SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 6-2021

- Alt det vi mistede i talestrømmen
- Lederkrænkelser – det tavse tabu
- Hvordan gør vi handleplanen til borgerens egen?
- Hvorfor fylder ånd ikke mere i det sociale arbejde
- Gør flere til vindere, når du håndterer sygefravær
- Sådan styrker du en praksis, der bygger på faglig viden i botilbuddet
- Hvad har Aristoteles og protreptikken at gøre med ledelse og fællesskab

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 20-21: IBG
Side 26: Landsmødet 2022
Side 27: De-tre

INDHOLD 6-2021

Alt det vi mistede i talestrømmen 5
Af Bastian Overgaard
Der er et behov for støjfri ledelse, hvor samskabt stilhed kan være nøglen til at få mere ud af tiden, medarbejdere og budgetter. Fagligheden er truet af en norm, der sænker kvaliteten i arbejdet, dræner for mentalt overskud og skaber støj imellem kolleger. Alligevel følger man normen i de faglige møder og de samtaler, der gerne skulle løse kerneopgaven, men som nemt kommer til at handle om noget helt andet.

Lederkrænkelser – det tavse tabu 9
Af Camille Leicht og Cathrine Lyster
Krænkelser fra medarbejdere overfor ledere er en underbelyst problematik. Det opleves i praksis, at de stereotypiske forventninger til ledere er medvirkende til implicit at legitimere lederkrænkelser både for dem, der krænker lederen og for de ledere selv, som ikke får sagt tilstrækkeligt fra. Et første skridt på vejen for at nedbringe krænkelse af ledere er således at anerkende og italesætte, at de finder sted.

Hvordan gør vi handleplanen til borgerens egen? 17
Af Bjarne Richter Bjelke
Selv om målene for handleplaner efter servicelovens §141 er klare og ambitiøse, er det langt fra givet, at de virker efter hensigten. Fire kommuner har i et projekt, der er støttet af VELUX-Fonden, formået i højere grad at gøre handleplanen til borgerens egen og forbedre kvaliteten i arbejdet med den.

Gør flere til vindere, når du håndterer sygefravær 22
Af Kirsten Løvschall
Sygefravær kalder på ekspertviden og helhedstankegang, så medarbejderen kan komme hurtigt tilbage på arbejde. Den rette tilgang er til gavn for alle såvel økonomisk som relationelt.

Hvorfor fylder ånd ikke mere i det sociale arbejde? 28
Af Mette Rosendal Strandbygaard
Den åndelige dimension i livet er vigtig, men er ofte underbelyst- og repræsenteret i det sociale arbejde. Et fokus på ånd samt krop, sind og relationer vil være både menneskeligt og økonomisk fordelagtigt at inddrage i arbejdet med at understøtte, at mennesker kan stå bedst muligt i eget liv med minimum af behov for professionel hjælp

Sådan styrker du en praksis, der bygger på faglig viden i botilbuddet 32
Af Flemming Trap
Som leder af et botilbud er du nødt til at kunne svare på, hvad der egentlig virker i praksis og hvordan. I arbejdet med at styrke den vidensbaserede praksis i et botilbud skal lederen have fokus på de centrale områder ledelse, strategi, organisering, kompetencer og kultur.

Hvad har Aristoteles og protreptikken at gøre med ledelse og fællesskab? 37
Af Jesper Alstrøm
Ved hjælp af protreptik kan ledere, medarbejdere og organisationer muligvis vende sig mod det væsentlige. Spørgsmål til tanker, følelser og handlinger i forhold til arbejdslivet og livet generelt får vi svar på ved at være opmærksomme på og søgende på betydningsfulde ord og begreber som for eksempel ansvar.

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

Så er det blevet december igen. Tid til julekalendere, adventskranse, kalenderlys, ønskesedler, småkageproduktion, lys i stager og ønsker for fremtiden.

Men igen i år er det en anderledes december. En anderledes tid, vi befinder os i. Snart skal vi fejre jul. Hvor meget kommer COVID til at fylde? Hvad med den nye variant? Trods optimistiske udmeldinger vedrørende effekten af tredje vaccinestik er der mange ting, der bliver påvirket. Der er mange usikkerhedsmomenter. Senest har antallet af konstaterede smittede indenfor et enkelt døgn sat en kedelig negativ rekord.

Aktuelt er kravet om coronapas for besøgende på sociale tilbud blevet skærpet, sådan at det nu også gælder nære pårørende. Vi hører desværre også igen om smitteudbrud hos medlemmerne af Socialt Lederforum. Der er både beboere og ansatte blandt de smittede.

Flere og flere fysiske møder omlægges til virtuelle møder. Julefrokoster, som vi normalt kendte dem, bliver aflyst. Ingen voldsom trængsel og alarm i forretningslivet uden håndsprit og mundbind. Ingen ture i offentlig transport uden mundbind. Der indføres igen restriktioner for hvor mange, der må forsamles henholdsvis indendørs og udendørs. På samme måde som det kiksede slips fra svigermor, der har det med at gå igen blandt julegaverne, så minder det her desværre om noget, vi har set før.

Alligevel fornemmes håb og forventning. Trods forstemmende fakta vedrørende pandemiens aktuelle status og det, det betyder for os alle. Julen kan alligevel noget med at bringe lyset, håbet og troen tilbage. I stuerne og i hjerterne. Velkommen december!

2021 har budt på usikkerhed - men også på glæder.

Efter at være blevet rykket to gange endte vores Landsmøde med at blive afholdt medio august. På Nyborg Strand – som vi kender det og holder af det.

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!

De 400 deltagere havde et par fantastiske dage med veloplagte oplægsholdere, højt humør samt god mulighed for faglig sparring og netværkspleje.

Vi har lige åbnet for tilmeldingen til Landsmødet 2022 – og kunne ved samme lejlighed offentliggøre det foreløbige program. Det kommer til at foregå den 24. og 25. marts på Nyborg Strand. Det går, som det plejer, strygende med tilmeldingerne. Over halvdelen af de godt 450 pladser er allerede væk!

I det daglige arbejde kigger vi fortsat frem mod en periode med vigtige dagsordener indenfor vores område. Evalueringen af det specialiserede socialområde, som vi afventer med tilbageholdt åndedræt, var oprindeligt lovet færdig i løbet af 2021, men er blevet nogle måneder forsinket. Vi skal over på den anden side af nytår, før der foreligger noget.

I sidste uge kom resultatet af evalueringen af pædagoguddannelsen. Det er et resultat, der peger i flere forskellige retninger. Blandt andet peges der på, at kun et mindretal af de nyuddannede pædagoger er rustet til det, der forventes af dem i praksis, at afstanden mellem undervisningen og praktikken er for stor, og at uddannelsens opbygning risikerer at modvirke gode læringsforløb.

Evalueringen, som Socialt Lederforum har bidraget til, tegner dog samtidig et billede af en uddannelse, der favner en stor og bred gruppe af studerende, der føler sig godt tilpas på uddannelsen og engagerer sig i den.

Nogle centrale pointer fra Socialt Lederforum i forbindelse med evalueringen har været:

De studerende, der bliver færdige på pædagoguddannelsen, kan overordnet set for lidt. Formentlig fordi de studerende, der påbegynder uddannelsen, overordnet set kan for lidt. Eller sagt på en anden måde: For at få fyldt studiepladserne op, så optages der studerende, der ikke har de nødvendige kvalifikationer eller den nødvendige ballast og modenhed til den slags uddannelse og til den slags job.

Derfor har vi understreget, at uddannelsen i højere grad bør have et dannelsesperspektiv. For man ER nødt til at være nogenlunde færdigdannet som samfundsborger, før man kan forventes at kunne varetage handicappede, psykisk syge og udsattes interesser på en ordentlig og forsvarlig måde.

Desuden har vi fremhævet, at det er essentielt at sikre specialiseringen på uddannelsen. Enten udmøntet som forbedringer af den nuværende uddannelse, eller også via etableringen af en målrettet socialpædagogisk uddannelse.

Vi følger også finanslovsforhandlingerne, der nu for alvor er på vej ind i den afsluttende fase. Forhåbentlig bliver der fundet midler og politisk vilje til at styrke socialpsykiatrien og handicapområdet. Vi synes ikke, at vi kan være andet bekendt som velfærdssamfund. Men det ser desværre ikke rigtig godt ud for vores område. Nok nærmere tværtimod.

Jacob Bundsgaard, der er socialdemokrat, borgmester i Aarhus, med i KL's bestyrelse og nuværende formand for KL, siger det på denne måde: "De midler, kommunerne har mulighed for at bruge, matcher ikke de løfter, Folketinget giver befolkningen".

Det vil vi, som vi plejer, følge med interesse – og en lille smule bæven. Det gjorde vi i 2019 og i 2020, og det gør vi, upåagtet den tiltagende decemberoptimisme, med tiltagende ængstelse i år.

Med ønsket om en fredelig julemåned til alle!

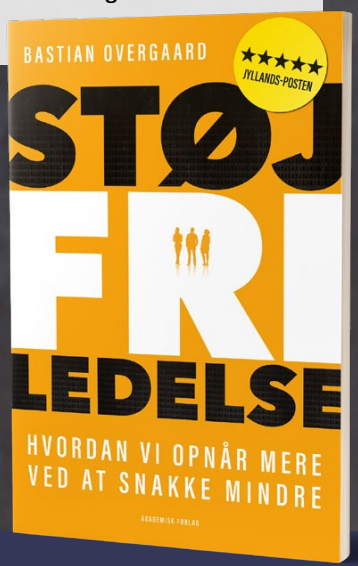
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Alt det vi mistede i talestrømmen

Af Bastian Overgaard, ledelsesrådgiver, forfatter og foredragsholder

Om Bastian Overgaard
Ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til den anmelderroste bog "Støjfri ledelse". Hans pionerarbejde med stilhed som møde- og ledelsesværktøj er omtalt i bl.a. Forbes, Politiken og DR TV-Avisen. Afholder kurser med basis i hjerne-, sprog- og adfærdsforskning og faciliterer praksisnære forløb i såvel offentlige som private organisationer. Fokus er på effektive og nærværende samarbejdskulturer, som inkluderer hele teamets kollektive intelligens.
Se mere www.bastianovergaard.dk



Din faglighed er truet af en norm, der er så indgroet, at du ikke stiller spørgsmålstegn til den. Denne norm sænker kvaliteten i dit arbejde, dræner dig for mentalt overskud og skaber støj imellem dig og dine kolleger. Alligevel følger du normen i dine faglige møder og de samtaler, der gerne skulle løse kerneopgaven, men som nemt kommer til at handle om noget helt andet. Denne artikel stiller skarpt på støjens pris, behovet for støjfri ledelse, og hvordan samskabt stilhed kan være nøglen til at få mere ud af din tid, dine medarbejdere og dine budgetter.

Har du nogensinde siddet i et møde, mens dine tanker var alle mulige andre steder end på det, der blev talt om? Har du oplevet samtaler, hvor det ene ord har taget det andet, indtil alle parter er faret vild i talestrømmen? Og har du oplevet at føle dig drænet for mental energi efter en dag med væg-til-væg-møder – især når mange af dem foregår bag en computerskærm.

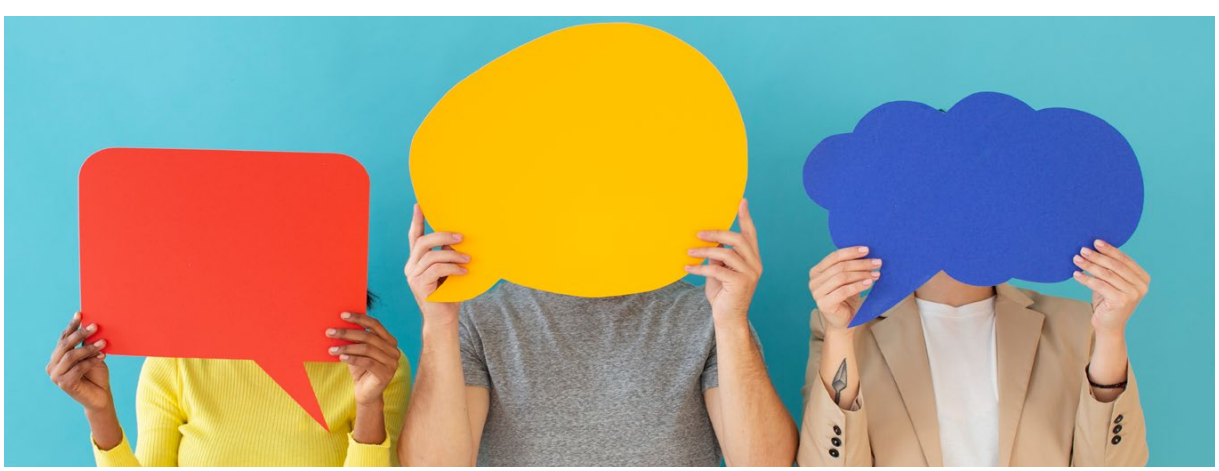
Den gode nyhed er, at du er helt normal, hvis ovenstående virker genkendeligt. Den dårlige er, at det hverken er bæredygtigt eller økonomisk forsvarligt i længden. Ledere inden for det socialfaglige område bruger en stor del af deres arbejdsdag på at holde møder og tale med mennesker. Og med god grund. Det er i vores møder og dialoger, at vi udvikler, motiverer og skaber mening samt resultater sammen. Det ville altså være umuligt at bedrive god ledelse uden at møde hinanden. Derfor er det umiddelbart tankevækkende, at møder er så udskældte, som de er.

Hvad koster dårlige møder?

Utallige undersøgelser viser, at møder opleves som uproduktive, drænende og meningsløse. I en analyse hos interesseorganisationen Lederne svarede 3 ud af 4 ledere, at udbyttet af deres møder ikke harmonerer med de ressourcer, der bliver brugt på dem. Og der bliver brugt rigtig mange penge på møder i både større og mindre organisationer. Hvis 350 medarbejdere holder møder i 10 timer om ugen, koster det organisationen 28 millioner kroner årligt. Dette er blot i løntimer og beregnet ud fra en månedsløn på 30.000 kr.

Der medregnes ikke omkostninger forbundet med tabt arbejdstid, tabt potentiale og demotiverede medarbejdere, der ikke føler sig hørt. De seneste par år er der kommet fokus på nødvendigheden af inklusion, nærvær og psykologisk tryghed på arbejdspladsen. Det burde derfor være positivt, at vi holder møder som aldrig før. Men spørgsmålet er, om vi har skabt de optimale rammer for at mødes. En amerikansk undersøgelse foretaget af University of Northern Carolina tegner et skræmmende billede, som mange nok kan genkende herhjemme. Blandt de adspurgte ledere udtrykte 62 procent, at deres møder ikke udnytter muligheden for at bringe teamet tættere sammen.

Hvordan kan det lade sig gøre, at vi kan tale sammen i et møde uden at føle samhørighed? En mulighed kan være, at vi taler for meget. Det er her den uhensigtsmæssige, men fuldt acceptable, norm kommer ind i billedet. Den kulturelle selvfølgelighed, at vi skal tale uafbrudt, når vi mødes – uanset om det er i ledelsesmøder, personalemøder eller faglige samtaler. Normen dikterer også, at talestrømmen for enhver pris ikke må brydes med stilhed, men skal fastholdes fra vi går ind i mødelokalet (eller onlinemødet), til vi går videre til det næste møde.



For meget snak og for lidt tid til at tænke

Lad os tage op i helikopteren med et regnestykke, der sætter talestrømmen i perspektiv. Ifølge sprogforskning taler vi med omkring 150 ord i minuttet. Vi kommer altså hurtigt op på 9000 ord i timen, når vi mødes. Det svarer til 22,5 akademiske A4-sider med tekst, som vi skal forholde os til. Det er mange informationer. Især i en travl hverdag, hvor de fleste af os udsættes for et konstant bombardement af stimuli, distraktioner og input, som trætter vores kognitive system.

Fra hjerne- og adfærdsforskning ved vi, at mennesker, som er kognitivt overbelastede, har større tendens til at handle irrationelt og træffe dårligere beslutninger. Den nobelprisvindende psykolog Daniel Kahneman har opstillet en model, hvor han inddeler hjernen i system 1 og system 2. Det første system kører hurtigt, ubevidst og på automatpilot. Det andet system står for logisk tænkning og mere komplekst analysearbejde. Det kræver mere indsats og går derfor langsommere. Og det er her problemet opstår. Vores hjerne er nemlig dovent og utålmodigt anlagt, så den vil altid foretrække den nemmeste og hurtigste løsning. Dette kan være en af forklaringerne på, at mange møder ender med alt for meget snak og for få konkrete resultater. Det er ganske enkelt nemmere og mere uforpligtende at snakke end at skulle træffe beslutninger og tage ansvar.

Det er en ond cirkel, at jo mere vi snakker, jo mere belastet bliver vores kognitive system. En træt hjerne er nemlig endnu mere tilbøjelig til at skrue op for talestrømmen, fordi alternativet vil kræve mere energi: at stoppe op, tænke sig godt om og træffe de beslutninger, der skal til for at komme videre. Men det stopper ikke her. Der er endnu et fysiologisk element, der kan skabe unødvendig støj i vores møder.

Er din ledelse påvirket af hormoner?

Forskere fra Harvard University har påvist, at når vi deler vores tanker og holdninger med andre, så oplever vi en heftig dopamin-udløsning i hjernen. Dopamin er det afhængighedsskabede hormon, som også får os til at tjekke vores telefon alt for ofte og tømme en pose chips, når først vi er gået i gang. Det forklarer måske, hvorfor møder hurtigt kan blive til hør mig-møder fyldt med jeg-synes-også og gentagelser af det, andre allerede har sagt.

Det er selvfølgelig o.k. at dele vores faglige meninger. Problemet er, at vi ofte har andre agendaer end blot kerneopgaven. Derfor kan vi nogle gange tage mere taletid end nødvendigt for at blive hørt og anerkendt. Dopamin er desuden et JEG-hormon, hvilket betyder, at vi er mere tilbøjelige til at tænke på os selv frem for fællesskabet, når vi får dette dopamin-kick. Derfor sker der ofte det, at få deltagere tager det meste af taletiden i møderne – en tendens, der markant sænker den kollektive intelligens i en gruppe. For at få det fulde udbytte af alles kompetencer viser undersøgelser, at man så vidt muligt bør tilstræbe en ligeværdig fordeling af taletiden.

Det er ikke raketvidenskab, at vi lærer mere ved at lytte til andre end at gentage det, vi selv ved. Ikke desto mindre har mange møder udviklet sig til en kamp om taletid, hvor vi ikke altid lytter nærværende efter, hvad vores kolleger siger – ofte fordi vi forbereder, hvad vi selv vil sige, når vi får ordet. På en arbejdsplads er denne multitasking ødelæggende for god videndeling og løsning af faglige udfordringer. Værst er det, når det er lederen, der taler for meget og lytter for lidt til sine medarbejdere.

Jeg får jævnligt henvendelser fra medarbejdere, der oplever, at deres leder taler så meget, at de ikke registrerer, hvem deres medarbejdere er, og hvad de kan. At det ikke ligefrem styrker motivationen og arbejdsglæden bør ikke komme bag på nogen. Dette er i øvrigt særligt gældende for introverte medarbejdere, som sjældent råber op om deres evner og kompetencer. Og det er et enormt potentiale, der går tabt i mange organisationer, når de hurtigste talere kommer til at tromle dem, der foretrækker mere tænketid.

Derfor kan systematisk og samskabt stilhed vise sig at blive et af de vigtigste ledelsesværktøjer i en fremtid, der kræver inklusion, nærvær og bæredygtige løsninger.

Den støjfri leder sætter stilheden i system

Det handler ikke bare om at være introvert eller ekstrovert. Uanset hvilken persontype du er, har din hjerne brug for tid til at organisere de enorme mængder informationer, den bombarderes med. Øjeblikke af stilhed i løbet af dine møder forbedrer din hukommelse, indlæring og beslutningskraft, og så er vi tilbage ved normen om den konstante talestrøm, som du følger i dag.

Støjfri ledelse handler om at sætte stilhed på dagsordenen – både i bogstavelig og overført betydning. Ved at samskabe og facilitere stilheden som en del af dine møder og samtaler skaber du optimale rammer for hjernen, kommunikationen og samarbejdet.

Specialområde Hjerneskade i Region Midtjylland er en af de offentlige organisationer, som har haft succes med at integrere stilhed i deres mødekultur. I 2016 samarbejdede jeg med ledelsen om at investere 10 procent af deres mødetid i samskabt stilhed. Det involverede blandt andet, at lederne blev klædt på til at facilitere stilheden, og at der blev lagt en strategi for implementeringen af den nye kulturændring. Over en periode på 8 uger målte vi på kvaliteten og oplevelsen af møderne. Blandt de indsigter, vi fik, var blandt andet, at de i markant højere grad:

- Nåede agendaen til tiden
- Traf flere beslutninger
- Kom hurtigere til enighed
- Oplevede en magt-nivellering mellem introverte og ekstroverte
- Havde ro i hovedet og mentalt overskud – selv efter lange mødedage

Flere ledere, som havde lært at facilitere stilhed i deres møder, oplevede, at de flere måneder efter selv begyndte at være mere stille og lyttende – både i faglige og private samtaler. Stilheden var altså blevet en ny grundværdi for dem, og noget de kunne overføre til andet end bare møder. Efter et halvt år viste nye målinger desuden, at 91 procent af medarbejderne i Specialområde Hjerneskade bakkede op om stilhedsmetoden (silent co-creation), som blev anvendt i møderne. Det betød selvfølgelig også, at det ikke passede alle at udfordre normen om konstant tale.

Modstanden mod stilhed

Selvom stilhed kan virke som et enkelt greb, må du aldrig undervurdere den kompleksitet den også rummer. I en verden, hvor vi har vænnet os til støjen, kan stilheden være en skræmmende størrelse for nogen. Særligt hvis man har bygget en identitet op på at være en god taler. Eller den, der altid holder samtalen og den gode stemning kørende. Her kan stilheden virke både akavet, utryg og sårbar, selvom den ofte kun anvendes i få sekunder ad gangen. Det paradoksale er dog, at det også er denne sårbarhed, der kan skabe mere tillid, nærvær og psykologisk tryghed i et team.

Af den grund kræver det en grundlæggende forståelse for, hvordan stilheden kommunikeres og faciliteres, så den netop ikke virker akavet, men bliver anset som en stærk kulturværdi. Hvis du ønsker at skabe en støjfri møde- og samtalekultur, bør du derfor have en strategi for, hvordan den implementeres. Uden en målrettet plan vil ordene æde stilheden til morgenmad. Uden fastholdelse vil den støjende kultur sejre. Og du vil fortsat opleve møder med 9000 ord i timen, hvor nærværet, nysgerrigheden og dit mentale overskud nemt kan drukne i talestrømmen.

Lederkrænkelser – det tavse tabu

Af Camille Leicht, Erhvervspsykolog i IMPAQ og Cathrine Lyster, konstitueret virksomhedsleder på ACV

Om Cathrine Lyster
Uddannet pædagog i 1999 og har en Diplom i ledelse. Har været ansat på Autisme Center Vestsjælland (ACV) ved Slagelse Kommune siden 2007. Er én af 2 konstituerede virksomhedsledere på ACV, der beskæftiger ca. 700 ansatte og har ca. 350 borgere i deres tilbud. Er overordnet ansvarlig for den pædagogiske faglige kompetenceudvikling og for den ledelsesfaglige kompetenceudvikling på tværs af hele ACV.

Om Camille Leicht
Erhvervspsykolog i IMPAQ og autoriseret under Psykolognævnet. Arbejder med en bred vifte af organisationsudviklingsopgaver indenfor det offentlige og private; herunder individuel lederudvikling, lederteamudvikling, facilitering af ledernetværk, visions- og strategiarbejde samt kulturforandringsprocesser. Er desuden certificeret stressbehandler, forfatter og en hyppigt anvendt oplægsholder. Har tidligere været ansat som leder i PPR i Odense Kommune.

Krænkelser fra medarbejdere overfor ledere er en underbelyst problematik. Det opleves i praksis, at de stereotypiske forventninger til ledere er medvirkende til implicit at legitimere lederkrænkelser både for dem, der krænker lederen og for de ledere selv, som ikke får sagt tilstrækkeligt fra. Et første skridt på vejen for at nedbringe krænkelser af ledere er således at anerkende og italesætte, at de finder sted.

Hvis du læste overskriften og umiddelbart tænkte, at artiklen her handler om ledere, der krænker medarbejdere, så er det ikke så underligt. I forskning, litteratur og samfundsdebat fokuseres nemlig ofte ensidet på problematikken om ledere, som krænker medarbejdere. Senest har #metoo-bevægelsen kastet (behørigt) lys på ledere, som udnytter deres magtposition til at forgribe sig på medarbejdere. Herudover er vi qua det asynkrone magtforhold vant til at tænke lederen i den dominerende position og medarbejderen i den modtagende, underlegne position. Men krænkelser finder også sted den anden vej; fra medarbejdere til ledere. Det er dem, vi i artiklen her vil beskæftige os med.

Selvom problematikken er ganske lidt belyst i medier og samfundsdebat, ser vi nemlig i vores praksis som hhv. erhvervspsykolog og leder (alt for) ofte eksempler på, at ledere bliver krænket af medarbejdere. Og når krænkelserne sker, så reagerer ledere ofte med en form for handlingslammelse eller negligering af det skete.

Vores agenda er på ingen måde at bagatellisere eller retfærdiggøre lederes krænkelser af medarbejdere, men alene at sætte spot på, at krænkelser også finder sted overfor ledere, og at ligesom det for medarbejdere kan være svært at sige fra, så er der i et omvendt magtforhold også dynamikker, som kan gøre dette vanskeligt for ledere.

Vi oplever, at der er stort tabu forbundet med at tale om krænkelserne, når de opleves i en lederrolle. Og det kan have meget negative konsekvenser for såvel den enkelte som for organisationen og samfundet som helhed. Med artiklen her vil vi gerne være med til at bryde tabuet ved at give eksempler på lederkrænkelser samt dele vores perspektiver på, hvorfor krænkelser og tabuisering finder sted, og hvorfor vi mener, vi må udfordre de grundlæggende stereotypiske forventninger til ledere, hvis vi vil problematikken til livs.

Lederrollen

Mange steder er der efterhånden konsensus om, at ledere primært adskiller sig fra medarbejdere ved at have en anden funktion i organisationen – men altså grundlæggende har samme menneskelige behov og kvaliteter som alle mulige andre. Billedet på den moderne leder er mere mangfoldigt end karikaturregningen af den stoiske, stærke, alvidende alfaleder. Vi vil have ledere, som er autentiske og hele mennesker og som agilt bevæger sig imellem at være styrende, retningssættende og målrettede på den ene side og emotionelt intelligente og i kontakt med egen fejlbarlighed og sårbarhed på den anden. Men selvom den traditionelle forståelse af lederen som "gjort af et særligt stof" er aftagende, så oplever vi i praksis fortsat, at der

stilles forskellige krav til, hvad en leder og en medarbejder skal kunne kapere rent menneskeligt. Og vi hæfter os ved, at der i samfundet lever en række grundlæggende antagelser eller stereotypier om ledere, som vi endnu har til gode at tage livtag med.

Stereotypiske forventninger til ledere

Vi vil fremhæve tre stereotypiske forventninger til lederen, som vi anser som centrale i forhold til at forstå lederkrænkelser:

1. Ledere bør altid være tilgængelige – det er det, de får deres løn for

Når vi interviewer medarbejdere om, hvad der er vigtigt for dem, fremhæves det stort set altid, at lederen skal være (hurtigt og let) tilgængelig. Rent strukturelt understøttes denne antagelse ved, at ledere mange steder er ansat uden øverste tjenestetid og således forventes at stå til rådighed døgnet rundt.

2. Ledelse er et kald – arbejdet bærer lønnen i sig selv og behøver ingen afgrænsning

Her er vi tilbage ved den gamle antagelse om, at ledere er gjort af et særligt stof, og at de derfor kan og bør klare mere, end vi kan forvente af andre. Hvis man har valgt at påtage sig en særlig rolle, må man også være klar til at betale prisen. I praksis hører vi mange eksplicitte udtalelser om, at "lederen jo selv har valgt at blive leder" eller "sådan er det jo at være leder".

3. Ledere skal kunne tåle mosten

Forventningen om, at ledere må være "emotionelt robuste", oplever vi også fortsat i vidt omfang. Det kommer eksempelvis til udtryk ved afskedigelsesrunder eller andre organisatoriske kriser. I disse situationer er der (heldigvis) ofte fokus på, hvordan medarbejdernes trivsel påvirkes, men selvom de fleste kan sætte sig ind i, hvor hårdt det må være at skulle afskedige medarbejdere, oplever vi ikke samme omsorg rettet mod lederen. Ofte reduceres perspektivet på lederen til, at "det jo er en del af jobbet", "sådan sorteres fårene fra bukkene," eller "man skal jo kunne tåle mosten, hvis man vil være leder". Synet på lederen som én, der "container" andres følelser, er i vores oplevelse meget udbredt. "Lederen er ligesom ikke en, man har ondt af", som en medarbejder for nyligt udtalte.

Med stereotyperne vil vi rette fokus mod, at der fortsat er forskel på, hvordan vi ser på ledere og medarbejdere – og dermed også hvad vi opfatter som legitimt at kræve og udsætte et menneske for.

Ofte henvises til, at ledere aflønnes anderledes end medarbejdere, hvilket der jo også er noget om. I praksis møder vi imidlertid mange drifts- og mellemledere, som får udbetalt det samme eller mindre end deres medarbejdere, fordi de som ledere, modsat medarbejderne, ikke aflønnes for overarbejde eller får tillæg for anciennitet eller særfunktioner. Man kan altså ikke altid med rette legitimere de mange arbejdstimer og særlige krav med henvisning til lønnen.

En leder beskrev for nyligt, hvordan hun oplevede, at hun havde frasagt sig sine menneskerettigheder, da hun blev leder. Det var sagt med et skævt smil, men samtidig en vis alvor. Hun havde ingen øvre arbejdstid, høj tilstedeværelsespligt og en vagttelefon med hjem om aftenen og i weekenderne. Konsekvensen var, at hun følte, hun altid var på arbejde – også i de perioder, hvor vagttelefonen ikke ringede. Konsensus på hendes arbejdsplads var, at det var en (naturlig) del af det at være leder, og da hun prøvede at appellere til, at en anden kunne holde telefonen en weekend, så hun kunne være fuldt til stede til sin datters konfirmation, blev hun mødt med; "men det er jo det, du får din løn for!"

Et andet aktuelt eksempel er, hvordan skole- og institutionsledere m.fl. under coronakrisen har måtte arbejde i weekender og ferier for at implementere nye retningslinjer, iværksætte nødpasningsordninger, håndtere hjemsendelser osv.

Det interessante ved ovenstående forventninger og stereotyper er, at de udtalelser, vi har nævnt her, lige så ofte kommer fra lederne selv. De stereotypiske forventninger ligger så dybt indlejret i os alle, at vi på daglig basis reproducerer og forstærker dem, helt uden selv at være bevidste om det. Vi stopper simpelthen ikke op og forholder os til, om det er ret og rimeligt, at en institutionsleder arbejder hele påsken for at håndtere nye coronarestriktioner, for det ligger implicit, at "sådan er det at være leder". Det betyder også, at selv i de tilfælde, hvor medarbejdere viser lederen omsorg, så kan det være svært for en leder at tage imod, fordi det går imod selvforståelsen af at være den stærke leder.

En erfaren leder fortalte for nyligt, at hun blev vældig ramt, når medarbejdere bankede på hendes dør og spurgte: "Er du okay? Nu har du ikke for travlt, vel?" eller sagde: "Nu skal du også lige huske at passe på dig selv." Lederen havde svært ved at håndtere omsorgen og forklarede med egne ord: "Jeg er jo leder, så det skal de altså ikke gå og bekymre sig om."

Stereotyperne kan altså bevirke, at ledere kæmper for at leve op til en forventning til sig selv om at være stærke og i ro og balance. For hvad ville der ske, hvis medarbejderen opdagede, at lederen faktisk havde for meget om ørerne og ligesom alle andre mennesker ikke altid er i balance?

Når lederen krænkes

Det er vores oplevelse, at de stereotypiske forventninger til ledere er medvirkende til implicit at legitimere lederkrænkelser både for dem, der krænker lederen og for de ledere selv, som ikke får sagt tilstrækkeligt fra.

Men hvad mener vi overhovedet med lederkrænkelser? I det følgende vil vi præsentere et par cases til at belyse problematikken. Her kommer først en begrebsafgrænsning.

Krænkelsesbegrebet dækker i denne artikel over de situationer, hvor et menneske oplever angreb på sin ære, person eller integritet. Det kan handle om deciderede fysiske, verbale eller seksuelle overgreb, men det kan også dreje sig om andre typer af respektløse handlinger. Men, definitionen af, om en handling eller en kommunikationsform er krænkende, må unægtelig altid defineres af den, der oplever sig krænket. Det betyder, at noget kan være afsendt og ment omsorgsfuldt, men ikke desto mindre opleves krænkende for den, der modtager det.

Hvorfor siger de ikke bare fra?

Dét spørgsmål dukker nok op hos mange, når man hører om en leder, som er blevet krænket.

For det er jo nærliggende at tænke, at hvis en leder føler sig krænket, så kan han eller hun vel bare afskedige medarbejderen eller i det mindste sætte vedkommende på plads! I praksis oplever vi imidlertid, at det, der udspiller sig, er noget mere komplekst end som så. Vores erfaring er, at ledere er lige så lidt tilbøjelige til at få sagt fra rettidigt som alle andre, der oplever sig krænket. Men hvad er det, der gør det svært for ledere, som jo ikke i direkte forstand bør frygte opsigelse, repressalier eller andre begrænsninger i ansættelsesforhold? Vi mener, at de stereotypiske forventninger til lederens profil og ageren spiller en afgørende rolle her; både i forhold til at kunne forklare, hvorfor ledere krænkes, og hvorfor det er svært for dem at sige fra og efterfølgende bryde tabuet. Og vi vil argumentere for, hvordan magtforholdet faktisk kan virke begrænsende for lederens oplevelse af at kunne sige fra.

Anna

Anna er en ung og talentfuld leder, som er steget hurtigt i graderne på sin arbejdsplads. Hun har derfor mange medarbejdere, som er næsten dobbelt så gamle som hende selv. Nogle af de ældre medarbejdere havde i begyndelsen svært ved at vænne sig til tanken om at skulle have så ung en leder, men det aftog hurtigt, da Anna viste sig at være både dygtig og vellidt. En af de ældre ansatte, Frank, er meget positiv overfor Anna og giver hende altid medløb. På et personalemøde for den samlede medarbejderstab diskuterer de forskellige temaer. Anna er meget engageret i diskussionerne og fremfører sine perspektiver med stor indlevelse. Da hun går forbi Franks bord, siger han højt: "Slap nu lidt af, lille skat!" og klapper hende bagi. Der er et øjebliks stilhed og så bryder Frank og en del af de andre ud i høj latter. Anna bliver så overrumplet, at hun ikke siger noget, men blot fortsætter mødet. Bagefter er hun flov over episoden og skammer sig over ikke at have sagt fra overfor Frank.

Dorthe

Dorthe er en del af chefgruppen i en større organisation. En dag kommer en medarbejder ind på hendes kontor og begynder uden nogen synlig anledning at kommentere på Dorthes fysiske fremtoning. Medarbejderen mener, at Dorthe er blevet meget tynd og efter en lang monolog, hvor alt fra Dorthes smilehuller til hendes bagdels størrelse kommenteres, ender medarbejderen med at konkludere, at Dorthe "har udviklet en spiseforstyrrelse". Dorthe bliver først og fremmest overrasket; står hun virkelig der og får analyseret sin fysik midt i arbejdstiden – af en medarbejder, uden at have inviteret til en sådan snak? Dernæst hører hun sig selv forsøge at afgrænse medarbejderen ved at sige, at hun da vist ikke har bedt om vedkommendes holdning. Men medarbejderens talestrøm fortsætter ufortrødent, og selvom hun fysisk kan mærke sit eget ubehag ved at høre på det, får hun ikke sagt fra. Hun kan simpelthen ikke få et ord over sine læber. I sin efterrefleksion tænker Dorthe over, at hun nemt ville kunne have givet en kollega i samme situation gode råd til, hvordan man burde sige fra i en sådan situation, så hvorfor lykkedes det ikke for hende selv?

Jan

Jan har været teamleder for en gruppe fagspecialiser i lidt over et halvt år. Han blev ansat som led i en organisationsforandring, hvor den øverste ledelse ønskede at arbejde mere systematisk og på tværs end tidligere. Medarbejderne var imod forandringerne og Jans ansættelse fra begyndelsen, da de oplevede deres metodefrihed og professionalisme under voldsomt pres. I Jans oplevelse har medarbejderne modarbejdet samtlige af de tiltag, han er kommet med, og de mistolker alt, han siger, i negativ retning. Roser han, hvordan én opgave er løst, himler medarbejderne med øjnene og udbryder prompte, at "alt det andet, vi laver, er så åbenbart lort!" Jan sætter en runde individuelle samtaler op med det formål at lære medarbejderne at kende hver især. Han synes selv, samtalerne går godt, men efterfølgende bliver han indkaldt til et krisemøde med AMR, TR og chefen over Jan. Her fremfører AMR og TR, at medarbejderne oplever ham som manipulerende og psykopatisk. De siger, at medarbejderne er bange for ham og ikke vil være alene med ham, fordi han virker truende. De refererer til sætninger, han angiveligt har sagt i de individuelle samtaler, men Jan oplever, at de er taget ud af kontekst og kan slet ikke genkende billedet. Beskyldningerne gør både Jan ked af det og vred. Flere gange appellerer han til sin chef for støtte, men chefen takker blot TR og AMR for at turde bringe oplevelserne frem og siger med en alvorlig mine, at han vil sørge for, at Jan får hjælp til at arbejde med sin personlige ledelsesstil. Jan går fra mødet med en følelse af, at både hans personlige og faglige integritet er blevet krænket. Alligevel er det, der fylder mest for Jan faktisk, at han på mødet følte sig handlingslammet og ikke kunne tage til genmæle. Han oplevede sig begrænset af tavshedspligten overfor de medarbejdere, han havde talt med. Herudover ville han ikke virke som om, at han gik i forsvar og ikke kunne tage imod kritisk feedback.

Frygten for at misbruge sin magt

Noget af det, ledere som Dorthe, Jan og Anna typisk rammes af, er først og fremmest en frustration over, om det virkelig kan passe, at man er nødt til at sige til et andet voksent menneske, at vedkommende skal opføre sig ordentligt på arbejdspladsen. Dette handler ofte om magtforholdet leder og medarbejder imellem. På trods af (eller netop fordi) lederen har den formelle magt til at sætte medarbejderen på plads, så kvier mange ledere sig ved at skulle udmønte den. I moderne demokratisk ledelse kan det opleves som en falliterklæring, hvis man er nødt til at trække det formelle magtkort. Derfor vil en leder ofte have et spor kørende i baghovedet om, hvordan det vil opleves for medarbejderen, hvis man direkte påtaler, at vedkommende er gået alt for langt eller opfører sig krænkende. Vil det være magtmisbrug?

Hertil kommer, at magt opererer mere subtilt og komplekst end kun i den formelle hierarkiske orden. For Jan er magtforholdet således på sin vis vendt om i situationen, idet medarbejderrepræsentanterne kan give deres version af situationen og sætte prædikater på ham, alt imens han er (eller i hvert fald oplever sig) låst af fortrolighed og hensyntagen til medarbejderne.

Negligering af krænkelsen

En anden tendens, som typisk aktiveres i krænkelsessituationer, handler om at negligere det hændte. Det er en helt grundlæggende psykologisk forsvarsmekanisme, som vi kender fra alle typer af situationer, hvor mennesker oplever krænkelser; at vi for at passe på os selv nedtoner eller decideret fortrænger omfanget af en voldsom hændelse. Man fortæller sig selv, at "så var det heller ikke værre" og forsøger at skubbe episoden fra sig, så man kan komme videre – og psykologisk set væk fra tanken om det ubehag, man er i eller lige har været i. Vores hypotese er, at skammen kan forstærkes af det omvendte magtforhold. Selvom magtforholdet netop var med til at hindre lederen i at sige fra eller tage til genmæle, så er det selvsamme magtforhold efterfølgende medvirkende til, at mange ledere tænker; "men jeg kunne jo bare have sagt fra" eller; "som leder bør jeg vel kunne tåle den slags".

Hertil kommer, at ledere ofte er trænede i at sætte sig i medarbejderens sted og agere emotionel container. For Dorthe kunne det konkret handle om, at hun kunne fortælle sig selv, at medarbejderen jo nok bare ville vise hende omsorg, mens Anna kunne sige til sig selv, at hun jo selv havde opdyrket en venskabelig relation til Frank, eller at det jo bare var "hans facon".

Det tavse tabu

Det er vores erfaring, at ledere som Anna, Jan og Dorthe ofte holder de krænkende oplevelser for sig selv eller opsøger eksterne sparringspartnere. Når vi spørger dem, hvorfor de ikke har talt med nogen i deres organisation om episoden, giver de ofte én af tre grunde: 1. Jeg skammer mig og vil bare glemme episoden; 2. Jeg mener, jeg som leder bør kunne håndtere den slags selv eller 3. Jeg vil ikke opfattes som svag. Det betyder, at rigtig mange lederkrænkelser aldrig kommer frem i lyset, og det er efter vores mening et meget alvorligt problem – både for den krænkede, for den respektive organisation, som mister muligheden for at trække læring ud af situationen og for samfundet som hele, fordi problematikken forbliver underbelyst og dermed ikke behandles.

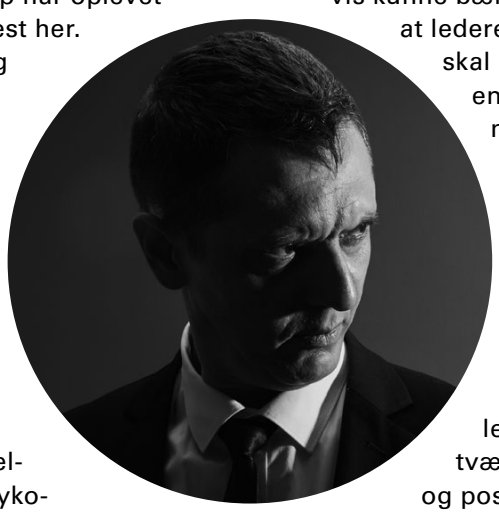
Manglende organisatorisk læring

Når en leder ikke bringer sin oplevelse af at være blevet krænket videre i organisationen, kan det have flere uhensigtsmæssige følger. Først og fremmest er det på individuelt plan problematisk, at lederen ikke modtager den støtte og anerkendelse af sin oplevelse, som vedkommende fortjener og kunne have brug for for at få oplevelsen bearbejdet og ansvaret placeret. Hertil kommer, at den krænkende part ikke modtager den feedback eller konsekvens, som kunne sikre, at adfærden ikke gentager sig.

Det kræver en bevidsthed både hos den enkelte leder, men også i organisationen, om at respekt og en ordentlig kommunikation altid går begge veje. Sproget er ikke uskyldigt, og man kan ikke tillade sig at sige hvad som helst til lederen, bare fordi denne "selv har påtaget sig rollen", får en højere løn eller des lignende.

For det andet har tabuiseringen betydning for arbejdsfællesskabet. Lederen er afgørende kultursætter i organisationen, så når lederen ikke påtaler og siger aktivt fra overfor krænkelser og grænseoverskridende adfærd, vil der være stor risiko for, at lignende adfærdsmønstre vil finde sted imellem medarbejdere. Som leder er det ikke nok kun at gå forrest ved at handle, når man får kendskab til uhensigtsmæssig kommunikation eller adfærd imellem medarbejderne. Nej, man må også gå forrest, når man selv oplever krænkelser.

Lykkes man med at bryde tabuet, åbnes muligheden for i første omgang at få sparring på håndteringen af den pågældende oplevelse og næstefter for at have dialoger på arbejdspladsen om, hvad der er acceptabel adfærd, og hvordan man kan sige fra, hvis man oplever sine grænser overskredet. Men det er ingen let opgave for en leder, der netop har oplevet sig krænket, at skulle gå forrest her. I vores erfaring er et sundt og trygt samarbejdsfællesskab i den ledergruppe, lederen indgår i, afgørende for, om lederen deler sine oplevelser.



Lederkrænkelser koster samfundet dyrt

I medierne diskuteres med jævne mellemrum undersøgelser, som viser, at såkaldte psykopater er overrepræsenterede i chef- og toplederstillinger (se fx https://politiken.dk/oekonomi/art5678981/Hver-tiende-chef-er-psykopat). Ofte fokuseres på, at mennesker med psykopatiske træk tiltrækkes af den magt og prestige, som kendetegner lederpositioner. Vi har imidlertid en hypotese om, at det også kan handle om, at vi undervejs på rejsen fra medarbejder til chef/topleder får skræmt en stor del af de dygtige og empatiske ledere, der er i kontakt med egen sårbarhed, væk fra ledelse. Vi mener, at de stereotypiske forventninger om, at man må "tåle mosten" kombineret med krænkende oplevelser, kan betyde, at dygtige kandidater fravælger ledelse relativt tidligt i karrieren. Mange af de ledere, vi møder, som enten overvejer at stoppe som leder eller allerede har søgt andre veje, angiver, at de menneskelige omkostninger, og det man forventes at lægge ryg til som leder, simpelthen er mere, end de vil udsætte sig selv for. En supplerende forklaring på den tilsyneladende høje forekomst af psykopater i topledelse kan derfor være, at vi med de nuværende stereotypiske forventninger til ledere og det manglende fokus på lederkrænkelser får sorteret de forkerte "får fra bukkene". Hvis vi ønsker os ledere, som agerer menneskeligt overfor de ansatte, må vi også behandle ledere som mennesker. Ledere har et særligt ansvar i en organisation, og det ansvar skal de naturligvis kunne bære, men det betyder ikke, at ledere er "supermennesker," der skal kunne "tåle mere most" end andre mennesker. Alle mennesker har ret til at blive behandlet respektfuldt og til at sige fra overfor grænseoverskridende og krænkende handlinger på arbejdspladsen, også hvis man er leder. Vi har brug for sunde organisationer præget af et trygt og udviklende læringsfælleskab på tværs af organisatoriske roller og positioner, og det får vi kun, hvis vi anerkender, at lederkrænkelser finder sted, og at de er vanskelige at italesætte og håndtere.

Hvordan gør vi handleplanen til borgerens egen

Bjarne Richter Bjelke, Chefkonsulent – Kommunernes Udviklingscenter

Om Komponent
Komponent er kommunernes fælles udviklingscenter. De tilbyder rådgivning, praksisnær kompetenceudvikling og efteruddannelse til ledere og medarbejdere på alle niveauer. De deler deres viden og faglighed og bistår kommunerne med at finde nye veje til sammenhængende indsatser inden for ledelse, administration, økonomi og styring og velfærd.

Selv om målene for handleplaner efter servicelovens §141 er klare og ambitiøse, er det langt fra givet, at de virker efter hensigten. Fire kommuner har i et projekt, der er støttet af VELUX-Fonden, formået i højere grad at gøre handleplanen til borgerens egen og forbedre kvaliteten i arbejdet med den.

Hvordan får vi borgerens egen handleplan efter §141 til at give mere mening og værdi? Det har været et centralt spørgsmål for fire kommuner, som mellem 2017 og 2020 har arbejdet målrettet med at metodeudvikle handleplansarbejdet med støtte fra VELUX-Fonden.

Borgerens egen handleplan er et tilbud til borgere med fx fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse. Det er med til at sikre, at der er taget hensyn til borgerens egne ønsker om indsatsens formål, form og varighed.

Handleplanen har potentiale til at være et rigtig godt redskab på udføreområdet og mellem myndighed og udfører, men først og fremmest er det sammen med borgeren et pejlemærke og en overenskomst om det, man er blevet enige om, der er indsatsen og baggrunden herfor.

Større potentiale

Problemet er ifølge VELUX-Fonden, at handleplanen i vidt omfang ikke bliver brugt sådan. Den er i mange sammenhænge blevet til et dokument, som borgeren tilbydes en samtale om, hvorefter den ender et sted i periferien uden nogen reel betydning for indsatsen.

Det er en skam, for handleplanen er en af de mest konkrete rammer for borgerinvolvering, og den kan være med til at sikre ejerskab og engagement i egen indsats. Og det er kort sagt det, vi gerne vil have meget mere af på det specialiserede voksenområde.

En del af udfordringen er, at svar på hvordan-spørgsmål i handleplansarbejdet har blæst i vinden. Vi har meget lidt viden om, hvordan vi metodemæssigt bedst muligt sikrer en proces med borgeren, der giver mening og værdi.

Derfor er handleplansarbejdet ofte blot et møde på rådhuset på en times tid med borger og evt. pårørende samt kommunen. Det kan være rigtig udfordrende rammer for både borger og kvaliteten af handleplanen. Handleplanen skal tage højde for borgerens ønsker, drømme og håb for livet og sikre, at borgerens præferencer får en betydning.

Borgerens engagement er afgørende

Vi ved bl.a. fra den forskning, der ligger til grund for den evidensbaserede metode Feedback Informed Treatment (FIT), at borgerens engagement er den mest afgørende faktor for, om en indsats virker. Hvis ikke borgeren oplever at være "med ombord", eller at handleplanen ikke giver mening for det, borgeren vil og kan, vil indsatsen generelt set ikke have nogen virkning i forhold til øget livskvalitet eller progression for borgeren, og målsætningen vil ikke blive nået. Med andre ord er der ingen effekt.

Derfor er det så vigtigt, at vi bruger den mulighed, der ligger i starten af en indsats, på at skabe engagement hos borgeren og opnå enighed om mål og formål med indsatsen samt om dens form. På den måde er borgeren med bag roret, og chancen for at lykkes vil stige. Den mulighed giver handleplansarbejdet.

Fire kommuner viser vejen

Randers, Aalborg, Aarhus og Københavns Kommuner har for nylig arbejdet med at metodeudvikle handleplanen i et projekt, der var støttet af VELUX-Fonden. Ambitionen er i højere grad at gøre handleplanen til borgerens egen og forbedre kvaliteten i arbejdet med den.

Projektet blev afsluttet i 2020, men de gode tiltag og metoder til at forbedre handleplansarbejdet fortsætter. Randers har for eksempel lavet noget animeret videomateriale om forløbet om Mit Liv-Min Plan, som var navnet på deres projekt. Det giver et større fokus på at udvikle borgerstyrede og mere visuelle handleplaner for de 18-30-årige samt arbejdet med borgerguides.

Ifølge Randers Kommune har projektet på alle måder været en succes, og de er nu i gang med at udbrede resultaterne til alle voksne på handi-

capområdet. Samtidig er der er en dialog i gang på børneområdet i forhold til at anvende metoden i overgangen fra barn til voksen. Og der er prøvehandlinger på vej i samarbejdet med kommunens jobcenter om en fælles handleplan.

I Københavns Kommune arbejdes der med Medborgskabsfortællingen i Borgercenter Handicap. På baggrund af projektet er samtale- og procesværktøjet nu en del af handleplansarbejdet. Det betyder, at borgeren er bedre forberedt, og at handleplansmødet er en proces fremfor et enkelt møde.

Aarhus Kommune har arbejdet med projekt Livsmester – bl.a. med involvering af Åben Dialog i handleplansarbejdet – samt en tilgang, hvor handleplansarbejdet er et forløb mere end et møde i ordets klassiske forstand. Projektet har bl.a. haft indflydelse på kommunens nye, overordnede strategi Århus-Kompasset og dens fokus på "Nye veje til at lytte".

Aalborg Kommune fokuserede på drømmeværksteder med borgerne, hvor der blev anvendt billedkort, musik og grafisk facilitering af handleplansmødet og i forbindelse med SMART-mål. Aalborg Universitet var med som følgeforskere og udgav rapporten "Projekt styrket borger- og netværksinddragelse" om erfaringerne fra projektet. Forskerne konkluderer at:

- borgerne føler sig set, hørt og inddraget som følge af drømmeværkstedet
- borgerne oplever, at det har en positiv effekt at have fokus på ønsker og drømme, men det skal give mening at inddrage netværket under drømmeværkstedet
- drømmeværkstedet medfører et styrket samarbejde mellem borger, kontaktperson og rådgiver
- drømmeværkstedet medfører helhedsorientering i borgersager for både borgere og medarbejdere
- det er uklart, hvor mange deltagende borgere der fremmes i recoveryprocessen og dermed har opnået mindre støttebehov

I Komponent har vi sammen med VIVE været med til at facilitere metodeudviklingen samt den gensidige inspiration og videndeling mellem kommunerne i projektperioden.

Sæt mål med borgerne

Projektet betyder, at kommunerne nu i højere grad ser handleplansarbejdet som en faciliteret proces, hvor en borger med funktionsnedsættelse ikke uden videre forventes at kunne svare på hvilke håb, drømme og mål, der skal arbejdes med i indsatsen.

At sætte mål med borgere er en faglig disciplin i sig selv, og vi må på socialområdet i højere og højere grad se det som en kernefaglighed og en kerneopgave. Når mødet er godt, og vi får skabt oplevelsen af, at vi sammen med borgeren arbejder i samme retning, er vores chance for at lykkes med indsatsen markant bedre.

Det kræver imidlertid, at vi gør brug af den viden og de metoder, der er udviklet i projekter som dette. Vi skal blive bedre til at sætte mål med borgerne, og vi skal vide mere om, hvordan vi så kan gøre det – også når borgerne har kognitive eller kommunikative funktionsnedsættelser.

Vi skal benytte handleplansarbejdet mere offensivt og progressivt, og vi skal udnytte den mulighed, som handleplansrammen giver for at ramme rigtigt tidligt i et forløb. Det giver nemlig rigtig god mening både for borger, fagperson og samfundsøkonomi.

Du kan læse mere om projekterne i de fire kommuner, se videoer og finde et samlet inspirationskatalog her: www.cok.dk/liv-drømme

IBG Borgerguide.dk

85% af vores brugere får en tryggere hverdag

Vi vil gerne vise dig hvordan du gør en forskel.

Vi kommer gerne forbi jer og demonstrerer systemet. Hvis I foretrækker det, kan vi også mødes online. Det er gratis og uforpligtende.

Interaktiv BorgerGuide er 15 digitale moduler til understøttelse af trygge fællesskaber.

Ring til Chanette, Louise, Kristine, Jeppe eller Erwin på 3615 0520 Du kan også besøge borgerguide.dk for mere information.

IBG

Borgerguide.dk

Gør flere til vindere, når du håndterer sygefravær

Af Kirsten Løvschall, Direktør stopsygefravær.nu

Om Kirsten Løvschall
Har en baggrund som Organisations- og arbejdsmiljøkonsulent. Er oprindeligt uddannet sygeplejerske og har blandt andet arbejdet i psykiatrien. Har igennem de seneste 15 år skabt resultater med at reducere sygefraværet i både den private og offentlige sektor. Har afholdt workshops i mange forskellige fora blandt andet i Dansk Industri samt stået for en strategisk indsats i Halsnæs Kommune, der medførte en årlig besparelse på 10,5 mio. kr. Stiftede i 2017 Stopsygefravær.nu med det formål at hjælpe ledere og virksomheder med at forebygge sygefravær primært på Sjælland og i Sønderjylland. Se mere på www.stopsygefravær.nu

Sygefravær kalder på ekspertviden og helhedstankegang, så medarbejderen kan komme hurtigt tilbage på arbejde. Den rette tilgang er til gavn for alle såvel økonomisk som relationelt.

Sygefravær rammer ikke bare den syge medarbejder men hele arbejdspladsen. Alligevel er mange arbejdspladser ikke godt forberedte, når det rammer, og kommer til at bruge mange ressourcer på fragmenterede indsatser og lappeløsninger, som skal genopfindes hver gang. Men det er faktisk muligt at gøre alle til vindere med håndteringen af sygefravær.

Sygefravær rammer bredt

Når en medarbejder melder sig syg fra sit arbejde, så kan det, naturligt nok, opleves som at få sat en kæp i hjulet. Og det rammer bredt på hele arbejdspladsen. Som minimum mangler en medarbejder, og medarbejderen mangler i teamet. Kollegerne skal desuden arbejde hurtigere, eller lederen skal anvende en vikarløsning.

Med dig i lederrollen

Derudover skal lederen bruge ressourcer på at finde ud af, hvad der kan gøres for at få medarbejderen hurtigst muligt tilbage i arbejdet. Samtidig skal der jongleres med alle de øvrige opgaver. For selvfølgelig sidder en leder ikke og har en masse ekstra tid til overs til at lave en helhedsorienteret, koordineret indsats i det øjeblik, hvor en medarbejder bliver ramt af sygdom. Ud over de ekstra opgaver dukker der ofte også ubesvarede spørgsmål op. For hvad skal der til for, at medarbejderen bliver rask nok til at komme på arbejde? Er det også lederens ansvar at sørge for, at medarbejderen bliver rask igen? Og mange flere spørgsmål...

Når det ikke går som forventet

Hvis sygefraværet trækker ud, bliver kollegerne yderligere belastede, og organisationen mangler ressourcerne. Hvis du har medarbejdere, der har enkelte sygedage lidt for ofte, ja, så er det også lidt tungt. Opgaverne hober sig op, der mangler flow, og den gode energi er forsvundet som dug for solen.

Du har gjort, hvad du kunne gøre, men alligevel er det ikke optimalt.

Så hvordan i alverden kan det lade sig gøre, at alle bliver til vindere her? Og hvad er problemet?

I løbet af de seneste 15 år har jeg talt med beslutningstagere, lederteams, medarbejdere, personalegrupper, arbejdsmiljøgrupper, personalejurister, læger, andre behandlere og jobcentre. Især ét problem i sygefraværsindsatsen står tydeligt frem. Problemet er, at alle de velmenende indsatser er fragmenterede og foregår mere eller mindre som brandslukning.

Ofte foregår en stor del af hjælpen til den sygemeldte udenfor arbejdspladsen, og den viden bliver ikke bragt med tilbage ind på arbejdspladsen og omsat til konkrete praksisser der.

Viden og indsatser bliver altså ikke integreret i organisationen

Selvom sygefraværet rammer hele arbejdspladsen som helhed, så bliver viden og indsatser altså ikke integreret i organisationen. Dette kommer til udtryk på mange måder. Har medarbejderen været til psykolog eller fysioterapeut, så er der ingen, der hjælper med at omsætte den viden til konkret praksis i arbejdsdagen på arbejdspladsen. Er der lavet en fastholdelsesplan, er den ikke nødvendigvis inddraget i personalegruppen ej heller fulgt op og justeret, hvis det viser sig, at den ikke holder stik med virkeligheden.

Sygefraværssamtalen og lægeerklæringer har ofte til formål at beskrive, hvad medarbejderen ikke kan. Men den følges sjældent op med faglig ekspertise omkring, hvad medarbejderen så faktisk kan, og hvordan medarbejderen bedst kan understøttes i sin konkrete arbejdsdag og i sit samspil med teamet.

Den fragmenterede og brandslukkende indsats er desværre ikke særlig effektiv, selvom den både koster menneskelige og økonomiske ressourcer.

Kalder på ekspertviden

Min pointe er, at håndtering af sygefravær kalder på ekspertviden og helhedstankegang. På at strategien og indsatsen er på plads, før sygefraværet rammer og tænkes ind i hele organisationen. Den viden, man skal være i besiddelse af, er både at kende til de udmærkede enkeltstående indsatser og koordinere disse med arbejdspladsen. Man skal have viden om sygedagpengeloven, hvordan jobcentre fungerer, hvordan man kan navigere i forhold til helbredende/ behandlende indsatser, hvordan man afholder sygefraværssamtaler, der fører til raskmelding og stabilt fremmøde, hvordan man kan omsætte praktisk erfaring til læring hos ledelse, personalegruppe og arbejdsmiljø. En ting er, hvad lovgivningen foreskriver, at man skal gøre, en anden ting er, hvad der er klogt at gøre på den lange bane.

Hertil hører at få etableret relevante og forventningsafstemte spilleregler i personalegruppen.

Alle er vindere

Når de her ting er på plads i organisationen, så er der gevinst for alle – både økonomisk og relationelt, for det er alt sammen med til at forebygge og forkorte sygefraværsperioder. Den dyreste model er at få en medarbejder over på overførselsindkomst, så der ikke længere er tale om arbejdspladsfastholdelse men arbejdsmarkedsfastholdelse.

Og i disse tider med både mangel på arbejdskraft, og hvor vi skal holde længere tid på arbejdsmarkedet, kan vi hurtigt blive enige om, at den model helt og holdent skal undgås. Det gør man bedst ved at sætte så tidligt og rigtigt ind fra starten; på arbejdspladsen. Så svaret er, at håndtering af sygefravær på arbejdspladsen kan skabe vindere for alle. For arbejdspladsen, sundhedssystemet, myndighed og for vores samfund!

Case 1:

Virksomhed med 120 ansatte

Der var stor forskel på, hvordan lederne håndterede medarbejdernes sygefravær, og der var ingen praksis for, hvordan det fælles ansvar kunne komme i spil. Selvom det samlede sygefravær generelt var lavt, kunne virksomheden se en stor belastning for de øvrige ansatte og kæmpe udgifter forbundet med det sygefravær, der havde været.

Løsning:

Der blev afsat temaworkshops for ledere og for arbejdsmiljørepræsentanter, adgang til hotline og et samarbejde med HR chef over 6 måneder.

Resultat:

- Markant fald i det hyppige sygefravær
- Organisatorisk er der kommet et struktureret og overskueligt overblik med et flow, der viser hvornår man gør hvad, med hvem og hvordan
- Lederne er langt mere proaktive, de er blevet langt skarpere til at bruge de forskellige redskaber, der findes, og de indberetter tidligt i processen
- Medarbejdere ser det som en positiv ting. De oplever, at det er blevet lettere at føre samtaler, dialogen er god og mere struktureret

Case 2:

Virksomhed med 150 ansatte

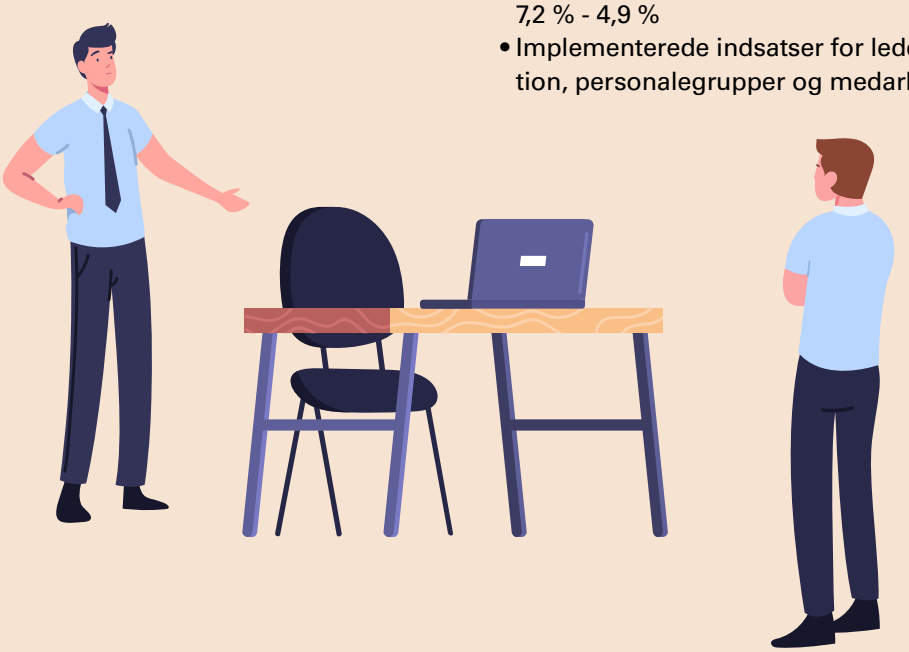
Det samlede sygefravær var højt, og det mest i øjenfaldende var, at indsatserne overfor berørte medarbejdere var alt for lang tid om at blive sat i værk. Det betød, at sygefraværet blev længere end nødvendigt, og at der var adskillige, der fik unødige tilbagefald efter første raskmelding. Der var stor usikkerhed og forskellighed i ledelsen i forhold til, hvordan man forebyggede og håndterede sygefravær, hvilket forplantede sig i resten af organisationen og skabte forvirring og frustration.

Løsning:

- Målrettet hjælp til berørte medarbejdere, både ved hyppigt- og længerevarende sygefravær
- Strategimøder med lederteam
- Udarbejde struktur i forhold til anvendelse af sygefraværsstatistik
- Undervisning af ledere og arbejdsmiljøgruppe med konkrete redskaber
- Fri adgang til hotline med konkrete løsningsforslag

Resultat:

- Markant fald i det samlede sygefravær pr. år fra 7,2 % - 4,9 %
- Implementerede indsatser for ledelse, organisation, personalegrupper og medarbejdere.



Landsmødet 2022 nærmer sig!

Landsmødet 2022 kommer til at foregå den 24. og 25. marts. De overordnede rammer bliver de kendte på Nyborg Strand. Vi sendte invitationer ud ultimo november. Det går strygende med tilmeldingerne. Du skal ikke vente for længe med at tilmelde dig!

De meget overordnede overskrifter for Landsmødet er offentlig ledelse/ledelse af velfærd og de forhold, der påvirker denne form for ledelse. Med særligt fokus på hvad der skal til for at levere ledelse på det niveau, som Socialt Lederforums medlemmer forventes at gøre til hverdag.

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

På den måde kommer Landsmødet 2022 både til at handle om, hvad der sker omkring den enkelte leder og indeni den enkelte leder.

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

Vi glæder os!

Her kan du se programmet og tilmelde dig
https://socialtlederforum.dk/tilmelding-til-landsmoede-2022

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

Hvorfor fylder ånd ikke mere i det sociale arbejde?

Af Mette Rosendal Strandbygaard,
Indehaver og konsulent i Geist Counseling APS

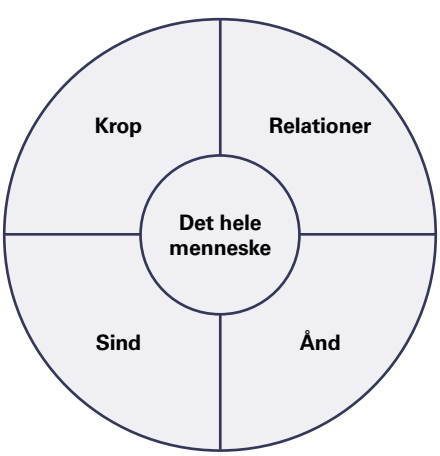
Om Mette Rosendal Strandbygaard
Indehaver og konsulent i Geist Counseling APS. Arbejder med ledelses- og organisationsudvikling, kultur og eksistens. Navnet er Geist, da Mette ønsker at fremme mere ånd og begejstring i (arbejds)livet. Mette er uddannet som cand. Pæd. i antropologi, lærer, supervisor og har læst diverse fag på filosofi, samt har diplomfag i neuropædagogik, udviklingspsykologi og konsulentkompetencer. Ligeledes er hun i gang med en uddannelse som ID psykoterapeut. Har mange års praksiserfaring i det direkte borgerrettede arbejde blandt andet fra specialskoleregi, hos senhjerneskadede og i ældresektoren.
Har ligeledes mange års erfaring som konsulent, hvor hun har undervist, superviseret, coachet, givet sparring, lavet værdigrundlag mv. rundt omkring i landet og særligt på socialområdet. Læs nærmere om Mette og virksomheden på hjemmesiden: www.geist.zone

Den åndelige dimension i livet er vigtig, men er ofte underbelyst- og repræsenteret i det sociale arbejde. Et fokus på ånd samt krop, sind og relationer vil være både menneskeligt og økonomisk fordelagtigt at inddrage i arbejdet med at understøtte, at mennesker kan stå bedst muligt i eget liv med minimum af behov for professionel hjælp.

I dag har arbejdet på det sociale område et rehabiliterende eller habiliterende fokus. Målgrupperne varierer, men fælles er det, at den professionelle opgave handler om mennesker, som har brug for hjælp til at genfinde eller fastholde egne ressourcer for at klare sig i livet. Det handler om at understøtte menneskers muligheder for og kompetencer til at blive mest muligt selvhjulpne og livsduelige – både for deres egen og for velfærdssamfundets skyld.

Som leder er der derfor fokus på at skabe arbejdskulturer, hvor medarbejdere varetager kerneopgaven og relationsarbejdet, så målgruppen (igen) selv mestrer livet mere og bedre, der hvor de kan. De professionelle skal varetage arbejdet, så de med mindst mulig indgriben skaber størst mulig effekt. Men hvad skal der egentligt til for, at mennesker kan stå stærkere i og for sig selv og leve mere uafhængigt af professionel hjælp i livet? Og hvad skal der til for, at medarbejderne kan tage vare på opgaven på bedst mulig vis?

Min overbevisning er, at denne opgave kalder på et fokus på det hele menneske og en tilgang, der balancerer, understøtter og har blik for det. Vi mennesker er relationelle væsner med krop, sind og ånd, og mit ærinde med denne artikel er at pege på, at den åndelige dimension er underbelyst- og repræsenteret i det sociale arbejde i dag. Modellen herunder viser min forståelse af det hele menneske:



Det professionelle fokus i dag er mest på krop, sind og relationer, hvor de kropslige kompetencer skal vedligeholdes og udvikles, sindets tanker og følelser skal bearbejdes mod større livsdueligh-ed, og mestring og relationer i civilsamfundet skal opbygges og vedligeholdes, så evnen til at stå mere uden professionel hjælp kan varetages.

Den åndelige dimension er som oftest glemt. Hvorfor forholder det sig mon sådan? Der eksisterer måske en slags forlegenhed og berøringsangst, når det handler om den dimension af den menneskelige væren. Måske også en anti-åndelig bias og en professionel selvforståelse, der ikke levner plads til den del af livet, men anser åndelige behov hos målgrupperne som udtryk for noget hjælpeløst, infantilt, psykotisk eller narcissistisk (Hvidt, 2008). Måske handler det også om, at der både mangler faglige argumenter for behovet, og at det åndelige og eksistentielle fokus er sværere at beskrive og dokumentere effekten af. Det tiltagende fokus på mål, delmål og dokumentation i det sociale arbejde gør det muligvis endnu sværere at argumentere for denne vej. Eller måske handler det om manglende kompetencer og sprog til at støtte målgrupperne i denne dimension.

I dag er der mest åndelig og eksistentiel professionel opmærksomhed, når det omhandler døden, som fx på hospices, og det kan også spores i kommunernes værdighedspolitikker på ældreområdet, når det handler om at understøtte en værdig død. Andre steder er det mere sporadisk, men det virker som om, der er gryende interesse i at få det åndelige mere med.

Hvad er ånd og hvorfor er det så vigtigt at inddrage i det sociale arbejde?

Der kan ikke gives et entydigt svar på, hvad ånd er. Professor i idehistorie Hans- Jørgen Schanz peger alligevel på, at ånd ikke blot er et elastik begreb – visse betydninger går igen på tværs af historien og den almene fornemmelse af begrebet: Ånd hænger sammen med liv. Ånd hænger

sammen med livsudfoldelse. Ånd hænger sammen med meningsfylde. Ånd hænger sammen med praksisser og erfaringer af tilhør, forbundethed og transcendens. For nogen hænger ånd sammen med religion, for andre med spiritualitet, for andre igen med naturen, for andre igen med kunst – for andre igen en fænomenologisk oplevelse af noget større. Alle mennesker har erfaringer af åndsfylde og åndsforladthed, men måske bruges der andre ord om disse erfaringer. Ånd er afgørende for oplevelsen af livskvalitet og livsfylde.

Professor i filosofi og teologi Dorte Jørgensen giver ligeledes begreber til at begribe denne dimension i livet. Hun argumenterer for, at erfarings-metafysik og sensitiv erkendelse er af væsentlig eksistentiel betydning for os mennesker. At al erkendelse og liv ikke kan begribes i vores logiske og analytiske tilgang til livet. Til tider melder livet sig til os gennem det følende, fornemmende og anende. I den sensitive erkendelse er vi ikke isolerede subjekter, der møder andre og andet som objekter, men skellet bliver opløst og transcenderet, og vi oplever dyb forbundethed og meningsfylde.

Den integrale psykolog Jan Tønnesvang beskriver, at vi mennesker har fire grundlæggende psykologiske behov: Behovet for autonomi, behovet for mestring, behovet for tilhør og behovet for mening. Behovet for mening kan forstås som et åndeligt behov, der handler om andethensførende rettethed, hvor der er tilværelsesåbninger mod det, der opleves meningsfyldt, og som handler om: Hvem er jeg? Hvem kan jeg blive?(Tønnesvang 2015). Disse grundlæggende psykologiske behov hænger intimt sammen med modellen, jeg præsenterede tidligere med helhedssynet på mennesker som relationelle med krop, sind og ånd.

WHO beskriver behovet for åndelig omsorg gennem begrebet "totalsmerte". Totalsmerte er den smerte, der ikke blot er fysisk og psykisk – men også indbefatter social og åndelig smerte. Åndelig smerte opstår blandt andet ved eksistentielle spørgsmål og bekymringer. Fx: Hvorfor mig? Hvad er meningen?

Professor Niels Christian Hvidts forskning om tro og sundhed viser ydermere, at åndelige behov eksisterer, og at håndteringen af disse behov hos den enkelte er afgørende for, hvor længe vi lever, hvordan vi oplever kvalitet i livet, og hvordan vi kommer os. Han deler andres og egen forskning, der viser, at det både er økonomisk og menneskeligt afgørende at møde mennesker i disse behov.

Jeg har præsenteret ovenstående for at vise, at den åndelige dimension i livet er vigtig, og at behovet og erkendelsestilgangen hører livet til. Både som et intrintisk gode – at det har værdi i sig selv – men også som et økonomisk og velfærdspolitisk gode, hvor inddragelsen af dette perspektiv har afgørende indflydelse på, hvor længe og hvordan vi som mennesker lever. Hvordan professionelle i en rehabiliterende og habiliterende kontekst kan inddrage den åndelige dimension i arbejdet med at understøtte, at mennesker kan stå bedst muligt i eget liv med minimum af behov for professionel hjælp. Måske viser behovet sig særligt i livets yderpoler – fra den største smerte til den største glæde og måske også særligt der, hvor livet forandrer sig, så mening og identitet er i en eller anden krise. I det sociale arbejde vil dette supplement med fokus på ånd sammen med fokusset på krop, sind og relationer være både menneskeligt og økonomisk fordelagtigt at inddrage.

Hvordan arbejde med ånd i praksis?

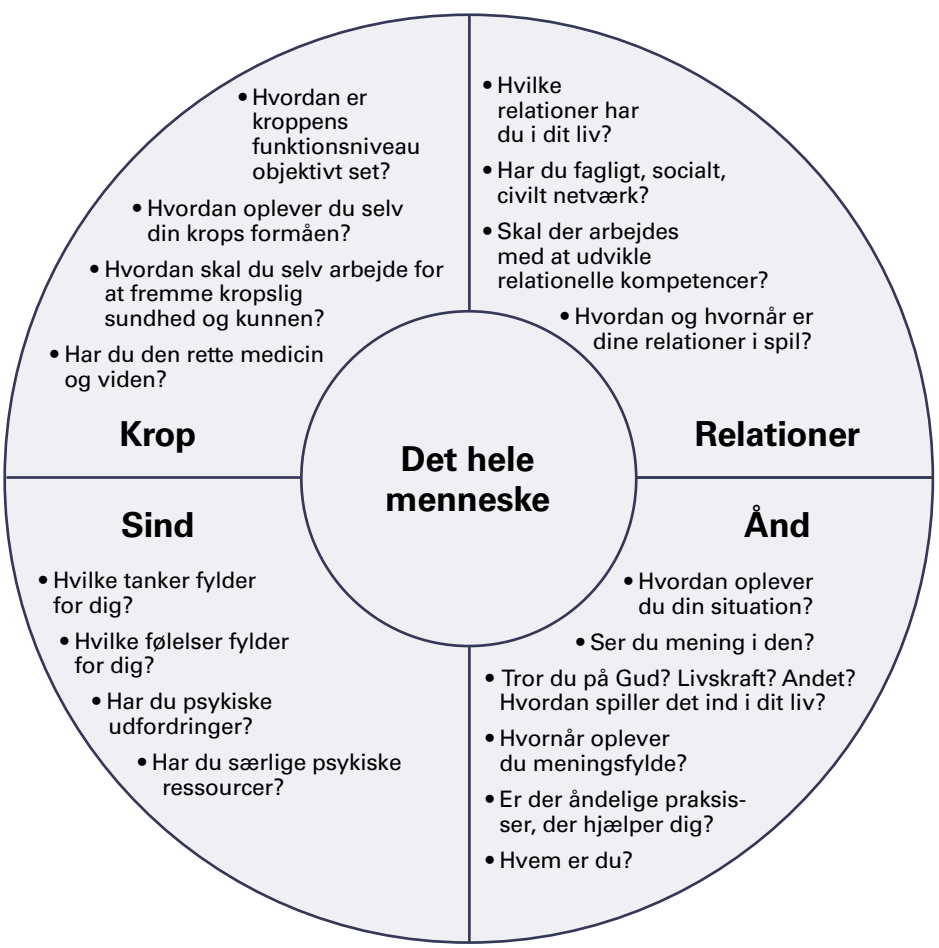
Det kan jeg naturligvis ikke give en færdig opskrift på her, men indledende inspiration kan jeg give. Åndelig og eksistentiel omsorg og udvikling af åndelig og eksistentiel vitalitet handler om, at den professionelle tør træde ind i det felt sammen med borgeren. Være med og hos borgeren med nærvær, opmærksomhed og kontakt. Være sammen med borgeren med en særlig opmærksom og kontaktfuld kvalitet

– hvor endemålet for samtalen eller praksissen ikke nødvendigvis er givet på forhånd, men hvor den professionelle stiller sig til rådighed for den lindring og den udvikling, der kan forekomme i borgerens liv, når nogen tilbyder kontakt i det åndelige og eksistentielle felt. Det kan handle om plads til fordybelse, væren og at stille spørgsmål, lytte eller inddrage praksisser, der har åndelig og eksistentiel værdi for den enkelte.

I kan starte med at undersøge, hvor I er i forhold til den dimension hos jer nu.

- Hvad er jeres holdninger til det i dag? Er det en del af menneskelivet, I mener, der er vigtig at inddrage? Hvorfor? Hvorfor ikke?
- Hvordan vil det give mening med jeres målgruppe? Jeres kerneopgave?
- Hvilke organisatoriske strukturer og tilgange vil kunne understøtte det?

Hvad gør I i forvejen, som berører den åndelige dimension i det borgerrettede arbejde? Har I både fokus på åndelig omsorg og på udvikling af åndelig vitalitet? Er der behov for mere og andet? I det konkrete borgerettede arbejde kan I evt. bruge min model omkring det hele menneske. I modellen fra tidligere har jeg inddraget spørgsmål og opmærksomhedspunker hele vejen rundt, men særligt med fokus på den åndelige og eksistentielle dimension:



Sådan styrker du en praksis, der bygger på faglig viden i botilbuddet

– Det ledelsesmæssige fundament for at arbejde med vidensbaseret praksis i botilbud

Af Flemming Trap, CEO, Stifter og Indehaver af Trap Consulting ApS

Om Flemming Trap
Uddannet Cand. Jur. fra Københavns Universitet. Tidligere Social- og sundhedsdirektør samt Børne- og ungedirektør i den kommunale sektor. Diplomuddannelse i ledelse og senest en bestyrelsesuddannelse bag sig. Var som sektionsleder for voksen psykiatri- og misbrugs-, samt herbergområdet i Socialtilsyn Hovedstaden i perioden 2013-2018 med til at opbygge Socialtilsyn Hovedstaden samt udvikle tilsynsopgaven med sociale døgntilbud i Region Hovedstaden. Etablerede i foråret 2018 Trap Consulting med henblik på at imødekomme et behov for at levere højt specialiseret rådgivning målrettet ledelses- og organisationsudvikling, samt drifts- og kvalitetsudvikling af botilbud, opholdssteder m.v. Var før det som Chefkonsulent bl.a. med til at udvikle KL´s resultatdokumentationsmodel baseret på VUM2 og ICS metoderne. Det er med afsæt i dette udviklingsarbejde, at Trap Consulting arbejder med at udvikle "praksisbaseret viden i botilbud". Tilgangen, som beskrives i artiklen, er også den tilgang Socialstyrelsen anbefaler botilbud, opholdssteder m.v. at anvende.

Hvad virker egentlig i praksis og hvordan? Det spørgsmål er du nødt til at kunne svare på som leder af et botilbud. Her peger jeg på 5 centrale områder, du skal have fokus på i arbejdet med at styrke den vidensbaserede praksis i dit botilbud.

Denne artikel zoomer ind på fem områder, som er centrale for en botilbudsledelse at have fokus på, når I ønsker at arbejde med en vidensbaseret praksis i jeres botilbud. Artiklen er skrevet med afsæt i en personlig mangeårig praksisnær erfaring fra Socialtilsynet samt det specialiserede socialområde generelt, særligt som medudvikler af KLs Faglige Kvalitetsoplysningsmodel (FKO) samt udvikling og implementering af resultatbaseret styring på botilbudsområdet i en række offentlige og private botilbud. Inden jeg når til de fem fokusområder, Ledelse, Strategi, Organisering, Kompetencer og Kultur, vil jeg indlede med kort at skitsere, hvorfor det er nødvendigt at have fokus på den vidensbaserede praksis. Eller som nogle også kalder det resultatbaseret styring. Jeg er ikke fortaler for New Public Management som hård styringsdisciplin, sådan som nogle forbinder "resultatbaseret styring" med. Dokumentation og styring skal give mening for alle og tilrettelægges, så det griber mindst muligt ind i en travl leders hverdag.

Imidlertid er det af hensyn til både et botilbuds faglighed og borgernes sikkerhed og udvikling vigtigt, at et botilbud ved, hvad der virker og kan dokumentere det. På den måde vil man som botilbud opleve, at man f.eks. står meget stærkt i sine drøftelser med visiterende kommuner om, hvorvidt kommunen får det, de betaler for, om det virker, om prisen er rigtig osv. De botilbud, der arbejder struktureret med at opsamle viden om, hvad der virker, de kan også langt bedre dokumentere og argumentere for, at en given indsats er nødvendig i forhold til den enkelte borgers mål og udvikling.

Hvorfor denne fokus på vidensbaseret praksis i botilbud?

Det følger af Lov om Socialtilsyn, særligt Kvalitetsmodellen, at det er afgørende for kvaliteten i tilbuddet, at der er et klart formål med indsatsen, og at tilbuddets metode medvirker til at sikre borgernes trivsel og resulterer i den ønskede udvikling for borgerne. Det er derfor væsentligt, at tilbuddet kan redegøre for dets målsætning, målgruppe(r) og metoder.

Det betyder, at når I evaluerer og dokumenterer jeres indsats, så styrker I socialfagligheden i botilbuddet, fordi det giver mulighed for, at I kan forholde jer kritisk til jeres egen praksis.

Det gøres ved løbende at stille spørgsmål som:

- Hvilke behov har borgeren?
- Virker det, jeg gør, på den eller de måder, jeg forventer?
- Hvad kan jeg gøre for at gøre det endnu bedre?

Evalueringen supplerer svarene med data, der kan understøtte din gode "mavefornemmelse", og derfor både kan og vil den praksisbaserede viden udfordre dig/jer på egen praksis.

Opsamling af tavs viden

Evaluering er her en god måde at få sat ord på praksis, men også en måde at få viden om det, der virker godt, og det der virker mindre godt, så man gør mere af det, der virker. Socialt arbejde er komplekst, og meget af det, der gøres, bliver gjort uden, at nogen ved hvorfor, og hvordan det virker. Oftest bliver det gjort på baggrund af mange års erfaringer, og fordi de fleste instinktivt ved, det virker. Det kaldes også for "tavs viden". Resultatdokumentation handler altså i høj grad om at opfange den tavse viden.

Det optimale

Det optimale er, når tilbuddet med afsæt i borgernes opstillede socialpædagogiske delmål både kan dokumentere effekten af den leverede indsats og kan dokumentere, at de er på rette vej i forhold til at nå (eller ikke nå) den visiterende myndigheds opstillede indsatsmål (typisk i borgerens sociale handleplan). Dermed kan tilbuddet indgå i en fagligt dokumenteret og kvalificeret dialog med visiterende myndig-

hed om ændringer eller justering i borgernes kommunale indsatsmål, når eller hvis tilbuddet enten har opnået et indsatsmål, og/eller der er behov for justering i indsatsmål og evt. op eller nedjustering i indsatser i kortere eller længere perioder. Det praktiske arbejde med dokumentation og evaluering foregår typisk på to niveauer – borgerniveau og tilbudsniveau.

På borgerniveau skal det dokumenteres, hvilke aktiviteter der arbejdes med, og hvilke resultater der opnås. Det kan gøres ved små daglige/ugentlige 'feedback loops', som også kan justere indsatsen løbende. Her bruger I altså dokumentationen af den enkelte borgers resultater til løbende og ofte at tilpasse indsatsen til netop denne borgers behov baseret på jeres løbende faglige refleksioner.

På tilbudsniveau bruges data på tværs af målgruppen gennem større 'feedback loops'. I disse loops bruges data på aggregeret tilbudsniveau til at opnå læring og identificere nødvendige behov for mere grundlæggende ændringer i indsatser, justeringer i faglige tilgange og forbedringer af tilbuddets samlede indsats, fx til en bestemt målgruppe.

Hyppigheden i denne brug af data er mindre end i den løbende feedback. Ved at bruge dokumentationen på denne måde kan I som botilbud skabe læring på tværs af tilbuddet og afdække, om der er behov for udvikling af jeres socialfaglige indsatser. Etableringen af en god dokumentationspraksis er en udviklingsproces. Hver anvendelsesform giver nye muligheder for vigtig læring og kvalitetsudvikling af jeres botilbud.

5 veje til at styrke den vidensbaserede praksis i jeres botilbud

1. Ledelse

Du skal som leder gå forrest og vise viljen og vejen i forhold til at anvende dokumentation og evaluering. Det handler om at definere klare mål og en klar retning for arbejdet og skabe engagement og motivation blandt medarbejderne for at arbejde på nye måder. Det kan fx ske ved at være tydelig i kommunikationen om, hvorfor I skal arbejde databaseret, hvad dokumentationen skal bruges til, og hvad jeres ambitioner er for arbejdet med dokumentation og evaluering. Det handler også om at inddrage medarbejderne i processen og sørge for de nødvendige ressourcer og organisatoriske rammer for at arbejde på denne måde.

2. Strategi

Du skal have en strategi for, hvordan jeres borgerrettede indsatser og aktiviteter bidrager til, at I når jeres målsætninger. Ledelsen skal gå foran og vise udpræget vilje til at ville det og italesætte det som vigtigt for at sikre faglig kvalitetsudvikling. Desuden skal du have en strategi og et klart sigte for jeres arbejde med dokumentation og evaluering. Det er centralt, at I som ledelse gør jer klart, hvad I vil opnå ved at arbejde på denne måde, og hvordan I vil gribe arbejdet an. Tilsammen skaber de to typer strategiske overvejelser gennemsigtighed i forhold til målet med arbejdet og sammenhæng mellem mål og metoder i jeres tilbud. Samtidig giver de jer et klart afsæt for at sikre systematik i jeres indsatser over for borgerne og i jeres arbejde med dokumentation og evaluering.

3. Organisering

Opgaver, ansvar og roller bør være veldefinerede og velkendte blandt personalet, så alle ved, hvad der skal gøres, hvornår og af hvem, når I arbejder med dokumentation og evaluering. Ligeledes skal du sikre, at botilbuddet har klare retningslinjer for registreringspraksis og for håndtering og anvendelse af data. Du skal sikre de organisatoriske og tidsmæssige rammer, der giver medarbejderne mulighed for at arbejde med læring og udvikling på baggrund af de indsamlede data. Desuden skal du sikre, at der er den nødvendige infrastruktur, og at alle har adgang til de nødvendige it-hjælpesystemer, der understøtter, at de kan registrere, løbende følge op, rapportere og evaluere.

4. Kompetencer

Skal arbejdet med dokumentation og evaluering bære frugt, skal både ledelse og medarbejdere have de nødvendige kompetencer til at indsamle og anvende dokumentationen herunder vide hvad og hvordan, der skal dokumenteres i tilbuddets udviklingsplaner. Det er især relevant, at alle medarbejdere kender tilbuddets it-system, samt hvor og hvordan ledelsen forventer, dokumentationen skal udføres, herunder omfang og intensitet. Det er vigtigt, at ledelsen sikrer, at det ikke kun er centrale medarbejdere, som foretager dokumentationen. Alle skal kunne, ellers er det umuligt at have relevante faglige refleksioner sammen. I har derfor brug for at opbygge erfaring med at indsamle og bruge relevant dokumentation og evaluering på alle niveauer i jeres tilbud. Samtidig er det vigtigt at fastholde og udvikle disse kompetencer via fx træning og faglig sparring med kollegaer. På samme måde bør I sikre, at nye medarbejdere enten har de nødvendige kompetencer eller hurtigt bliver lært op i at indsamle og anvende dokumentationen. Dokumentationen fungerer mest effektivt, når den indgår som en naturlig del af det socialpædagogiske arbejde, uden brug af unødig tid.

5. Kultur

En vidensbaseret praksis forudsætter, at både ledere og medarbejdere er motiverede for og har vilje til at arbejde med dokumentation og evaluering. Dette kræver en vedholdende ledelsesmæssig indsats og fokus på at fastholde og om muligt udvide motivationen i takt med, at det bliver en fast praksis i hverdagen. Du er derfor nødt til at opbygge en refleksions- og læringskultur, hvor I systematisk anvender doku-

mentation om borgere og indsatser, så I kan udvikle og forbedre jeres tilbud. Det kan I blandt andet gøre ved at:

- Reflektere og forholde jer kritisk til det, I gør, og ved løbende at tage stilling til, om det er det rigtige, I gør
- Eksperimentere med nye tanker og metoder
- Acceptere mindre gode resultater, når de bruges til forbedring af indsatsen
- Lære af egne erfaringer – gode såvel som mindre gode
- Lære af andres erfaringer og af god praksis andre steder
- Sprede viden hurtigt og effektivt i hele organisationen

Altså en kultur med fokus på faglig udvikling og viden om, hvad der virker. En kultur, hvor det er tilladt at fejle, og medarbejderne bruger hinanden og hinandens faglige indsigter til at finde frem til de bedste løsninger for borgerne. Her er det helt centralt, at ledelsen har en ledelseskultur, hvor ledelsen understøtter de svære faglige snakke om, "hvorfor min faglighed ikke lige virker her". For det er mennesker, vi har med at gøre, og det betyder, at én faglig tilgang måske virker på én borger, men ikke en anden. Det skal være helt legitimt at tale om, at vi både kan og skal gøre det forskelligt fra borger til borger, og der ikke nødvendigvis er en "facitliste" til, hvordan opgaven skal løses. Der skal derfor være en bredt forankret kultur i tilbuddet med tillid til, at alle gør det bedste, de ved, og vigtigst af alt tør lade sig måle på deres faglighed. Dette kræver en høj professionel tilgang til det pædagogiske arbejde. De fem områder er beskrevet mere uddybende i Socialstyrelsens håndbog om Resultatdokumentation og evaluering fra 2016, som forfatteren er medskribent på.

Gode pointer i øvrigt baseret på en mangeårig praksiserfaring

- Vigtigt at ledelsen går foran og viser, at de VIL det
- It-systemet skal understøtte resultatdokumentation
- Hold det på et så lavt kompleksitetsniveau som muligt
- Det helt centrale er, at I som tilbud kan dokumentere resultater med udgangspunkt i konkrete, klare mål for borgene til løbende brug for egen læring og forbedring af indsatsen
- Gør det derfor til en daglig rutine at reflektere over egen praksis og indsatser og dokumentér, I gør det, særligt når eller hvis I ændrer indsats eller praksis samt justerer i mål
- Den skriftlige dokumentation skal gå på, hvilke indsatser der har virket i forhold til at nå målet (ikke en beskrivelse af hvordan borgeren har det)
- Medarbejderne bliver målt på deres faglighed
- Øget fokus på, hvordan du som leder italesætter fagligheden i forhold til den enkelte borger, så de faglige drøftelser bevæger sig væk fra "solstrålefortællingerne" i retning mod dokumenteret viden om, hvad der virker i forhold til botilbuddets enkelte borgere og særligt viser, hvad I som botilbud er rigtigt gode til

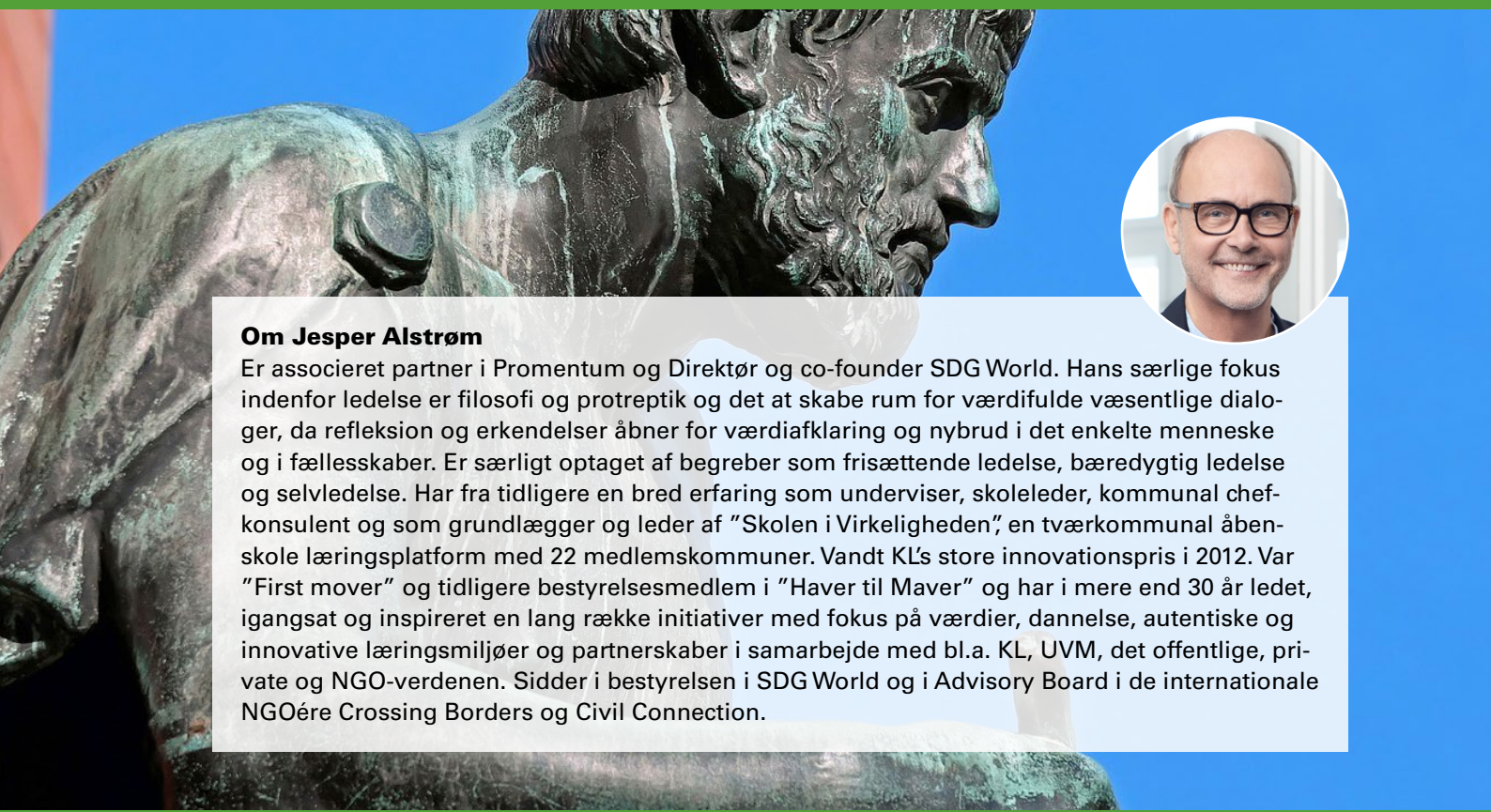
Vil du vide mere

Resultatdokumentation og evaluering – Håndbog for sociale tilbud – Socialstyrelsen 2016. https://socialstyrelsen.dk/nyheder/2016/ny-handbog-i-resultatdokumentation-og-evaluering

Eller kontakt Flemming Trap på mobil 2860 1296 eller e-mail flemming@trap.consulting

Hvad har Aristoteles og protreptikken at gøre med ledelse og fællesskab?

Af Jesper Alstrøm, Associeret partner i Promentum og Direktør og co-founder SDG World



Om Jesper Alstrøm
Er associeret partner i Promentum og Direktør og co-founder SDG World. Hans særlige fokus indenfor ledelse er filosofi og protreptik og det at skabe rum for værdifulde væsentlige dialoger, da refleksion og erkendelser åbner for værdiafklaring og nybrud i det enkelte menneske og i fællesskaber. Er særligt optaget af begreber som frisættende ledelse, bæredygtig ledelse og selvledelse. Har fra tidligere en bred erfaring som underviser, skoleleder, kommunal chefkonsulent og som grundlægger og leder af "Skolen i Virkeligheden", en tværkommunal åbenskole læringsplatform med 22 medlemskommuner. Vandt KL's store innovationspris i 2012. Var "First mover" og tidligere bestyrelsesmedlem i "Haver til Maver" og har i mere end 30 år ledet, igangsat og inspireret en lang række initiativer med fokus på værdier, dannelse, autentiske og innovative læringsmiljøer og partnerskaber i samarbejde med bl.a. KL, UVM, det offentlige, private og NGO-verdenen. Sidder i bestyrelsen i SDG World og i Advisory Board i de internationale NGOére Crossing Borders og Civil Connection.

Ved hjælp af protreptik kan ledere, medarbejdere og organisationer muligvis vende sig mod det væsentlige. Spørgsmål til tanker, følelser og handlinger i forhold til arbejdslivet og livet generelt får vi svar på ved at være opmærksomme på og søgende på betydningsfulde ord og begreber som for eksempel ansvar.

Promentum er et rådgivende konsulenthus, der hjælper med en bæredygtig transformation af organisationerne, strategisk kapacitets- og kompetenceudvikling og med at få teorien til at fungere i hverdagen. www.promentum.dk

SDG World bidrager til realisering af FN´s 17 Verdensmål gennem projekter og tværsektorielle partnerskaber mellem civilsamfund og den private og den offentlige sektor nationalt og internationalt. www.sdgworld.org

Lad ham som vil bevæge verden, først bevæge sig selv gennem det væsentlige (Sokrates 460-399 F.Kr.)

Hvordan kan vi vende os selv som mennesker, kollegaer, ledere og organisationer mod det væsentlige? Hvad vil det egentlige sige at vende sig mod det væsentlige? Og hvad er det, vi skal vende os imod? Svarene finder vi muligvis ved hjælp af protreptikken. Men først må vi lige have på plads, hvad protreptik i det hele taget er.

Der råbes vidt og bredt – buzzwords om værdier, ledelse og organisationer

Tiden er fyldt af begreber og ord som bæredygtig ledelse, regenerativ ledelse, ledelse af resiliensen, agil ledelse, implementeringsledelse, versatil ledelse, paradoksledelse, pædagogisk ledelse, transformativ ledelse, værdiledelse, frisættende ledelse, selvledelse, digital ledelse og ikke mindst personlig ledelse. Vi støder på overskrifter som "Den klassiske lederrolle og organisation er under afvikling", "Moderne ledelse kræver transformation", "Slip den indre leder løs og sæt organisationen fri", og senest kunne man i artiklen på nyhedsmediet Mandag Morgen d. 2.6.2021 læse overskriften "Hvad foreslår du? – er et undervurderet ledelsesværktøj".

Nye og anderledes produktive ledelses- og organisationsformer udfordrer og fordrer mere end fine "ord" og populistiske slogans om ledelse, fællesskab, medmenneskelighed, bæredygtighed, frihed, tillid osv. Ordene og begreberne skal udvikles og udfoldes, så de giver mening og får liv hos den enkelte og i fællesskabet. Og til det formål er protreptikken oplagt.

Det hele startede med Aristoteles

Men inden jeg tager fat på protreptikken, bliver jeg nødt til at starte ved retorikken. De fleste af os kender ordet retorik. Det kommer fra græsk (retoriké tékne = talekunst) og betyder læren om god talekunst. Det er kunsten at udtrykke sig sprogligt med det formål at overbevise andre om sit synspunkt med appelformer som logos, patos og ethos. Vi kender det i hverdagslivet, i diskussioner, i skænderier og i møder, både i det virkelige liv og på sociale medier. Vi udøver det hele tiden, og det er et uundværligt redskab for os som mennesker.

Aristoteles grundlagde en mere systematisk lære om retorikken. Hans teori om retorik som argumentation og sprog var baseret på en analyse af talens funktion i forhold til at overbevise et publikum, men også til at vende dem mod det væsentlige. Aristoteles formulerede de tre appelformer, der havde forskellige mål i sigte:

- Logos appellerer til fornuften, at begribe og fatte, at give mening.
- Patos appellerer til stemninger og følelser, at fornemme, mærke og skabe betydning.
- Ethos appellerer til troværdighed, tillid, moral og etik, at handle og gøre og leve derefter.

Som 27-årigt medlem af det Platoniske akademi udgav Aristoteles værket Protrepticus, hvor "Hovedtesen er, at intellektuel og moralsk erkendelse hænger sammen, og at teoretisk erkendelse er normativ også i praktisk politisk liv" (Som Kim Gørtz skriver i sin bog Protreptik for viderekomne). Det blev startskuddet til protreptikken som et sandhedssøgende moralsk etisk dannelsesprogram inden for praksisfilosofien på de antikke græske ledelsesakademier.

Protreptik – betydning og ophav

Selve ordet protreptik kommer af verbet trépo, der betyder at dreje, konvertere eller vende sig mod sig selv. Med protreptikken opfordrede Aristoteles mennesket til at vende sig mod det væsentlige – med andre ord til at filosofere og søge visdom. Han skriver i sit mesterværk Etikken:

> *At målet er at lære den enkelte, at det optimale er at gøre det gode for det godes egen skyld, ikke af pligt eller ud fra refleksion.*

Han skriver desuden, at individuel lykke, fællesskabets lykke, det gode og den gode verdensudvikling kommer ud af en filosofisk tilgang til livet. Som filosof Kim Gørtz og Mette Mejlhede skriver i 'Protreptik i Praksis':

> *Da Aristoteles og hans skole var meget konkret og handlingsorienteret samt dybt interesseret og involveret i det praktiske liv, kan der for os at se ikke herske nogen tvivl om, at netop Protrepticus og den dertil knyttede hensigt må have haft samme orientering.*

Den dialogiske kunstart sigter helt konkret efter at få livslykken til at ske, dvs. gøre mennesker i stand til at føre samtaler, som får dem til at blive klogere på, mere engageret i og dybt forbundet til de væsentlige kræfter og muligheder i deres respektive virke og levede liv. Målet er også at skærpe det enkelte menneskes bevidsthed om, hvad der er væsentligt i deres liv og derfra at blive i stand til at prioritere derefter (Kim Gørtz og Mette Mejlhede s. 15, Protreptik i Praksis).

Protreptikken kaldes også for "kongespejlet" og kan ses som et normativt spejl, hvori mennesket kan se sig selv, som de er, som de burde være og som det, de har mulighed for at blive til.

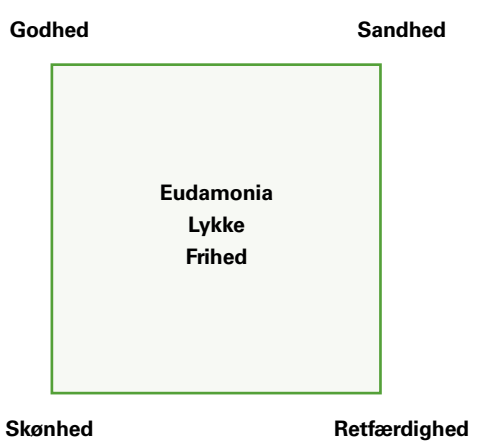
Den græske firkant

Aristoteles gik videnskabeligt til værks i sin afdækning af alt, hvad han foretog sig, heriblandt hans lære om kausalitet, dvs. om årsag og virkning. Han gik på opdagelse og undersøgte det ukendte ved at spørge til følgende ting:

- Dets effektive årsag (causa efficiens): Hvor kommer det fra, hvad har afstedkommet det?
- Dets formål og fremtid (causa finalis): Hvad er dets formål?
- Dets form (causa formalis): Hvilken form/former har det?
- Dets indhold og materiale (causa matetialis): Hvad er det gjort af?
- Samt til negationerne af det, dets væsen og dets væsentlighed

Aristoteles var balance- og midtpunktsøgende heraf udtrykket "Den gyldne middelvej". Han var fx optaget af balancen i livet, mellem den enkelte og fællesskabet, i samfundet og naturen, mellem det gode og det onde, det sande og usande, det retfærdige og uretfærdige, det skønne og uskønne, og han mente, at ved at mestre denne balancekunst i livet fandt man vejen til at lykkes.

Via bl.a. de fire kausaliteter analyserede Aristoteles sig frem til, at alle værdier kunne føres tilbage til fire grundlæggende værdier, og at friheden og lykke var i centrum af disse. Resultatet blev den såkaldte "Græske firkant".



Det gode = Etikken
(Det gode er grundværdien i etikken)
Det retfærdige = Politik
Det sande = Videnskaben
Det skønne = Æstetikken, poetikken

De erfaringer, han gjorde sig i sin afdækning af kausaliteten, tog Aristoteles med sig videre til protreptikken, hvor man fx kan stille spørgsmål som: Hvad er god ledelse? Hvornår er ledelse ond? Hvad er sand ledelse? Hvornår er ledelse uretfærdig? Hvori består skønheden i ledelse? Hvornår er ledelse grim? Hvordan frisætter ledelse? Hvornår lykkes ledelse? Hvornår forsvinder ledelse?

Protreptikken dannede skole på executive academies for herskere, politikere og hærchefer, og dominerede lederuddannelse, indtil nye former for ledelsesakademier skød frem i 1800-tallet. Protreptikken blev herefter "glemt", mens ledelsesfilosofien i utallige retninger fik sin egen plads på akademier og Business Schools verden over.

Protreptikken i dag

Hvad har det så med os at gøre i dag? Hvis vi med min indledning og alle de ufattelig mange ledelsesord og retninger in mente kigger på, hvad vi ellers har af konsulent- og mediebrancher, spindoktorer, begreber som fake news og green washing for ikke at glemme herskere som Donald Trump, Vladimir Putin… eller Sigurd (undskyld navnet) lige nede om hjørnet, så har vi svaret. Med fænomener som ovenstående, så synes jeg, at svaret på spørgsmålet om, hvorvidt vi har brug for et normativt spejl eller ej, hvori vi kan se os selv, som vi er, og hvori vi kan se, hvem vi og fællesskabet er, og hvem vi har mulighed for at blive, er et rungende ja. Selvom protreptik har sine rødder i antikkens filosofi, er den heldigvis genopdaget, revitaliseret og udfoldet af gode nulevende mennesker som Ole Fogh Kirkeby, Kim Gørtz, Mette Mejlhede og Jens Larsen m.fl. Der udbydes endda uddannelser og kurser i protreptik, og det praktiseres i virksomheder, organisationer og uddannelsesinstitutioner. Den lever

og videreudvikles altså af undervisere, coaches og filosoffer, og i sin nutidige form giver protreptik et bud på en metode til at vende ledere og medarbejdere mod det, der er væsentligt for dem selv, organisationen og arbejdsfællesskaber.

I stedet for kun at fokusere på f.eks. konkrete arbejdsmæssige problemstillinger sætter protreptikken og dialogen fokus på vigtige begreber og værdier på et mere alment og abstrakt plan. Dette sker ved at lader ordene, begreberne og værdierne få en stemme, og ikke gennem diverse intimteknologier eller en refleksiv psykologisering af hændelser, men gennem en normativ søgen efter begrebets og værdiens substans for den enkelte og for fællesskabet.

Som ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkeby skriver:

> *Idéen er grundlæggende, at forståelsen af væsentlige personlige og organisatoriske begreber og værdier har afgørende indflydelse på ledelses- og arbejdspraksis.*

Så hvis vi vil udvikle og forandre den organisatoriske ledelses- og arbejdspraksis forudsætter det først og fremmest en begrebslig og værdimæssig nyorientering. Protreptikken er en metode til at gøre ledelse i organisationer langt mere ordentlig og virkningsfuld, og det er en tilgang til at forstå og udvikle ledelse for ledere, der ønsker at udforske måden at lede på og som tager vores skelnen mellem lederen som leder, medarbejder og menneske alvorligt. Protreptisk dialog og coaching har således til hensigt "at vende et menneske mod det væsentlige i dets hele liv", mod de grundværdier, normer, idealer, drømme og ideer, der er grundlaget for den menneskelige, professionelle og faglige identitet.

Sådan gør man

Hvordan kan vi spørge ind til det væsentlige og betydningsfulde i livet? Hvorfor tænker, føler og handler vi, som vi gør i arbejdslivet og i livet generelt? For at finde svarene kan vi være opmærksomme og søgende efter væsentlige ord og begreber, der betyder noget – de ord og begreber der er på spil for den enkelte, for fællesskabet og for organisationen.

Vi kan spørge gennem Aristoteles' tre appelformer logos, patos, og ethos og gennem dialogen spørge ind til:

- Hvad er ordets mening? Vi skal afdække meningen i og med begrebet rent logisk så vi fatter og begriber ordet.
- Hvad er ordets betydning? Vi går fra menings- til betydningsplan, kigger på stemninger og tilstande, og mærker ordet.
- Hvilke værdier ligger bag ordet? Hvad er livet i værdien, værdien i livet, øjeblikket og åbenbarelsen, når ordet sker?

Et eksempel

Et eksempel lånt fra Ole Fogh Kirkeby er hans analyse af ansvar.

Ordet analyseres i en dialog mellem protreptikeren og den enkelte ud fra de betydningsdimensioner, der ligger gemt i ordet. Ansvar indeholder jo begrebet svar, og det må derfor forudsætte et spørgsmål. Men hvem spørger, hvad spørges der om, hvem svarer og hvordan?

Gennem denne analyse når man lidt efter lidt dels til de begreber, der er beslægtede med ordet, her tillid, medfølelse, beslutningsret og –pligt, legitimitet, etc. Og man når lidt efter lidt til de basale normer, der er ordets grundlag, her retfærdighed, medmenneskelighed, etc.

Disse normer tilhører alle, men den enkeltes forhold til dem er helt afgørende for hendes evne til at forstå, hvorfor hun gør det, hun gør, og for at hun kan sige JA eller NEJ til de krav, der stilles i organisationen.

Læg mærke til, at der i de angivne spørgsmål spørges normativt og afdækkende i forhold til mening, betydning og værdierne bag ordene, og at der ikke gøres brug af spørgsmål som "Hvad

synes du…?" og "Fortæl om en situation, hvor du oplevede…" Ved denne afpsykologisering og eksternalisering åbnes der for en mindre intimiderende samtale, der giver rum til en mere frisat og symmetrisk dialog, hvor begrebet i sig selv kan få sin egen "stemme og ret til spørgen" – fx spørgsmål som dette: Hvad vil ledelsen selv sige, at god ledelse er?

Som filosof Kim Gørtz skriver i 2010:

> *Centralt i protreptikken står bestræbelserne mod at generere nyttige og forsonende begreber, som kan ophæve, facilitere eller drive processer ind i nye begrebslogikker. Protreptikkens intention med dette tankefulde arbejde handler om at forsone splittelser og forene modstridende organisatoriske logikker hen imod skabelse af nye levende begreber, som faktisk giver mulighed for at sammentænke på nye og mere nyttige måder til gavn for den enkelte og arbejdsfællesskabet. Det er således protreptikkens aktivitet, kvalitet og ambition at støtte overvindelse af forståelsesmæssige barrierer og praksisrelaterede konflikter i organisationen (Kim Gørtz, 2010).*

En lille øvelse – anderledes spørgsmål giver anderledes svar.

I det følgende er der en lang række spørgsmål indenfor logos, patos og ethos, der kan varieres via negationer (F.eks. "Hvad består ansvar af? Hvad består ansvar ikke af?").

Ligesom drejningen i spørgsmålet "Hvornår er ledelse god? Hvornår er ledelse ond?"

Eller små ændringer som "Hvornår gør ledelse godt? Hvornår gør ledelse ondt? Hvad er værd at lede efter?"

Spørgsmålene kan bruges som en protreptisk øvelse. Lad mig sige med det samme, at man selvfølgelig ikke behøver at gå igennem alle spørgsmålene, og at 10-15 minutters dialog to og to eller i en gruppe kan bringe meget med sig. Men prøv, om I kan lokalisere, hvorfra der spørges ift. logos, patos og ethos.

Måske kan vi sammen blive klogere på, hvad det egentlig er, vi siger og mener, og hvad der betyder noget i begreber som frisættende, regenerativt, bæredygtig ledelse osv.

> *Det uudforskede liv er ikke værd at leve – og den, der ikke for alvor har besindet sig på, hvilke vigtige værdier han vil skabe, han spilder sit liv, og hvis han er leder; andres. (Platon 428-348 F.Kr.)*

Sætter vi fx fokus på værdier, ansvar og ordet "at lede", der kommer fra ordet leitha – der betyder at gå i spidsen for, at søge efter, men også indeholder ordet lidelse, altså en ledelses proces, der er fremadrettet mod et mål, der overskrider en selv, samtidig med at man i denne proces forholder sig til det lidelsesfulde og potentielt ødelæggende.

Citat fra Platon og ordet ledelses oprindelse kunne i organisationen og i en ledelseskontekst rejse protreptiske spørgsmål som:

> Hvor kommer ledelse fra? Hvor er ledelse på vej hen? Hvad er god / ond ledelse? Hvad er sand / usand ledelse? Hvornår er ledelse retfærdig / uretfærdig? Hvori består skønheden i ledelse? Hvornår er ledelse grim? Hvad er substansen i ledelse? Hvordan frisætter ledelse? Hvornår er ledelse fængslende? Hvornår lykkes ledelse? Hvad er prisen ved ledelse? Hvornår er ledelse en lidelse? Hvornår er ledelse let? Hvad vil det sige at se andre som ledere? Hvad vil det sige at blive set som leder af andre? Hvad vil det sige at møde ledelse i sig selv? Hvordan forholder ledelse sig til selvledelse? Hvad er der tilbage, når ledelse er væk? Er ledelse nødvendigt i livet? Hvad vil ledelse sige til menneskeheden? Hvis du vælger ledelse ud i dets væsentlige vej, hvor bevæger du dig så hen?

Ordet ledelse kan erstattes af andre ord som integritet, autentisk, ansvar, tillid, omsorg, kærlighed, retfærdighed, sandhed, skønhed, lykke og frihed – og læg mærke til, hvad spørgsmålene vækker til live af tanker, stemninger, handlinger og efterfølgende refleksioner:

Sådanne normative spørgsmål og protreptiske dialoger kan hjælper den enkelte leder og medarbejder med at få større forståelse for det værdigrundlag, han selv og organisationen handler ud fra, og kan aktivere eksistentielle kræfter, der kan skabe radikale nye vinkler på egne og på organisationens værdier – og dermed styrke både den enkelte og organisationen. I organisatoriske sammenhænge kan lederen i dagligdagen være nysgerrig på værdierne bag ordene, der siges og viser sig i organisationen, og benytte protreptik i dialogen med sine kollegaer, medarbejdere og i teams. Ligesom protreptiske dialoger kan benyttes i en værdiafklaring og levendegørelse af organisationens værdier som led i en proces fra skueværdier til virkeliggørelse.

Afrunding

Lad mig slutte, hvor jeg startede, nemlig med Platons ord:

> *Lad ham som vil bevæge verden, først bevæge sig selv gennem det væsentlige.*

Som ledere må vi starte med et selvcheck og se os selv i det normative "kongespejl". Ved hjælp filosofiske normative spørgsmål møder vi, og reflekterer vi over egne grundværdier, fællesskabets værdier, vores og organisationens etiske ståsted, vores etiske bæredygtighed og handlinger og styrker troen på os selv og troen på fællesskabet – og spilder ikke vores liv, eller værre endnu andres.

Ved at reflektere over og konfrontere sine egne grundværdier og afdække sit mulige selvbedrag bliver man som menneske og leder bedre i stand til at være ledestjerne for sig selv – og for andre. På den måde kan protreptik understøtte vejen til mere frisatte organisationer og et frisættende lederskab, hvor vi fjerner os fra gængse managementprogrammer, intimteknologier, ritualer, regler og kontrol – og ikke spilder andres liv.

> *Idealet må være den leder, der altid gør, hvad han bør gøre, og gør det, fordi han ønsker at gøre det. Aristoteles 384-326 F.Kr.*

Så hvorfor protreptik?

Mit svar er, at protreptik kan gøre lederskab, fællesskab og arbejdslivet mere befriende og levende og åbner for:

- At tydeliggøre ens grundværdier og råderum som menneske (og leder)
- At forstå ord og begrebers betydning og bruge det i sit liv (og i ledelse)
- At skærpe refleksioner over og fornemmelser for det, der afgør ens handlinger
- At styrke evnen til at mærke og fornemme, hvad der vejer tungest
- At balancere personlige og kollektive værdier
- At skabe berigende, symmetriske og værdifulde dialoger
- At gøre værdier differentierede, konkrete og forpligtende
- At virkeliggøre værdier, alene og i fællesskab
- At erkende dybden af sin egen grund til at blive til i fællesskabet
- At søge mennesket og lykkes i fællesskaber

Er du blevet interesseret i at læse mere om protreptik, kan jeg anbefale:

- "Protreptik i praksis", Kim Gørtz og Mette Mejlhede
- "PROTREPTIK Filosofisk Coaching i ledelse", Ole Fogh Kirkeby, Tobias Dam Hede, Mette Mejlhede, Jens Larsen
- "Protreptik for viderekomne", Kim Gørtz – Etikken, Aristoteles.

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 · 6-2021