SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 4-2021

- Ledelse og selvledelse. Sokrates og Kierkegaard
- Organisering med koordinatorer
- Ingen trives i miljøer, hvor de bliver krænket
- Landsmøde 2021
- Kan faglig ledelse gå på tværs af fag?
- Low Arousal 2 som redskab til at forebygge udadreagerende adfærd
- Uudnyttet potentiale i helhedsorienteret tværfagligt samarbejde med én koordinator og én plan

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
Deslers Grafisk Hus

Udgiver
Socialt Lederforum
Kochsgade 31D
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.

Annoncer
Side 3: S.T.O.P
Side 14-15: IBG
Side 21: De-tre

Forside
Fotograf: Thomas Fechtenburg, Fechtenburg Visuals

INDHOLD 4-2021

Ledelse og selvledelse. Sokrates og Kierkegaard 5
Af Pia Søltoft
Med udgangspunkt i Sokrates' og Søren Kierkegaards tanker udvikles standpunktet, at for at kunne lede en anden må man først lede efter sig selv. Og derefter sørge for at føre den, man leder, i samme retning. Herved bliver ledelse til selvledelse.

Organisering med koordinatorer 9
Af Birger Søndergaard
Det kan være særligt udfordrende i menneskebehandlende organisationer at gå fra at være menig medarbejder til en koordinerende funktion med ansvar for at lede en proces, men uden at være formelt udnævnt som leder. En række råd kan være med til at lykkes i funktionen som koordinator.

Ingen trives i miljøer, hvor de bliver krænket 16
Af Bianca Røjbæk
Den sociale virksomhed Habitus har sat krænkelser på dagsordenen. Fra 2021 kan alle ansatte i organisationen anonymt svare på, om de oplever krænkelser, når de er på arbejde. Det vil foregå i forlængelse af organisationens forråelsesmålinger, der ligeledes er iværksat for nyligt.

Kan faglig ledelse gå på tværs af fag? 22
Af Søren Voxted
Faglig ledelse kan gå på tværs af fag, når fagligheden er det område og de grupper, et tilbud retter sig imod, frem for at sætte lighedstegn mellem profession og fag i faglig ledelse.

Landsmøde 2021 26
Af Bo Mollerup

Low Arousal 2 som redskab til at forebygge udadreagerende adfærd 30
Af Lea Johanne Sarfelt
Metoden Low Arousal anser udfordrende adfærd som en strategi hos borgeren for at klare svære situationer – ikke som et udtryk for modstand. Nu kan botilbud for mennesker med udviklingshæmning være med til at afprøve metoden Low Arousal 2 i et nyt afprøvningsprojekt under Socialstyrelsen.

Uudnyttet potentiale i helhedsorienteret tværfagligt samarbejde med én koordinator og én plan 36
Af Marie Louise Lauridsen og Bo Morthorst Rasmussen
Hvilken rolle har og kan forløbskoordinatoren og de koordinerende indsatsplaner få for at skabe en helhedsorienteret indsats for mennesker, der har brug for både psykiatrisk- og misbrugsbehandling?

OPLEVER DU UTRYGHED PÅ ARBEJDSPLADSEN, ELLER HAR DIT PERSONALE BRUG FOR ET PAR EKSTRA STØTTENDE HÆNDER ELLER VEJLEDNING,

S.T.O.P. HAR SIDEN 2005 HÅNDTERET KOMPLEKSE BORGERSAGER FOR INSTITUTIONER I HELE LANDET.

MED VÆRDIGRUNDLAGET SOM SIKKERHED, TRYGHED, OMSORG OG PÆDAGOGIK, ER BÅDE PERSONALE OG BORGER I CENTRUM, NÅR VI MED EN HOLISTISK TILGANG SIKRER LANGTIDSHOLDBARE LØSNINGER.

SÅ LAD S.T.O.P. HJÆLPE DIG VIDERE

PÆDAGOGISK
VAGT

PÆDAGOGISK STØTTE
STØTTE TIL PERSONALET

PÆDAGOGISK SKÆRMNING
VIKAR

SPECIALPÆDAGOGISK INDSATS
PRAKSIS FORLØB

Hos S.T.O.P. tilbyder vi en lang række ydelser og målrettede løsninger, som er baseret specifikt på de udfordringer, du måtte have. I samarbejde med dig planlægger vi indsatsen, ud fra dine, dit personales og borgerens behov.

Vi arbejder ud fra Pædagogisk Sikkerhed®, hvilket er en arbejdstilgang, skabt af S.T.O.P. Pædagogisk Sikkerhed involverer værktøjer fra KRAP, Low Arousal og Afstemt Pædagogik. Formålet med Pædagogisk Sikkerhed® er at skabe tryghed, og give plads til, at I kan have fuld fokus på jeres kerneopgaver, mens vi varetager den del af indsatsen som I har behov for.

FOR MERE INFO:
BESØG VORES HJEMMESIDE: WWW.S-T-O-P.NU
ELLER KONTAKT OS PÅ TLF. 71 99 37 75
MAIL: POST@S-T-O-P.NU
VORES KONTOR HAR ÅBENT ALLE HVERDAGE FRA 08:00 - 16:00
TELEFONEN ER DØGNÅBEN FOR AKUTTE HENVENDELSER ALLE DAGE.

S·T·O·P

SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

Kære læser

Du er nu i gang med årets 4. udgivelse af Social Udvikling. Endnu engang udkommer vi udelukkende i en digital udgave. Det er første udgivelse efter en lang sommer. En sommer, der har budt på mere normale tilstande i Danmark i takt med, at forskellige restriktioner relateret til COVID-19 er blevet gradvist udfaset. En sommer, der vil blive husket for, at danskerne igen havde muligheden for at være sammen, hygge sig og feste. Mundbindene blev smidt. Det samme gjorde hæmningerne og til dels også forsigtigheden.

En sommer, der i høj grad også vil blive husket for EM i fodbold, der på magisk vis blev katalysatoren for et nyt nationalt samlingspunkt. Nemlig landsholdet, der i en årrække ikke har haft den helt store folkelige opbakning. Men med vigtige EM-kampe på dansk græs var scenen for alvor sat.

Den højdramatiske start på det hele, hvor Christian Eriksen næsten døde for øjnene af en hel nation, men heldigvis blev genoplivet og reddet, var gnisten, der for alvor fik opbakningen, euforien og nationalfølelsen til at fænge.

De chokerede holdkammerater, der skærmede den livløse boldvirtuos, mens han blev forsøgt genoplivet på Telia Parkens græs, og den empatiske og krisebevidste landstræner, der passede rigtig godt på sit mandskab i nogle meget svære døgn, fik på rekordtid næsten mytisk status blandt befolkningen. Særligt landstræner Kasper Hjulmand oplevede dette.

Siden de dramatiske hændelser er han blevet beskrevet som en ener overalt.

I aviser, i magasiner for herrer, i magasiner for damer, i radioen, i TV. Overalt.

Der er ingen tvivl om, at han kan noget særligt.

En topleder, der på fornemste vis demonstrerer, at det ikke er en svaghed at tale om følelser.

At det ikke er en svaghed at agere på følelser.

At det ikke er en svaghed at tvivle. Eller at fejle.

Landstræneren har blikket for fællesskabet, og han har visioner for fællesskabet.

Han viste sig som en indsigtsfuld og følelsesmæssigt påvirket leder af kød og blod, da resten af truppen (med hele Danmark på sidelinjen) blev så hårdt ramt af Christian Eriksens forfærdelige hjertestop. Men stadig handlekraftig. One of a kind.

Og så alligevel ikke helt. Heldigvis.

For hos Socialt Lederforum har vi omkring 350 topledere, der qua deres daglige ledelse af komplekse (og som oftest økonomisk udsultede) organisationer på fornemste vis demonstrerer, at det ikke er en svaghed at tale om følelser. At det ikke er en svaghed at agere på følelser. At det ikke er en svaghed at tvivle. Eller at fejle.

De dygtige tilbudsledere har blikket for fællesskabet, og de har alle visioner for fællesskabet.

De viser sig gang på gang som indsigtsfulde og følelsesmæssigt påvirkede ledere af kød og blod, når resten af personalegruppen (det kan være helt op til 700 medarbejdere) bliver hårdt ramt af voldsomme episoder eller drab på medarbejdere (siden 2012 har der været 6 drab på medarbejdere, der passede deres arbejde på bosteder i socialpsykiatrien).

Men de er stadig handlekraftige. De formår stadig at sætte det stærkeste hold.

Kasper Hjulmand er en fantastisk landstræner – ingen tvivl om det.

Han er helt sikkert også en fantastisk leder.

Men når det gælder synet på ledelse og nødvendigheden af at inddrage følelsesmæssige perspektiver og overvejelser i en overordnet ledelsesmæssig strategi, så er han ikke alene.

Heller ikke selvom adskillige chefredaktører, kommentatorer, kronikører, politikere og ministre har den opfattelse. De kigger nok bare på flere landskampe, end de kigger på veldrevne botilbud!

Oven i fodboldfesten, der fik festende folkemasser på gaderne og fadøllen til at flyde (såvel som til at flyve), så var der jo også lige Tour de France, hvor der også blev fejret danske triumfer, og OL, hvor der blev vundet mange flotte medaljer til Danmark. I sandhed en helt særlig sommer.

Det har det også været for Socialt Lederforum!

Efter to et halvt års pause, siden vi sidst holdt Landsmøde, kunne vi igen slå dørene op og tage imod på Nyborg Strand. Den 18. og 19. august gik det endelig løs. Trods det lidt "skæve" tidspunkt så var der næsten 400 tilmeldte.

Efter så lang en pause var det virkelig velgørende at mærke opbakningen, interessen og lysten til igen at mødes.

På samme måde som der i tider med COVID-restriktioner er blevet talt om 'hudsult', så har vi det seneste halvandet år oplevet en decideret 'Landsmødesult' i vores rækker. På den måde blev Landsmødet 2021 også noget helt særligt. Der var ingen tvivl om, at de mange hundrede ledere i den grad havde savnet den årlige energiindsprøjtning, som Landsmødet traditionelt byder på.

Det stærke hold af oplægsholdere, vi havde fået med på vores 'landsmødehold', talte blandt andet om magt, stress, lederes arbejdsforhold, mentale højrisikojobs, hjernekapacitet, ledelsesmæssigt mod, den menneskelige side af ledelse samt politisk indflydelse på ledelse og velfærd. De havde også savnet at møde publikum igen – at fornemme "duften af savsmuld". Det kunne i den grad mærkes på intensiteten i den store sal!

Sikke en fantastisk sommer.

Nu venter efterår og vinter med udsigt til mørke og rusk.

Nogenlunde ligesådan ser det ud for handicapområdet og socialpsykiatrien. Der er mørke skyer i horisonten – også i overført betydning. Der bliver nok at tage fat på.

Rigtig godt efterår
og rigtig god læselyst!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Ledelse og selvledelse. Sokrates og Kierkegaard

Af Pia Søltoft, ph.d. og sognepræst i Christians og Esajas Kirker

Om Pia Søltoft
Ph.d. og sognepræst i Christians og Esajas Kirker. Har tillige firmaet Coaching-Kierkegaard, hvor hun benytter den eksistentielle filosofi og Søren Kierkegaards tanker med fokus på det personlige lederskab og implementeringen af etik i organisationer.

Har blandt andet udgivet: "Kunsten at vælge sig selv. Om Kierkegaard, coaching og lederskab" i 2015 og "10 ting ledere kan lære af Kierkegaard" i 2018. Den 8. oktober i år udkommer "Kunsten at blive et ordentligt menneske. Om dyder og laster i liv og ledelse".

Afholder i efteråret tre saloner i Skovshoved kirke (www.skovshoved-kirke.dk) kl. 19.30: 9/9 om hovmod og ydmyghed, 14/10 om grådighed og generøsitet og 4/11 om nydelsessyge og mådehold. Deltagelse er gratis.

For at kunne lede en anden må man først lede efter sig selv. Og derefter sørge for at føre den, man leder, i samme retning. Herved bliver ledelse til selvledelse. Dette standpunkt udvikles nærmere i denne artikel med udgangspunkt i Sokrates' og Søren Kierkegaards tanker.

Der er ét citat af Søren Kierkegaard (1813-1855), som de fleste kender, og som ofte bliver benyttet i forbindelse med ledelse. Det er det berømte hjælpecitat, der lyder:

> *At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først og fremmest maa passe paa at finde ham der, hvor han er, og begynde der. Det, er Hemmeligheden i al Hjælpekunst. Enhver der ikke kan det, er selv i en Indbildning, naar han mener at kunne hjælpe en anden.*

Forudsætningen for hjælpecitatet er den såkaldte "jordmoderkunst", som Kierkegaard har overtaget fra Sokrates. Sokrates beskriver sig selv som en maieutiker, en fødselshjælper, hvis metier det er at få et andet menneske til at føde sandheden i sig selv.

For Sokrates er sandheden om det enkelte menneske placeret i det enkelte menneskes indre. Det har bare glemt den. Platons generindringslære er derfor en lære om, at det ene menneske (hjælperen) som en jordmoder i overført betydning skal forsøge at få den, hun eller han taler med, til selv at føde de svar, de er svangre med.

Gennem sin samtalekunst forsøger Sokrates derfor at få sine samtalepartnere til at generindre en sandhed, de har glemt. Sokrates stiller spørgsmål på spørgsmål. Han udhuler den forudsatte mening hos sine samtalepartnere for at forføre dem til selv at se nyt land. Men han giver ingen svar. Om sig selv siger Sokrates derfor, at han ikke kan føde, han kan kun hjælpe en anden hen til fødselsøjeblikket.

Sokrates er en af de personer, som Kierkegaard sætter højest, og han værdsætter i særdeleshed den sokratiske jordmoderkunst som en overordentlig brugbar metode, når det ene menneske, in casu lederen, ønsker at føre det andet menneske frem til at vælge og dermed lede sig selv.

Fra forførelse til selvledelse

I en vis forstand kunne man sige, at den sokratiske jordmoderkunst udgør hele strategien bag Kierkegaards forfatterskab. I ingen af Kierkegaards værker, hverken de pseudonyme eller de opbyggelige, får vi at vide, hvad vi skal gøre. Vi bliver heller ikke påduttet en mening. Men vi tvinges til at blive opmærksomme på os selv gennem de forskellige eksistensmuligheder, som de forskellige pseudonymer og de mange eksistenstyper, der befolker Kierkegaards forfatterskab, udviser. Vi skal spejle os selv, forbløffes, forskrækkes og forføres til at tilegne os den sandhed, som er sandhed for os. Ikke fordi Kierkegaard har sagt den, men fordi vi selv indser sandheden i den måde, vi vælger at forholde sig til os selv og andre på.

Kierkegaard vil således sætte sine læsere fri, og på samme måde skal lederen sætte de, der ledes, fri til selvvirksomhed og selvledelse.

Og det er netop alt det, der ligger i hjælpecitatet. Det lille citat understreger i al sin geniale enkelthed, at i enhver ledelsesproces må den, der leder, tage sit udgangspunkt i den andens faktiske ståsted: Hans eller hendes viden, kompetencer, historie og personlighed. For kun med et sådant udgangspunkt opnås et respektfuldt forhold uden tvang. En dialog uden bedrevidenhed.

Det kendte citat har dog en mindre kendt fortsættelse, der lyder:

> *At man selv om et Menneske ikke vil gaae med hvorhen, man stræber at føre ham, dog kan gjøre ét for ham: tvinge ham til at blive opmærksom.*

Det første, der falder i øjnene, er tvangen: At den ene skal tvinge det andet menneske til at blive opmærksom. Det andet er forførelsen. At man skal stræbe efter at føre det andet menneske et bestemt sted hen. Lederen har således en bestemt retning, som hun eller han gerne vil lede den anden i. Der er derfor tale om et princip, der begynder med at møde dén, der skal hjælpes, dér, hvor han eller hun står, med henblik på at føre ham eller hende et ganske bestemt sted hen, nemlig hen til den selvregulerende ansvarlighed, der ligger i at forholde sig til sig selv og det, man gør. Det kalder Kierkegaard at vælge sig selv.

At vælge sig selv

For Kierkegaard at se er ethvert menneske stillet den opgave at gøre en aktiv indsats for at blive sig selv. At vælge sig selv er at overtage ansvaret for lige præcis det menneske, man er. Opgaven er ikke at blive en anden, men at blive sig selv. Og det kan ethvert menneske, hvis det vil det. Men det kræver langsomhed, eftertænksomhed, selvigennemsigtighed samt vilje og etisk mod til at handle som sig selv, uden at skele til, hvad "de andre" gør.

Intet menneske har skabt sig selv. Ethvert menneske kan selvfølgelig skabe sig, men det er jo noget helt andet! Kierkegaard opfatter både menneskelivet som en gave og en opgave. Gaven består i, at vi har fået livet skænket i al dets mangfoldighed. Opgaven består i, at vi kan og skal gøre dette liv til vores eget. Kierkegaard taler derfor om, at et menneske skal vinde, finde, blive eller overtage sig selv. Alt sammen ord, der indikerer, at mennesket skal gøre en aktiv indsats for at blive sig selv:

> *Dette Selv, han saaledes vælger, er uendelig concret, thi det er ham selv, og dog er det absolut forskjelligt fra hans tidligere Selv, thi han har valgt det absolut. Dette "Selv" har ikke været til før, thi det blev til ved Valget, og dog har det været til, thi det var jo ham selv.*

Sådan lyder det i bogen Enten-Eller fra 1843, hvor tanken er, at valget udgør en dobbeltbevægelse. Valgets første bevægelse består i en art tilbageskuen, hvor man så at sige ser sig selv i alle de livsforhold og situationer, der op igennem tiden har formet ens selv. Vores selv er aldrig et ubeskrevet blad. Alt hvad vi har gjort, både det gode, det onde og det virkelig ligegyldige; det vi er stolte af, og det vi skammer os over, alt dette har bestemt vores selv og gjort os til dem, vi er. Man kunne derfor sige, at valgets første bevægelse består i, at et menneske skal forholde sig til alt det, der har bestemt dets selv i fortiden. Alt det, man kunne kalde nødvendigheden, fordi det ikke længere står til at ændre.

Selvet opfattes altså ikke som en urørlig kerne dybt inde i mennesket, men som et konkret foreliggende selv, der indgår i en levende vekselvirkning med omgivelserne. Valgets første bevægelse går ud på at indse dette, indse at man som selv altid har en historie.

Valgets anden bevægelse går ud på at vælge denne historie med som sin egen og dermed vælge sit eget selv ved at påtage sig ansvaret (men naturligvis ikke skylden) for alle sine handlinger både i fortid, nutid og fremtid. Valgets

anden bevægelse er således at anerkende, at den historie min fortid udgør, er min personlige historie, den danner mit selv og gør mig til den, jeg er i dag og fremover.

Pointen er, at alt dét, der tilhører min fortid og dermed min nødvendighed, ikke er noget, før jeg i frihed overtager det som mit eget selv og dermed påtager mig ansvaret for mig selv. Det er det, der ligger i den berømte tanke om, at man skal leve livet forlæns, men forstå det baglæns.

At vælge sig selv er ikke noget, man gør én gang for alle, men en måde at forholde sig til sig selv og andre på, der skaber kontinuitet i livet. At vælge sig selv er hverken navlepilleri eller narcissisme, men en ansvarlig måde at være tilstedeværende på i en verden, der er i rivende forandring.

Det er den opgave, opgaven af at vælge sig selv, lederen selv skal påbegynde og forføre de, hun eller han leder, til også at gå i gang med. På den måde (for)fører lederen til selvledelse, og Kierkegaard betoner, at det hele handler om, at det ene menneske således skal hjælpe det andet til at stå ene.

At stå ene

I forlængelse af hjælpecitatet gør Kierkegaard sig nogle overvejelser over, hvordan man skal forholde sig til den mer-forståen, hjælperen/lederen altid har i forhold til den, der skal ledes. Og han taler i den forbindelse om, at hjælperen må ydmyge sig under den, han eller hun ønsker at hjælpe:

> *Men al sand Hjælpen begynder med en Ydmygelse; Hjælperen maa først ydmyge sig under Den, han vil hjælpe og herved forstaae, at det at hjælpe er ikke det at herske, men det at tjene, at det at hjælpe ikke er at være den Herskesygeste men den Taalmodigste, at det at hjælpe er Villighed til indtil videre at finde sig i at have Uret, og i ikke at forstaae hvad den Anden forstaaer.*

Kierkegaard kommer med en række eksempler på, hvordan sådanne forhold, hvor den ene ved mere end den anden, ville se ud, hvis hjælperen gjorde denne sin mer-forståen gældende. Hvis man ikke vil sætte sig ind i, hvor den anden står, men blot med magt ønsker at føre hende eller ham et andet sted hen, så sker der ikke noget. Eller rettere: Der sker dét, at den, du forsøger at lede,"lukker sig for Dig, han lukker sig inde i sit Inderste".

Det kan ikke nytte noget at forsøge at overtale en anden ved at pådutte hende eller ham, hvad de bør gøre, når det gælder det eksistentielle spørgsmål om at vælge sig selv. Det kan heller ikke nytte noget at docere eller belære, når det gælder om at få en anden til at udøve den kunst at vælge sig selv. Hvad skal man så?

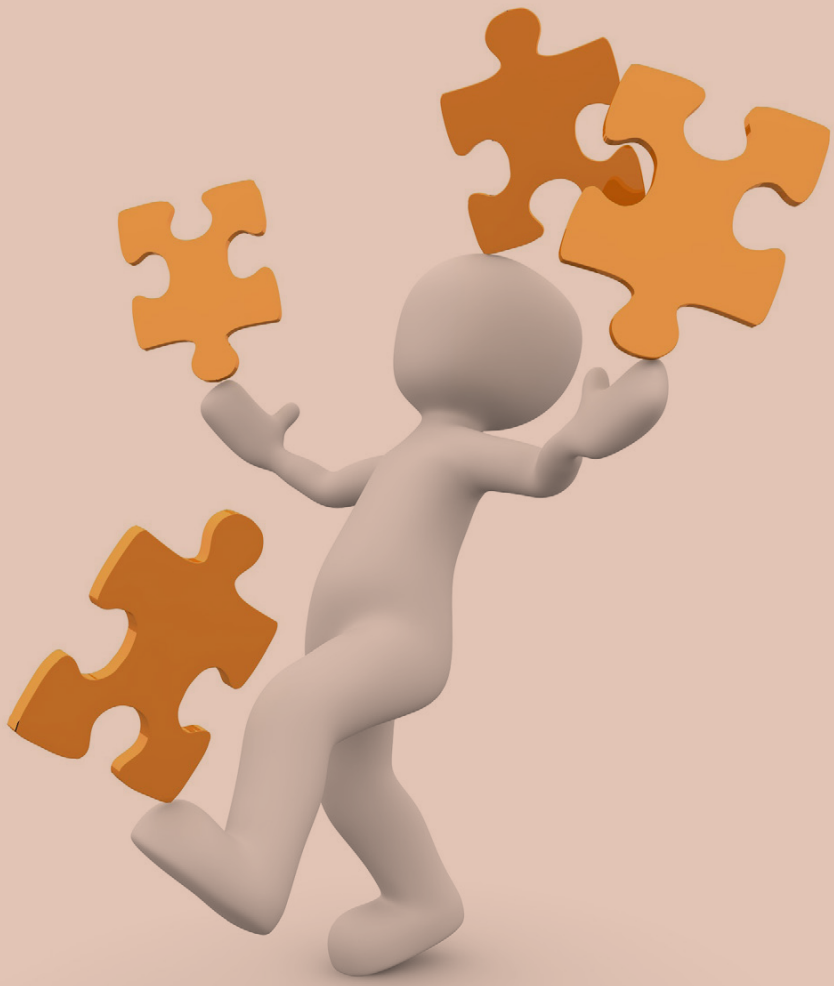
Først skal man se på, hvad man vil have den anden til at gøre. Dernæst på, hvorledes man kan påvirke hende eller ham til at gøre det. Man skal altså udtænke, hvordan man bedst forfører den anden til at vælge sig selv.

Målet er som nævnt at få den anden til at stå ene, altså til at stå i sig selv. I bogen Kjerlighedens Gjerninger bruger Kierkegaard følgende lille ordleg: Han hæfter sig ved udtrykket: "At stå ene ved en andens hjælp" og fremhæver, at der er tale om et modsigelsesfyldt udtryk. For hvis man kun står ene ved en andens hjælp, så står man jo i virkeligheden ikke ene. Så bliver man opretholdt af denne anden.

Det rigtige maieutiske forhold beskrives derfor bedst i sætningen: "At stå ene – ved en andens hjælp". Her skjuler den, der hjælper sig så at sige bag tankestregen. Man står ene, man har opnået selvstændighed, godt nok med hjælp fra en anden, men man står selv. Og dette, mener Kierkegaard, er det eneste rigtige forhold mellem en leder og de, hun eller han leder. Lederen skal med andre ord vælge sig selv og hjælpe de, der ledes, til at gøre det samme ved at være tydelig som sig selv, men samtidig give plads til, at de, der ledes, får lyst til at vælge deres egen vej.

Organisering med koordinatorer

Af Birger Søndergård, foredragsholder og lektor hos UCL



Det kan være særligt udfordrende i menneskebehandlende organisationer at gå fra at være menig medarbejder til en koordinerende funktion med ansvar for at lede en proces, men uden at være formelt udnævnt som leder. En række råd kan være med til at lykkes i funktionen som koordinator.

Mange socialpædagogiske institutioner har i dag en organisering med en række personer i koordinerende funktioner, koordinatorer uden personaleansvar eller inbetweenere, som Pernille Pjedsted og jeg har benævnt dem i bogen "Leder og ikke-leder – Om inbetweenere i organisationer". Hvordan lykkes man med denne organisering, og hvordan er det for koordinatorer at være i inbetween positioner – at være mellem to stole så at sige? Det er nogle af de temaer, som denne artikel prøver at belyse med et særligt fokus på udfordringen ved at gå fra at være mening medarbejder til at få et ledelsesansvar. Man er altså pludselig ansvarlig for at lede en proces, men er ikke formelt udnævnt som leder. Hvordan tackler man det i forhold til sin leder, sine kollegaer og sin selvforståelse?

En indledende anbefaling kan være at se det som en fælles udfordring. Det er ikke kun koordinatoren – inbetweeneren – der skal `lære noget´. Den formelle leder og koordinatoren må kontinuerligt undersøge, om de i grunden forstår hinanden og rollefordelingen imellem dem. Koordinatoren kan med fordel spørge sig selv, om det er tydeligt, hvad lederen og kollegaerne forventer. Personer i en koordinatorfunktion har en opgave i at fortælle nærmeste leder og kollegaerne, hvad de har brug for, at lederen henholdsvis kollegaerne gør, for at de kan lykkes med deres opgave. Godt følgeskab fra kollegaer er en forudsætning, og det kan være gavnligt, at kollegaerne stiller sig selv spørgsmål som: Hvad kunne din koordinator ønske sig mere eller mindre af fra din side? Hvilke dilemmaer har du og dine kollegaer været med til at sætte koordinatoren i?

Det særlige i menneskebehandlende organisationer

Er der nogle særlige udfordringer i menneskebehandlende organisationer eller omsorgsteam? Ja, det er der jo nok. Ofte er medarbejderne organiseret rundt om opgaven – beboeren, og man kan ikke skemalægge i detaljer, så det er op til medarbejderen selv at tage en række konkrete beslutninger om, hvad der skal gøres. Der er altså i høj grad tale om medledelse fra alle medarbejderne, og indføres der så en organisering med koordinatorer, så kan det opleves som en begrænsning i eget råderum og f.eks. også muligheden for at gå direkte til chefen. Det må italesættes i organisationen.

En foregangsmand inden for teamteori, Richard Hackman, fortæller, at medarbejdere i omsorgsteam ofte vil kæmpe for kontrol; – at undgå, at opgaverne og andre mennesker kommer til at udnytte dem. Det skal forstås i sammenhæng med en grundlæggende tvivl hos medarbejdere i forhold til, om de gør det godt nok over for beboeren/klienterne. Det er rart at have indflydelse og medbestemmelse, men det er også rart at få at vide, når man er færdig. Den enkelte medarbejder har en udfordring i forhold til at sætte grænser, fordi man i forhold til en række andre opgavetyper ligesom aldrig bliver helt 'færdig' med opgaven. Jo større indflydelse medlemmerne har på egne opgaver, jo bedre tackler de denne tvivl ifølge Hackman.

Der kan altså være en tendens til at se organisering som et 'nulsumsspil'. Nulsumsspil betyder her, at når koordinatoren får mere indflydelse, så minskes kollegaernes indflydelse. Dette kan medføre et modsætningsforhold mellem kollegaer og koordinator. Husk at det ofte ikke er et nulsumsspil, og fordi en koordinator får øget indflydelse, er det ikke sikkert, det "går ud over" andre. Lederne må gøre opmærksom på dette og analysere dette sammen med teamet. Det kan jo også være, at forhindringer bliver ryddet af vejen grundet en mere kvalificeret koordinering, og det kan være, at de eventuelt andre fagligheder, der kommer i spil, også beriger ens eget arbejde – at det er en `win-win situation´ for at bruge en noget slidt formulering.

At lykkes som koordinator

Det er altid svært at give gode råd – nå, ja, det er måske meget rart at give dem – men det er i grunden sjældnere, at de bliver modtaget helt så positivt. Som Storm P sagde; – man kan lære meget af de gamle ordsprog, men man gør det ikke. Her forsøger jeg alligevel at komme med nogle anbefalinger i forhold til at lykkes som koordinator:

– Mærk efter, om du har lysten

Det er væsentligt at mærke efter, om du har lysten til denne funktion. Man må spørge sig selv, om man har prøvet lignende opgaver, om det er spændende, og om man forventer at ville kunne trives med de usikkerheder og flydende roller, som er indbygget i funktionen.

Når jobfunktionen ikke altid er så tydelig, har du en opgave med at placere dig i den position, som du gerne vil have, og den som organisationen synes, du skal have. Sådan et positioneringsspil er jo typisk noget med at være ekstra vågen på møder og holde øje med, hvornår nogen forsøger at putte én i en bestemt kasse. Det kræver ekstra energi. Du skal altså gøre op med dig selv, om du har lyst og overskud til det.

De fleste bliver stolte af at få tilbudt et job eller en opgave med større ansvar, men man skal huske at tage en dyb vejrtrækning og nærlæse jobbeskrivelsen. Hvor meget administrativt ligger der i opgaven i forhold til udvikling? Er det en balance, der ligger godt til mig? Og hvad gør jeg, når jeg skal ændre min position i forhold til kollegaerne?

– Få et tydeligt mandat

Som koordinator skal du være opmærksom på at få et tydeligt mandat fra din leder. Det kan give store udfordringer at have ansvaret for et projekt, når man ikke er chef for de kollegaer, der skal udføre opgaven. Det er mit indtryk, at personer, der har haft sådanne koordinerende funktioner i lang tid, typisk er blevet meget opmærksomme på det med mandatet. De tager for eksempel ikke en opgave eller et projekt, før det er afklaret, hvem der træffer afgørelserne, og om de kan sætte kollegaerne i gang med at løse opgaverne.

Det er ikke nok alene at afstemme med ledelsen. Der skal også være en accept fra kollegaerne, ellers lykkes projektet ikke. Du skaber resultaterne sammen med medarbejderne.

– Skab rammerne, så dine kolleger kender din særlige funktion

Når du får en særlig rolle, en koordinerende funktion, så beholder du typisk nogle af de opgaver, som du havde i forvejen. Som koordinator har du behov for at få skabt rammerne i jobbet i forhold til kollegaer, chefer og ledere, som måske alle har forskellige billeder af, hvad du skal tage dig af i funktionen.

Også ledere og kollegaer uden for dit team skal kende til den særlige funktion, som du varetager, for det gør det lettere at opnå accept, når du skal løse opgaver på tværs i organisationen.

Der er i hvert tilfælde to måder at gribe det an på. Du kan få hjælp fra din leder, eller du kan

gøre det selv. Nogle steder bliver man enige om, at det er den formelle leder, der tager sig af det politiske spil mellem afdelingerne. Støder du på modstand i organisationen i form af manglende accept af din position, er det din chef, der tager sig af det. Muligheden er også, at du selv træder ind på den politiske arena og tager kampen op.

– Vær loyal over for både ledelsen og kollegaerne

Som inbetweener skal du kunne balancere på en "loyalitetsbalancebom" og være loyal over for både ledelsen og kollegaerne.

Hvis der indføres ny teknologi eller et pædagogisk princip, som de fleste synes, er en god idé, er der ingen problemer i at gå forrest. Så er der ingen loyalitetskonflikt. Men kommer der forandringer fra ledelsen, som medarbejderne er uenige med, kan du ende i et dilemma, hvor kollegaerne forlanger, at du skal gå tilbage til ledelsen og sige, at de er utilfredse. Så står du med aben og skal udkæmpe kampen – og dén situation skal undgås. Nogle gange skal du `lede opad´, fortælle chefen hvilke praktiske besværligheder, der kan være ud fra dit detailkendskab eller fortælle, at den kommunikationsopgave, finder du, skal ligge hos den formelle ledelse. Når beslutninger ér taget, kan du for eksempel sige: "Nu skal vi have et nyt it-system

– det er hverken mig eller vores chef, der har taget den beslutning – men det skal rulles ud, hvordan gør vi det på en god måde?". Du skal altså gøre det tydeligt, at I arbejder sammen om forandringen. Som inbetweener er det vigtigt at være åben om de dilemmaer, man kommer i.

– Forhold dig til, at du har en anden rolle end dine kolleger

Du har fået titlen som – eksempelvis – koordinator, teamleder eller tovholder. Og med den følger handlepligt. Det er du nødt til at tage på dig, for dine kollegaer har særlige forventninger til dig. Du må også forholde dig til, at du med din nye titel stikker ud fra mængden. Det er ret almindeligt, at ens kollegaer begynder at reagere anderledes. De synes måske, at de ikke længere kan snakke med deres kollega på samme måde, når hun eller han har fået denne nye position. Det kan betyde, at nogle begynder at trække sig. Eller at de spiller "kollegakortet", hvor de bruger fortiden som "Dengang kunne du da godt ..." for at påvirke dig i en bestemt retning.

– Vær god til at komme videre

Tingene går hurtigt i dag, og det er svært at undgå fejl. Du kan for eksempel have været lidt for skråsikker i en præsentation eller fået startet et møde dårligt. I et team er det vigtigere at kunne komme videre end at prøve at være fejlfri. Indrøm din fejl og vær god til at komme videre.

Det er vigtigt, at man i teamet kan sige tingene ligeud. Kulturen i teamet skal være båret af opbakning, anerkendelse, tillid og generøsitet indbyrdes – for det gør det nemmere at komme videre. Alle bærer et ansvar for, at tingene lykkes.

– Styrk dine kompetencer i mødeledelse

I rollen som koordinator indkalder du hyppigt kollegaerne til møder. Med til god mødeledelse

hører, at du har fokus på, hvad organisationen får ud af det – og om det kommer beboerne/klienterne til nytte. Hvad den konkrete gruppe får ud af det, og hvad vi hver især får ud af det som mødedeltagere.

Grib de gode energier, vær nærværende og øv dig på at styre processen – kunne være nogle råd i forhold til god mødeledelse, og man kan altid blive bedre!

– Få en sparringspartner

Det er ikke alt, du kan tale med dine kollegaer om. Og nogle ting er svære at sige til sin chef. Som leder i gråzonen mellem kollegaer og chef har du brug for at tale med ligesindede. Om det, der er uklart i jobbet, dilemmaerne, besværlighederne.

Du er ikke 100 procent med i kollegagruppen og kommer typisk heller ikke med til ledermøder, så der kan være behov for at have sit eget netværk. Det behøver ikke nødvendigvis være tidskrævende. I kan bare mødes to gange om året. Eller måske have en aftale om at kunne ringe til hinanden helt uformelt. I større organisationer er der ofte mulighed for at facilitere netværk på tværs af afdelingerne.

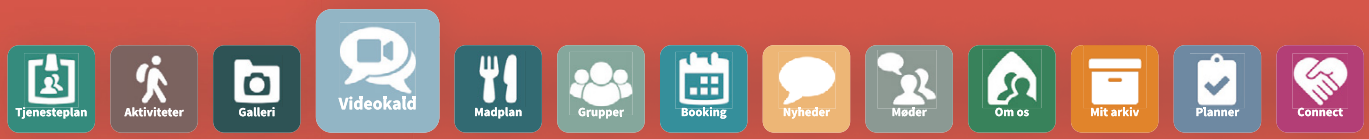
Fremtidens organiseringer

Med de nye positioner følger diffuse opgaver, hvor det aldrig må blive koordinatorens ansvar at fortælle kollegaer, hvorvidt de fortsat er en del af teamet eller ej. Det må og skal altid være den formelle leders ansvar – men hvem skal fortælle kollegaer, når en opgave ikke er udført efter planen – er det koordinatoren?

Måske er der nye balancer på vej i arbejdslivet. Den tydelige opdeling mellem leder og medarbejder bliver i stedet til en balance, og det bliver en opgave at balancere på denne `loyalitetsbalancebom´. En balance mellem loyaliteten til kollegagruppen og loyaliteten til ledelsen.

Med de mange løbende organisatoriske ændringer øges kompleksiteten i forståelsen af sondringen mellem medarbejder og leder. Måske er det også for stereotype roller, sociale kategorier, som vi ikke længere kan tænke om på samme vis. Kompleksiteten kan gøre jobindholdet diffust og sætte koordinatorer – og andre i inbetweenerpositioner – i nogle dilemmaer. På den anden side kan den også give mange chancen for et endnu mere spændende arbejdsliv, hvor de folder deres ledelseskraft ud på bestemte områder, som de brænder for.

Læs mere om koordinatorer uden personaleansvar eller inbetweenere i bogen *Leder og ikke-leder – Om inbetweenere i organisationer* af Birger Søndergård og Pernille Pjedsted. Læs mere om og køb bogen her: www.bit.ly/leder-og-ikke-leder


Tjenesteplan
Aktiviteter
Galleri
Videokald
Madplan
Grupper
Booking
Nyheder
Møder
Om os
Mit arkiv
Planner
Connect

SIKKER KONTAKT

“Vi kunne se, det var meget bedre at få borgerne over på IBG Videokald, hvor de færdes i et lukket og sikkert miljø uden reklamer og udefra-kommende. Der er mere ro på, og det fungerer meget bedre for borgerne”

Interaktiv Borgerguide er 15 digitale moduler til understøttelse af trygge fællesskaber. Book en uforpligtende demo på borgerguide.dk

IBG

Borgerguide.dk

Ingen trives i miljøer, hvor de bliver krænket

Af Bianca Røjbæk, Kommunikationsmedarbejder

Den sociale virksomhed Habitus har sat krænkelser på dagsordenen. Fra 2021 kan alle ansatte i organisationen anonymt svare på, om de oplever krænkelser, når de er på arbejde. Det vil foregå i forlængelse af organisationens forråelsesmålinger, der ligeledes er iværksat for nyligt.

De sidste par år har der været et øget offentligt fokus på, hvordan vi taler til og om hinanden. Det fokus har gjort de fleste klogere på, at vi kan blive blinde for, hvordan vores adfærd kan påvirke andre mennesker negativt.

Ingen mennesker trives i miljøer med krænkende adfærd, og det er utrolig vigtigt, at ansatte i Habitus trives. Ellers mister vi vores eksistensgrundlag, fortæller Habitus' administrerende direktør, Martin Godske.

I 2020 er der i HabitusHusene blevet lavet kvartalsvise forråelsesmålinger. Hvert kvartal er der altså blevet samlet op på den oplevelse, personalet i det enkelte HabitusHus har med forråelse i deres hverdag.

Forråelsen kommer snigende. Derfor skal man være på vagt overfor den. Forråelse breder sig. Det gør det, fordi vores ideer om normalt rykker sig med tiden. Adfærd, vi synes, var fuldkommen uacceptabel sidste måned kan være blevet den nye normal. Derfor skal vi være virkelig grundige, når vi arbejder med forråelse i organisationer som Habitus. Vi skal lede efter de mindste tegn på, at vores etiske kompasser er blevet forstyrret. Ellers bliver vi blinde overfor problemerne, som forstyrrelserne kan tage med. Det gælder både i forbindelse med forråelse og krænkelser, fortæller Martin Godske.

Forråelsesbegrebet fokuserer primært på relationen mellem de professionelle og borgeren. Begrebet sætter fokus på den empatitræthed, man som professionel kan opleve, når det er ens profession at vise omsorg overfor andre.

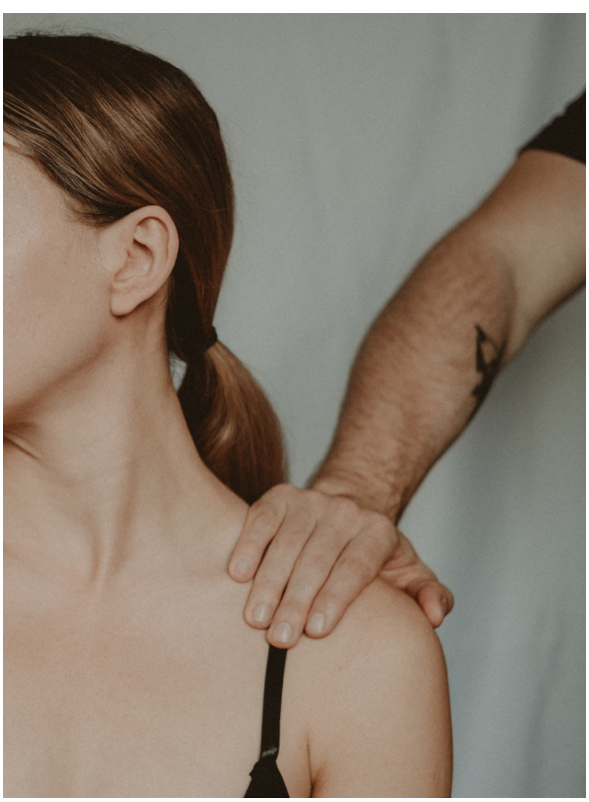
I HabitusHusene vil der fremadrettet ikke kun blive målt på forråelse blandt personalet. Fra 2021 er der blevet igangsat et projekt, hvor alle ansatte i alle afdelinger i organisationen anonymt kan svare på, om de oplever krænkelser, når de er på arbejde. Spørgeskemaerne vil i praksis blive sendt ud i forlængelse af forråelsesmålingerne.

Skammen ved krænkelser

At krænke nogen betyder at "skade eller begå overgreb mod nogens ære, selvfølelse el.lign."

Krænkelser er ikke nødvendigvis noget, der foregår, når ét menneske vil et andet menneske det ondt. En stor del af dem, der krænker andre, ved ikke at deres adfærd er krænkende. Det retfærdiggør ikke krænkende adfærd, men gør det svært at opdage og modarbejde i en organisation. Hvordan kan man organisatorisk set sikre, at medarbejderne gør opmærksom på, at der er noget galt i arbejdskulturen?

Man bliver som organisation nødt til at have systemer, der gør det muligt for den krænkede at fortælle om sine oplevelser – uden at lægge sit eget hoved på blokken. Det skal være muligt at sige fra og sætte grænser, uden at man udstiller sig selv som den, der er blevet krænket, fortæller Martin Godske.



Krænkelsesmålingerne i Habitus er fuldkommen anonyme.
Det kan været forbundet med stor skam at være udsat for krænkelser. Når en anden person påvirker ens ære og selvfølelse negativt, er det for mange svært at sige fra. Det at være udsat for en krænkende handling kan være skamfuldt i sig selv. Det gør det endnu sværere at identificere og modarbejde krænkelser – men bestemt ikke mindre vigtigt.

Fordelt på Habitus' bosteder bor over 100 borgere. De fleste af borgerne har gennemgribende udviklingsforstyrrelser og er normeret med 1-1 personale. Borgerne er i tæt kontakt med personalet, der som udgangspunkt arbejder i mindre teams på 3-6 personer.

Relationerne mellem personalet i de mindre teams kan hurtigt blive præget af personlige relationer. De personlige relationer gør det kun mere sårbart at sætte grænser og udpege andres krænkende adfærd. I teams hvor en given omgangstone er normaliseret, kan det både som ny og etableret medarbejder være svært at markere sine grænser, fortæller Martin Godske.

De blinde vinkler

Vi ved, at der kan findes adfærdsmønstre mellem ansatte – både horisontalt og vertikalt – i organisationer, der bærer præg af mangel på empati og indlevelse i den anden. Krænkelsesbegrebet tematiserer de blinde vinkler for empati, vi kan have overfor hinanden som kollegaer, fortæller Martin Godske.

Arbejdet med krænkelser skal forstås som analogt til arbejdet med forråelse. Som mennesker kan vi have brug for at blive mindet om de andre subjekters suverænitet. I stressede hverdage kan vi blive blinde og miste vores evne til at forstå de andre som subjekter. Når det sker, mangedobles muligheden for både forråelse og for krænkelser. Vi mister evnen til at forstå den anden – og vi bliver blinde for, hvad vi har mistet.
Arbejdet med krænkelser udspringer af en erfaring med, at der i socialpædagogiske organisationer er en overhængende risiko for, at mennesker bliver empatitrætte. Både når det kommer til relationen mellem borgere og medarbejdere og relationen mellem kollegaer.

Seks temaer indenfor krænkelser

I Habitus bliver der differentieret mellem seks overordnede temaer indenfor krænkelser:

1) Køn
2) Religion
3) Etnicitet
4) Seksualitet
5) Handicap
6) Udseende

Alle medarbejderne, der er ansat i alle Habitus-Husene, skal svare på, hvordan de på en skala fra 1 til 10 har oplevet krænkelser på hvert af de overordnede krænkelsestemaer.
Formålet med opdelingen er at gøre alle internt i organisationen opmærksomme på, hvordan krænkelser kan se ud og have forskellige udtryk. Opdelingen mellem de forskellige former for krænkelser er med til at finjustere sproget omkring krænkelser.

At give alle i organisationen et fælles sprog gør det nemmere at tale sammen om det. Når vi har de samme forudsætninger for at tale sammen om krænkelser, kan vi også bedre identificere og forhindre dem, fortæller Martin Godske.

Målingerne skal ikke bare afdække, hvordan virkeligheden ser ud. De skal skabe en fælles opmærksomhed og et fælles fokus for alle ansatte i Habitus. Det vigtigste, en krænkelsesmåling kan gøre, er at skabe en opmærk-

somhed, der i sidste ende kan være med til at forhindre krænkelser.

Martin Godske fortæller, at formålet med at afdække et fænomen i en organisation aldrig må være at måle på virkeligheden. Formålet skal være at påvirke virkeligheden i en mere positiv og produktiv retning.

Hvad er det, vi leder efter – og hvordan ved vi, om vi er blevet fri for det?

En udfordring ved at arbejde med krænkelser i Habitus er, at der ikke er specifikke handlinger, organisationen kender og gerne vil afhjælpe.

Det delikate ved at begynde at måle på både forråelse og krænkelser er, at man i en organisation ikke kan være sikker på, at man har problemet, inden man begynder at undersøge problemet. I Habitus var det først, da vi begyndte at tale om forråelse, at vi kunne begynde at få øje på det – og modarbejde det, fortæller Martin Godske.

En udfordring ved at arbejde med temaer som forråelse og krænkelser er, at det er tabubelagt og forbundet med skyld og skam. Det kan være svært at vide, om man har problemer med krænkelser, for der er meget få, der har lyst til at vedkende sig, at de er krænkende eller forråede.

Vi skal ikke bare tro, det er undtagelsen – vi skal sikre os, det ikke er reglen

I mange sager om krænkende og forrået adfærd i social- og omsorgssektoren bliver der talt om enkeltsager som et udtryk for individuelle problemer og udfordringer. Det, mener Martin Godske, er en forfejlet tilgang til nogle af de problemer, vi ser med kulturen på socialområdet.

Det er vigtigt, at vi stopper med at behandle problematisk adfærd som udtryk for enkeltstående brodne kar. Vi bliver nødt til at se på de underlæggende strukturer – og det er svært at få øje på, og vi skal lede grundigt. I organisationer som Habitus bliver vi nødt til at sætte spørgsmålstegn til vores gængse praksis. Ellers får vi aldrig øje på, om der er noget i den kultur, vi har normaliseret, hvor vi overgeneraliserer og ikke tager varer på individet. Det, vi skal hige efter, er en stærk refleksiv praksis. Hvis vi som kultur kommer derhen, hvor vi kan tale om det her åbenhjertigt og frit – så virker det. Det bedste, vi kan gøre, er at aftabuisere temaet. Tabuer er altid belagt med angst, aggression, projektiv adfærd, forskydelser og benægtelser, så når vi kan have samtaler med hinanden, hvor det ikke er automatreaktionerne, så er vi ved at være der, fortæller Martin Godske.

Mottoet i Habitus er at minimere problemskabende adfærd og maksimere livskvalitet. Alle pædagogiske indsatser og organisatoriske strukturer skal bakke op om det formål.

Hvilken organisation ville vi være, hvis vi prædikede om maksimering af livskvalitet og ikke går op i, hvordan de mennesker, der arbejder i Habitus, har det, når de går på arbejde? spørger Martin Godske afsluttende.

HER ER ÅRETS JULEGAVE

Gør som 1800 andre - især fra det specialiserede område - har gjort siden sommer:

Køb ”Ræk Mig Lige Samarbejdet – Tak!”

Fordi:

- Bogen henvender sig specifikt til jeres verden.
- Alt for meget ansvar for samarbejde ender hos ledere.
- Når følelser styrer afmonteres samarbejdet alt for ofte.
- Der er brug for, at det komplekse gøres enkelt og håndterbart.
- Du får opskriften på, hvordan alle får ejerskab for samarbejdet.
- Bogen er skrevet til både ledere og medarbejdere.
- I får et fælles sprog for professionelt samarbejde.
- I får mindsettet, der fastholder professionel indstilling, selvom følelserne er tilstede.
- Fordi læserne giver den maksimale 5 stjerner på Saxo, Bog & Ide og Gucca!

Uddrag af anmeldelser:

“Jeg er leder for 65 medarbejdere, og dette er min nye yndlingsbog! Den giver indsigt i og forståelse for, hvad der er på spil i samarbejdet, og kommer med helt konkrete anvisninger til at arbejde målrettet på at skabe et højtydende professionelt samarbejde. Bogen er smækfyldt med vigtige pointer! Let at læse, let at forstå og let at omsætte til praksis.” ⭐⭐⭐⭐⭐

”Intet mindre end en fremragende bog.” ⭐⭐⭐⭐⭐

”Styrken er pointen om at man er ansat til samarbejde. Ikke kun faglighed. Det giver mandat både for ledere og medarbejdere. Så man kan tage ansvar og gøre noget. Og befriende at der med så enkle midler beskrives noget der kan opleves komplekst.” ⭐⭐⭐⭐⭐

“En inspirerende bog, som vi har megen glæde af i dagligdagen. Vi synes budskabet er så godt, at vi giver bogen til alle nyansatte. På den måde kommer vi på fælles kurs til gavn for borgerne, som jo er vores første prioritet.” ⭐⭐⭐⭐⭐

“En genial bog til ledere og medarbejdere. Køb den, læs den.” ⭐⭐⭐⭐⭐

Bogen købes hos netbaserede og fysiske boghandlere.

Ved køb på mindst 30 stk. kan den bestilles hos os til 250 kr/stk. Med fri fragt.

Ønsker du at købe 30 stk. eller flere, så skriv en mail til finn@de-tre.dk.
Vi sender fragtfrit, og gaverne når frem i god tid inden jul.

De-tre

Forlaget De-tre I/S
Marskensgade 19, 2.th.
2100 København Ø.
www.de-tre.dk

Kan faglig ledelse gå på tværs af fag?

Af Søren Voxted, Institut For Marketing & Management
Syddansk Universitet

Faglig ledelse kan gå på tværs af fag, når fagligheden er det område og de grupper, et tilbud retter sig imod, frem for at sætte lighedstegn mellem profession og fag i faglig ledelse.

Jeg vil starte med at besvare spørgsmålet i overskriften meget kort: JA! Det kræver dog en forklaring, og den forklaring vil jeg bruge den resterende del af artiklen på.

Fra bøger, artikler, konsulentforløb og kurser kendes fænomenet at arbejde tværfagligt. Dette fremstilles som en udfordring, der rækker ud over, hvad der almindeligvis forbindes med fag. Det, at flere faggrupper skal samarbejde om opgaven, er udbredt og bliver sandsynligvis fortsat mere udbredt især indenfor de områder, der dækker dette tidsskrifts læserskare. Arbejdet med handicappede, psykisk syge i bo- og opholdstilbud og sårbare unge vil i mange tilfælde være et samarbejde, der omfatter pædagogisk personale, sundhedsfaglige ansatte og medarbejdere med socialfaglig baggrund. Udfordringen er, at med borgeren i centrum skal samarbejdet om de bedste løsninger baseres på bidrag fra hver af de forskellige professioner. De ansatte skal hver især udfolde deres faglighed på en måde, så det tilsammen bliver til en dynamisk helhed frem for et kludetæppe og en konkurrence om hvis profession, der er mest gennemtrængende. Det lyder nemt! Men det er det ikke, hvis man skal tro både litteraturen og praksisfortællinger, der handler om tværfagligt samarbejde.

Den tværfaglige udfordring

Det kan selvfølgelig argumenteres, at tværfaglighed altid har været et vilkår og en udfordring. Det er alligevel en udbredt opfattelse, at udviklingen har medført, at tværfagligt samarbejde er mere påkrævet end tidligere. Der peges bredt på to forklaringer på dette. Det første er, at der stilles anderledes krav og forventninger til arbejdet med de borgere og brugere, der er på tilbud. Dette inkluderer også, at borgere, der tidligere var koncentreret på højt specialiserede tilbud, i stigende omfang er at finde i, hvad der i feltet betegnes som mere ordinære tilbud. Det gør, at krav til de ansatte er steget markant. Dette har igen ført til, at kerneopgaven ikke i samme omfang som tidligere bliver varetaget af én, men omfatter flere faggrupper.

Dette forhold, at kerneopgaven i langt højere grad end tidligere går på tværs af professioner, og at krav og kompleksitet i arbejdet har accelereret, indgår også i argumentationen for professionalisering af ledelse, også blandt de ledere der er tættest på de ansatte. Lederens opgave er at opstille og formidle mål, opstille rammer, facilitere og motivere de ansatte til i fællesskab at sikre den optimale kvalitet for brugere/borgere. Professionel ledelse ses samtidig med, at ledelse af den faglighed, der indfrier mål og formål, distribueres til de ansatte.

Er faglig ledelse svaret?

Ud fra forrige afsnits argumentation er spørgsmålet, om faglig ledelse er svaret i nutidige organisationer, et både: JA og NEJ!

Faglig ledelse er ellers blevet en tilgang oppe i tiden, der i flere sammenhænge udlægges som det ledelsesmæssige svar på de udfordringer, især organisationer indenfor velfærdssektoren står overfor. I mange sammenhænge fremstilles faglig ledelse som en tilgang, der kan sætte fokus på de processer, der indfrier kerneopgaven, frem for at ledelse bliver til styring omkring kerneopgaven.

Når det korte svar alligevel kan gå i flere retninger, skyldes det, at begrebet 'faglig ledelse' langt fra er entydigt.

Der er afgjort en pointe i, at tidligere tiders faglige leder, der som en kompetent fagperson udøvede direkte faglig ledelse ikke kun tæt på, men blandt de ansatte, ikke længere er et svar. Stigende krav til specialisering, og at kerneopgaven går på tværs af professioner, har medført, at der ikke længere kan identificeres en leder, der er primus inter pares – den bedste blandt ligemænd. Der er gode grunde til, at der ikke længere er værkførere i socialsektoren!

Faglig ledelse aktuelt rækker imidlertid videre. Der er en række bidrag, der ligefrem og med henvisning til denne fortidens fagligt fremmelige

leder blandt ligemænd taler om faglig ledelse version 2.0. Hvilket igen er et flertydigt begreb.

I nogle nye bidrag ses faglig ledelse som en aktivitet, hvor det vigtige bidrag til at indfri kerneopgaven er de ansattes faglighed herunder også ansattes evne og vilje til at arbejde tværfagligt. Faglig ledelse handler om, at nogen, og det kan godt være de ansatte selv, tager hånd om fagligt samarbejde, kvalitet og udvikling. Det er aktiviteten i sig selv, der er faglig ledelse, hvor begrebet kædes tæt sammen med ambitionen om at distribuere og delegere ledelse til de ansatte selv. På den måde taler faglig ledelse version 2.0 sig direkte ind i det, der ellers var kritikken imod faglig ledelse, vel og mærke i version 1.0, at lederen ikke kunne løfte opgaven. I stedet bliver faglig ledelse kædet sammen med netop at delegere opgaver og ansvar til (kompetente) ansatte.

Der er imidlertid også dem, der fortsat argumenterer for, at faglig ledelse starter med en faglig leder. Det er her kritikken om, at lederen ikke kan lede på tværs af fag forskelligt fra sit eget, får sin berettigelse.

En anden vinkel på faglighed

Når det korte svar hos mange, på spørgsmålet om hvorvidt faglig ledelse er svaret på udfordringen at skabe et tværfaglige samarbejde, også er et nej, har det som anført sine gode begrundelser. Traditionelt har faglig ledelse udøvet af en faglig leder været bundet til et bestemt fag, hvilket en nyfortolkende version 2.0 af den faglige leder ikke umiddelbart kan sætte sig helt ud over. Det logiske svar, som også ses tydeligt mange steder i ledelsesteorien, er, at lederen skal træde et skridt længere op på abstraktionsstigen og skabe rammer, delegere ansvar og opstille overordnet mål for, at ansatte med forskellig professionsbaggrund kan skabe løsninger på tværs af deres faglighed. Denne argumentation ses også i bøger og artikler, der omhandler netop faglig ledelse som en ledelsesaktivitet i en version 2.0. Ligesom det er en argumentation, der sætter grænser for faglig ledelse derhen, at lederen udøver mere direkte ledelse overfor de ansatte. Der stilles det retoriske spørgsmål: *Hvis faglighed er det, der skal ledes?* underforstået hvilken faggruppe vil blive tilgodeset af den faglige leder?

Det er afgjort en udslagsgivende pointe, at de krav og forventninger, der er til velfærdsinstitutioner aktuelt, forudsætter det, at flere professioner arbejder sammen om kerneopgaven. Et rehabiliterende fokus i hjemmeplejen eller handicapinstitutionen er et samarbejde mellem SOSU-medarbejdere, terapeuter, sundhedspersonale og pædagoger. At gøre børn undervisningsparate i folkeskolen er en fælles opgave for lærere og pædagoger.

Men inden man helt accepterer, at faglig ledelse som direkte ledelse af de ansattes faglighed ikke

er muligt eller hensigtsmæssigt, er det interessant og relevant at stille spørgsmålet: Hvad er faglighed?

På samme måde som, at nogen beskylder tilhængere af faglig ledelse for at fastholde et forældet syn på ledelse som en aktivitet, der er knyttet til et bestemt fag, kan der rejses kritik mod kritikkerne for at fastholde et forældet syn på, hvad der er faglighed i form af at sætte lighedstegn imellem faglighed og bestemte professioner med identisk uddannelse.

Et andet blik på faglighed

Et andet blik på faglighed kan være det område og de grupper, tilbuddet retter sig imod frem for at sætte lighedstegn mellem profession og fag i faglig ledelse. Hvis nu man på handicapinstitutionen ændrer perspektiv og ser fagligheden som arbejdet med stedets brugere og beboere? Hvis fagligheden er socialpsykiatri og ikke pædagogik og pleje? Hvis der etableres en faglighed, der er rehabilitering, hvor flere faggrupper bidrager?

Det kan ganske vist virke som et kunstgreb. Men at der er en pointe, så jeg udfoldet i en stråleterapi på et sygehus. Det interessante her var, at sygeplejersker, radiografer og kontorpersonalet udgjorde og definerede sig selv som en samlet faggruppe med en fælles faglighed som stråleterapeuter. Dette fællesskab mødte jeg ved mit besøg allerede ved det fælles morgenmøde, hvor personalet talte og agerede som en fælles faglig enhed. Måden de ansatte talte sammen på, og lederens italesættelse af afdelingen var også, at de ansatte havde en ens faglighed med forskellige opgaver, hvor det blev nævnt, hvordan sygeplejersker i stråleterapien adskilte sig fra sygeplejerskers job andre steder på sygehuset, og hvordan et radiografjob var anderledes end i en røntgenafdeling. Det tætte samarbejde i denne afdeling er dermed baseret på en fælles faglighed som stråleterapeuter frem for et tværfagligt samarbejde, hvilket udgør en vinkel og et perspektiv for, hvad det vil sige at lede fagligt.

Noget tilsvarende vil antagelig kunne ses på de institutioner og områder, hvor dette blads læserskare befinder sig og er ledere. På handicapinstitutionen vil pædagoger, social- og sundhedsassistenter og terapeuter have en faglighed med afsæt i brugerne, der gør, at pædagogen her har mere i faglig henseende til fælles med stedets social-og sundhedsassistenter og terapeuter end pædagogkollegaen i vuggestuen. Terapeutens job er tættere på kollegaerne her, end det er på terapeutkollegaer i idrætsklinikken osv.

I den kommunale socialpsykiatri, hvor der især er beskæftiget pædagogisk personale, er der brugere, der ud over psykiske problemer, har alvorlige somatiske diagnoser, idet psykofarmaka er hårdt for kroppen. Mange af dem har problemer affødt af misbrug og hjemløshed, flere af dem reagerer ikke på sygdomstegn og kommer derfor alt for sent i udredning og behandling. Af denne grund vil det være oplagt, at der indgår sundhedsfagligt personale i tilbuddene. Her er det, jeg kan møde kritikpunktet rejst imod faglig ledelse, at der ikke er en men flere fagligheder til stede, der skal ledes. Men set i forhold til den bredde, der ligger i både pædagogers arbejde og i eventuelt sygeplejerskers arbejde, kan der også her argumenteres for, at de to faggrupper i denne specifikke kontekst har et større fagligt overlap med fokus på beboerne med psykiske lidelser, end de har med fagfælder i helt andre sammenhænge.

Det er dette forhold, der gør, at jeg rejser spørgsmålstegn ved, hvad det er for en faglighed, der skal ledes. Ofte, og i min optik fejlagtigt, sættes der lighedstegn imellem faglighed og profession. Faglighed kan også være forskellige faggrupper, der arbejder tæt sammen indenfor et bestemt område, fx plejecentre hvor fagligheden er 'rehabilitering', skolen hvor fagligheden er elevers trivsel og læring på bestemte årgange, eller en faglighed i socialpsykiatri der omfatter både pædagogiske og sundhedsfaglige ansatte. I disse tilfælde er det den specifikke faglighed i de respektive institutioner, der er genstand for faglig ledelse.

Landsmødet 2021

Endelig Landsmøde igen!
Efter to et halvt års ufrivillig pause.

I dagene den 18. august - 19. august var næsten 400 ledere fra det specialiserede socialområde samlet på Nyborg Strand til Socialt Lederforums Landsmøde.

Det stærke hold af oplægsholdere talte blandt andet om magt, stress, lederes arbejdsforhold, mentale højrisikojobs, hjernekapacitet, ledelsesmæssigt mod, den menneskelige side af ledelse samt politisk indflydelse på ledelse og velfærd. De havde også savnet at møde publikum igen – at fornemme "duften af savsmuld". Det kunne i den grad mærkes på intensiteten i den store sal!

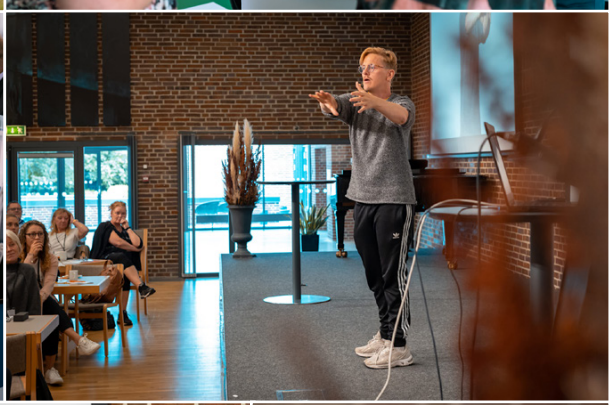
Vi havde et par fantastiske dage med veloplagte oplægsholdere, højt humør samt god mulighed for faglig sparring og netværkspleje.

Det var også muligt at søge ny inspiration blandt de mange udstillere indenfor området.

Vi ses den 24. marts - 25. marts 2022!

Rikke Thomsen
for den sønderj
modtager noge

TRAP Consulting
Højt specialiseret
rådgivning til botilb
og opholds



MAGT OG
LEDELSE

Low Arousal 2 som redskab til at forebygge udadreagerende adfærd

Af Lea Johanne Sarfelt, Specialkonsulent, Socialstyrelsen

National og international forskning peger på, at et fokusskifte fra restriktive sanktioner og magtanvendelse til forebyggelse og konflikthåndtering kan nedbringe forekomsten af voldsomme episoder og magtanvendelse. Det er i den sammenhæng dokumenteret, at fagprofessionelle på botilbud, utilsigtet, kan være med til at optrappe eller fremprovokere konflikter gennem den måde, de kommunikerer på. Forskningen dokumenterer endvidere sammenhæng mellem en høj grad af borgerinvolvering og reduceret brug af magtanvendelse (Socialstyrelsen 2018. Erfaringsopsamling: Projekt Forebyggelse af magtanvendelse på botilbud: bit.ly/magtanvendelse-botilbud).

Metoden Low Arousal anser udfordrende adfærd som en strategi hos borgeren for at klare svære situationer – ikke som et udtryk for modstand. Derfor ses adfærden også som en reaktion hos borgeren på baggrund af uhensigtsmæssigt sammenspil og kommunikation. De fagprofessionelles opgave er derfor at finde metoder, der støtter borgeren i at opnå større egenkontrol og autonomi.

Arousalniveau og kritiske episoder hænger sammen

Grundtanken i metoden Low Arousal (LA2) er, at der er sammenhæng mellem arousalniveau (ophidselsesniveau) og kritiske episoder. Arousal er et udtryk for hjernens vågenhedsniveau og modtageligheden for sanseindtryk. Høj arousal medfører, at et menneske reagerer hurtigere, stærkere og voldsommere på stimuli end ved lav arousal. Når arousal er høj, er reaktionerne stærkere, mens evnen til egenkontrol er svagere. Det øger risikoen for, at en situation kan udvikle sig til en kritisk episode. Når belastningen er høj, bliver arousal nemt aktiveret, og evnen til at bearbejde information falder betydeligt (Socialstyrelsen 2017. LA2 – Metodemanual til forebyggelse af vold og fremme trivsel på botilbud: bit.ly/socialstyrelsen-la2).

Metode giver nye handlemuligheder

LA2 hjælper de fagprofessionelle med at beskrive, hvordan de bedst muligt kan støtte borgeren i at forebygge, håndtere og mestre de kritiske episoder. Gennem oprigtig nysgerrighed over for borgerens indefra-perspektiv bliver det muligt at skabe et tæt samarbejde med vedkommende om at nedsætte de kritiske episoder. Her skal de fagprofessionelles faglighed og metoder udfoldes sammen med borgerens tanker og ideer, så borgeren ikke er alene med ansvaret for at finde løsningerne. De to perspektiver kvalificerer gensidigt hinanden, og derigennem er der mulighed for forandring i retning af bedre trivsel for både borgeren og de fagprofessionelle (Socialstyrelsen 2017. LA2 – Metodemanual til forebyggelse af vold og fremme trivsel på botilbud: bit.ly/socialstyrelsen-la2).

Tre planer baner vej for forandring

LA2 bygger på tre planer: trivselsplan, tryghedsplan og læringsplan. Metoden har fokus på at forstå borgerens indefra-perspektiv og belyse de fagprofessionelles udefra-perspektiv. Det sker gennem udvikling af tre planer hos borgeren:

1. Min Trivselsplan

Udgangspunktet er borgerens indefra-perspektiv, hvor det belyses, hvordan vedkommende oplever egen trivsel, ressourcer, netværk, mestringsstrategier og belastninger. Der er fokus på, hvordan borgeren oplever sin hverdag, og hvordan den fagprofessionelle kan støtte borgeren i at mestre hverdagslivets udfordringer. Her kommer borgeren selv til orde, og det er hans eller hendes oplevelse og forståelse, der er i centrum.

I Trivselsplan for fagprofessionelle er udgangspunktet et udefra-perspektiv, dvs. hvordan den fagprofessionelle ser borgerens trivsel, ressourcer, netværk, mestringsstrategier, belastninger og deraf følgende fælles faglige tilgang. Her er fokus også på, hvordan den fagprofessionelle kan støtte borgeren i at mestre hverdagslivets udfordringer, så vold og trusler om vold ikke bliver den mestringsstrategi, borgeren har til rådighed.

2. Min Tryghedsplan

Tryghedsplanen er et redskab til at forstå og håndtere affektudbrud og kritiske episoder i samarbejde med borgeren. Formålet er at skabe tryghed både for borgeren og den fagprofessionelle. Det er borgerens egen plan for, hvordan der kan skabes mest mulig tryghed, når vedkommende har det svært.

Tryghedsplan for fagprofessionelle er et redskab til at reflektere over og samstemme de fælles faglige tilgange til borgeren i forbindelse med kritiske episoder, så disse håndteres med så lidt skadevirkning som muligt både for borgeren i affekt, andre borgere og den fagprofessionelle.

3. Min Læringsplan

I læringsplanen er udgangspunktet borgerens indefra-perspektiv. Det vil sige, hvordan borgeren oplevede den kritiske episode, hvordan han eller hun forsøgte at mestre situationen, hvordan han eller hun oplevede støtten samt borgerens vurdering af, om den fagprofessionelles tilgang virkede hjælpsomt for ham eller hende. Her kommer borgeren selv til orde, og det er hans eller hendes oplevelse og forståelse, der er i centrum.

I Læringsplan for fagprofessionelle er udgangspunktet et udefra-perspektiv. Det vil sige, hvordan den fagprofessionelle oplevede adfærden hos borgeren. Hvordan støttede den fagprofessionelle borgeren i at anvende gode og konstruktive mestringsstrategier, og hvordan hjalp den fagprofessionelle borgeren med at genvinde kontrol gennem sin tilgang til vedkommende og sin vurdering af situationen samt ikke mindst med hvilken effekt.

(Socialstyrelsen 2017. LA2 – Metodemanual til forebyggelse af vold og fremme trivsel på botilbud: bit.ly/la2-metodemanual.

	Borgerens indefra perspektiv	**Fagprofessionelles udefra perspektiv**	
Forebyggelse	Min trivselsplan	Trivselsplan for fagprofessionelle	LA2-manualen
Håndtering	Min tryghedsplan	Tryghedsplan for fagprofessionelle	
Læring og refleksion	Min Læringsplan	Læringsplan for fagprofessionelle	

Til implementering af metoden anvendes en metodemanual, og de fagprofessionelle deltager i kompetenceudvikling. Ved brug af metoden er den enkelte borger erfaringsekspert, og med borgeren i centrum er der fokus på at finde fredelige løsninger.

Om udviklingshæmning og udadreagerende adfærd

Mennesker med udviklingshæmning er, qua den psykiske og kognitive funktionsnedsættelse, i risiko for at komme i voldsomme situationer med en adfærd, der ofte betegnes som udadreagerende, ukontrolleret, problemskabende eller udfordrende.

Når mennesker med udviklingshæmning har denne adfærd, skyldes det ofte, at de ikke forstår eller bliver forstået af omgivelserne, at kravene, der stilles til dem, er for høje, eller at de ikke verbalt kan give udtryk for en ubehagelig tilstand, som fx smerte eller for et uopfyldt behov.

Manglende kontrol og øget arousal følges ad og kan være med til at optrappe en voldsom episode. En voldsom episode opstår således i samspillet mellem personen med udviklingshæmning og medarbejderne eller mellem beboere på tilbuddet (Socialstyrelsen 2017. De nationale retningslinjer til forebyggelse af voldsomme episoder: bit.ly/voldsomme-episoder-botilbud.

En voldsom episode kan føre til en magtanvendelse, hvor de fagprofessionelle er nødsaget til at lave et fysisk indgreb, fx fastholdelse, for at få bremset den voldsomme adfærd hos den voksne med udviklingshæmning.

Se mere her: www.socialstyrelsen.dk

Botilbud søges til afprøvning af Low Arousal 2, der kan forebygge udadreagerende adfærd

Nu kan botilbud for mennesker med udviklingshæmning være med til at afprøve metoden Low Arousal 2 i et nyt afprøvningsprojekt under Socialstyrelsen. Metoden kan nedbringe udadreagerende adfærd, voldsomme episoder og dermed magtanvendelser samt øge trivslen blandt medarbejdere på botilbud.

En opgørelse fra Den nationale Videns- og Specialrådgivningsorganisation (VISO) viser, at VISO i 2020 igangsatte ca. 163 rådgivningsforløb, der vedrørte voksne med udviklingshæmning og udadreagerende adfærd. Den 1. januar 2020 trådte desuden nye regler i kraft om magtanvendelse og andre indgreb i selvbestemmelsesretten i serviceloven.

Den faglige tilgang til borgere med udviklingshæmning har primært haft et fokus på borgerens mestrings- og funktionsevne ud fra et fagligt udefra-perspektiv og kun i mindre grad inddraget borgerens indefra-perspektiv på en voldsom og udadreagerende adfærd. Forklaringen kan findes i en hensyntagen til borgerens nedsatte kognitive funktionsniveau og deraf følgende begrænsninger i refleksionsevnen. Forskningen dokumenterer dog sammenhæng mellem en høj grad af borgerinvolvering og reduceret brug af magtanvendelse.

Illustration fra LA2 – Metodemanual til forebyggelse af vold og fremme trivsel på botilbud, Socialstyrelsen, 2017: bit.ly/forbyggelse-trivsel

Derfor udmelder Socialstyrelsen nu en pulje målrettet kommuner og regioner, som indgår i et samarbejde med offentlige og private botilbud. I puljen kan kommuner og regioner ansøge om at være med til at afprøve metoden Low Arousal 2 (LA2) på botilbud for mennesker med udviklingshæmning.

LA2 er en ikke-konfronterende tilgang til at håndtere truende og voldelig adfærd. Tilgangen er udviklet til borgere på socialpsykiatriske botilbud og viser gode resultater. Den har også vist sig relevant og lovende for borgere med handicap og psykisk sårbarhed, og LA2 vurderes at have et stort potentiale for voksne med udviklingshæmning. Der mangler dog dokumenteret effekt om metoden i forhold til mennesker med udviklingshæmning, inden den kan udbredes bredt i Danmark, hvorfor afprøvningsprojektet nu rulles ud.

Hvem er afprøvningsprojektet for?

Projektets primære målgruppe er voksne mellem 18-65 år med udviklingshæmning, som bor på botilbud under servicelovens §§ 107 og 108, eller som bor under almen boliglovens § 105 med § 85 støtte under serviceloven.

Derudover er målgruppen også ledere og fagprofessionelle, der arbejder på botilbuddene samt deres driftsherrer (kommuner eller regioner).

Projektet omfatter fire til otte kommuner og/eller regioner, som indgår i et samarbejde med 1-2 botilbud for mennesker med udviklingshæmning.

Hvad er projektets formål?

Projektets formål er at afprøve den danske metode Low Arousal 2 (LA2) til forebyggelse af voldsomme episoder og magtanvendelser på botilbud for voksne med udviklingshæmning. Gennem en systematisk afprøvning er målet at finde ud af, om metoden virker til at forebygge disse for derved at nedbringe antallet af magtanvendelser og skabe bedre trivsel blandt voksne med udviklingshæmning og fagprofessionelle. Formålet er samtidig at styrke fagligheden blandt fagprofessionelle på botilbud.

Hvad er indholdet i projektet?

Socialstyrelsen, VIVE og Sopra står for at gennemføre projektets aktiviteter i samarbejde med de deltagende kommuner, regioner og botilbud.

Som deltagende kommune, region og botilbud kan I blive en del af følgende aktiviteter:

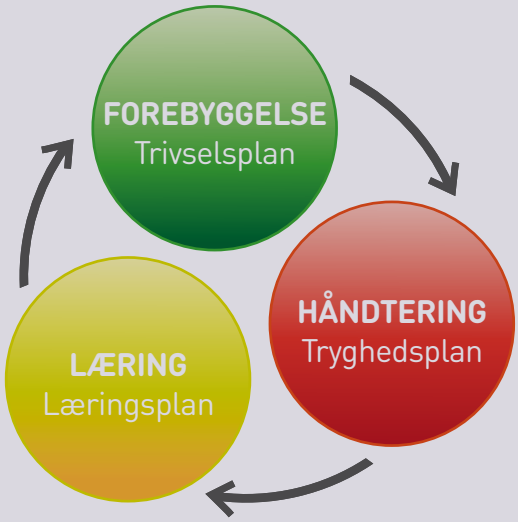
1. Kompetenceudvikling og uddannelse af fagprofessionelle på botilbuddene i metoden LA2

Kompetenceudviklingen skal klæde de fagprofessionelle på til at kunne arbejde med at forebygge udadreagerende adfærd og voldsomme episoder og til at kunne afprøve LA2 med en høj grad af nøjagtighed i forhold til metodemanualen.

2. Afprøvning og implementering af LA2 som metode

LA2 skal afprøves og implementeres på botilbud i den form, som den får gennem en systematisk vidensudvikling, som dernæst samles i en evaluering.

Afprøvningsfasen kan bidrage med væsentlig ny viden om bl.a. målgruppen, implementeringsforhold og økonomi. Et perspektiv efter afprøvningsperioden kan være, at metoden bliver udbredt på landsplan.



3. Implementerings- og processtøtte til fagprofessionelle og ledere på botilbuddene samt kommuner og regioner

Kommuner, regioner og botilbud vil modtage støtte i projektperioden til at implementere LA2. Støtten vil fokusere på generel implementeringsstøtte og specifikke forhold i forhold til at implementere LA2, herunder metodens redskaber. Støtten hænger tæt sammen med kompetenceudviklingen.

4. Evaluering af LA2 på botilbud

Kommuner, regioner og botilbud indgår aktivt i evalueringen af implementeringen af LA2 på botilbuddene. Formålet er at finde ud af, om LA2 er en virksom metode til voksne med udviklingshæmning, og om den virker til at forebygge magtanvendelse og voldsomme episoder på botilbud.

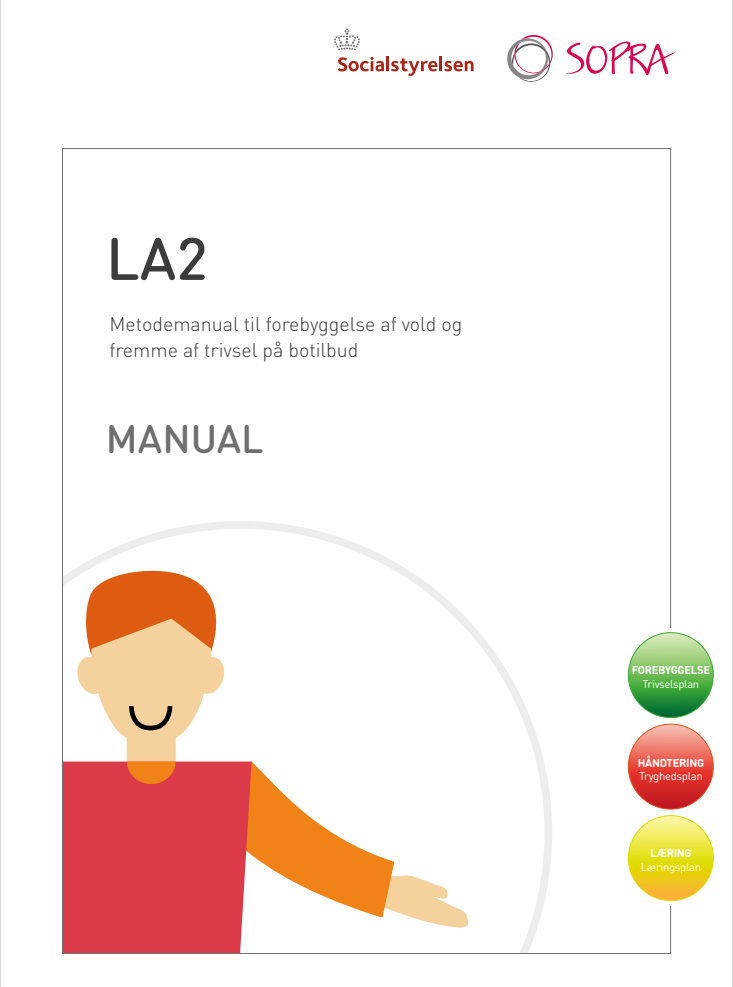
Projektet omhandler også udarbejdelse af et kompetenceudviklingsprogram samt justering og tilpasning af metodemanualen for LA2 til mennesker med udviklingshæmning. Metodemanualen indgår både som undervisningsmateriale i forbindelse med kompetenceudviklingen og som redskab til, at kommuner, regioner og botilbud kan implementere LA2.

Hvad kommer der ud af projektet?

Vi forventer, at metoden vil medføre at:

- Der sker et fald i antallet af magtanvendelser og voldsomme episoder på botilbud.
- Borgerne udvikler og vedligeholder deres funktionsevne og mestring af situationer, som potentielt vil kunne ende som en voldsom episode eller i en magtanvendelse.
- Borgerne udvikler en forbedret trivsel i hverdagen.
- Medarbejdere oplever en øget trivsel og styrkede kompetencer i forhold til at forebygge magtanvendelser. De vil bedre kunne tilpasse forventninger, så de matcher borgerens funktionsniveau bedre og underbygger borgerens eksisterende mestringsstrategier.

Efter ansøgningsfristen den 27. oktober 2021 kl. 12.00 udvælger Socialstyrelsen fire til otte kommuner og/eller regioner, der har indgået et samarbejde med 1-2 botilbud. Puljen bliver udmøntet i slutningen af 4. kvartal 2021.



LINK TIL MERE INFO
på socialstyrelsen.dk
bit.ly/socialstyrelsen-forebyggelse

Uudnyttet potentiale i helhedsorienteret tværfagligt samarbejde med én koordinator og én plan

Af Lektor Marie Louise Lauridsen og docent Bo Morthorst Rasmussen UC SYD

Om Bo Morthorst Rasmussen
Docent, Ph.d. og leder af forskningsprogrammet Socialt arbejde, Forvaltning og Socialpædagogik UC SYD. Han har forsket i socialt og pædagogisk arbejde i 20 år, bl.a. tværfagligt samarbejde og inddragelse af børn, familier og netværk.

Om Marie Louise Lauridsen
Uddannet socialrådgiver, Master i vidensbaseret socialt arbejde. Lektor ved UC SYD Socialrådgiveruddannelsen, Forskningsprogram Socialt arbejde, Forvaltning og Socialpædagogik. Har bl.a. arbejdet som socialrådgiver indenfor området misbrug og psykiatri.

Hvilken rolle har og kan forløbskoordinatoren og de koordinerende indsatsplaner få for at skabe en helhedsorienteret indsats for mennesker, der har brug for både psykiatrisk- og misbrugsbehandling

Abstrakt

Denne artikel undersøger, hvilken rolle forløbskoordinatoren (én koordinator) og de koordinerende indsatsplaner (én plan) har for at skabe en helhedsorienteret behandling for mennesker, der har psykiske vanskeligheder og samtidigt misbrug. Artiklen er baseret på en undersøgelse af 2 kommuners samarbejde og koordinering med Region Syddanmark. Artiklen viser qua teorierne om boundary spanners, boundary object og den uformelle kommunikations betydning i tværfagligt samarbejde, at både forløbskoordinatorer og KI planen gør en positiv forskel, men også at der arbejdes anderledes og mere integrerende end formelt tilsigtet, og at der er et stort uudnyttet potentiale i den uformelle kommunikation i grænsearbejdet, hvilket også samarbejder på andre områder kan lære af.

Indledning

Borgere med komplekse problemer fx psykiske vanskeligheder og samtidigt misbrug har behov for en helhedsorienteret indsats. Det er en velkendt problematik, at borgeren falder ned mellem to systemer eller får behandling for enten misbruget eller den psykiske lidelse uden, at indsatserne koordineres. Det betyder, at borgeren ikke altid modtager den relevante og samtidige indsats eller indsatser i den relevante rækkefølge. Problematikken skyldes blandt andet, at de fagprofessionelle kan behandle de problemer, de er ansat til at løse i deres kontekst med deres specialisering, men ikke har til opgave at koordinere indsatser på tværs (VIVE, 2018.)

I 2014 blev retningslinjer for koordinerende indsatsplaner (KI-planer) vedtaget og udfærdiget af Sundheds- og Socialstyrelsen som et svar på problemstillingen og beskrevet i Psykiatriudvalgets rapport (Regeringens udvalg om psykiatri 2013). Hensigten var at skabe en helhedsorienteret og koordineret indsats for dobbeltdiagnosticerede borgere. Borgere der f.eks. både modtager en psykiatrisk indsats fra regionen og en misbrugsindsats fra kommunen. I forbindelse med de tværgående planer blev der mulighed for at tilknytte en forløbskoordinator (FK) enten fra psykiatrien eller misbrug, der skulle fungere som brobygger mellem de forskellige samarbejdspartnere. Betegnelsen FK refererer til koordinering af patientforløb. Retningslinjerne er landsdækkende og er så udmøntet i regionale samarbejdsaftaler, hvor denne undersøgelse vedrører fire cases i to kommuner i Region Syddanmark.

Marit N. Petersen har i hendes ph.d.-afhandling, Når forløbskoordinatorer og deres samarbejdspartnere får en stemme, fra 2016 kort efter udmøntningen, vist, at arbejdet i praksis giver FK mulighed for i høj grad selv at definere sin funktion. Men det udfordrer også opgaven med at skabe bro og helhed på tværs af sektorer, og det gør samtidig opgaven meget personafhængig og udfordrende (Petersen 2016.). Hun anvender Williams teori (Williams 2002, 2012) med fire idealtypiske brobyggerroller (boundary spanner): Netværkeren, Fortolkeren, Koordinatoren og Entreprenøren. Vi anvender ligeledes Williams idealtyper i denne undersøgelse.

En evaluering af Københavns Kommunes arbejde med KI-planer i 2017 viste, at implementeringen af planerne tog længere tid at gennemføre end først antaget. Der var bl.a. behov for større ledelsesmæssig involvering og klarere definition af FK-rollen i forhold til KI-planer (VIVE-Kora, 2018). De to udmærkede undersøgelser har peget på en række udfordringer, men ingen af dem har i tilstrækkelig grad kunnet pege på frugtbare håndteringer af disse. Og ingen af dem har beskæftiget sig med den teoretiske kobling mellem KI-planer og FK, selv om forestillingen om én plan og én koordinator hænger uløseligt sammen på dette område, som det gør på mange andre områder fx børn- og familie, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet.

Vores hypotese er, at vi med anvendelse af nyere teori og forståelser af det tværfaglige samarbejde og 'planer' kan komme tættere på et uudnyttet potentiale i samarbejdet. Den teoretiske forståelse, vi anvender, er, at organisatoriske koordineringsudfordringer kan anskues

som 'structural holes', et såkaldt 'hul', hvor der ikke eksisterer direkte formelle organisatoriske forbindelser (Burt, 2006). En af mulighederne er netop at oprette en form for brobyggerfunktion som forløbskoordinatorer, der kan facilitere og koordinere transaktioner på tværs af fx organisatoriske, lovgivningsmæssige, faglige, professionelle og kulturelle huller. I forskningen kaldes denne brobyggerfunktion noget forskelligt fx bridges, brokers og boundary spanners (Burt 2006, Williams 2012, Braithwaite etal 2009, Chauvet etal 2011.) Begreberne anvendes ofte synonymt og favner den meget komplekse og kontekstuelt forskellige forbindelsesfunktion, der varetages. Kompleksiteten i brobyggerens rolle og funktion vedrører blandt andet udfordringer i forbindelse med koordinering, styring og integration i grænselandet mellem sektorer, lovgivninger, ledelse, discipliner, professioner, mv. (Rasmussen 2014).

Forløbskoordinatorerne koordinerer via planerne, men disse får sjældent en selvstændig rolle som 'boundary objects' i forskningen og evalueringer, og dermed har de ikke øje for, at det er den fælles plan, der forbinder sociale og faglige verdener. Således at den kan blive aktiv og virksom i det monofaglige og institutionelle samarbejde med borgeren og blive en del af både den formelle og uformelle kommunikation (Tyroll-Beck, Rasmussen & Nielsen 2021, Rasmussen, 2018; Gittell 2009). En KI plan er et boundary object, der konstrueres og tilpasses den enkelte borgers behov, samtidig med at planen kan anvendes af alle de professionelle omkring borgeren. Planen bør være så robust, at der stadig er tale om en fælles opgave, plan og identitet (Star & Griesemer 1989; Marrone 2010), når de professionelle og borgerne tager dem seriøst og anvender dem. De kan på den måde skabe forbindelse på distancen mellem de koordinerende ansigt-til-ansigt møder (Rasmussen 2014, 2018). I dette forskningsprojekt kobler vi dem direkte til FK, der har ansvaret for at facilitere, mediere og koordinere processen omkring KI-planerne. I artiklen undersøger vi, hvilken rolle FK har og kan få sammen med KI-planerne for at skabe en helhedsorienteret indsats for mennesker, der har brug for både psykiatrisk- og misbrugsbehandling.

Metode

Der er tale om et mindre casebaseret mixed methods studie (Cresswell 2017) med tekstanalyse af indsatsplaner, observationer af koordineringsmøder og interview med FK, tværprofessionelle samarbejdspartnere og borgere i fire cases fra to kommuner i Region Syddanmark. Analysemetoden har været en tematisk begrebskodning af vores tre datasæt; henholdsvis interviewdata, observationer og tekst fra KI-planer samt Region og kommune. De fire borgere har alle indsatser i både misbrug og psykiatri og har valgt tilbuddet med en FK og KI-plan. Der har været forskellige deltagere i møderne afhængigt af behovet i det konkrete sagsforløb og borgernes ønsker. Ved alle møder har professionelle fra psykiatri og misbrugsbehandling deltaget sammen med fx. § 85 støttepersoner, jobcentermedarbejdere og psykiatrirådgivere. Undersøgelsen er finansieret af og overholder de forskningsetiske retningslinjer i UC SYD.

Resultater

Forløbskoordinatorens rolle, funktion og kompetencer

Forløbskoordinatorfunktionen (FK) fremgår af retningslinjer fra 2014 og samarbejdsaftalen mellem Region Syd og kommunerne i regionen. I vejledningen fra 2014 står der om den koordinerende funktions opgaver, at de skal indkalde relevante parter, at de skal afdække borgerens ønsker, sikre information til indsatsplanen, indhente samtykke fra borgeren, sikre at planen udarbejdes, udsende planen og tage initiativ til opfølgning. På den ene side er det meget konkrete opgaver, og på den anden side er der et stort spillerum i funktionen. I vores data er det tydelig, at FK går ind og ud af flere forskellige roller og har deres fag-personligt foretrukne, men som de ikke altid er bevidste om. For at

systematisere og kategorisere de roller, som respondenterne nævner, og som vi har iagttaget, anvender vi Williams fire boundary spanner roller (Williams 2012). Det er idealtyper, hvor ingen af brobyggerne (boundary spannerne) kun agerer som den ene type, men agerer inden for de enkelte roller afhængigt af deres kompetencer, viden, mulighedsrum samt behovet i den konkrete sag. De skifter mellem positionerne efter behov.

Netværkeren (forhandleren) har kort fortalt en forståelse for relationelle forhold og behovet for at vedligeholde relationer. Funktionen kræver forhandlingsevner og evner til at virke overbevisende. Netværkeren har også evner til at undgå eventuelt konfliktfyldte situationer, dermed er netværksrollen magtfuld for boundary spanneren. FK fortæller om borgernes indgang til psykiatrien:

> *Og gaber op om, ah ah ah, vi må ikke afvise på baggrund af misbrug, og vi må, og vi må, og vi må ikke og altså nogen gange, så tror jeg, de tænker hold nu kæft altså, vi gider ikke have med dem at gøre, de kan gå over i misbrugscentret, så kan de komme igen, når de er clean. (FK)*

FK kender vanskeligheden ved at få psykiatrien til at tage en patient, der har et misbrug og ved, at det kræver forhandling og ikke kan klares med henvisning til retningslinjerne. Og fortsætter:

> *Hvis jeg gik ned og sagde det til overlægen, så sagde hun nej, det gør vi ikke, så kunne jeg komme op og skændes med hende, fordi jeg vil naturligvis sige, jamen du kan ikke afslutte på baggrund af misbruget ..., jeg er jo gammel afdelingssygeplejerske, så jeg er jo vant til at sidde og diskutere med læger og lægesystemet. (FK)*

FK uddyber desuden i interviewet, hvordan hun laver en aftale med borgerens behandler direkte i stedet for at kontakte flere i afdelingen. Det er fordi, hun så kommer igennem, og borgeren får en tid i psykiatrien. Det er et tydeligt eksempel på en FK, der forhandler og anvender hendes netværk og viden for at koordinere og hjælpe borgeren.

Fortolkeren/kommunikatoren er mere en oversætterrolle, der skaber mening og forståelse på tværs af fagligheder, systemer mv. En FK, der har fokus på kommunikationen fortæller:

> *Jeg tænker, man skal i hvert fald være god til det der med kommunikation ligesom at være god til at holde tingene adskilt, hvad ens egne personlige tanker er om, hvad der er bedst for borgeren og så lade de professionelle arbejde ud fra det. For mig handler det også om, man har den der respekt, at vi jo kan noget forskelligt og ikke kommer til at sidde og være eksperter på de andres områder. (FK)*

Hun fortæller, at det kræver en stor indsats at få en fælles forståelse på tværs af faggrænser og sektorer, og det er en af de største udfordringer i jobbet. Hun taler om vigtigheden i at have forståelse for, at uenighederne handler om de forskellige kulturer, videns- og menneskesyn. En anden FK fortæller om det handlingsmæssige råderum, magt og kommunikationen:

> *Altså det er ikke en defineret magt, jeg tager. Jeg tager det, men ... jeg har ikke en ledelsesfunktion, så jeg kan ikke bestemme noget, men jeg er jo vant til det der med at sidde for bordenden ... Men i kommunesystemet kan en myndighedsperson kigge på mig og sige, det styrer vi selv, og så kan jeg ikke gøre mere. (FK 3)*

Hun understreger for det første, at når de ikke har nogen magt, så må de 'handle' med noget andet, og hun handler med hendes faglighed og andres tillid til hendes evner, som er afgørende i det gode samarbejde, men hun kan ikke gå over grænsen og kommer til kort overfor det, hun kalder kommunesystemet.

Koordinatorrollen, der samtidigt er relationsskaberen i Williams terminologi, er først og fremmest en tidskrævende og en logistisk udfordrende rolle, hvor det gælder om meget mere end at få kalenderne og mødetider til at fungere sammen. Det er også koordinering af behandlingsindsatsen, så forløbet har den rette blanding af samtidighed og rækkefølge i behandlingen, hvilket indebærer et relationelt element for at lykkes. Og logistikken er en stor udfordring. En FK fortæller:

> *Og nogle gange er vi tre, og så er det ikke så svært at lave et møde, sådan rimelig hurtigt, men hvis der ligger 5 kalendere, jeg skal ind og synkronisere efter, så kan det jo godt tage en 3-4 uger altså. (FK)*

Fleksibiliteten og den tid, FK tager til at koordinere, er en central del af årsagen til, FK lykkes med indsatser og koordinering sammen med relationsdannelsen, det er vigtigt at gøre opmærksom på egen funktion i egen og de organisationer, man er tilknyttet. FK giver udtryk for, at evnen til uformel netværksdannelse er central. Vigtigheden i at have en liste med navne og kontaktoplysninger på folk i de forskellige afdelinger understreges:

> *God til sådan, tænker jeg, at kunne skabe relationer til andre, altså det her med at vide hvem man skal ringe til og gøre, altså sådan noget. Så man får nogle samarbejdsparter, så det går noget nemmere, jeg kan tage kontakt til en støttekontaktperson, vi har i korps ... ligesom får sat et eller andet i gang (FK)*

Af eksemplet fremgår, at FK har viden om de forskellige medarbejdere og derved kan skabe forbindelse med dem samt et kendskab til borgeren for at lave det rigtig match. Netværksrollen og den uformelle netværksdannelse fremhæves som en del af kompetencen som FK, men ligger ikke i funktionen jf. retningslinjer. FK fremhæver og nævner betydningen af, at psykiatri og rusmiddelcentret er placeret samme sted. Hun er opmærksom på den uformelle kommunikation. Derfor sørger FK for at være til stede på gangene og være i huset også på dage, hvor hun ikke har koordinerende indsatsmøder i kalenderen.

Entreprenørrollen er ifølge Williams kendetegnet ved at være innovativ, kreativ og formulere nye idéer som løsning på komplekse problemer. Entreprenøren tør tage risici for at skabe løsninger, en ny måde at anskue samarbejde i den offentlige sektor. En FK kommer ind på et eksempel, hvor borgeren får en anden indsats, fordi der stilles spørgsmålstegn ved nuværende tilgang:

> *Han kunne ikke blive udredt i psykiatrien, fordi han ikke kunne holde op med at ryge hash ... og siger, der er noget, vi ikke har fået øje på. Og så blive nysgerrige på det, og hvor vi så faktisk fik ham via en SKP udredt neurologisk, og det viste sig, han havde faktisk en neurologisk lidelse, som gjorde, at han havde rigtig svært ved slippe den der hash og ... måske en måde at tænke i en anden retning. (FK)*

Borgeren bliver afsluttet i psykiatrien og får behandling for den neurologiske lidelse. Her anvender FK sin nysgerrighed til at sætte spørgsmålstegn ved den almindelige procedure og får på den måde fundet en indsats, der matcher borgerens behov. Videndeling kobles sammen med entreprenørrollen, og flere understreger betydningen af den konkrete viden, der er adgang til og bliver delt, når så mange mennesker med forskellige funktioner er samlet.

Forløbskoordinatorerne gør andet og mere end den formelle funktion

Samlet set viser vore data og analyser af FK-roller, funktioner og kompetencer, at de anvender og trækker på mange af deres tidligere faglige erfaringer og kompetencer for at løfte opgaven fx kompetencer til relation og netværksdannelse. Det er blevet nemmere at være FK, efterhånden som de og funktionen er blevet kendt. Forløbskoordinatorerne arbejder ofte mere integrerende end deres formelle funktion. Målene hænger ikke sammen med FK rammebetingelser, og den måde som koordinatorfunktionen er formuleret som en såkaldt 'flerfaglig' koordinerende funktion og ikke som en integrerende 'tværfaglig' funktion (Rasmussen 2014, 2018.) Analyserne af FK arbejde og udsagn tyder på, at de langt henad vejen overskrider det 'flerfaglige' og arbejder integrerende i anvendelsen af alle Williams idealtypiske roller. Samt at de kan se et potentiale i en yderligere videndeling for at koordinere og hjælpe borgeren fx ind i den psykiatriske behandling. Undersøgelsen viser, at det ofte er forløbskoordinatorens erfaring, kontakt til borgeren, netværk og uformel kommunikation, der får det tværfaglige samarbejde med KI-planerne til at lykkes.

Koordinerende planer (KI-planer)

I Retningslinjer for udarbejdelse af KI-planer fra 2014 (Sundheds- Socialstyrelsen 2014) står blandt andet, at planerne skal skabe overblik over borgernes aktuelle udfordringer, koordinere indsatserne, skabe helhed, støtte op om de enkelte regioner og kommuners generelle forpligtelse til at sikre, at alle borgere kan modtage psykiatrisk behandling samt misbrugsbehandling. I selve vejledningen er der et eksempel på en standardiseret indsatsplan, og det er mere eller mindre den, der anvendes. Rammen er sat, men det interessante er, hvordan planen anvendes i praksis? Forløbskoordinatorens formelle funktion er som nævnt knyttet til KI-planen. I de fire KI planer, der indgår i undersøgelsen, er der et konkret overblik med mål for borgeren. De er inddelt i temaer, et for misbrugsbehandling, psykiatrisk behandling, sociale indsatser/tilbud f.eks. overvejelser om bostøtte og overvejelser om at flytte. Desuden er der i hver plan en liste over primære/akutte udfordringer. Selve planerne lever derfor op til definitionen af 'boundary objects' ved at skabe overblik og en forbindelse mellem de forskellige fagligheder og indsatser.

FK giver udtryk for, at noget af planen anvendes nogen gange. De nævner flere barrierer i anvendelsen. En af problemstillingerne er, at IT-systemerne ikke helt fungerer, og FK fortæller:

> *Jeg må desværre jo for mit eget hold, for psykiatrien sige, der er alt for mange, der ikke ved, den eksisterer. Fordi, når planen bliver lavet, bliver den scannet ind i journalsystemet, men den ligger som en indscanning. Altså den er indscannet, så folk skal lede efter den ... det er virkelig en udfordring. (FK)*

Det er en helt praktisk administrativ problemstilling i psykiatrien, men der er også andre problemstillinger, og det er ikke altid, de ved, om den bliver anvendt:

> *Altså jeg ved bare, at de får den, og nogen takker for den, og de har den også med, når vi sidder næste gang, men sådan også som kommunesystemet, der er sagsbehandlerskifte konstant altså. Og mit*

problem er, at det er som om, at når der er ny sagsbehandler, så glemmer man ligesom at få afleveret den der plan altså. (FK)

Så det er ikke kun et spørgsmål om IT, men også om de forskellige samarbejdspartnere, der skifter. Vidensdelingen bliver ligeledes et problem, når der sker ændringer i borgerens situation, hvor FK fortæller, de gerne ville involveres ved større ændringer i borgerens forløb f.eks. afbrud af døgnbehandling eller indlæggelse på psykiatrisk afdeling, men ikke altid bliver det. Nedenstående eksempel illustrer, hvordan det konkret kan blive et problem:

FK: For 3 uger siden skulle vi have haft møde, han var så indlagt, så bliver der ikke noget møde ... så melder jeg ind til afdelingen, måske sådan skulle I overveje at lave et møde, inden han bliver udskrevet, jeg stiller gerne op, hvis jeg kan ... nu får jeg så at vide, nu er han udskrevet ... (FK)

FK er indigneret og tænker, det kunne gøres bedre, og FK og KI burde have en rolle mellem møderne. Samtidig viser eksemplet behov for en tæt kontakt til borgeren både i forhold til fremmødeproblemstillingen og kontakten mellem systemer. Når planen er sendt ud, så forudsættes det, at behandlerne arbejder monofagligt med hver deres opgaver. Men også, at hvis noget ikke fungerer, f.eks. at borgeren ikke møder op, så kontaktes FK. Planen synes primært at have en berettigelse i selve udfærdigelsen og opfølgningen på den. Forpligtelsen i, at aftalerne skrives ned, og der bliver en klar rollefordeling, skal ikke undervurderes. En FK fortæller:

Når det kommer på skrift, så forpligter folk sig på en anden måde også (..) her fremgår det tydeligt, hvem der får ansvar for hvad (FK)

Desuden fremgår samarbejdspartneres navne og kontaktoplysninger af planen, hvilket anvendes af de forskellige, der er involveret i sagen, til løbende sparring på tværs. Hvis borgeren ikke fremmøder, kan de desuden hjælpe hinanden med at finde ud af, hvor borgeren er, og hvordan vedkommende har det. Planerne anvendes i ansigt-til-ansigt møderne ved opstart

og opfølgninger, men imellem møderne og på distancen er der ifølge FK udfordringer. Nogle af udfordringerne er af praktisk karakter, og andre er mere komplekse og vedrører FK rolle og funktion i den mellemliggende periode, hvor der arbejdes monofagligt med borgeren.

KI planerne forbinder de faglige verdner

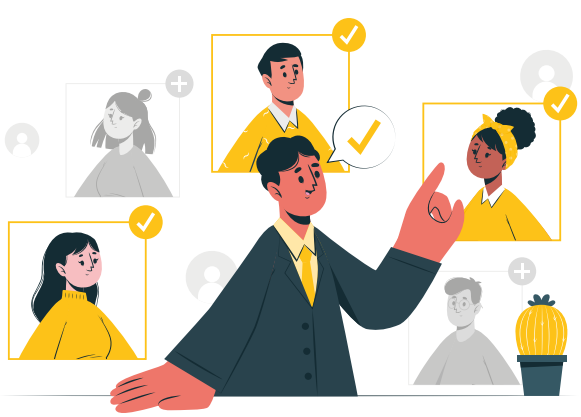
Forløbskoordinatorernes hjemmebane er de koordinerende ansigt-til-ansigt møder omkring KI planerne, og det er ifølge den formelle funktion også deres hovedopgave. Men der er også en problemstilling i forhold til deres og KI planernes rolle imellem møderne. KI planerne er grænseobjekter, der skaber forbindelsen, når de arbejder monofagligt med behandlingen. Hvor meget KI planerne anvendes og forbinder de faglige verdner i den periode, ved vi ikke. Men da det ikke er alle, som har dem med til KI møderne, der er problemer med IT, osv., så er det nok begrænset. Bortset fra når der opstår problemer i egen behandling, fx ved manglende fremmøde, og der skal findes kontaktoplysninger for at høre, om de andre ved, hvor borgeren befinder sig. Det betyder dog ikke, at KI planen er overflødig. Der er stor tilfredshed med det overblik den skaber, at de mødes ansigt-til-ansigt omkring den, kan idéudveksle, og især er borgerne glade for møderne, så de ikke skal fortælle den samme historie igen og igen.

Konklusion og perspektiver

Forskningsprojektet har undersøgt, hvilke roller forløbskoordinatorer (én koordinator) har og kan få sammen med koordinerende indsatsplaner (én plan) i forhold til at skabe en helhedsorienteret indsats for mennesker, der har brug for både psykiatrisk- og misbrugsbehandling. Undersøgelsen viser, at FK og KI planerne på trods af en række udfordringer faktisk gør en positiv forskel for borgeren og sammenhængen mellem behandlingssystemerne, men også at der er et uudnyttet potentiale.

FK og KI planer skaber en forbindelse mellem fagpersoner og systemer på tværs af professionelle og organisatoriske grænser. Men for at lykkes med opgaven gør koordinatorerne andet og mere, end deres formelle funktion og den 'flerfaglige' tænkning tilsiger. Undersøgelsen viser, at det ofte er forløbskoordinatorens erfaring, kontakt til borgeren, netværk og uformel kommunikation, der får det tværfaglige samarbejde med KI-planerne til at lykkes.

Kombinationen af 'nyere' tværfaglig teori om boundary spanners, boundary objekts og tværfaglig kommunikation viser dels, at der er et uudnyttet potentiale og dels hvilke veje, der kan betrædes, når ønsket er at skabe en helhedsorienteret indsats med én koordinator og én plan. Der er en betydelig mulighed for at udvikle koordinatorrollen ved bevidst at anvende alle Williamsons idealtyper og arbejde mere 'tværfagligt' integrerende for at få succes. Arbejdet indebærer herunder at operere lige så relationelt, netværksskabende og integrerende på den anden side af egen grænse som inden for egne faggrænser ved bl.a. at anvende KI-planernes potentiale til at forbinde de faglige og sociale verdner på distancen. Det fordrer hyppig, præcis og problemløsende uformel kommunikation før, under og efter de formelle møder, da borgerens situation løbende ændres, så der er brug for styring, koordinering og integration mellem møder, hvor gode aktive KI-planer kan spille en vigtig rolle. Helhed og sammenhæng skabes ikke alene med én koordinator og én plan. Det er noget, der hele tiden skal samarbejdes om på tværs sammen med borgerinddragelse!



Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

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

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

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

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

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

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 4-2021