er det, at vi nu taler ud fra et fagligt perspektiv, siger Charlotte Thaning, sygeplejefaglig leder.

Jeg har desuden kunnet fungere som diætist i forhold til enkelte borgere med et specifikt ernæringsproblem – her har det været nemt at få personalet til at administrere en diæt, da vi kender hinanden og har den fælles kostforståelse.

Case 2 fra Bybjerggård

Bybjerggård er et bofællesskab, som ligger i Espergærde og er for borgere med moderat handicap. Det er indrettet i en gammel gård og er et meget hyggeligt sted. De 6 beboere har hver deres lille bolig med tekøkken, hvor de spiser deres egen morgenmad og frokost. Således er det kun aftensmaden, som er fælles og foregår i det store køkken-alrum.

Ledelsen ønskede at hjælpe sundheden på vej ved at give beboerne sammen med personalet et tilpasset oplæg om sund mad efterfulgt af en individuel vejledning til hver af beboerne (alle minus 1 tog imod dette tilbud). Mit oplæg foregik omkring køkkenbordet, mens vi spiste et let aftensmåltid sammen.

Herefter mødte jeg hver enkel i deres lejlighed sammen med deres kontaktperson. Her kunne vi tale om, hvad de gerne ville have hjælp til. De fleste ville gerne enten tabe sig eller blot spise sundere.

Det blev et meget personligt møde, hvor vi sammen kunne se på, hvad der var i deres køleskab. En kvinde med meget stor overvægt troede, at hun drak en lightsodavand, men det var det ikke – og hun havde altid cirka 15 stk. stående og drak flere hver dag.

Alle fik en egen kostplan, som jeg siden udarbejdede til dem. En plan, som er et overordnet dagsforslag.

Personalet har efterfølgende haft den fælles snak som referenceramme, når der er spørgsmål om sundhed og kan støtte den enkelte i forhold til deres plan. Den daglige mad tilberedes ud fra den nye opskriftssamling. Også her fik stedet en opskriftssamling for at have sunde ideer til den fælles aftensmad.

Evaluering herfra: Det fælles måltid er oftere sundere, og personalet har fået en ny indgangsvinkel til at tale sundhed med beboerne på.

Skal ledere skamme sig

Af Klaus Majgaard, cand.scient.adm. og ph.d. selvstændig konsulent inden for offentlig styring og ledelse

Om Klaus Majgaard

Tidligere kommunaldirektør i Furesø, Børne- og Ungedirektør i Odense, Børne- og Kulturdirektør i Fredericia, Leder af Center for frivilligt socialt arbejde, Kontorchef i Økonomistyrelsen samt Konsulent i Deloitte. Har skrevet en ph.d.-afhandling om kvalitet i offentlig styringsdialog og har i en periode arbejdet som forsker (postdoc og adjunkt) på CBS. Er stadig knyttet til CBS som ekstern lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi og underviser bl.a. på uddannelsen Master of Public Governance. Læs mere på www.klaus-majgaard.dk

Ledere har ofte en højt udviklet evne til selvbebrejdelser. Det kan være ret plagsomt. Men kan man lære at rumme følelser af skyld og skam, kan det være en vej til at skabe kreativitet og taknemmelighed i forholdet til andre og sig selv.

Den snadrende hjernebark – jeg tror, at de fleste ledere kender den. Den iagttager og evaluerer, hvad lederen gør og siger, måler det på en fin skala og kommer med sine opsamlende vurderinger og godtkøbs-råd. Nogle gange taler den pænt, er interesseret og konstruktiv. Andre gange overøser den lederen med aggressiv og fornedrende kritik. Det gælder ikke kun ledere, som udadtil kan synes usikre og vaklende. Det gælder også ledere, der står godt og sikkert i deres sko.

Vi kan vælge at opfatte selvbebrejdelser og skyldfølelse, som noget, vi må befri os for. Men i så fald ville vi i mine øjne gå glip af en vigtig viden, som kan hjælpe os med at udvikle relationen til både organisationen og os selv. Lad mig prøve at forklare det.

Ambivalens hører til lederfaget

Grundlaget for selvkritikken er, at man som leder altid må stå i et ambivalent forhold til de mennesker og den organisation, man skal lede. En leder skal få noget til at ske gennem andre og sammen med andre. Her er lederen grundlæggende afhængig af andre. Når lederen siger eller gør noget, får det først mening gennem andres fortolkninger. Er man leder af en større organisation, får det, man siger, mening gennem myriader af lokale fortolkninger, som aldrig helt vil kunne overskues eller kontrolleres. En leder skal altså få noget til at ske gennem processer, som vedkommende aldrig helt ville kunne have styr på.

Dette afhængighedsforhold er ladet med både kærlige og aggressive følelser. Du vil gerne forbinde dig med organisationen, høre til og have tillid. Det er simpelthen forudsætningen for at kunne stille en opgave. Men du vil også gerne differentiere dig fra organisationen og hævde din autoritet til at definere opgaver og grænser. Ingen går igennem et lederliv uden at yde skade på andre – ved at træde på deres værdier og følelser, selv når man forsøger at være hensynsfuld og ordentlig.

Efter min erfaring er dramaet i mange lederes selvkritik et forsøg på at få greb om denne ambivalens, som vel at mærke er et grundlæggende og uundgåeligt træk ved lederfaget.

Skyld og skam

Selvbebrejdelserne kan være båret af forskellige følelser (Lynd, 1958):

Skyld opstår, når vi har forbrudt os mod andre og bestemte sociale normer. En leder har formuleret hensynsløst eller været for hurtig på aftrækkeren med en beslutning. Lederen kan beklage og forsøge at reparere de beskadigede relationer. Organisationer har i reglen en kultur for, hvordan normbrud behandles.

Mere vanskeligt er det med skam. Skam opstår, når jeg oplever at have fejlet og svigtet i forhold til de grundlæggende værdier og mål, jeg har. Skam kan blive udløst af, at jeg har forbudt mig mod andre. Men den kan også opstå fra helt uanselige anledninger – situationer, hvor jeg føler mig kejtet eller afklædt, hvor andre griner eller ser misbilligende på mig. Følelsen kan hurtigt blive næsten altomfattende – det er både min krop, min baggrund, mit sprog, den er gal

med. Mit forhold til omverden og mig selv har forskubbet sig og vil ikke falde på plads igen. Til forskel fra skyld er det svært at tale om skam, da den er diffus og svær at afgrænse og sætte ord på. For en leder kan det også være svært at indrømme at være skamfuld.

Det ligger i lederjobbet at skulle repræsentere organisationens idealer og værdier. Hertil kommer, at vores kultur oppebærer mange idealiserede forestillinger om ledelse. I forholdet til medarbejderne er der ikke langt fra at blive sat på en piedestal til, at samme piedestal bliver væltet og lederen kritiseret. Der er et papirtyndt skel mellem at være kompetent og inkompetent. Det er intet under, hvis ledere ofte føler sig sårbare over for skyld og skam.

Flugten fra skyld og skam

Hvis skyld og skam er følelser, som uundgåeligt vil opstå i lederliv, må kunsten være at lære at rumme og forstå dem. Det sker ved, at lederen forsøger at udvikle et nuanceret og realistisk billede af organisationen og sig selv, som kan inkludere både negative og positive aspekter. Og det sker ved, at følelsen af skyld og skam bliver brugt til at reparere og udvikle relationer til andre gennem værdiskabende arbejde. Det er imidlertid lettere sagt end gjort. Psykoanalytikeren Melanie Klein (1948) har peget på, at det kan blive for uudholdeligt at rumme de svære følelser, og at det vil kunne udløse et primitivt forsvar, som hun kalder splitting. Splitting vil sige, at vi spalter den komplekse verden i sorte og hvide aspekter, som henholdsvis dæmoniseres eller idealiseres. Lederen kan idealisere sig selv og skælde ud på en dæmoniseret omverden, der er på nakken af ham. Det kaldes paranoidt forsvar. Eller lederen kan fornedre sig selv og ophøje ydre værdier til den domstol, der dømmer ham. Det kaldes depressivt forsvar. Endelig kan man tage en ferie fra skyldfølelsen gennem manien, hvor man drømmer om, at alt går op i en højere enhed. Her er tale om et manisk forsvar.

Selvkritik som åbning for udvikling

Alle disse fænomener er såre menneskelige og afspejler vores forsøg på at være i et utroligt komplekst job. Men de forskellige forsvar åbner ikke i lige høj grad for udvikling. Den paranoide kritik af verden er et forsøg på at befæste lederen i sit ideelle selvbillede. Her er ikke plads til megen selvrefleksion! Det gode er, at den paranoide kritik har det med at løbe tør og køre fast. Det kan være uudholdeligt i længden at betragte verden som ond og uforstående. Vi har brug for en verden, der er beboelig. Det kan tilvejebringes ved at flytte kritikken over på selvet. Det giver en åbning for udvikling, da selvkritikken jo forsøger at holde det idealiserede selvbillede ud i strakt arm. Når vi overfalder os selv, er det dog et forsøg på at forholde os til vores eget ståsted og værdier. Kunsten er at forfine og nuancere denne selvkritik, så den ikke fornedrer os, men lægger op til udvikling.

Reparation, taknemmelighed og arbejde

Kleins pointe er, at hvis vi kan rumme skyldfølelsen lægger det op til, at vi forsøger at reparere forholdet til andre og dermed også til os selv.

Første skridt kan være at erkende, at lederjobbet i sin natur indebærer ambivalente indstillinger til medarbejdere og samarbejdspartnere. Det er ikke en "fejl", at jobbet er komplekst og modsætningsfyldt. Det er meningen.

Næste skridt er at se, at netop ambivalensen i lederjobbet udfordrer os, hvor vi er allermest sårbare. Ledere er ikke født i går. De har gennem hele livet dannet erfaringer med håndteringen af ambivalente forhold til forældre, søskende, kammerater, lærere og pædagoger, chefer etc. Med tiden har vi opbygget mere eller mindre avancerede psykologiske forsvar. Lederjobbet bombarderer disse forsvar.

Skyld og skam er naturlige reaktioner på at udsætte sig for lederjobbets spændingsfelter. Man må som ledere lære at kende deres måder at ytre sig på og også lære at kende tilskyndelsen til at flygte fra dem ind i hård kritik, overdreven selvkritik eller overdrevne reparationsfantasier. Du må lære at holde dine følelser og tilskyndelser i et nænsomt greb, hvor du anerkender deres tilstedeværelse uden at lade dig styre af dem.

Med denne selvindsigt kan vi kaste os ud i et reelt reparerende forhold til andre. Føler du skam, når du ikke nogen steder ved bare at sige "undskyld" og slet ikke ved at fornedre dig selv. Det er også at trække en fribillet at hævde at være en, som ingen kan regne med. Det, du kan gøre, er at skabe noget, der har værdi for andre. Noget, der kan bruges og virker, og som andre værdsætter. Det er ikke bare dit forhold til andre, du reparerer på denne måde. Det er også dit eget billede, som bliver mere helt. Ved både at være sin skyld og bidrage værdiskabende kan du opleve, at du bliver mere levende, håbefuld og autentisk i dit forhold til andre (Hirschhorn, 1990).

Lad mig understrege, at jeg her ikke taler om den maniske oplevelse af, at alt bliver godt. Verden er og bliver grumset, og der er masser af gode anledninger til skyld og skam. I mine øjne handler det om at kunne leve med dette og stadig have modet til at påtage sig det noble arbejde at skabe værdi og herunder skabe værdi gennem ledelse.

For at magte dette må lederen kunne lægge afstand til sit idealiserede selvbillede. Det idealiserede selvbillede følger med jobbet. Men lad for alt i verden være med at forelske dig i det. Identificér dig hellere med den konstante læreproces – at være den, der skal leve op til idealiserede selvbilleder, vel vidende at du er fejlbarlig og begrænset. Billedet vil gang på gang falde fra hinanden og vil skulle bygges op igen. Hvis du er nogen, er du et kredsløb af reparation og sammenbrud. Men denne bevægelse kan være forbundet med taknemmelighed, kreativitet og værdiskabelse. Og det er ikke så dårligt.

Udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse

Af Christina Gundgaard Pedersen, psykologisk konsulent i VISS, og Birte Norlyk, specialpædagogisk konsulent i VISS

Om Christina Gundgaard Pedersen
Psykologisk konsulent i VISS. Er uddannet cand.psych. og autoriseret psykolog, ph.d., specialist i sundhedspsykologi/klinisk psykologi. Har en 3-årig efteruddannelse i psykoterapi, specialistuddannelse i sundhedspsykologi/klinisk psykologi. Underviser på kurser og efteruddannelser. Arbejder derudover med neuropsykologiske udrednings- og rådgivningsopgaver, supervision, praksisnær evaluering, dokumentation, skriftlig og mundtlig formidling og forskning.

Om Birte Norlyk
Specialpædagogisk konsulent i VISS. Er uddannet folkeskolelærer og voksenunderviser. Har pædagogisk diplomuddannelse i specialpædagogik, pædagogisk diplom i pædagogisk psykologi, ½ diplomuddannelse i offentlig ledelse, efteruddannelse med et narrativ perspektiv, neurosekventiel tilgang og forståelse, Compassion Focused Therapy (CFT). Underviser på kurser og efteruddannelser. Arbejder derudover med udrednings- og rådgivningsopgaver både i Landsbyen Sølund og som VISO-specialist.

Den neuroaffektive udvikling handler om hjernens udvikling af evnen til at regulere stress og følelser. Nyere forskning peger på, at samspillet med andre mennesker spiller en afgørende rolle for vores neuroaffektive udvikling, og at den pædagogiske tilgang bør tilpasses den enkelte borgers tilpasningsreaktioner og udviklingsniveau. VISS (Videnscenter Sølund Skanderborg) har på den baggrund udformet en udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse, som er beskrevet i en ny bog: Integrativ Neuropædagogik – en grundbog.

At blive sig selv med andre

Samspillet med andre mennesker spiller en helt central rolle for hjernens udvikling og evne til at fungere og regulere sig livet igennem. Et barns opvækst frem til puberteten er en særlig sensitiv periode, hvor tilgængeligheden af omsorgspersoner spiller en særlig rolle for hjernens aktivitet. Omsorgspersoners måde at møde et barn på indvirker på udviklingen af de områder i hjernen, der har med følelser at gøre samt evnen til selvregulering senere i voksenlivet. I et livsperspektiv har samspillet med forældre eller andre omsorgspersoner, jævnaldrende kammerater, ens livspartner, nære venner, voksne børn eller andre tilknytningsfigurer dog fortsat betydning. Man har kontinuerligt mulighed for at øve sig og lære nyt gennem en systematisk og vedholdende indsats i samspillet med sine omsorgspersoner. Medfødte tilknytnings- og belønningshormoner (oxytocin- og opioidsystemerne) sikrer, at mennesker knytter bånd samt oplever motivation og velvære i kontakten med omsorgspersoner. Omvendt oplever vi smerte, når vi afvises, ydmyges eller mister. De samme hormonsystemer indvirker også direkte på kroppens nervesystem (fx hjerterytmevariabilitet) og dermed på evnen til regulering af stress og følelser. Pædagogikkens betydning for reguleringen af følelser i den enkelte borger beror således på viden om bl.a. fysiologiske markører, neurobiologiske, genetiske og neuroudviklingsmæssige forhold, tilknytningsteori samt udviklingspsykologi. Disse forhold peger på behovet for, at den pædagogiske indsats tilpasses den enkelte borgers behov.

Hjernens udvikling og regulering i samspil

Det pædagogiske samspil har en meget konkret og håndgribelig indflydelse på det enkelte menneskes basale tilstande, funktion og udvikling. Måden, hvorpå man møder et andet menneske, kan i det perspektiv være afgørende for, om man har en mere eller mindre hensigtsmæssig indflydelse på et andet menneskes velbefindende. Fordi hjernen lærer af systematiske gentagelser og af at blive brugt, fortæller en borgers adfærd og symptomer således også meget om dennes erfaringsgrundlag. Tilgangen til nære relationer med andre kan fx sige meget om en borgers tidligere tilknytningserfaringer. I den sammenhæng er det væsentligt, at hjernens evne til at ændre sig (såkaldt plasticitet) ikke er ens i alle områder af hjernen. Det kræver langt flere konsistente, gentagende korrektive erfaringer at lave ændringer i hjernestammens organisering sammenlignet med ændringer på kortikalt niveau. Det er med andre ord lettere at ændre på tanker og sprog, end det er at ændre affekt og følelser.

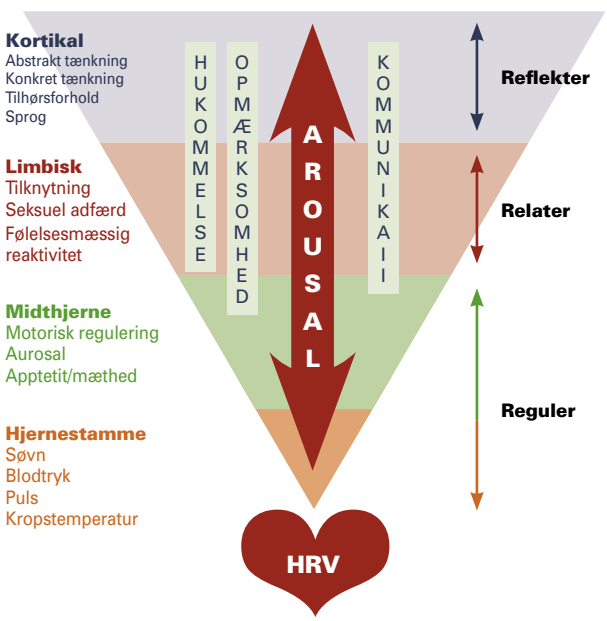
Dette er nært sammenhængende med det faktum, at hjernen er organiseret således, at al sensorisk input først bearbejdes i den nederste del af hjernen (se Figur 1). Det er den del af hjernen, der varetager regulering af kroppens basale tilstand. Stressresponssystemerne fra den nederste del af hjernen er med til at regulere og organisere de øvre dele af hjernen. Det betyder, at traumatisk eller kronisk stress har indflydelse på udvikling og funktion medieret på hjernestammeniveau (fx hjerterytme og blodtryk), mellemhjerneniveau (fx regulering af finmotorik, forskrækkelsesrespons, sansebearbejdning), i det limbiske system (fx affektregu-

VISS – Videnscenter Sølund Skanderborg udgav i 2019 bogen, Integrativ Neuropædagogik – en grundbog.

lering) samt i cortex (fx kognition). Det betyder også, at en pædagogisk indsats nødvendigvis bør starte med regulering af de nederste dele af hjernen, hvis der ses behov herfor, da disse områder ellers fortsat vil forstyrre funktionen i de øvre dele af hjernen. Vedvarende stress- og angstrespons vil således forstyrre akademisk, sproglig, social og emotionel indlæring.

Med andre ord er det nødvendigt for en borger at føle sig tryg, før man med fordel kan arbejde med andre færdigheder. Man skal således pædagogisk støtte en borger i regulering af arousal, før man kan træne relation og refleksion i samspillet med andre.

Figur 1: Hjernens funktioner hierarkisk organiseret i forhold til hjerneområde og fokus for tilgang. (Tabellen er tilpasset fra og udarbejdet af VISS med inspiration fra Perry, 2006 (som citeret i Pedersen, 2019).



Samspilsprocesser

Affektiv afstemning og tilpasning til den enkelte borger er en grundlæggende forudsætning for tryghed og basal regulering i relationsarbejdet. Fra undersøgelser af mødre og børn ved man, at kroppens reguleringsprocesser stimuleres under ansigt-til-ansigt interaktion og fysisk kontakt, så accelerationer og decelerationer i hjerterytme synkroniserer sig under disse aktiviteter. På den måde regulerer mødre eller andre omsorgspersoner børns fysiologiske stressresponssystem og understøtter barnets senere evne til selvregulering. Mennesker bliver imidlertid ved med livet igennem at tilpasse og synkronisere sig med hinanden. Der findes i den sammenhæng nogle helt specifikke underliggende processer, der karakteriserer den vekselvirkning og gensidige indflydelse, man har på hinanden i samspillet.

Disse processer udspiller sig typisk i bestemte cyklusser og kan bidrage til skabelsen af det relationelle møde, der gør det muligt at lave nye korrektive erfaringer i det pædagogiske arbejde med mennesker med funktionsnedsættelse. Man kan bruge fx stemme/lyd, øjenkontakt, berøring, bevægelse, kropssprog, placering, fysiske rammer og timing tilpasset og afhængigt af, hvad der passer til samspillet med den enkelte borger. De fleste kender og bruger samspilsprocesserne ubevidst. Man kan imidlertid fagligt bruge dem intentionelt i relation til pædagogiske handleplaner og målsætninger, hvis man bliver bevidst herom.

Udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik

VISS – Videnscenter Sølund Skanderborg udgav i 2019 bogen, *Integrativ Neuropædagogik – en grundbog*. Bogen har fokus på komplekse problemstillinger i den pædagogiske indsats i forhold til mennesker med (fysisk og psykisk) funktionsnedsættelse. Bogen præsenterer bl.a. en udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse, der kan suppleres med kurser og uddannelsesforløb. Udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse omfatter pædagogisk understøttelse af følgende:

1. Etablering af en tryg relation (faktorer med betydning for relationskompetence, herunder også fagpersonens egenomsorg og selvregulering)
2. Tilstandsregulering (faktorer med betydning for arousalregulering)
3. Somatosensorisk integration (faktorer med betydning for sanseintegration, fx sansediæt)
4. Socioemotionelle færdigheder (faktorer med betydning for følelsesmæssige og relationelle kompetencer)
5. Refleksive færdigheder (faktorer med betydning for mentaliseringsfærdigheder, impulshæmning m.v.)

Når man skal tilpasse sin tilgang til borgeren på et så kvalificeret grundlag som muligt, kræver det et grundigt kendskab til borgerens livshistorie, neuropædagogiske og/eller neuropsykologiske udredninger samt borgerens aktuelle arousalniveau. Alt arbejde med andre mennesker forudsætter desuden etableringen af en tryg relation. Hvis der er behov herfor, er det ligeledes nødvendigt at understøtte borgerens basale regulering (tilstandsregulering og somatosensorisk integration), førend (og i nogle tilfælde samtidig med) at man med fordel kan understøtte relations- og refleksionsfærdigheder (socioemotionelle og refleksive færdigheder).

Etablering af en tryg relation

Anerkendelse og validering er pædagogiske måder at vise omsorg på, som er betydningsfulde for en tryg relationsdannelse. Det er udgangspunktet for at møde borgeren, der hvor borgeren er.

Anerkendelsen er et grundlæggende menneskeligt behov. Det bekræfter vores eksistens og selvværd samt er identitetsskabende. Anerkendelse kan udtrykkes såvel nonverbalt som verbalt. Igennem anerkendelse viser man den anden, at man ser og værdsætter vedkommende uden bagtanker, krav og betingelser.

Anerkendelse adskiller sig dermed fra ros, der tager udgangspunkt i handlinger, der er en vurdering, bedømmelse eller værdisætning, der bekræfter kompetencer og færdigheder og danner grundlaget for selvtillid.

Validering handler om at vise, at man søger at fornemme, forstå og udlede mening af, hvordan det er at være borgeren ud fra vedkommendes forudsætninger og livshistorie. Validering bliver dermed ofte en forudsætning for en forandrings-/udviklingsproces, da der i mangel heraf kan være modstand mod forandring, hvis man ikke mødes med anerkendelse for den, man er, og forståelse for ens livsperspektiv.

Såkaldte overførings- og modoverføringsprocesser kan bruges til at erfare borgerens tilknytningsmønster, behov og motiver med henblik på at skabe nye korrektive erfaringer i samspillet. Overføring henviser til borgerens projektion af ubearbejdede følelser, som lægges over i fx pædagogen. Modoverføring henviser til de følelser og reaktioner, man som omsorgsperson kan få i relationen til borgerens projektion, og som kan bruges til at opnå en dybere forståelse af borgeren og dennes følelsesmæssige univers. Dette kræver, at man som fagperson arbejder med at kende egne 'blinde pletter' og ubevidste følelsesmæssige reaktioner, så disse ikke står i vejen for fornemmelsen af borgeren.

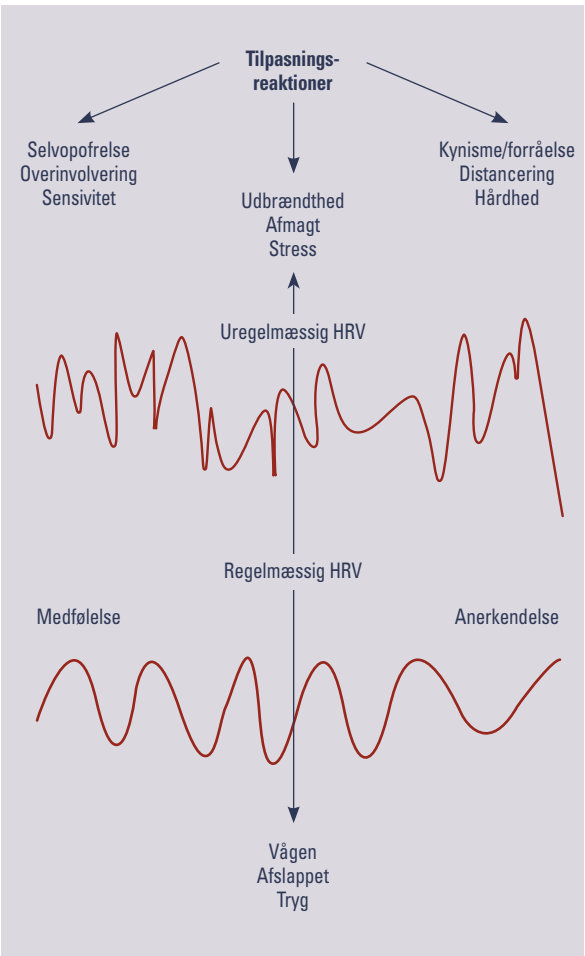
Hvis man skal kunne arbejde med disse processer i relation til andre, forudsætter det, at man som omsorgsperson udvikler en fagpersonlig egenomsorg og opbygger selvreguleringskompetence i samspillet med borgeren både for at passe på sig selv og på borgeren.

Pædagogens regulering i samspillet

Den store betydning, man som omsorgsperson har i kombination med de komplekse dynamikker i det relationelle arbejde borger og omsorgsperson imellem, medfører, at man som omsorgsperson let påvirkes og udvikler hjerterytme og

emotioner svarende til borgerens. Dette kan lede til uhensigtsmæssige tilpasningsreaktioner, hvor man enten 'smittes' (bliver for sensitiv, overinvolveret og selvopofrende) eller dissocierer sig fra sine følelser (bliver hård, distanceret og kynisk/forrået). Begge dele kan på sigt føre til stress, afmagt og udbrændthed (se Figur 2).

Figur 2: Fagpersonlige tilpasningsreaktioner i samspillet med borgeren.



Disse reaktioner kan forebygges gennem opbygning af selvreguleringskompetence i relation til borgeren, kollegial/social støtte og/eller supervision. I Figur 3 kan du se et eksempel på en udvalgt selvreguleringsøvelse.

Figur 3: Udvalgt selvreguleringsøvelse

Udvalgt selvreguleringsøvelse
Prøv at rette din opmærksomhed mod din vejrtrækning. Forestil dig, at du lader din indånding glide ubesværet gennem området ved dit hjerte i ca. 4-5 sekunder. Og lad din udånding glide ubesværet gennem hjertet igen i ca. 4-5 sekunder. Fortsæt med at trække vejret i den rytme i ca. 5 minutter. Lad dig samtidig fylde med følelsen af omsorg og taknemmelighed for nogen, du har kær. Prøv kropsligt at sanse, hvordan den følelsesmæssige tilstand fornemmes i dig.

Når du er trænet i at bruge denne øvelse, vil du på under et minut kunne regulere din hjerterytme. Du vil således let kunne bruge øvelsen i situationer, hvor du er sammen med og begynder at føle dig stresset med en borger.

Tilstandsregulering

Tilstandsregulering handler om at regulere borgerens arousal. Konkrete pædagogiske tiltag bidrager på dette basale niveau til reorganisering og stabilisering af hjerterytmen, herunder bl.a. med rytmisk og gentagende sensorisk stimuli.

Når man arbejder inden for dette område, kan der fx anvendes massage/rytmisk berøring, musikalske rytmer, vuggende bevægelser (dans, kram, hængekøje m.v.), smagslege e.l. konkrete teknikker kan understøtte afstemte samspilsprocesser og regulering af vejrtrækning- og hjerterytme på dette niveau. Det er væsentligt, da disse forhold har betydning for hjernens funktion og hukommelsen af fx traumer/angstprovokerende stimuli. Nogle gange er det muligt at arbejde helt direkte med vejrtrækningsregulering.

Christina Gundgaard Pedersen,
psykologisk konsulent i VISS

Somatosensorisk integration

Somatosensorisk integration vedrører hjernens evne til at samordne sansestimuli fra krop og omgivelser på bedst mulige måde. I dette arbejde kan man med fordel tage afsæt i en individuel sanseudredning. Sanseintegration kan stimuleres med aktiviteter, der kan øge eller dæmpe arousal for den enkelte borger med henblik på udvikling af emotionsreguleringsfærdigheder. Kontakt med dyr kan med fordel indgå som del af dette pædagogiske arbejde.

Tilpasset berøring og fysisk kontakt kan nogle gange med fordel anvendes som del af en tilpasset sansediæt, såfremt man som omsorgsperson føler sig komfortabel hermed. Det er en anden måde at facilitere fysiologisk selvregulering, idet oxytocin- og opiatsystemerne aktiveres samt stimulerer vagusnervens funktion og hjerterytmen. Det er imidlertid ikke underordnet, hvor og hvordan man berører. Frigivelsen af oxytocin og specifikke opiater er afhængig af, hvorvidt berøringen opleves som behagelig. Samtidig aktiveres de specialiserede nervefibre, der stimulerer emotionsregulering, via berøring på de behårede hudoverflader, imens berøring i fx håndfladerne primært aktiverer de fibre, der hjælper med at skelne tekstur, former osv. Biologien er dermed med til at sikre, at man er mere modtagelige over for social støtte, stressregulering og lettere knytter sig til mennesker, der bl.a. i berøringen viser kærlig affekt. Pædagogisk er det væsentligt, at der ved eksempelvis nogle udviklingsforstyrrelser (fx autisme-spektrum-forstyrrelse) kan ses en hypersensitivitet. Nænsom tilpasning og tilvænning eller måske nogle helt andre tilgange kan således for nogle være at foretrække. Ligeledes kan nogle genetiske forhold i sjældne tilfælde have betydning for generel oxytocin- og opiatsensitivitet.

Birte Norlyk,
Specialpædagogisk konsulent i VISS

Socioemotionelle færdigheder

Socioemotionelle færdigheder handler om udviklingen af følelsesmæssige og relationelle kompetencer. Når man arbejder med følelsesmæssige og relationelle færdigheder, kan der anvendes pædagogiske tiltag, der støtter den enkelte i at kunne mærke, rumme og udtrykke sine følelser, genkendelse af følelser i andre samt begyndende regulering og impulshæmning af følelser. Det kan fx være lege, legeterapi, parallellege, turtagning eller kreative udtryksformer (lyd, farver, bevægelse m.v.). Afstemte samspilsprocesser kan også understøtte udviklingen af socioemotionelle færdigheder.

Refleksive færdigheder

Refleksion handler i denne sammenhæng om evnen til at kunne tænke og fundere over sig selv og andre i samspillet med andre. Det er dermed nært sammenhængende med mentaliseringsfærdigheder (dvs. evnen til at forstå andres og egen adfærd ud fra de mentale tilstande, der kan ligge bag). Disse færdigheder oparbejdes gennem mere komplekse samtaler eller samtaler på et højere abstraktionsniveau samt gennem social og følelsesmæssig interaktion. Sociale historier, mentaliseringsøvelser og storytelling understøtter udviklingen af disse færdigheder.

Det er relevant at have opmærksomhed på at tilpasse øvelserne (brug af billeder m.v.) til den enkelte borgers kognitive niveau og oplevelse af, hvad der har værdi og er meningsfuldt. Det kan ligeledes være givtigt at inddrage relevante kommunikationsredskaber tilpasset det aktuelle udviklingsniveau. Der kan indgå formel uddannelse og udarbejdes konkrete handlestrategier i det omfang, det er muligt. Udfordrende spil, drama, kunst og humor er andre eksempler på mulige tiltag, der understøtter udviklingen af selvrefleksion, identitetsudvikling og socioemotionelle færdigheder.

Sammenfatning

På baggrund af den eksisterende viden om menneskets udvikling af følelsesmæssige reguleringsmekanismer har vi på VISS udarbejdet en udviklingsbaseret neuroaffektiv pædagogik for mennesker med funktionsnedsættelse. Denne er beskrevet i Integrativ Neuropædagogik – en grundbog og indeholder pædagogisk understøttelse af fem punkter, herunder 1) etablering af en tryg relation, 2) tilstandsregulering, 3) somatosensorisk integration, 4) socioemotionelle færdigheder, samt, 5) refleksive færdigheder. Formålet med denne pædagogik er at skræddersy en individuel tilgang i mødet med borgeren, der tager højde for den enkeltes udviklingstrin, ressourcer og udfordringer med henblik på størst mulig livsglæde og livskvalitet i samspillet med andre.

Om VISS

VISS er et videns- og kursuscenter med 11 medarbejdere, hvoraf 9 specialister udgør VISS' konsulentgruppe, etableret i 2007 i et samarbejde mellem Landsbyen Sølund og Skanderborg kommune.

VISS udbyder kurser og efteruddannelser inden for specialpædagogik, neuropædagogik, sanseintegration og demens.

Herudover tilbyder VISS faglige konsulentydelser som fx supervision, rådgivning, vejledning, faglig sparring og udredning til kommuner og regioner i Danmark.

Endelig er VISS leverandør af udredningsopgaver til VISO – Socialstyrelsens nationale Videns- og Specialrådgivningsorganisation.

Kerneopgaven udføres på et neuropsykologisk og neuropædagogisk grundlag i forhold til målgrupperne, nemlig fagpersoner og ledere, som arbejder med mennesker med fysisk og/eller psykisk funktionsnedsættelse i alle aldre.

Når ledelse krydser grænser, skabes værdi for kerneopgaven

Af Gitte Riis Hansen, Cand.pæd.phil, lektor og chefkonsulent i Center for Pædagogik på Professionshøjskolen Absalon. Trine Stokholm, virksomhedsleder på Autisme Center Vestsjælland og Maria Hamilton Brown, Cand.scient.adm, lektor i Center for Ledelse og Oplevelsesdesign på Professionshøjskolen Absalon

Om Gitte Riis Hansen
Cand.pæd.phil, lektor og chefkonsulent i Center for Pædagogik på Professionshøjskolen Absalon. Har mange års erfaring med professionsuddannelse og leder- og organisationsudvikling – både inden for den offentlige og private sektor. Arbejder som chefkonsulent med design af kompetenceudvikling, der er praksisnær og har fokus på, at fagprofessionelles fag- og kompetenceudvikling er et organisatorisk anliggende, hvor læring og udvikling af praksis er i centrum. Har skrevet en række bøger og artikler inden for special- og socialpædagogik.

Om Trine Stokholm
Uddannet pædagog fra Københavns Socialpædagogiske Seminarium. Har en Diplom i Ledelse fra DPU, Master i Ledelse og organisatorisk udvikling fra SDU/DPU, Master i Management Development – MMD fra CBS. Har været leder af forskellige specialiseredepædagogiske institutioner siden 1998. Er p.t. virksomhedsleder på Autisme Center Vestsjælland i Slagelse kommune.

Om Maria Hamilton Brown
Cand.scient.adm, lektor i Center for Ledelse og Oplevelsesdesign på Professionshøjskolen Absalon. Har manges års erfaring med ledelse i styringskæden i kommuner fra institution, forvaltning og politikere og omvendt. Underviser på diplomuddannelse i ledelse i styring, organisationsudvikling og samskabelse og er udekørende konsulent i kommuner og uddannelsesinstitutioner i Region Sjælland. Hendes faglige fokus drejer sig om at skabe mere effekt af kerneopgaven ved at fokusere på mobilisering af viden, læring og samskabelse i krydsfeltet mellem styringskæden og borgerens oplevelse.

Denne artikel står på skuldrene af erfaringer og indsigter fra et kompetenceudviklingsforløb for ledere i Slagelse Kommune, hvor fokus var ledelsesudvikling, der understøtter opgaveløsning rettet mod kerneopgaven. Forløbet fik titlen "Kerneopgaven i kalejdoskop" netop for at understrege, at opgaveløsning i velfærdsprofessionerne er mangesidig, kompleks og uafgørlig. Kerneopgaven initieres af både politiske, lovgivningsmæssige og faglige mål. Dertil kommer, at borgernær praksis – der er essensen af kerneopgaven – kalder på perspektiver og samarbejde, der går på tværs af forvaltninger, professioner og fag med det sigte, at borgere er levede liv og altid forskellige og "i bevægelse".

Når kerneopgaven er at fokusere på borgeren som mål for opgaveløsningen, kan hverken de fagprofessionelles faglighed eller ledelse være en solodiciplin – faglighed og ledelse af faglighed må forstås som en disciplin, der er tværgående, og som krydser organisatoriske grænser.

Kerneopgaven – det faglige opgavefællesskab er tværgående og grænsekrydsende

De fleste velfærdsydelser har nået en kompleksitetsgrad, hvor man ikke kan komme i mål med opgaven i en monofaglig kontekst. Kvaliteten af det tværgående samarbejde bliver altafgørende for kvaliteten og effektiviteten af opgaveløsningen rettet mod kerneopgaven.

Kerneopgaven, hvor borgeren er i centrum, er ikke éntydig – men mangesidig og må forstås i flere perspektiver. Kerneopgaven i Kalejdoskop, der er et ledelsesudviklingsforløb med fokus på udviklingen af lederes fælles sprog og på tværgående kollegial ledelse, er udviklet i samarbejde mellem 2 fagcentre på Professionshøjskolen Absalon og Center for Handicap og Psykiatri i Slagelse Kommune. Selve fundamentet og konstruktionen af kompetenceudviklingsforløbet var derved grænsekrydsende, da udviklingen af forløbet var et samarbejde mellem teori og praksis og mellem forskellige fagområder, ledelse og organisation – i praksis.

Skræddersyet kompetenceudvikling – på tværs

Kompetenceudviklingsforløbet blev skræddersyet til mellemledere i hele Handicap og psykiatri-området, og deltagelse var obligatorisk. Deltagerne var blandet fra 7 forskellige virksomheder, herunder myndighed. Der blev taget afsæt i den konkrete praksis, de organisatoriske forhold og et generelt kvalifikationsniveau hos lederne, da forløbet blev konstrueret. På området er der gennem de seneste år arbejdet målrettet med at skabe et fælles menneskesyn, der har afsæt i en recovery-orienteret tænkning, hvilket skulle være bærende i kompetenceudviklingsforløbet. Litteraturen og de fælles faglige begreber, der ønskedes undervist i, kom primært fra praksis og var begreber som dele af området i forvejen kendte til. Det var faglige termer og begreber, der gav mening i netop den samlede kontekst for området. Således blev forløbet skræddersyet, så ny viden og nye kompetencer kom til at stå på eksisterende visioner, pejlemærker og praksis.

Vi valgte begrebet kalejdoskop som metafor, fordi kalejdoskop netop peger på, at kerneopgaven forstås fra forskellige perspektiver og forskellige habituelle forhold hos iagttageren; afhængig af fra hvilken position man ser på kerneopgaven, vil forskellige mønstre træde frem:

1. Det normative perspektiv: Dette perspektiv handler om de formelle visioner, målsætninger og normer, der er rettet mod kerneopgaven. Det kan være lovgivning på området, en kommunes pejlemærker, en organisations vision og mission.
2. Det eksistentielle perspektiv: Dette perspektiv handler om de fagprofessionelles meningstilskrivelser til deres praksis: Hvad mener de fagprofessionelle, de gør, hvordan begrundes praksis, og hvilken mening ser de med deres praksis?
3. Det fænomenologiske perspektiv: Dette perspektiv handler om, hvad det rent faktisk er, der gøres. Det er et perspektiv, der ikke ofte italesættes, men i højere grad skal undersøges, hvor det er handlinger, man er optaget af: Hvad er det egentlig, vi gør, når vi gør?

Når kerneopgaven forstås gennem disse tre overordnede forskellige analytiske perspektiver og optiker, skabes der grundlag for en fælles forståelse af kerneopgaven og – som hævder på baggrund af erfaringer med lederudviklingsforløbet i Slagelse Kommune – åbnes der for et utal af handlemåder for at skabe mere værdi for borgeren.

Når kerneopgaven forstås med et kalejdoskopisk blik, får man øje på nødvendigheden af, at indsatserne rettet mod kerneopgaven ikke kan være monofagligt funderet, men at indsatser

indgår i forskellige organisatoriske mønstre og sammenhænge afhængig af perspektivet, og derfor kalder på tværgående, grænsekrydsende tiltag og samarbejde.

Ledelse er noget man skaber sammen

Ledelsesudviklingsforløbet Kerneopgaven i Kalejdoskop havde netop som formål at udvikle grænsekrydsende ledelse i praksis med fokus på kerneopgaven, organisatorisk kollegialitet og udvikling af faglig kvalitet og identitet. Når fagprofessionelle og ledelse sammen arbejder systematisk med de forskellige blikke på kerneopgaven, skabes et "lokalt" kalejdoskop, som giver flere perspektiver og dermed handlemuligheder for at skabe værdi af kerneopgaven. Dette fordi man får blik for de organisatoriske, kulturelle forhold, der er helt grundlæggende for den konkrete praksis i opgaveløsningen.

Når kerneopgaven fordrer fagprofessionelles arbejde på tværs af forvaltninger, professioner og fag og udfordrer den enkelte professions – og fagprofessionelles professionsidentitet, kræver det i sagens natur, at ledere kan arbejde grænsekrydsende – både i forhold til faglig ledelse og i forhold til organisatoriske ledelsessamarbejde på tværs af forvaltninger, organiseringer osv. Som virksomhedslederen på et af de deltagende virksomheder siger:

> *Ledelse er noget, man er fælles om. Det er en ny verden for mange ledere at tænke sådan.*

Det kalder på ledelsesarbejde, der er rettet mod bl.a. samskabelsesprocesser og sociale innovative processer, hvor offentlige myndigheder, institutioner og virksomheder sammen med borgerne og sammen med kolleger på tværs udvikler tiltag og indsatser. Det er ledelse i og af uforudsigelighed, og som derfor kræver en høj grad af:

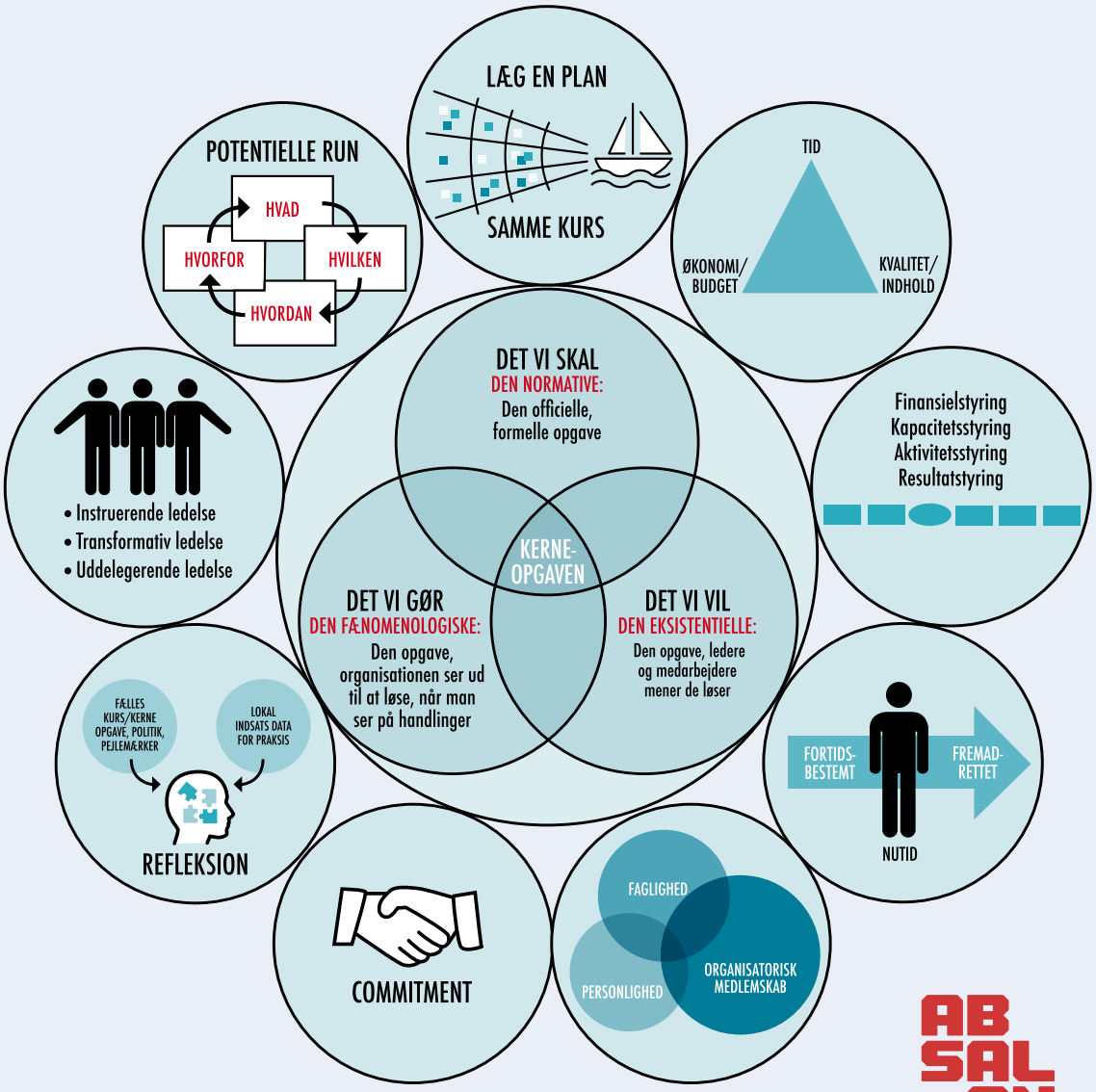
- fælles forståelse af kurs og retning – hvad er det, vi vil komme i mål med? Hvad er den enkelte borgeres "stemme" i forhold til målsætninger?
- koordinering, kommunikation og skabelse af rum for tværgående kollegialitet – både for fagprofessionelle og for ledere
- commitment, hvor kerneopgaven og den borgercentrerede indsatsforståelse er i centrum for praksis – både de fagprofessionelles indsats og ledelsespraksis

I lederudviklingsforløbet erfarede vi en markant bevægelse i forståelse af professionsfaglighed og de forskellige professioners faglige identitet fra at forstå sig selv i en monofaglig kontekst til at forstå sig selv og sin faglighed i en tværprofessionel kontekst. Det er ikke en bevægelse, der ophæver de forskellige professioners, institutioners og forvaltningers autonomi og særlige faglighed – faglighed skal være solidt plantet i en egen silo-faglighed. Når man arbejder grænsekrydsende, er det væsentligt at kende grænsen:

> *Grænser skal opretholdes, tydeliggøres og respekteres for at skabe tilstrækkelig stabilitet til, at de kan krydses" (Fogsgaard og Qwist 2018).*

Monofagligheden ophæves således ikke, men relaterer til tværfaglig praksis. En af de mange grundlæggende teser, vi arbejdede med – både i udvikling af forløbet og undervejs – er, at jo højere faglig bevidsthed, vi forventer fra hinanden, jo større bevidsthed om vores eget fag kræves der. Det kræver høj grad af både mod og ydmyghed at turde intervenere i et andet fagområde og samtidig erkende "her er grænsen". Dét kvalificerer både den lokale faglighed og den tværprofessionelle faglighed – og kræver faglig ledelse. Kerneopgaven er kompleks og flygtig. Derfor må ledere hele tiden fokusere og rammesætte praksis, der er baseret på tværgående kollegiale læringsfællesskaber, hvor forskellige faglige perspektiver er til stede, bringes i spil og skaber nye forstå-

KERNEOPGAVEN I KALEJDOSKOP



PROFESSIONS-HØJSKOLEN ABSALON

elser og nye indsigter, der i sidste ende skal skabe værdi for kerneopgaven – for borgeren.

Når ledelse krydser grænser

Vi kan blive stærkere ledelsesmæssigt, hvis vi kerer os om hinandens ledelse. Vi har en fælles forpligtelse og de samme begreber at arbejde ud fra nu. (Citat: Virksomhedsleder, der var Slagelse Kommunes tovholder på projektet).

Og det er netop én af styrkerne ved det tværfaglige fokus og det fælles sprog og tilgang til arbejdet med kerneopgaven med et kalejdoskopisk blik. På baggrund af den fælles viden, fælles forståelse og de erkendelser, lederne opnåede i kompetenceudviklingsforløbet, fik lederne et meget stærkt fælles fokus på tværs af virksomheder, institutioner og forvaltninger i kommunen, som har gjort det muligt i højere grad at lede på kerneopgaven og lede på dén faglighed, som kerneopgaven nødvendiggør.

Dertil kommer, at lederne oplevede lederjobbet som mindre ensomt og mere virksomt i forhold til at arbejde målrettet og strategisk med opgaveløsning, der skaber merværdi for kerneopgaven. Èn områdeleder udtrykte: Jeg har fået lederkolleger! Når ledelse krydser grænser, får man som leder et langt større rum for handling, idet kerneopgaven og ledelse af opgaveløsning rettet mod kerneopgaven bliver til en opgave, man har sammen med andre på tværs af niveauerne i organisationen og på tværs af kommunens tilbud.

At arbejde med et stærkt og perspektiveret blik for kerneopgaven betyder, at opgaveløsningen bliver til et organisatorisk anliggende – og ikke blot et anliggende for den enkelte medarbejder og enkelte lederes faglighed og kompetence.

Den uforudsigelighed og kompleksitet, som nødvendigvis er knyttet til kerneopgaven bliver – igennem kalejdoskopet – til genkendelige mønstre, som åbner for handling og råderum. Den konkrete ledelsesopgave bliver i dette at have et strategisk blik for at rammesætte og understøtte organisatorisk kapacitet for en professionel praksis, der står på kollegiale udviklings- og læringsfællesskaber.

Det kalder på organisatoriske og tværorganisatoriske strukturer, der rammesætter og "faciliterer" læreprocesser og tydelig og klar kurs og retning, hvor der er mulighed for at undersøge, reflektere, diskutere og afprøve.

Vi erfarede i forløbet, at netop dette kræver konstant og vedholdende fokus fra virksomhedslederne, der er ledere for de ledere, der har deltaget i forløbet. Virksomhedslederne har været drivere på sidelinjen og har haft konstant opmærksomhed på, at de nye kompetencer, det nye sprog og de nye måder at se sin praksis på kunne få den fornødne plads og ikke drukne i drift og hverdag – eller drukne i solo-kompetenceudviklingsprojekter. Grænsekrydsende ledelse kalder således på, at også virksomhedsledere eller chefer bliver tydelige, og at også virksomhedsledere arbejder grænsekrydsende og tværgående.

Grænsekrydsende ledelse som ledelse af netværksorganisering

Grænsekrydsende ledelse kalder på eksperimenter med netværksbaseret organisering – og dermed ledelse som ledelse af netværk, hvor netværk giver mulighed for, at fagprofessionelle, ledere og politikere drøfter holdninger, menneskesyn, perspektiver, trends og aktuelle problemstillinger. Når både fagprofessionelle, ledere og politikerne drøfter det praksisnære, giver det større grad af forpligtelse og commitment til den fælles opgaveløsning rettet mod kerneopgaven, idet alle interessenter i kalejdoskopets mønstre er til stede. Det stiller ledelsen i en anden og ny position, hvor man som leder må være bevidst om, at man leder i forskellige dimensioner, der er gensi-

digt afhængige. Lederens position, som den der leder opad – nedad – eller til siden – bliver mindre interessant i det grænsekrydsende perspektiv. Grænsekrydsende ledelse kalder i højere grad på et perspektiv, der fokuserer på, at ledelse er at lede sammen med andre, hvor lederen i højere grad må være klar til at dele ud af sit ledelsesrum for at kunne arbejde fælles forpligtende. Derved kommer grænsekrydsende ledelse rigtig meget til at handle om tillid og om mod!

Effekt af lederudviklingsforløbet Kerneopgaven i Kalejdoskop:

- Den enkelte borger oplever mere værdi af kerneopgaven igennem en organisation, som har fælles kurs, en koordineret praksis og engagerede medarbejdere.
- Organisationen udvikler en ny, grænsekrydsende ledelsespraksis, som kan navigere på tværs af organisatoriske skel og tværprofessionelle forståelser.
- Den enkelte leder får redskaber og opnår kompetence til at skabe strategiske indsatser, der styrker ledelse af faglighed i organisationen og styrker den enkelte leders oplevelse af ledelsesrum – og kompetence med fokus på kerneopgaven.
- Fagprofessionelle oplever ledelse, der skaber retning i arbejdet, og hvor det organisatoriske fællesskab vægtes højt.
- Lederne oplever mindre ensomhed – lederne oplever, at de indgår i et lederkollegaskab.
- Ledelse bliver mere bæredygtigt, idet lederne oplever højere grad af resiliens og robusthed.

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

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

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

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

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

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

Med venlig hilsen
SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

Fra Mødelidelse til Mødeledelse

Henrik Boisen

Om Henrik Boisen
Er master i ledelses- og organisationspsykologi, selvstændig ledelseskonsulent og ekstern konsulent på Niels Brock Business Academy. Henrik har udgivet bogen "Trivsel i organisationer under forandring – analyse og interventioner med tilstandsmodellen".
Læs mere på www.henrik-boisen-consulting.com

Mange ledere oplever, at deres møder helt eller delvist er uproduktive, irrelevante, tidsspilde eller kedelige. Det effektive møde kræver vedholdende arbejde og en fælles mødekontrakt. Betydningen af gode og klare mødevaner er endnu mere afgørende ved onlinemøder, da vi her har væsentligt mindre fælles kommunikation til rådighed.

60 procent af en leders tid går med møder. Og 10 procent af dem er helt uden effekt, viste en undersøgelse fra Lederne i 2017.Vi har endnu ikke undersøgelser, der kan fortælle os om mødedeltageres oplevelser af online-møder. Vi har derimod meget viden om oplevelser af fysiske møder. Kun 40 procent af de fysiske møder, som ledere på danske virksomheder deltager i, er efter ledere mening "gode". Ifølge forskning opleves mindst 1/3 af tiden på fysiske ledermøder som spildt, 1/2 af deltagerne er ofte uproduktive eller passive og deltagerne arbejder primært for deres egne enheders interesser.

Disse undersøgelser svarer meget godt til det, jeg oplever som konsulent og underviser. Det er min erfaring, at mange ledere oplever følgende på deres ledermøder:

Ineffektive møder:
- Kunstig enighed og konfliktskyhed
- Manglende beslutningskultur – manglende gennemførelse af beslutninger
- Enkelte bliver repræsentanter og talspersoner for en gruppes problemer
- Uformel magt, autoritet og status
- Manglende ansvarstagen
- Subgrupper og inderkredse

Men hvorfor går det galt? – Vi har rigeligt med ledelseslitteratur, forskning og praksis, der beskriver det gode og effektive møde. Denne viden er nogenlunde enslydende i sine anbefalinger. Det gode møde har struktur, klarhed og disciplin.

Det gode møde:
- Struktur og disciplin
- Grundighed omkring emner og beslutninger
- Klare mål og hensigter
- Velforberedte deltagere
- En bevidst fordeling af roller som ordstyrer og mødeledelse på flere personer
- Gode møder er korte og strukturerede
- Gode møder vægter social disciplin, tillid og tryghed
- Gode møder afsluttes med handleplaner

Struktur og disciplin er endnu vigtigere ved onlinemøder, da vi får og giver mindre information til hinanden, end når vi er fysiske til stede. Af den grund kommer vi let på overarbejde ved onlinemøder for at aflæse de andre deltageres kommunikation, hvorfor mange også føler sig mere trætte efter et onlinemøde.

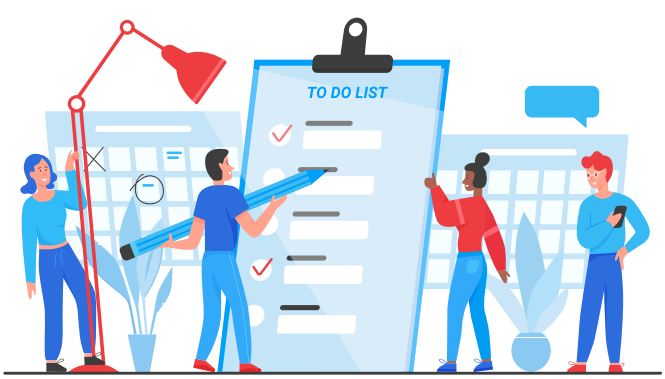
Det gode møde prioriterer en velfungerende dagsorden. Den skal være meget tydelig vedr. emner, mål og roller, og hvordan deltagerne kan forberede sig inden mødet.

Den gode dagsorden:
- Hvad skal der komme ud af mødet?
- Beskrivelser af situation, formål og baggrund vedr. emner
- Angivelser af sted, deltagere og tid til hvert emne
- Oplæg (hvem holder oplæg om hvad)
- Links eller vedhæftet materiale

Mødets afslutning:
For at have god effekt bør møder munde ud i handleplaner med mål, deadlines, ansvarsfordeling, tovholdere, succeskriterier. Anvend ikke referater i traditionel forstand og evt. slet ikke. Der er brug for handling ikke beskrivelser af mødets forløb.

Hvorfor er det ikke så ligetil, når opskrifterne er så klare og ensartede?
Mødesituationer er komplicerede sociale processer. Alle de uhensigtsmæssige mekanismer og dynamikker, der almindeligvis optræder i teams og grupper, optræder også på ledermøder og på div. andre møder. Det væsentlige er derfor, at der arbejdes med mødekulturen.

Mødekultur
Møder er altid stærkt styret af deltagernes samarbejdskulturkultur – også når de fysiske møder overgår til onlinemøder. Det at arbejde mere struktureret og tydeligt medfører i sig selv en bedre mødekultur, men det er ofte ikke tilstrækkeligt. Følgende er vigtige aspekter for den gode samarbejdskultur.



Tillid og tryghed
Gensidig tillid og tryghed er afgørende for en del mekanismer. Hvis den mangler, opstår undvigende kultur og kunstig enighed, frygtkultur mv. Hvis der ikke er tillid mellem leder og medarbejdere, skal dette problem prioriteres i andre sammenhænge, da det hæmmer og overskygger alle de andre gode intentioner, man etablerer omkring mødevirksomhed. Tillid opnås også, ved at deltagere bringer sårbare emner ind på møder og viser tillid til møderummet.

Magt- og interesseforhold
Ledermøder er arenaer for magtkampe. Det er en realitet, man skal forholde sig til. Magtspil har ofte som hensigt at fremme eller beskytte enkeltpersoners eller gruppers interesser. De mindst effektive ledergrupper har intense magtspil og relationelle konflikter. Det er en væsentlig del af lederjobbet at beherske disse spil. Dette indbefatter styring af hvilke emner, der skal tages beslutninger om udenfor, før og efter møderne samt skjult, diskret og uudtalt magt. Alle kender oplevelser af, at alle er enige i beslutninger, der alligevel aldrig bliver til noget, eller at beslutningerne bliver fordrejet eller bagatelliseret. Omvendt ser man også mange handlinger gennemført, som aldrig er blevet besluttet på noget møde. Disse forhold afspejler deltagernes mødekultur

Lederens rolle og ansvar
Som leder af teamet har du ansvaret for at etablere, drive og udvikle en effektiv ledergruppe. Som leder skal du være opmærksom på teamets samarbejdskultur, magtforhold og udviklingspotentiale, og hvad der kan gøres for at realisere dette. Det er vigtigt at der er adgang til ledergruppetræning, og at du understøtter den enkelte leder.

Forebyg magtkampe – så godt du kan. Dette indbefatter især de indirekte og skjulte magt- og udskillelsesmekanismer. Påtal det, når det optræder, men uden udskamning. Vis at det er noget, vi ofte gør, men kan korrigeres i. Husk at interesseforskelle ofte er spørgsmål om forskellige

fortællinger om, hvad der er legitimt og rigtigt. Sørg for at have tydelige funktionsbeskrivelser på deltagere i deres primære funktioner udenfor møderne.
Interesseforskelle beror også på forskelle i viden om det, der drøftes – spørg, informer, del og kommuniker viden. Hold øje med effekten af mødebeslutninger og lær af det. Beslutninger medfører ofte større eller mindre forandringer. Her er det væsentligt at interessere sig for, om alle ledere og medarbejdere kan identificere sig med beslutningerne – hvem kan ikke?
Opleves beslutningerne legitime og af hvem? - Udfordrer de nogle af medarbejdernes oplevelser af tryghed og stabilitet?

Samarbejdskultur og udvikling

- Arbejd løbende – og ved særlige lejligheder – med jeres samarbejde (samarbejdskultur). Mange forhold er generelle og ikke specifikt knyttet til de enkelte mødesituationer.
- Brug vedligeholdelsessystemer: Teamudvikling, teknisk og faglig udvikling, supervision mv. Også umiddelbart efter mødet i 10 minutter og/eller ved fastlagte lejligheder samt en eller flere gange om året i større evalueringsprocesser. Evt. med konsulent.
- Accepter og kend forskelle i personligheder, arbejdstilgange blandt deltagerne.
- Vær åben og opmærksom på andre deltageres fortællinger om møderne, hinanden og mødeemner samt forskelle i disse. Gør historierne tykkere og mere nuancerede.

Mødekontrakten

Det allervigtigste, du kan gøre, er efter min erfaring at sørge for og tage ansvar for, at teamet får udviklet en egentlig mødekontrakt vedr. samarbejdet. En samarbejdspolitik eller en kontrakt, der også fokuserer på de sociale aspekter, beføjelser og roller. Aftal tydeligt, hvordan spillereglerne er ved møderne. Hav fælles ansvar for den sociale kontrakt her. Brug kontrakten/politikken med disciplin og fasthed, så det irrationelle og primitive samt magtspil får mindre plads. Mind hinanden om de gode intentioner løbende, og når det er påkrævet.

Erfaringen siger, at følgende kan være værd at medtage:

- Anerkendende og inddragende mødekultur.
- Åbenhed, ærlighed og mod samt Læringskultur omkring fejl.
- Skift mellem møderoller og deltagere, så alle mærker fordele og problemer med dårlige møder.
- Indførelse af Time-out vedr. det sociale. Gør det til et fælles ansvar, men hav særligt fokus på dette som leder.

Virtuel bostøtte.
Struktur & planlægning.
Inddragelse af pårørende.

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

IBG

Borgerguide.dk