SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 2-2022

Lederen i krig med sig selv 5

Mikroforandringer på arbejdspladsen 8

Ny i ledelse 11

Landsmøde 2022 15

Distribueret ledelse som svar på ydre pres 19

Mennesker med handicap – levevilkår og livskvalitet 26

Retten til at blive hørt i eget liv – multimodal samskabelse i praksis 30

INDHOLD 2-2022

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 31 D
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 24-25: IBG

Forsidefotos:
Landsmødet 2022.
Fotograf: Thomas Fechtenburg, Fechtenburg Visuals.

Lederen i krig med sig selv 5
Af Jesper Lund
Jobbet som leder kan være lidelsesfuldt. Det kræver, man også tør tage fat på det svære og dilemmaer, der kan være følelsesmæssigt udmattende. Daglige svære beslutninger, en iboende usikkerhed og umagen for at møde andre på godt og ondt er præmissen og prisen.

Mikroforandringer på arbejdspladsen 8
Af Signe Bruskin
Vi har i mange år snakket om forandringer på arbejdspladsen og ved, at de kan være stressende. Men måske har vi fokuseret på de forkerte forandringer og derfor ikke taget hånd om de forandringer, der påvirker trivslen og arbejdsglæden på arbejdspladsen?

Ny i ledelse 11
Af Hanne Lykke
At være leder er en rolle og en funktion, hvor du skal opbygge en ny identitet og lære at leve med organisatorisk asymmetri fyldt af paradokser, dilemmaer og prioriteringer. Hos Komponent har de mange års erfaring med at arbejde med netop de problemstillinger, nye ledere støder på.

Landsmødet 2022 15
Af Bo Mollerup

Distribueret ledelse som svar på ydre pres 19
Af Anja Andreasen Schøler
Nutidens ændrede krav til opgaveløsningen kalder på andre måder at tænke organisering og ledelse på. Det kan være svært for ledere at opretholde motivationen hos medarbejderne. Her kan distribueret ledelse understøtte og være med til at skabe robuste rammer, der kan modstå de ydre pres.

Mennesker med handicap – levevilkår og livskvalitet 26
Af Anna Amilon
SHILD – Survey of Health, Impairment and Living Conditions in Denmark er en spørgeskemaundersøgelse med fokus på levevilkår og handicap. Resultaterne af SHILD viser samlet set, at mennesker med handicap er en udsat gruppe, der oplever ringere levevilkår end personer uden handicap inden for stort set alle de undersøgte områder.

Retten til at blive hørt i eget liv – multimodal samskabelse i praksis 30
Af Ann-Merete Iversen & Thomas Waring Stubben
Et praksisrettet forskningssamarbejde mellem bo- og beskæftigelsestilbuddet Fonden Krobakken og forskere fra Pædagoguddannelsen ved UCN har prøvet at finde svar på, hvad man stiller op med borgerens ret til at blive hørt i eget liv, når kommunikationen spænder ben. I den sammenhæng har de arbejdet med Den dobbelte samskabelsestrekant som procesredskab til organisationsudvikling.

SKAB TRYGHED OG NÆRVÆR FOR BORGER OG PERSONALE

- MED S.T.O.P. PÆDAGOGISK SIKKERHED®

MØD OS PÅ
LOS´ LANDSMØDE
19. -20. MAJ
PÅ COMWELL, KOLDING

Vi glæder os til at møde dig

SPECIALPÆDAGOGISK INDSATS
Praksis forløb

PÆDAGOGISK STØTTE/VIKAR
S.T.O.P. Vikar

PÆDAGOGISK SKÆRMNING
Støtte til personalet

PÆDAGOGISK VAGT
Vagtfunktion med pædagogisk tilgang

"Hos S.T.O.P. benytter vores vikarer sig af S.T.O.P. Pædagogisk Sikkerhed®, der giver os pladsen, kompetencerne og ekspertisen til både at aflaste, støtte eller varetage udfordrende indsatser.

S.T.O.P. medarbejderen kan agere på lige fod med personalet, men også vejlede og uddanne personalet i, hvordan de selv kan varetage udfordrende adfærd, og på denne måde være med til at skabe en højere grad af tryghed, og en dybere forståelse for borgerens adfærd."

KONTAKT OS FOR MERE INFORMATION

WWW.S-T-O-P.NU

TLF. 71 99 37 75

MAIL@S-T-O-P.NU

Michael Neigaard
Direktør og Grundlægger af S.T.O.P.

S·T·O·P
SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

Kære læser

Set i et større perspektiv har de seneste måneder budt på en radikal ændring af vores forestilling om en stabil verden. Torsdag den 24. februar 2022 indledte Rusland et omfattende angreb på Ukraine. Det skete efter, at Ruslands præsident, Vladimir Putin, i en tv-tale havde annonceret en "særlig militær operation" i Ukraine.

Som en del af den bredt funderede internationale fordømmelse og respons har EU indtil videre vedtaget 5 sanktionspakker som reaktion på Ruslands uhørte militære angreb på Ukraine. Foranstaltningerne har til formål at svække Ruslands økonomiske fundament og afskære landet fra kritiske teknologier og markeder og i væsentlig grad begrænse dets evne til at føre krig. Situationen er fortsat forfærdelig, uafklaret, meget kritisk og potentielt meget farlig. Samtidig med at dele af Ukraine sønderbombes, og store mængder af civilbefolkningen er på flugt, så befinder vi os på et konfliktniveau, der på mange måder minder om 'Den Kolde Krig', hvor supermagterne gennem en årrække var på kollisionskurs, men aldrig endte i direkte væbnet konfrontation mod hinanden. Men frygten for, at dette kan ske – med uoverskuelige konsekvenser til følge – er i disse måneder blevet genoplivet.

Hermed er den altoverskyggende overordnede ramme sat.

Tilbage til Socialt Lederforum. Tilbage til det nære: Påsken er overstået. Landets haveejere skeler optimistisk til vejrudsigterne og håber inderligt på stabilitet, efter uger, hvor sol, blæst, varme og tilløb til nattefrost har afløst hinanden. Som det så ofte er tilfældet i april – der, mens disse linjer skrives, er blevet til maj.
Vi er nået til årets 2. udgivelse af Social Udvikling. Som beskrevet i sidste nummer er vi nu vendt tilbage til det trykte format. Det er der mange, der sætter stor pris på. Mens vi var i gang, har vi også ændret på selve størrelsen af tidsskriftet. Det håber vi også, at der vil blive taget godt imod. De første tilbagemeldinger på de 'prøveeksemplarer', der har været i omløb, har været positive. På den mere lavpraktiske side har vi blandt andet fået at vide, at det nye blad passer bedre ind i standard-tidsskriftholdere og opbevaringskasetter. Det er med glæde noteret.
Inden påske holdt Socialt Lederforum sit årlige landsmøde. Det foregik, som altid, på Nyborg Strand. Her mødtes dygtige og kompetente ledere fra det specialiserede socialområde for sammen at drøfte de fremtidige udfordringer, som leveringen af velfærdsledelse byder på. Man skal holde tungen lige i munden, når man simultant skal passe på bundlinjen, personalet og ikke mindst de udsatte, psykisk syge eller handicappede borgere, man har ansvaret for. Desuden skal man passe på sig selv. For hvem gør det egentlig ellers? Lederes arbejdsvilkår fylder - med rette – meget hos Socialt Lederforum.

På trods af, at der kun var gået 7 måneder siden sidste Landsmøde, så var der imponerende opbakning til arrangementet. Det betød ny deltagerrekord, idet næsten 500 ledere var med.

Det ser også fint ud med medlemstallet. De seneste måneder tyder på en svag stigning, når vi inden sommerferien gør status for foreningsåret. Det er en rigtig god fornemmelse at mærke opbakning til Landsmødet, til foreningen i det hele taget og dermed også til den afstukne kurs i forhold til påvirkning af ledelse af velfærd.

På den socialpolitiske scene fylder kritikken af socialministeriet fortsat rigtig meget. I kølvandet på Rigsrevisionens massive kritik af kommunernes og Social- og Ældreministeriets forvaltning af handicapområdet er de kritiske røster taget til.

Vi har tidligere understreget, at da statsministeren præsenterede sin regeringsrokade i starten af februar, havde vi håbet på, at Socialministeriet og Ældreministeriet var blevet skilt ad. I Socialministeriets regi lovede regeringen i forbindelse med regeringsdannelsen i 2019 markante forbedringer indenfor det specialiserede socialområde samt indenfor socialpsykiatrien.

Det er områder, der på ingen måde har fået den opmærksomhed, der blev stillet dem i udsigt, da den siddende regering trådte til. Dette ses tydeligt i forbindelse med Finansloven for 2020, 2021 og 2022.

Som en del af løfterne blev der henvist til en kommende evaluering af det specialiserede socialområde samt en bæredygtig 10-årsplan for psykiatrien og socialpsykiatrien. Begge disse er i flere omgange blevet udsat, og det har ærligt talt (i takt med at de begge er endt i "syltekrukken") virket som om, at ministeren har opgivet for alvor at få 'sparket døren ind til Finansministeriet' – og dermed til de midler, der skal til for at finansiere de mange løfter.

At samme minister så ovenikøbet bliver udset til at skulle stå i spidsen for en gennemgribende (og bestemt tiltrængt) reform af ældreområdet, gør os nervøse. På vegne af det specialiserede socialområde og på vegne af socialpsykiatrien. Men i høj grad også på vegne af landets ældre medborgere – og ikke mindst på vegne af ministeren. Måske skal der mere end ét par velmenende ministerskuldre til at bære to områder, der i den grad har brug for indsatser?

Gid der snart må komme handling. Rigtig handling!

Socialt Lederforum bidrager meget gerne med al den ekspertise, erfaring og specialiserede viden, som vore medlemmer samlet ligger inde med. Brug os!

God fornøjelse med læsningen!

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Lederen i krig med sig selv

Af Jesper Lund, Viceskoleleder Rævebakkeskolen, Nyborg Kommune

Jobbet som leder kan være lidelsesfuldt. Det kræver, man også tør tage fat på det svære og dilemmaer, der kan være følelsesmæssigt udmattende. Daglige svære beslutninger, en iboende usikkerhed og umagen for at møde andre på godt og ondt er præmissen og prisen.

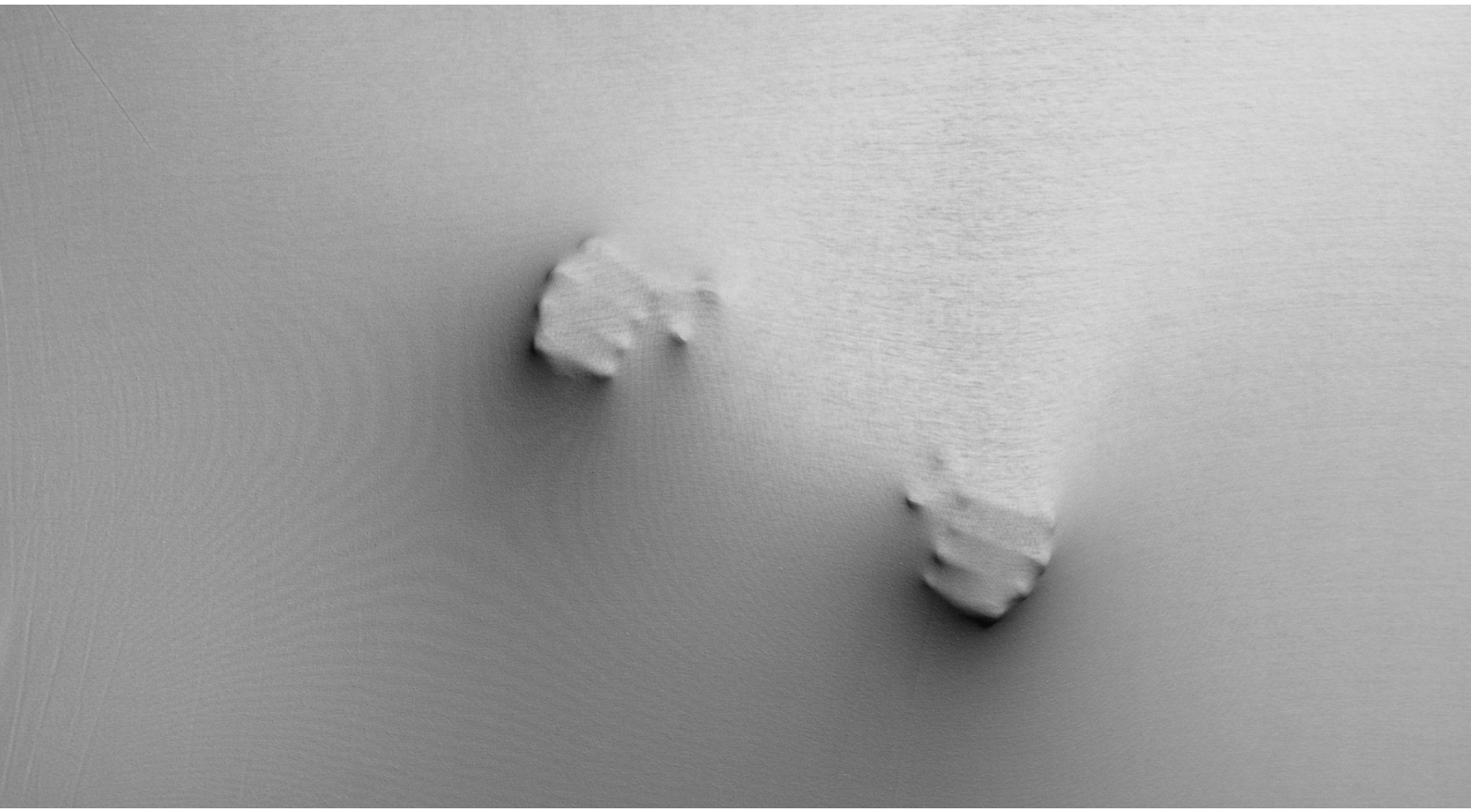
Hvilken smerte er du villig til at have i dit lederliv? Har du nogensinde stillet dig selv det morbide spørgsmål?

De fleste ledere, jeg har mødt og talt med, siden jeg debuterede som leder i folkeskolen i 2007, ønsker et fantastisk, meningsgivende og udviklende arbejdsliv, hvor de gør en betydningsfuld forskel. Jeg har det på samme måde. Intet er vigtigere end det gode børneliv, og undervisning er i øvrigt dette lands billigste forsvar.

Min erfaring er, at man ingenlunde får et sådant arbejdsliv uden, at man er i stand til at håndtere den følelsesmæssige turbulens, der følger med at klare sig gennem forældreklager ad libitum, interpersonelle uenigheder, irriterende chefer, komplekse elevsager, medarbejdere, der ønsker andre løsninger, end dem man præsenterer, en med mellemrum "tung", bureaukratisk forvaltning, tilbagevendende sparerunder og opbygning af mellemmenneskelige relationer, der måske aldrig helt bliver forløst.

Om Jesper Lund

Uddannet lærer og har diplom i ledelse fra LedelsesAkademiet Lillebælt. Har 14 års ledererfaring indenfor både folkeskolen og det specialiserede børne- og ungeområde herunder som afdelingsleder på STU ved CSV Odense, souschef på Enghaveskolen Odense og skoleleder på Holluf Pile Skole i Odense.



Den præmis er fortsat en daglig kamp for mig at skulle navigere i. Polemisk sagt er lederjobbet lidelsesfuldt for mig, og det påvirker mig i signifikant grad, at jeg kontinuerligt skal forholde mig til de eksistentielle kriser og dramaer, jeg kommer i berøring med gennem vores ansatte og ditto skolens forældregruppe.

Det hele menneske

Moderne ledere vil have hele mennesker ansat – men helst ikke deres problemer. Nogenlunde den formulering hørte jeg engang sagt til et foredrag. Jeg har altid forsøgt at være en antitese til den tilgang til de mennesker, jeg er og har været leder for. Jeg kan og vil ikke skære den del af lederskabet væk – altså stoppe med at interessere mig for medarbejdernes hele JEG, om end frygten for Pandoras æske altid er present, når jeg legitimerer og inviterer til, at medarbejderne kan tale åbent om deres problemer. Som ledere har vi ikke og får aldrig et kommunikativt helle, og jeg er af den opfattelse, at lederens håndtering af hverdagens problemstillinger bliver et spejl af lederens egne værdier og giver god indsigt i, hvordan lederen ellers agerer – som leder og som menneske.

At turde det svære

Viktor Frankl, professor i neurologi og psykiatri, har engang sagt:

> *Hvis livet overhovedet har nogen mening, må lidelsen også have en mening.*

Mit arbejdsliv giver kun mening, når jeg, sammen med medarbejderne, tør at tage fat på svære emner – private og/eller arbejdsmæssige – men det afstedkommer mange dilemmaer, som er følelsesmæssigt udmattende for mig.

Jeg har tillige den tommelfingerregel, at jeg tre gange om dagen skal gøre ting, jeg ikke bryder mig om. Fx række ekstra ud til den medarbejder, jeg umiddelbart ikke har den bedste relation til, slå ned på dårlig, gentagende adfærd eller lytte med åbent sind på en forælder, jeg er meget uenig med. Det er "smertefuldt" og trættende, men det genererer ofte positive forandringer – på såvel individ- som organisationsniveau.

Menneske først

Jeg har altid haft den holdning, at jeg er menneske, før jeg er leder, hvilket har den effekt, at jeg er underkastet en daglig, indre "krigstilstand". En art infernalsk, enerverende "baggrundsstøj", der udspringer af det grundvilkår, at jeg også er forvalter af magt.

"Den gyldne regel", der også benævnes "gensidighedens etik", er et etisk princip, der i forskellige varianter dominerer i flere religioner, og den fordring har fast "bopæl" i mig. Den er en del af min identitet. "Reglen" har både en positiv og en negativ form:

> *Behandl andre, som du selv ønsker og blive behandlet.*

Gør ikke mod andre, hvad du ikke ønsker, de skal gøre mod dig.

Jeg overtræder igen og igen "Den gyldne regel", når jeg går på arbejde, og det slider. Lederlivet er brolagt med beslutninger, hvor jeg tænker:

> *Godt det ikke er mig, det går ud over.*

Den daglige usikkerhed

Jeg har valgt at lede, og jeg ved rationelt godt, at lederrollen ikke er underkastet de normer for mellemmenneskeligt samvær, der ellers hersker i store dele af resten af samfundet, men det gør ikke præmissen mindre overvældende.

Jeg er i mange henseender usikker på mig selv, og jeg har mødt mange ledere, der udtrykker det samme, når man har fået en fortrolig relation, eller når alkoholprocenten er stigende på et lederseminar. Min usikkerhed udmønter sig således: Det, jeg kunne i går, er nulstillet i dag.

Hver dag er en ny dag, hvor jeg skal bevise mit værd. Bevise, at jeg giver mere, end jeg tager. Hver arbejdsdag er en lille eksamen, hvor frygten for "afsløring" hersker. Hvornår opdager medarbejderne og/eller min chef hvor middelmådig, jeg er.

Tilstanden, jeg beskriver, har faktisk en betegnelse: Impostor-syndromet.

Imposter-fænomenet er en slags professionelt mindreværdskompleks, som blev opdaget af de amerikanske psykologer Pauline Clance og Suzanne Imes tilbage i 1970'erne. Der findes ikke en arbejdsdag, hvor jeg ikke stiller mig selv følgende spørgsmål: Hvad hvis de andre opdager, at jeg i virkeligheden ikke er så god, som de tror? Hvad nu hvis de andre opdager, at jeg er talentløs?

Det kan godt være, jeg får ros, men de kender jo ikke sandheden.

Syndromet har den positive sideeffekt, at jeg konstant gør mig umage for at undgå den store "afsløring", men på det personlige plan er det yderst udmattende og lidelsesfuldt, da jeg konstant undervurderer mig selv, tænker at det snart går galt, har fokus på egne fejl og mangler, tror mit renommé bare er held, at jeg har svært ved at tage imod ros og anerkendelse, at jeg er nødt til at tilstræbe at være den bedste eller noget særligt, og at det kan være potentielt "farligt" at være synlig.

En kerne af skrøbelighed

For mig er det skamfuldt at have det sådan, og skammen bliver ikke mindre, når man læser følgende i Susan Harts og Henrik Hvilshøjs bog "Ledelse mellem hjerne og hjerte":

> *En leder må have masser af selvværd for at kunne være en god "karavaneführer.*

Omvendt har jeg haft stor glæde af at læse ledelsesfilosoffen Ole Fogh Kirkebys lille bog: "Robusthed, skrøbelighed og det generøse lederskab", hvor han bl.a. beskriver fire former for robusthed. Jeg ser mig selv i rubriceringen af den sensitive robuste leder, der er bygget på en kerne af skrøbelighed. Ordet "skrøbelighed" er forbundet med det at have skrupler – at føle sig usikker, hvor det robuste refererer til at kunne holde fast og holde ud. Som Kirkeby skriver:

> *Det skrøbelige kan slå fine revner og dog bevare sin form.*

Jeg håber, det passer.

Lad mit "postludium" være Brinkmannsk. Bekymrer du dig også om den store indflydelse, du rent faktisk har på dine medarbejderes liv? Lider du med mellemrum af beslutningsudmattelse? Kender du følelsen af ikke at leve op til "Den gyldne regel", er der dage, hvor du er overvældet over den magt, du de facto besidder? Er der tidspunkter, hvor det smerter dig, at du, qua lederjobbet, har frasagt dig det ideal om minimering af magt, der kendetegner andre livsarenaer? Så er det måske en indikation på, at du er menneske, før du er leder?

Jeg spørger ofte mig selv, om "prisen" er den rette? Og så tænker jeg over følgende sætning, som en tidligere odenseansk skoleleder havde siddende på sit skrivebord i de 21 år, hun var leder:

> *Viljen til lidelse er nødvendig for at nå det, du kæmper for.*

Måske er jeg ikke den eneste, der "lider" dagligt?

Mikroforandringer på arbejdspladsen

Af Signe Bruskin, Forfatter, Foredragsholder og Ekstern lektor på CBS

Vi har i mange år snakket om forandringer på arbejdspladsen. Og måske snakker vi endda mere om det i dag end nogensinde før. Samtidig ved vi også, at forandringer kan være stressende. Men hvad hvis vi alle årene har fokuseret på de forkerte forandringer? At vi simpelthen ikke har taget hånd om de forandringer, der påvirker trivslen og arbejdsglæden på arbejdspladsen?

Tilbage i 2016 gik jeg i gang med et stort forskningsprojekt, som havde til formål at undersøge, hvordan medarbejdere og ledere skabte mening i en stor transformation i en nordisk organisation. Efter et par uger stod det klart, at det ville blive svært at undersøge. For hverken medarbejdere eller ledere var klar over, at de var midt i en transformation på trods af, at den var sat i gang et par år før. Til gengæld snakkede de en masse om forandringer. Om alle mulige andre forandringer. Derfor besluttede jeg mig for at ændre fokus og i stedet undersøge, hvilke organisationsforandringer medarbejdere og ledere ser som radikale. Altså, hvad der for dem er de store forandringer. Og det viste sig at være de små og nære. Nemlig mikroforandringer.

Mikroforandringer er de forandringer på arbejdspladsen, som ofte ligner bagateller eller praktikaliteter, men for medarbejderne kan de sagtens være store og radikale. Der er derfor ikke tale om forandringer, der for organisationen er stor. Eksempler på mikroforandringer er små hverdagsforandringer, som når kaffeordningen bliver ændret, en fysisk forandring som en flytning til nye lokaler eller en relationel forandring, når en nær kollega siger op. På papiret handler det blot om kaffen, et nyt lokale eller en enkel medarbejder, men for den enkelte kan det føles som en radikal forandring. Og det gælder både medarbejdere og ledere. Dét, der kendetegner mikroforandringer, er, at de udover at ligne små ting på papir er subjektive. Det er forskelligt, hvad vi synes, der er en radikal mikroforandring. Og det kan også ændre sig over tid. Det kan være svært at sige farvel til den ene kollega, men ikke den anden. Med andre ord kan vi ikke kategorisere medarbejdere og ledere i forhold til, hvilke forandringer de ser som radikale, eksempelvis relationelle. Og med tiden kan vi også ændre opfattelse af det. Dét, vi så som en radikal forandring, mens den skete, synes vi måske set i bakspejlet, ikke var en særlig stor forandring. Mikroforandringer er med andre ord typisk små ting set med organisatoriske øjne, men for den enkelte medarbejder eller ledere kan det føles som en radikal forandring lige nu og her.

Om Signe Bruskin

Signe Bruskin er forfatter til bogen Mikroforandringer – et medarbejderblik på organisationsforandringer (Dansk Psykologisk Forlag, 2021). Bogen er baseret på hendes forskning i organisationsforandringer i en nordisk organisation. Før hun gik i gang med sin Ph.D. arbejdede hun med organisations- og lederudvikling både som medarbejder og leder. I dag arbejder hun desuden som foredragsholder og ekstern lektor på Copenhagen Business School.

Et eksempel

Susanne og Karen har hentet morgenkaffen sammen i årevis. Lige siden de var kolleger i Borgerservice. Nu sidder de ikke længere i samme team, og fysisk sidder de også i hver deres bygning, men de har bibeholdt morgenrutinen. De synes begge, at det er en dejlig start på dagen. Men denne morgen er anderledes. Da de går tilbage mod Susannes skrivebord, stopper Karen op og kigger på hende: „Jeg har fået nyt job. I Borgerservice. Pernille ringede og spurgte, om jeg ikke ville tilbage – og jeg blev simpelthen nødt til at sige ja. Du ved, jeg savner kontakten med borgerne. Og så får jeg igen et par kilometer kortere til arbejdet." Susanne bliver helt stille. Efter lidt tid udbryder hun: „Det kan du ikke. Hvad med mig? Og vores morgenkaffe?"

På papiret ligner dette måske knap nok en forandring. Susanne og Karen er nemlig ikke i samme team, og de arbejder heller ikke på de samme projekter. Men alligevel er det et stort tab for Susanne, at Karen har besluttet sig for at skifte job. En af grundene til det er, at for dem er de hinandens nærmeste kolleger. Når de vågner om morgenen og glæder sig til at komme på arbejde, er det blandt andet grundet denne dejlige start på dagen. Med en kop kaffe med én man virkelig holder af. En man kan dele både de gode og dårlige ting med. Derfor er denne, på papiret lille forandring, for dem en radikal. Der er endda flere typer af mikroforandringer på spil her. En relationel forandring i dét deres relation bliver ændret. En hverdags- og rutineforandring da det ændrer deres morgenrutine.

Løsningen her er ikke at sige til Karen, at hun ikke må skifte arbejde. Tværtimod er forandringer naturlige i organisationer, og mikroforandringer understreger netop dette, da der er så mange, og det er forskelligt, hvad vi synes, der er radikale mikroforandringer, at løsningen ikke er at prøve at forhindre dem. Derimod kan vi arbejde med at håndtere reaktionerne og med mikrohandlinger.

Mikrohandlinger handler om at eksperimentere med mulige løsninger. Lige så vel som mikroforandringer er de små forandringer, findes der typisk også små handlinger. Lad os vende tilbage til eksemplet med Karen og Susanne.

Måske skyldes Susannes reaktion på, at Karen skifter job, at det fleksible arbejde har gjort, at der dagligt er færre på kontoret. Det sociale på arbejdspladsen fylder rigtig meget for hende, og derfor bliver hun påvirket af, at hun nu ikke har nogen at drikke morgenkaffen med. Det viser sig, at mange i afdelingen savner det sociale, de før havde i afdelingen.

Eksemplet kan dermed bruges til at forstå, at hvad der ser ud til at være en lille forandring, der kun påvirker en enkelt medarbejder, kan være et større strukturelt problem. Men det kræver først og fremmest, at hun sætter ord på det overfor kollegerne. Derefter er det muligt at handle på det. En potentiel mikrohandling er at prøve noget nyt af, der kan løse op for det manglende sociale element. Det kan være, at der hver morgen kl. 8.15 er morgenkaffe i tekøkkenet for dem, der har tid og lyst. Efter en måneds tid ser man på, om det er noget medarbejdere og ledere gør brug af. Måske skal det fortsætte? Måske har Susanne fundet en ny kollega, hun drikker morgenkaffe med? Eller noget helt andet.

Rum for nye muligheder

Vi oplever typisk mikroforandringer som radikale, når de medfører noget negativt. Når vi får fjernet noget fra os og dermed oplever det som et tab. Men der er samtidig typisk også et potentiale i mikroforandringerne. De skaber mulighed for noget nyt. Og netop det skal vi blive bedre til at se. At dykke ned i hvorfor mikroforandringerne føles radikale og samtidig se på, om det skaber mulighed for nye mikrohandlinger. På den måde kan vi pludselig lære fra de mange mikroforandringer, der hverken skal forhindres eller ignoreres. Samtidig er det helt afgørende, at vi tager hånd om mikroforandringerne og støtter medarbejdere og ledere i dem. For mikroforandringerne spiller en central rolle i, om vi trives og er motiveret på vores arbejdsplads.

Første skridt er at skabe et sprog til at tale om mikroforandringer. Men dét kan være nemmere sagt end gjort. Et sted at starte er at prøve at skabe psykologisk tryghed, så alle får lyst til at dele det, de oplever som radikale forandringer. Det behøver ikke nødvendigvis være på afdelingsmøderne, men lige så vel være kollegerne imellem eller 1:1 mellem leder og medarbejder. For når først vi begynder at tale om det, skaber det mulighed for at handle på det. Og hermed kan vi på en proaktiv måde arbejde med forandringerne og udnytte de mange potentialer, der også ligger i dem. Lad os slutte af med et eksempel.

De seneste par år har medført en masse forandringer på arbejdspladsen. Og det har ikke været uden omkostninger. For mange har det været hårdt, og der er blevet brugt kræfter på at få styr på den omskiftelige hverdag. Men kan vi trække nogle positive læringer ud? Ja, sikkert. Men det kræver, at vi tænker over det. Og prøver på at se muligheder i det. Måske har vi endelig fået lavet en model for, hvordan kontorarbejdet lige så godt kan laves hjemmefra? Vi har fået sat Teams op, så vi kan have online-møder, når det giver mening. Og vi har fået indført nogle hygiejnetiltag, som vi gerne vil fortsætte med.

Ved at bruge lidt tid og kræfter på at se mikroforandringer får vi hermed også skabt et rum for at se muligheder. Det handler altså ikke om brok, når medarbejdere og ledere ytrer sig om mikroforandringer, der fylder. Men derimod om noget, der betyder noget. Det er medarbejdere og ledere, der har noget på hjertet. Og det skal vi lære at lytte til.

Mikroforandringer kan groft set inddeles i fem typer. De enkelte mikroforandringer kan godt passe ind i flere af typerne, som ses i eksemplet med Susanne og Karen.

De fem typer er:
1) Hverdagsforandringer
2) Fysiske forandringer
3) Rutineforandringer
4) Relationelle forandringer
5) Identitetsforandringer

Ny i ledelse

Af Hanne Lykke, Chefkonsulent i Komponent

At være leder er en rolle og en funktion, hvor du skal opbygge en ny identitet og lære at leve med organisatorisk asymmetri fyldt af paradokser, dilemmaer og prioriteringer. Hos Komponent har de mange års erfaring med at gøre vejen for nye ledere lettere ved blandt andet at identificere sig med sin nye rolle som ledelsesfaglig, arbejde med det kollegiale tab, lære om politisk lydhørhed og at kunne tåle at blive målt og vejet på ordentlighed og sandfærdighed samt at holde fast i den, du er og gerne vil være.

Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre uden, at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. MEN det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej.

K. E. Løgstrups hovedværk 'Den etiske fordring' fra 1956 er et godt sted at indlede en artikel om det at være ny i ledelse på det socialfaglige område. For det er her, det hele begynder for de fleste: At ville gøre en forskel for nogen eller noget. Være i ledelsesrummet, når der prioriteres og i maskinrummet, når beslutninger oversættes til bedst mulige livsbetingelser for samfundets mest udsatte grupper. Ikke alene, men gennem andre og sammen med medarbejderne i stærke og sunde arbejdsfællesskaber – i fælles fodslag omkring kerneopgaven.

Og så – lige midt i glæden over at stå med dit ønskejob – dukker der flere og flere ambivalente følelser op, som skaber tvivl i dit sind. Du begynder måske endda at tvivle på, om du nu også er den rigtige i jobbet, når modløshed og frustrationer tager over. Det kan være, at de administrative systemer og dokumentationskrav ikke giver mening for dig? Måske møder du uforståelig organisatorisk modstand i forbindelse med implementering af nye faglige metoder, måske er der konflikter i personalegruppen? Det kan også handle om, at hverdagens ressourceknaphed spænder ben for mål og handleplaner, eller måske har du slet og ret vanskeligt ved at identificere dig med lederrollen?

Du er ikke unormal – du er bare ny leder

Føler du sådan, så er du ikke alene, men en del af den store gruppe, der hedder ny i ledelse. At

Om Hanne Lykke

Har været Chefkonsulent i Komponent siden 2007 med primær fokus på leder- og talentudvikling, organisatorisk helhedstænkning og sammenhængskraft. Har mere end 25 års erfaring fra kommuner og regioner, heraf 10 år som forvaltningschef og medlem af direktionen. Med borgerperspektivet for øje er kerneopgaven i centrum og dermed også, hvordan organisationer skaber værdi sammen med andre og gennem andre, internt såvel som med civilsamfundet.

være leder er en rolle og en funktion, hvor du skal opbygge en ny identitet og lære at leve med organisatorisk asymmetri. Du skal også lære at blive skarp på retning, mål og prioriteringer og at falde til i – og ikke ned mellem – paradokser og dilemmaer. Du skal blive bedste venner med dokumentation og registreringer og holde balancen mellem drift og udvikling.

Komponent har i mange år haft fokus på, hvordan vejen for nye ledere kan blive lettere, så transitionen fra medarbejder til leder bliver mindre problemfyldt. Først og fremmest for dig som ny leder, men også i et organisatorisk perspektiv. Skal vi pege på vores tre bedste pejlemærker, vil vi fremhæve disse:

Se dig selv som leder

Det er ikke din nye formelle titel, der gør dig til leder eller får dig til at føle dig som leder. Stjernerne på dine skuldre skaber en formel organisatorisk legitimitet, men hverdagens følgeskab og ledelsesrum er socialt forhandlede og afspejler måden, du positionerer dig på eller lader andre positionere dig på. Derfor handler ledelse om at

identificere sig med sin nye rolle og de opgaver, der knytter an til det eller dem, du leder. Helt på samme måde som vi privat indtager forskellige roller og positioner som forælder, ægtefælle, pårørende, fodboldtræner eller hvilke som helst andre sociale roller, vi påtager os.

En del af din identitet knytter an til to perspektiver, som begge er bagudrettede: Din profession og dit kollegiale fællesskab. I transitionen fra medarbejder til leder må du både sige farvel til det kollegiale fællesskab, som du tidligere var en del af og give slip på din fagprofessionelle identitet. Mange er ikke opmærksomme på, at der er tale om to meget markante tab, som det tager tid at bearbejde og komme videre fra. Ledelseskommissionen har i sine undersøgelsesfund peget på, at det er helt normalt at arbejde med din identitet som leder i op til fem år, inden du selv fornemmer, at du er på omgangshøjde med dine mere erfarne lederkolleger.

Fra fagprofessionel til ledelsesfaglig

Din fagprofessionelle identitet har dannet dig gennem hele din studietid og senere i de jobs, du har haft som socialpædagog, lærer, socialrådgiver, psykolog eller sygeplejerske. Det er det fundament, dine erfaringer og kompetencer er bygget på – det fundament, der har fået dig til at lykkes som medarbejder, og som nu har ledt frem til din lederstilling. Men i lederrollen er fagprofessionalitet blot én blandt flere kompetencer, du skal sætte i spil. At have sin faglighed som medspiller er et stærkt kort på hånden, der øger din organisatoriske legitimitet, fordi du ved, hvad du taler om. Du kan om nogen udøve faglig ledelse i alle dets forgreninger, men din faglighed kan også være bjælken i dit øje, hvis den skygger for nye perspektiver i den komplekse hverdag af lovgivning, ressourceknaphed, modsatrettede behov og sidst, men ikke mindst, flerfaglighed, du oftest står i som leder.

Farvel til det velkendte kollegiale fællesskab

Det kollegiale tab er af en anden størrelse, ikke mindst hvis du er rekrutteret internt. Som leder er du ikke mere en del af det kollegiale fællesskab på arbejdspladsen. Din radar skal nu indstilles mod det mindre netværk, som dine lederkolleger udgør. Det er her, du fremadrettet skal søge støtte, opbakning og gode råd uden tab af følgeskab fra dine medarbejdere. Og det er ikke noget, der sker over tid, det sker i det øjeblik, du bliver udnævnt. Den rollebaserede autoritet skaber pr. automatik en afstand, som cementeres af den asymmetriske magt, der ligger i forholdet mellem medarbejder og leder. Det også selv om, vi på danske arbejdspladser har en meget lav magtdistance, hvor løsninger findes i fællesskab. Måske mærker du det første gang ved, at en samtale forstummer, når du træder ind i lokalet og ved, at du skal stå på mål for alle de ledelsesbeslutninger og -prioriteringer, der sker i hele organisationen. Måske du også mærker, at fortroligheden har fået en anden lyd, fordi du nu som personaleleder skal tage affære ved sygdom, ferie, barsel, stress og lønforhandling og i forhold til arbejdstider, prioritering af arbejdsopgaver osv. Jo før du erkender, at du ikke mere er en del af kliken, jo lettere bliver det for dig at tage lederrollen på dig.

Lederidentiteten har du fået under huden, når du uden at tænke over det definerer og forstår dig selv som leder. At du ser og forstår dig selv som rollemodel for de ændringer, du ønsker, skal ske. At du er tydelig på retning og rammer, men også kender betydningen af meningsskabelse gennem f.eks. samskabt styring og social innovation. At du uden sommerfugle i maven er i stand til at distribuere og uddelegere opgaver med fuld tillid til, at de bliver løst, og at du gør flittig brug af de databaserede styringsværktøjer, du har til rådighed. At du værdsætter en professionel uenighedskultur, men ikke tillader uenigheder at udvikle sig til egentlige konflikter.

Politisk forståelse og et retvisende etisk kompas

At være leder i det offentlige er noget ganske særligt af flere grunde. Først og fremmest kalder det på politisk lydhørhed og et finjusteret etisk kompas.

Vores demokrati er dybt afhængigt af, at der er mennesker, der tager et ansvar på sig og prioriterer samfundets ressourcer. Det gør vores kommunalpolitikere, som

står på mål for deres holdninger og prioriteringer hvert 4. år. Det kalder på dyb respekt. Her er det så din opgave loyalt at oversætte de politiske visioner og mål ind i kerneopgaven. Det skal ske i overensstemmelse med de forvaltningsretlige principper og ikke mindst under hensyntagen til borgernes retssikkerhed, som har en ganske særlig betydning for vore udsatte og sårbare borgere. Vores demokrati er afhængigt af loyale og lydhøre ledere. At være politisk tonedøv er nemlig en snubletråd af de mere alvorlige, hvis du vil lykkes som offentlig leder.

Du skal tåle at blive målt og vejet

Den loyalitet, du skal udvise som offentlig leder, handler imidlertid også om at lede opad med viden og indsigt fra maskinrummet understøttet af data og evidens, så der gennem hele styringskæden kan tages beslutninger og prioriteres på et oplyst grundlag. Mange af jer vil opleve, at I udvider og favner demokratiet ved at give stemmer til dem, som har sværest ved at komme til orde. Men det skal ske loyalt, objektivt og databaseret, uden at du kan tillægges politiske motiver i de forslag til faglige løsninger, du præsenterer.

Dit etiske kompas skal være finjusteret til perfektion i forhold til en offentlig etos, hvor du skal kunne tåle at blive målt og vejet på ordentlighed og sandfærdighed, brug af offentlige midler og på, hvordan du fremstår som rollemodel. Ledelse er nemlig ikke blot en rolle – en overfrakke man kan tage af og på. Leder er noget, du er, og som følger med dig, hvor end du går og står – ligesom forældrerollen. Omgivelserne vil bedømme dine handlinger og din adfærd – både tjenstligt og i det offentlige rum uden for arbejdstid.

Kulturen og kompasset er dit ansvar

Oftest er offentlige lederes kompas i orden, men der har været sager fremme i medierne, som efterlader borgere og pårørende med vrede, sorg og magtesløshed, når vi som ledere svigter tilsyn, ikke følger op på en dårlig arbejdskultur, agerer magtfuldkomment eller selv har en for stor pytknap i forhold til offentlige midler.

Det sker f.eks., når skjult kamera afslører, at ældre ikke mødes respektfuldt af de social- og sundhedshjælpere, der plejer og passer dem. Eller når børn og unge ikke oplever et system, der agerer og følger op på skolevægring og mistrivsel. Eller når mennesker med handicap ikke får de ydelser og den hjælp, de har krav på ifølge lovgivningen.

Politisk lydhørhed har du under huden, når du ubesværet evner at arbejde med et fagligt og databaseret mulighedsrum, der flugter med den politiske virkelighed uden at udlægge teksten, så den favoriserer én bestemt politisk løsning. Eller når du ubesværet evner at navigere inden for dit økonomiske råderum ved f.eks. at være skarp på sammenhængen mellem borgerens behov og de takster, der skal forhandles hjem med interne såvel som eksterne leverandører af sociale tilbud.

Dit etiske kompas er indstillet rigtigt, når du mestrer at navigere i et etisk referencerum mellem borgerens behov og de forskellige positioner og interesser, der er i BUM-modellerne. Eller når du er insisterende på at arbejde med jeres kultur i et borger-brugerperspektiv med afsæt i et psykologisk trygt miljø.

Se dig selv i øjnene og stil de rigtige spørgsmål

Opvækst og fællesskaber, vi har været en del af, har tonet vores verdensbillede, holdninger og værdier. Det, vi tror, og det, vi ikke tror på, er muligt. De mange erfaringer har bidraget til det billede, vi har af os selv i de mange roller og positioner, vi indtager i vores arbejds-, familie-og fritidsliv.

Den selvforståelse har vi også med ind i vores lederrolle, hvor det, du tænker, bliver til følelser, du handler på. Nu spørger vi blot, hvilken type leder vil jeg gerne være – hvad vil jeg kendes på? Hvordan lyder min afskedstale, når jeg forlader arbejdspladsen om 10 år, hvad har jeg udrettet – hvilket menneske fremstod jeg som? Og hvad stod jeg op for?

Hvad er mit WHY, mit drive, min motivation? Hvad giver det mig at være leder, som jeg ikke fik tilfredsstillet i rollen som medarbejder?

Ovenstående er helt essentielle spørgsmål at stille sig selv som leder, fordi den rollebaserede autoritet giver dig en ledelsesret, der på afgørende vis kan gribe ind i andre menneskers arbejdsliv og glæde på de indre linjer. Og tilsvarende og måske mere afgørende – uden for organisationen – kan påvirke menneskers livsvilkår i de valg og fravalg, du tager.

Hold fast i dig selv og den leder, du gerne vil være

Spørgsmålene er imidlertid også essentielle at stille dig selv i forhold til at holde fast i dig selv og i den leder, du gerne vil blive ved med at være. For når hvedebrødsdagene er overstået, så banker hverdagen på, og den er ikke lydefri, men fyldt af paradokser, dilemmaer, prioriteringer og konflikter, men også af glæde, resultater og tilfredse brugere og borgere. Det friktionsløse samarbejde er en illusion. Der er masser af følelser på spil for alle i organisationen.

Noget, der kan hjælpe dig til at holde fast i, hvem du er, og hvor du vil hen, er at formulere dit personlige ledelsesgrundlag. Ikke fragmenteret og løsrevet fra din hverdag som en akademisk øvelse, men tæt koblet til din hverdagspraksis og den organisatoriske kontekst.

Spørgsmål til dit personlige ledelsesgrundlag

Ofte vil der fra central side være formuleret en række værdier, normer og ledelsesprincipper, du må og skal forholde dig til. Derudover kan du spørge dig selv: Hvad kan mine borgere, brugere, pårørende, ledelseskolleger og medarbejdere forvente af mig. Hvilken værdi vil jeg bidrage med, og hvilke prioriteter er vigtige for mig? Sæt dig godt til rette med en blokeret kalender og en slukket telefon i et par timer og overvej følgende:

- Hvad står jeg for fagligt og ledelsesmæssigt?
- Hvordan kobler jeg mig til den politiske og organisatoriske kontekst?
- Hvad kan medarbejderne forvente af mig – helt konkret i hverdagen?
- Hvad forventer jeg af medarbejderne?
- Hvilken forskel vil jeg gøre for mine borgere/brugere og pårørende?
- Hvilken faglig og etisk standard forventer jeg af mig selv og min organisation?
- Hvilken retning skal vi udvikle os i fagligt?
- Hvordan vil jeg skabe arbejdsglæde, trivsel og resultater?
- Hvordan styrker jeg en fælles forståelse af vores kerneopgave?
- Hvordan kan jeg bidrage til en oplevet helhed og sammenhæng omkring kerneopgaven?
- Hvilke uhensigtsmæssige adfærdsmønstre skal jeg personligt arbejde med?
- Hvilke værdier og ledelsesprincipper er vigtige for mig at udtrykke i ord og handlinger?

Du vil sikkert hurtigt opdage, at et par timer kun lige er begyndelsen på din rejse. Vi kan kun anbefale, at du tager en rejsekammerat med, som du undervejs kan bruge som mentor og sparringspartner. Det kan være svært at stille sig selv de rigtige spørgsmål og svært at se sig selv udefra.

Vi har brug for ledere – også i en fremtid med selvstyrende teams og samskabt styring

Vi har brug for ledere nu og i fremtiden. Ledere, der bliver ledere af de rigtige grunde. Selvstyrende teams og samskabt styring bidrager i disse år med at kvalificere beslutningsgrundlaget og gøre ledelsesrummet mere mangfoldigt. Men de erstatter ikke behovet for ledelse eller behovet for at have opmærksomheden rettet på ikke at skabe alt for store ledelsesspænd. Fremtiden kalder på ledere, der kan oversætte de politiske og strategiske visioner og mål til en helhedsorienteret prioriteret indsats for vores borgere og brugere. Ledere, der vil noget med deres ledelse og har noget på hjertet.

Al begyndelse er svær – også at være ny i ledelse. Der er vist kun ganske få, der kan udråbe sig selv som fødte ledere. Alle andre må arbejde på at udvikle dem selv og deres lederskab gennem livslang læring. Vi ved fra undersøgelser, at der er en positiv sammenhæng mellem uddannelse og oplevelsen af at føle sig kompetent som leder. Det at kunne koble hverdagssituationer op på teorier, metoder og værktøjer styrker ledernes handlekompetencer og udsyn og udvider det oplevede ledelsesrum. Samtidig bidrager uddannelse til en reflekteret praksis, hvor den enkelte leder nysgerrigt åbner op for nye perspektiver på faglige metoder og tilgange eller nye perspektiver på egen adfærd og relationelle koblingskompetencer.

Som ny leder forlader du et kollegialt fællesskab for at blive budt velkommen i et nyt organisatorisk fællesskab af lederkolleger, der ligesom dig vil gøre en afgørende forskel. Og der er hverken koldt på toppen eller ensomt. Bag dig, og det er virkelig vigtigt at holde sig for øje, er der hele det organisatoriske setup. Et stillads, hvorfra du kan hente hjælpende hænder til f.eks. overenskomster, personalejura, budget- og økonomiopfølgning og meget mere, foruden det kollegiale lederfællesskab, du nu er blevet en del af. Brug det, og du vil mærke, at du er en del af noget større

Landsmødet 2022

Af Bo Mollerup

I dagene den 24. marts - 25. marts var det igen tid til at samle lederne fra det specialiserede socialområde på Nyborg Strand til Socialt Lederforums Landsmøde.

På trods af, at der kun var gået 7 måneder siden sidste Landsmøde, så var der imponerende opbakning til arrangementet. Det betød ny deltagerrekord, idet næsten 500 ledere var med.

Det stærke hold af oplægsholdere talte blandt andet om støjfri ledelse, lederes arbejdsforhold, etisk lederskab, uperfekt ledelse, psykologisk manipulation, magt, krænkelser og om de faktorer, der spiller ind, når ledere (og medarbejdere) skal præstere deres bedste.

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

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

Vi ses den 30. marts - 31. marts 2023!

Fotograf: Thomas Fechtenburg, Fechtenburg Visuals.

Sådan dræber du
dine medarbejdere motivation

Forsøg at kompensere for de menneskelige træk:
Opgiv tanken om det perfekte!
Vær tilstede, der hvor du er!

UPERFEKTE

PsykologCentret
KRAP
Kognitiv
Ressourcefokuseret og
Anerkendende
Praksis
Sæbemodellen

SKAB TI

SOCIALT LEDERFORUM

IBG
Interaktiv Borgergruppe

SPECIALINDSATSER
SKAB
- med pa
OG MEDAR
SPECIALPÆDAGOGISK INDSATS
PRAKSISFORLØB

Distribueret ledelse som svar på ydre pres

Af Anja Andreasen Schøler, Områdeleder i voksensocialområdet i Tønder Kommune

Nutidens ændrede krav til opgaveløsningen kalder på andre måder at tænke organisering og ledelse på. Oveni har vi corona, som udsætter organisationerne for ydre pres. Det kan hermed være svært for dig som leder at opretholde motivationen hos medarbejderne. Her kan distribueret ledelse understøtte dig som leder i at skabe robuste rammer, der kan modstå de ydre pres.

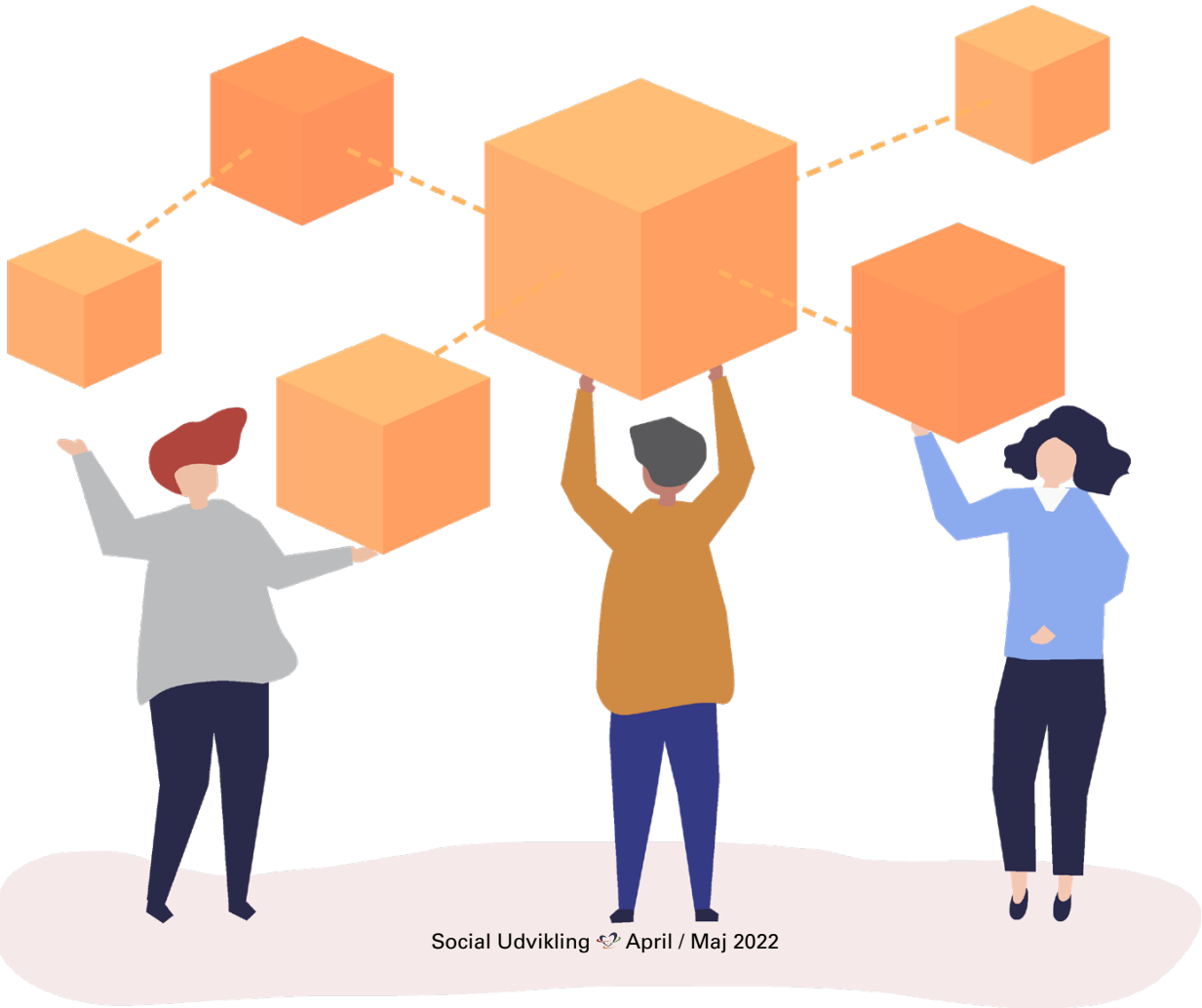
Jeg har i de 10 år, jeg har været leder på døgntilbud i voksensocialområdet anvendt distribueret ledelse. Mine erfaringer indikerer, at de tilbud, som har opbygget en kultur, hvor der anvendes distribueret ledelse, havde nemmere ved at håndtere de udfordringer, som coronapandemien skabte. Pandemien krævede, at der var behov for at opbygge ændrede arbejdsgange i en fart for at kunne opretholde driften og kvaliteten i indsatserne.

Begrebet kriseledelse blev under pandemien omtalt og indeholder samme elementer som metoderne i distribueret ledelse. Her i tiden efter pandemien er jeg blevet bekræftet i, at det er væsentligt, at vi ledere har fokus på at skabe solide strukturer, som kan bære de forskellige ydre

Om Anja Andreasen Schøler

Områdeleder indenfor voksensocialområdet i Tønder kommune. Læser master i offentlig ledelse (FMOL) Diplom i ledelse. Skriver artikler og holder oplæg om ledelse. Samarbejdspartner med Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Er medlem af uddannelsesudvalget for pædagoguddannelsen, Syddanmark og mentor for ledertalenter. Har 10 års praksiserfaring indenfor voksensocialområdet som pædagog og 10 år som leder.

Læs mere:



påvirkninger. Alt sammen med formålet om at sikre, borgeren tilbydes de bedst mulige kvalificerede indsatser – også når det brænder på.

Ifølge forskningen er der klare indikationer på, at distribueret ledelse ikke blot bidrager positivt til kvaliteten af opgaveløsningen, men også til medarbejdertrivslen, samarbejdet med interessenterne samt budgettet. Den primære årsag hertil er, at summen af ledelse bliver større, og derved øges graden af organisationens resiliens. En af vejene dertil er, at du som leder positionerer dig i en faciliterende rolle, således at magtbalancen forskydes. I praksis betyder det, at du som leder løsriver dig fra ekspertrollen og overdrager ledelsesopgaver til udvalgte medarbejdere.

Målet med artiklen er at give dig et kort indblik i, hvad distribueret ledelse kan, hvorfor metoderne er virksomme, samt hvordan du som leder kan skabe bedre målopnåelse med distribueret ledelse. Artiklen bygger på en kobling af forskning og mine praksiserfaringer.

Hvorfor anvende distribueret ledelse

Distribueret ledelse kan anvendes som metode til at udvikle organisationens forandringskapacitet. De underliggende ledelsesstrategier gør, at jeg nemmere og hurtigere kan omsætte de politiske strategier til praksis. De nye krav til opgaveløsningen skaber nye behov herunder bl.a.:

Borgernære mål, mere inddragelse af interessenterne og samarbejde på tværs af faglige og organisatoriske skel. Dette kalder på en anden måde at tænke ledelse på. Kompleksiteten kræver, vi i højere grad spiller sammen og spiller hinanden gode.
En fodboldkamp er et godt eksempel på, hvordan praksis med distribueret ledelse udformer sig i praksis. Træneren (lederen) sørger for en opstilling, som gør, at den enkelte spillers evner kommer bedst i spil. Alle kender reglerne og rammerne indenfor banen. Det gør, at alle kender muligheds- og vilkårsrummet. Træneren (lederen) faciliterer en ledelsesstil, der bidrager til teamånd, og derfor støtter spillerne hinanden i modgang og medgang og giver hinanden feedback. Spillerne skiftes til at have bolden (overtaget) og har fokus på bolden.

Positive effekter

Når du som leder lykkes med distribueret ledelse, viser både forskningen og mine praksiserfaringer følgende:

1. Øget motivation og trivsel hos medarbejderne
2. Styrings- og koordinationsmæssige gevinster
3. Mere læring gennem refleksion og praksisfællesskaber
4. Større ansvarsfølelse

Øget motivation og trivsel:
Når du som leder inddrager medarbejderne i ledelsesopgaver, øges motivationen og trivslen. Det tætte samarbejde mellem dig og medarbejderne giver relationelle gevinster og bidrager positivt til udvikling af gensidig tillid. Ifølge forskningen ved vi, at en høj grad af tillid giver gode forudsætninger i forhold til at kunne øge den organisatoriske sammenhængskraft.

Styrings- og koordinationsmæssige gevinster:
Når beslutningerne ikke alene påhviler dig som leder, nedbringes mængden af flaskehalse, og der opstår mere flow i sagsgangene. Arbejdsgangene bliver mere smidige og helhedsorienterede.

Mere læring:
Når medarbejderne inddrages i ledelsesbeslutninger, øges læringen. Der trækkes på flere kompetencer, og derved kvalificeres opgaveløsningerne. Når medarbejderne inddrages i opgaver, som er nye for dem, opstår der naturligt et behov for feedback og sparring. De organisationer, hvor der er en kultur for læringsfællesskaber, har ifølge forskningen bedre forudsætninger for at skabe virksomme og langsigtede resultater.

Processerne omkring distribueret ledelse bidrager til udvikling af tillid og sammenhængskraft. Dette afføder afbureaukratisering og udvikling af organisatorisk bæredygtighed og resiliens. Arbejdsgangene bliver mere smidige og helhedsorienterede.

Igennem de år, jeg har været leder, har jeg arbejdet målrettet med at integrere de underliggende metoder. Rent hypotetisk vil de organisationer, hvor der er etableret en kultur for samskabelsesprocesser, ikke så nemt blive slået ud af kurs som f.eks. under en coronapandemi. Dette udsagn underbygges af forskningen og mine praksiserfaringer. Nogle af svarene vil kunne findes i den gensidige afhængighed, som kræver løbende forventningsafstemninger. Dette bidrager til skabelse af en solid infrastruktur, hvor alle ved, hvem der gør hvad, hvor og hvornår. Herudover skaber det overblik og gennemsigtighed samt frigiver energi hos den enkelte. Lederen får på denne måde mulighed for at løsrive sig fra maskinrummet og har derved mulighed for at lave langsigtede strategier.

Opmærksomhedspunkter ved udvælgelse og udnævnelse af ressource-personer

For at lykkes med distribueret ledelse indikerer forskningen, at der er nogle opmærksomhedspunkter, som er vigtige at holde sig for øje. Disse har jeg sammenholdt med mine praksiserfaringer. For overskuelighedens skyld har jeg kogt mine erfaringer ned til 6 punkter, som beskriver, hvordan jeg som leder igennem de seneste 7 år har skabt succes med at bedrive distribueret ledelse. *(www.bit.ly/distribueret-ledelse)*

1. Ressourcepersonernes faglige kompetencer: Udvælgelse af ressourcepersoner, der i kraft af uddannelsesbaggrund eller erfaringer besidder de grundlæggende, relevante faglige kompetencer. I tillæg dertil tilbydes relevant kompetenceudvikling, så ressourcepersonen naturligt bliver den mest kompetente inden for et afgrænset område.

2. Ressourcepersonens personlige kompetencer: Anvendelse af individuelle, psykologiske personprofiler for alle medarbejdere, der viser deres egen opfattelse af personlige kompetencer, adfærdsmønstre og præferencer. Personprofilerne bruges til at identificere, hvilke medarbejdere der egner sig bedst til de forskellige ressource-personfunktioner.

3. Ressourcepersonens villighed: Til medarbejderudviklingssamtaler bliver personprofilen anvendt som udgangspunkt for en åben dialog om opgaveporteføljens sammensætning, udviklingspotentialer og trivsel. Medarbejdere med de rette faglige og personlige kompetencer, der også udtrykker et generelt ønske om variation i opgaveporteføljen eller et specifikt ønske om at bidrage til en bestemt ledelsesopgave, bliver opprioriteret ved udvælgelse af ressourcepersoner.

4. Titel, der afspejler funktionen: Ressourcepersonens eksistens og vigtighed tydeliggøres ved at sætte titel herpå, (f.eks. "arbejdstidstilrettelægger" snarere end blot at tale om, at en bestemt medarbejder bidrager til at lave arbejdstidsplanen).

5. Funktionsbeskrivelse: Udarbejdelse af funktionsbeskrivelser for alle ressourcepersoner, der tydeliggør, (1) hvorfor funktionen er etableret med fokus på den værdi, det skaber i forhold til kerneopgaven, (2) hvilke konkrete opgaver ressourcepersonen skal varetage, (3) hvornår ressourcepersonen forventes at orientere lederen eller søge sparring hos lederen, (4) hvilket mandat ressourcepersonen har i forhold til at udøve indflydelse på sidestillede kollegaer, (5) hvornår de øvrige medarbejdere forventes at gå til ressourcepersonen frem for lederen samt (6) hvor mange timer, der er afsat til varetagelse af funktion.

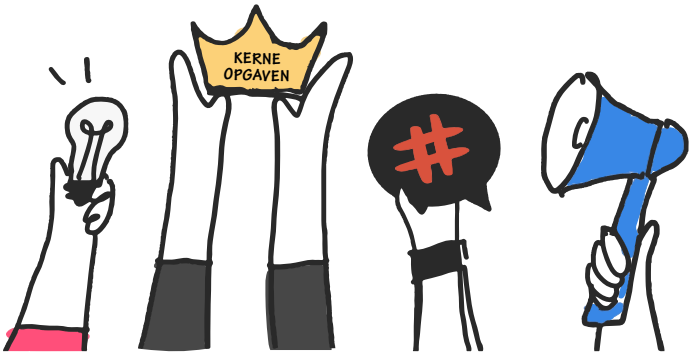
6. Inputs fra øvrige medarbejdere: Når funktionsbeskrivelsen er udarbejdet, bliver den præsenteret for de øvrige medarbejdere. Alle får fra start og undervejs mulighed for at stille spørgsmål til og komme med inputs til beskrivelsens indhold med henblik på en indledende "finpudsning" og løbende optimering af funktionen.

Du skal som leder være tydelig og facilitere løbende opfølgninger

Tydelig retning:
Inden du som leder giver dig i kast med distribueret ledelse, er det vigtigt, at der i organisationen er skabt enighed om målsætninger, rammer og handlerum. Ellers risikerer du, at opgaveløsningen vil komme til at bero på privatpraktiserende løsninger, som kan have en nedbrydende effekt på organisationen.

Løbende forventningsafstemninger og koordinering:
For at du som leder skal kunne lykkes med distribueret ledelse, er løbende opfølgninger og forventningsafstemninger vigtige. Det kræver, at du som leder stiller dig til rådighed i forhold til at kunne give sparring og feedback til den enkelte medarbejder. Dette være sig såvel ved fastlagte opfølgninger samt ad hoc, når medarbejderen har et behov. Ligeledes er det vigtigt, at funktionsbeskrivelserne justeres løbende for at sikre, de matcher de behov, som praksis efterspørger.

Tillidsskabende kommunikation:
For at sikre, du har alle med, kræver det, at du som leder har fokus på at iværksætte en kommunikation, der skaber commitment, som er præcis, relevant og rettidig.



Find modet og tålmodigheden frem

Det kræver mod at slippe kontrollen. Derfor vil der for mange lederes vedkommende være et behov for at kunne arbejde henimod at finde modet frem. Ligeledes vil andre skulle have fokus på at arbejde med tålmodigheden, da kulturforandringer tager tid. Du skal være klar til at facilitere trinvis udvikling, som indimellem går i stå, og det vil derfor kræve din opmærksomhed. Din opgave er i dette tilfælde, sammen med medarbejderen/medarbejderne, at gå på opdagelse. Dette er med formålet at afdække og analysere, hvad der er brug for at gøre for at genoptage den igangværende udvikling.

Medarbejderne spiller hinanden gode

Medarbejderne på de døgntilbud, hvor vi har implementeret distribueret ledelse, oplever, at det bidrager til udvikling af arbejdsglæde og øget kvalitet i opgaveløsningen. De fortæller, det giver plads til forskellighed og udnyttelse af forskelligheder som en ressource samt udvikler tilliden og samarbejdsevnen.

> *Vi er blevet gode til at give hinanden feedback. Vi spiller den, der har bolden, god.*

Jeg ser generelt en reduktion i sygefravær og en øget motivation og arbejdsglæde hos medarbejderne, mens deres ressourcer kommer i spil. Man kan kalde det en øvebane for ledelsestalenter.

Under udviklingen af processerne har jeg arbejdet tæt omkring medarbejderne og inddraget AMR og TR. Ovennævnte er primært koblet til den kulturelle udvikling. Den instrumentelle udvikling omhandler i højere grad organiseringen. Fælles for de tilbud, hvor jeg har arbejdet med distribueret ledelse, er der udnævnt følgende nøglepersoner:

- Fagkoordinator
- Arbejdstidstilrettelægger
- Medicinansvarlige

Disse har hver uge afsat et givent timeantal til opgaverne, som er beskrevet i en funktionsbeskrivelse. Denne evalueres løbende efter praksisbehovet. Som leder har jeg løbende afholdt opfølgningsmøder med hver af nøglepersonerne med udgangspunkt i udvalgte spørgsmål såsom:

- Hvordan oplever du, at opgaverne og funktionen understøtter kerneopgaven?
- Hvad lykkes du med?
- Hvilken feedback får du af kollegaerne?
- Hvad vil du bruge tilbagemeldingerne til og hvordan?
- Hvad har du brug for min sparring til?
- Er der overensstemmelse mellem opgaverne og dine kompetencer?
- Er der overensstemmelse mellem opgavernes tyngde og den afsatte tid?

I mit karriereskifte fra tilbudsleder til områdeleder i en ny kommune er jeg optaget af at motivere tilbudslederne til at bedrive distribueret ledelse, da jeg ser mange fordele – særligt nu, hvor vi mangler medarbejdere.

Find mere inspiration og viden om distribueret ledelse

Skulle du være nysgerrig i forhold til at læse mere om distribueret ledelse og har lyst til at hente viden og inspiration til, hvordan du som leder kan arbejde med at skabe gode resultater gennem distribueret ledelse, så vil jeg henvise til bogen "Distribueret ledelse i den offentlige sektor". Bogen er bl.a. skrevet af professorer ved Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. Ligeledes medvirker jeg i bogen med de 6 opmærksomhedspunkter, som jeg beskriver her i artiklen.

Litteratur

Et lille udpluk af mine inspirationskilder:

Andersen, L. m.fl, (2020) Distribueret ledelse i den offentlige sektor

Andersen, L. m.fl, (2017) Ledelse i offentlige og private organisationer

Gittell, J., (2016) Relationers betydning for høj effektivitet – Styrken ved relationel koordinering

Hornstrup, C., m.fl., (2015) Strategisk Relationel Ledelse – Systemisk ledelse af forandringer

Klausen, k., (2016) Strategisk ledelse – De mange arenaer

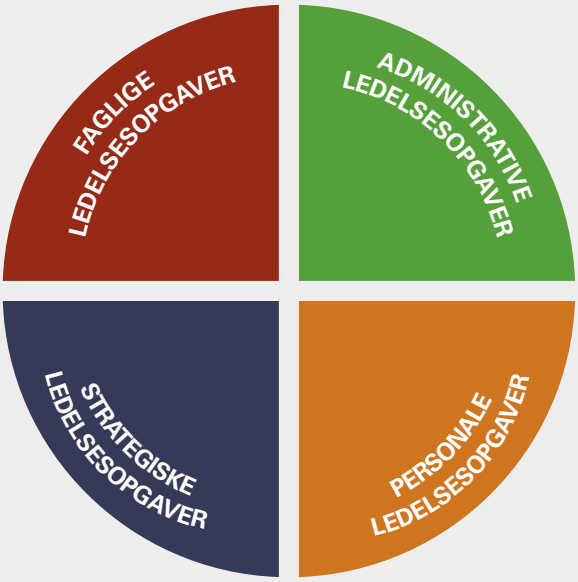
Lerborg, L. (2016) Styringsparadigmer i den offentlige sektor

Vestergaard, B., (2015) Fair Proces – Fra upopulære forandringer til medarbejdere, der udvikler løsninger

Hvordan skaber distribueret ledelse resultater?

Hvilke ledelsesopgaver?

Faglig koordinator
- Dokumentation
- Teamkoordination
- Faglig vejledning
- Intro af nye medarbejdere
- Praktikvejleder for studerende



Arbejdstidstilrettelægger
- Planlægning af arbejdsplan

Leder, faglig koordinator og arbejdstidstilrettelægger varetager i en treenighed de strategiske opgaver, der omhandler driftoptimering. Ligeledes tages inputs fra koordinatorerne med ind i mine overvejelser omkring personaleledelsesopgaverne.

IBG Interaktiv Borgerguide

Vi vil gerne vise dig Interaktiv BorgerGuide IBG. Book en gratis og uforpligtende demo på **www.borgerguide.dk** eller ring til Jeppe: **36150520**

85% af vores brugere får en tryggere hverdag

Interaktiv BorgerGuide IBG er moduler, der understøtter et trygt, digitalt miljø igennem fælles touchskærme og en personlig app.

Hvert modul i IBG indeholder muligheder og funktioner, der bidrager med struktur, inddragelse, fællesskab og medbestemmelse.

IBG

Borgerguide.dk

Mennesker med handicap – levevilkår og livskvalitet

Af Anna Amilon, Seniorforsker VIVE

SHILD – Survey of Health, Impairment and Living Conditions in Denmark er en spørgeskemaundersøgelse med fokus på levevilkår og handicap. Resultaterne af SHILD viser samlet set, at mennesker med handicap er en udsat gruppe, der oplever ringere levevilkår end personer uden handicap inden for stort set alle de undersøgte områder.

FN's handicapkonvention, som Danmark har været omfattet af siden 2009, har til formål at fremme, beskytte og sikre fuld berettigelse til alle menneskerettigheder og grundlæggende frihedsrettigheder for mennesker med handicap (Det Centrale Handicapråd 2017). I tråd med konventionen har dansk handicappolitik til hensigt at fremme levevilkår for mennesker med handicap samt deres muligheder for inklusion og samfundsdeltagelse, så de opnår de samme muligheder som mennesker uden handicap. For at følge op på i hvilken grad, målene er nået, har de lande, der har ratificeret konventionen, forpligtiget sig til løbende at undersøge mennesker med handicaps levevilkår. Problemet er, at handicap opstår i krydsfeltet mellem et individ med en (fysisk eller psykisk) funktionsnedsættelse og et samfund, der ikke er indrettet til at modsvare den enkeltes behov (World Health Organiztion 2013). Et handicap afhænger således ikke kun af den enkeltes medicinske eller biologiske funktionsnedsættelse, men også af kontekstuelle faktorer som fx adgang til forskellige typer af velfærdsteknologier, graden af tilgængelighed i det byggede miljø, samfundsmæssige holdninger til mennesker med handicap og den enkeltes ønsker og behov (Amilon et al. 2021; World Health Organiztion 2011). Et handicap opstår således, når en person med en fysisk eller psykisk funktionsnedsættelse oplever barrierer i forbindelse med deltagelse i det omgivende samfund. Idet handicap ikke er et objektivt målt fænomen, er det svært med udgangspunkt i registerdata at definere, hvem der har et handicap.

SHILD – Survey of Health, Impairment and Living Conditions in Denmark er en spørgeskemaundersøgelse med fokus på levevilkår og handicap. Den er gennemført med udgangspunkt i et repræsentativt udvalg af den danske befolkning i aldersgruppen 16-64 år. SHILD er blevet gennemført hvert fjerde år siden 2012 (dvs. i 2012, 2016 og 2020), og omtrent 17.000 personer har besvaret undersøgelsen i hvert år. Intentionen er, at SHILD skal gentages hvert fjerde år fremover, således at udviklingen i levevilkår blandt mennesker med handicap kan følges over tid.

Respondenterne i SHILD er blevet spurgt: "Har du et længerevarende fysisk helbredsproblem eller handicap?" samt, givet at svaret var ja, om det alvorligste fysiske helbredsproblem er mindre eller større. Derudover er respondenterne blevet spurgt: "Har du en psykisk lidelse?" samt, givet at svaret var ja, om den alvorligste psykiske lidelse er mindre eller større. På baggrund af respondenternes svar identificerer vi, for hver respondent, om vedkommende har et hhv. større eller mindre hhv. fysisk eller psykisk handicap. Dermed er det respondentens egen, subjektive, oplevelse, der ligger bag definitionen af handicap i SHILD. I alt 31 procent af respondenterne har et større eller mindre, psykisk eller fysisk handicap eller en kombination af psykisk og fysisk handicap. Ud over spørgsmål om handicap indeholder SHILD spørgsmål om samfundsdeltagelse, familieliv, sociale relationer, holdninger til indsatser, trivsel samt forskellige barrierer for at være aktivt deltagende i samfundslivet for mennesker med og uden handicap. Med udgangspunkt i SHILD er det dermed muligt at undersøge forskelle i levevilkår og trivsel mellem mennesker med og uden handicap samt udviklingen deri.

Mennesker med handicaps levevilkår

Resultaterne af SHILD viser samlet set, at mennesker med handicap er en udsat gruppe, der oplever ringere levevilkår end personer uden handicap inden for stort set alle de undersøgte områder. Vi gennemgår her nedenfor nogle af hovedresultaterne fra den seneste bølge af SHILD. Teksten baserer sig på rapporten Mennesker med handicap – Hverdagsliv og levevilkår 2020 (Amilon, Vernstrøm, and Olsen 2021).

Familieliv

At have en familie med enten en partner og/eller børn kan have stor betydning for den enkeltes identitet og livstilfredshed (Vanassche, Swicegood, and Matthijs 2012). Tidligere undersøgelser har vist, at udsathed, også i form handicap og psykiske lidelser, forekommer hyppigere inden for familier – både inden for og på tværs af generationer (fx Andersen et al. 2021). Resultaterne på baggrund af SHILD er på linje med den tidligere forskning: Mennesker med handicap har relativt set oftere børn, søskende og/eller forældre med handicap end mennesker uden handicap. Dette kan delvist skyldes, at nogle kroniske sygdomme og handicap er arvelige.

Flere mennesker med handicap har været anbragt uden for hjemmet på et eller andet tidspunkt i løbet af deres barndom. Det er især respondenter med større psykiske handicap, der har været anbragt i barndommen.

Uddannelse

Uddannelse kan bidrage til udvikling og trivsel på et personligt niveau, men er også afgørende for det moderne velfærdssamfunds udvikling. Lige adgang til uddannelse for mennesker med handicap indgår i FN's verdensmål 4 (Danske handicaporganisationer 2021). Resultaterne fra SHILD viser, at mennesker med handicap i gennemsnit har et lavere uddannelsesniveau end mennesker uden handicap: færre blandt mennesker med handicap (i alderen 30-64 år) har færdiggjort en lang videregående uddannelse, og omvendt er der markant flere med et handicap, der har grundskole/realeksamen som deres højeste fuldførte uddannelse sammenlignet med mennesker uden handicap.

Mennesker med handicap har generelt oftere droppet ud af en uddannelse end mennesker uden handicap. I særdeleshed mennesker med psykiske handicap har oftere droppet ud ikke kun én gang, men to eller flere gange. Langt flere blandt respondenterne med handicap svarer, at deres sygdom eller handicap var årsagen til, at de droppede ud, eller at stress, depression eller lignende gjorde udslaget. For mennesker med større fysisk eller psykisk handicap ser vi også væsentligt flere, der svarer, at de ikke havde de nødvendige hjælpemidler eller materialer, eller at uddannelsen tog for lidt hensyn til sygdom og handicap. Vi kan dermed konkludere, at sygdom og handicap stadigvæk udgør en barriere i uddannelsessystemet, og at de eksisterende hensyn og hjælpemidler ikke er tilstrækkelige.

Beskæftigelse og indkomst

At være en del af beskæftigelseslivet er afgørende for de fleste menneskers livskvalitet og samfundsdeltagelse – både når det kommer til levestandard og livsudfoldelse (Kober and Eggleton 2005). Siden 2016-bølgen af SHILD blev gennemført, er der sket en række af politiske tiltag for at forbedre beskæftigelsen blandt mennesker med handicap. Fx blev der med satspuljeaftalen for 2017 afsat 38,8 mio. kr. for perioden 2017-2020 til at få flere mennesker med handicap i arbejde, herunder til at nedbryde barrierer og skabe bedre muligheder for mennesker med handicap på arbejdsmarkedet (Beskæftigelsesministeriet 2016).

Analyser på baggrund af SHILD viser, at andelen af beskæftigede blandt mennesker med større hhv. fysisk og psykisk handicap er vokset markant i perioden 2012-2020. Stigningen skyldes primært, at flere borgere med handicap er kommet i fleksjob. Andelene i beskæftigelse eller under uddannelse er dog stadigvæk signifikant mindre blandt mennesker med end blandt mennesker uden handicap. Blandt mennesker med handicap var mere end hver anden hverken under uddannelse eller i beskæftigelse i 2020. Blandt mennesker uden handicap drejer det sig om hver tiende.

Den i mange tilfælde svagere tilknytning til arbejdsmarkedet blandt mennesker med handicap har negative konsekvenser for deres økonomiske situation. Større andele blandt mennesker med handicap synes, at økonomien er meget dårlig eller dårlig, og andelene, der af økonomiske årsager har været forhindrede i at leve et almindligt liv, er signifikant højere blandt mennesker med handicap end blandt mennesker uden handicap. Mennesker med handicap har derudover i markant højere grad end mennesker uden handicap undladt at købe lægeordineret medicin samt undladt nødvendig tandlæge- eller psykologbehandling af økonomiske årsager. Den ringere økonomiske situation blandt mennesker med handicap har dermed konsekvenser både for det hverdags- og det sundhedsrelaterede forbrug.

Samfundsdeltagelse

God fysisk adgang kan have betydning for mennesker med handicaps muligheder for at deltage i kulturelle og sociale begivenheder og dermed for deres generelle samfundsdeltagelse. Vi finder – ikke overraskende – at god fysisk adgang især har betydning for mennesker med større fysiske handicap. I denne gruppe svarer i alt ca. hver fjerde, at god fysisk adgang har meget stor eller nogen betydning for, hvilke kulturudbud man vælger, eller hvor man går ud i lokalområdet. Blandt mennesker uden handicap er andelen 13 procent. Andelene, der synes, at god fysisk adgang har betydning for valg af kulturudbud, eller hvor man går ud i lokalområdet, er steget signifikant siden 2016 for mennesker med større fysiske handicap.

Mennesker med handicap og især dem med større fysiske handicap oplever derudover problemer med at benytte offentlig transport i væsentligt højere grad end mennesker uden handicap. I gruppen med større fysiske handicap svarer omtrent en tredjedel af respondenterne, at de enten ikke benytter bus eller tog, eller at de slet ikke kan benytte bus eller tog. Blandt mennesker uden handicap er andelen knap hver tiende.

Diskrimination og vold

Blandt mennesker med større psykisk handicap oplever hver tredje, at de er blevet forskelsbehandlet pga. handicap. Blandt mennesker med større fysisk handicap drejer det sig om hver femte. Mennesker med handicap, og især dem med større psykiske handicap, oplever desuden mere forskelsbehandling pga. andre årsager end mennesker uden handicap. Fx. oplever 20 procent af mennesker med større psykisk handicap, at de bliver forskelsbehandlet pga. udseende, højde eller vægt. Blandt mennesker med større fysisk handicap er andelen 12 procent, og blandt mennesker uden handicap har 8 procent oplevet det samme. Disse andele har ikke ændret sig i perioden 2012-2020.

I lighed med tidligere forskning (Christoffersen 2019; Harrell and Rand 2008; Hollomotz 2012) viser SHILD, at mennesker med handicap løber en markant højere risiko for at blive udsat for vold end mennesker uden handicap, uanset om der er tale om fysisk, psykisk, økonomisk eller seksuel vold. Groft sagt er sandsynligheden for at blive udsat for vold omtrent knap dobbelt så stor for mennesker med større fysisk handicap hhv. knap tre gange så stor for mennesker med større psykisk handicap end for mennesker uden handicap.

Mennesker med handicaps ensomhed og livskvalitet

Vi har i det foregående afsnit vist, at mennesker med handicap på mange måder er en udsat gruppe. De ringere levevilkår blandt mennesker med handicap har konsekvenser for gruppens ensomhed og trivsel. Mennesker med handicap er fx. i signifikant højere grad ensomme end mennesker uden handicap, og det er især mennesker med større psykiske handicap, der er ensomme. Blandt mennesker uden handicap oplever fem procent, at de "helt afgjort" har fortjent en bedre tilværelse end den, de har fået. Andelen er omtrent syv gange højere i de to handicapgrupper med hhv. 35 procent og 38 procent blandt mennesker med større fysisk og psykisk handicap.

Mennesker med handicap er desuden i højere grad utilfreds eller meget utilfreds med deres liv end mennesker uden handicap. Andelen, der er utilfreds eller meget utilfreds med deres liv, er 33 procent blandt mennesker med større psykisk handicap, 20 procent blandt mennesker med større fysisk handicap og 4 procent blandt mennesker uden handicap. Dvs. at andelen med lav trivsel er hhv. otte og fem gange større blandt mennesker med psykisk og fysisk handicap end blandt men-

nesker uden handicap. For mennesker med større psykiske handicap er andelen, der er utilfreds eller meget utilfreds med deres liv dog faldet fra 2016 (40 procent) til 2020 (33 procent), imens vi ikke finder en signifikant udvikling for mennesker med større fysiske handicap.

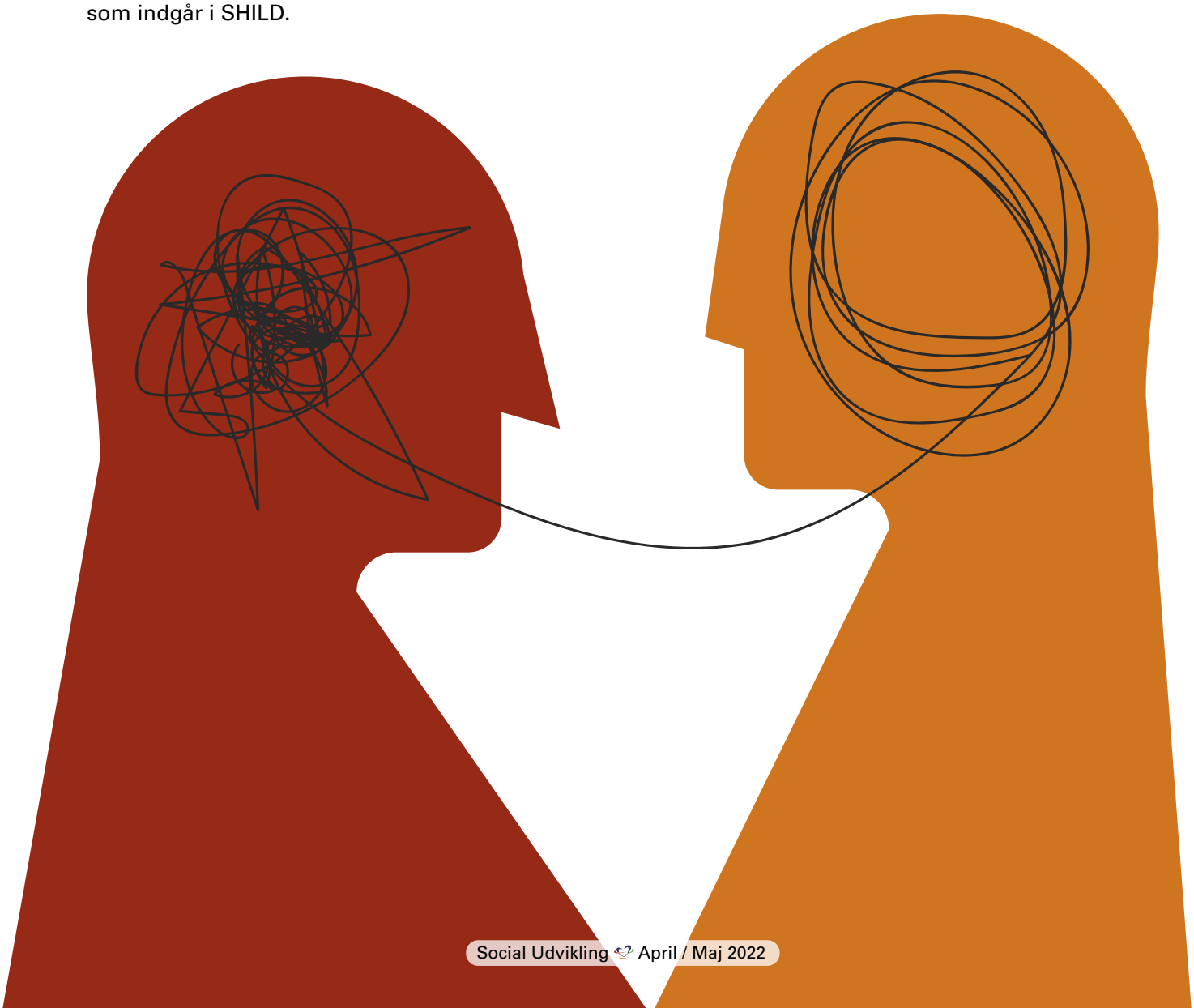
Konklusion og perspektivering

Resultaterne på baggrund af SHILD viser, at mennesker med handicap er en udsat gruppe i samfundet. Mennesker med handicap har lavere uddannelsesniveau og er i højere grad droppet ud af en uddannelse end mennesker uden handicap. De har lavere beskæftigelsesfrekvens og livskvalitet og føler sig i højere grad ensomme. De bliver derudover i højere grad udsat for vold og oplever i højere grad at blive diskrimineret. Overordnet set er mennesker med større psykiske handicap den mest udsatte gruppe, men også mennesker med større fysiske handicap er gennemgående dårligere stillet på de undersøgte forhold end mennesker uden handicap. Begge grupper – mennesker med større fysisk og større psykisk handicap – er dermed udsatte på langt de fleste af de forhold, som indgår i SHILD.

Vi finder imidlertid tegn på en positiv udvikling, når det kommer til beskæftigelse blandt mennesker med handicap – især andelene, der er i fleksjob, er steget markant siden 2012. Beskæftigelse er et helt centralt forhold for trivsel og livsudfoldelse for de fleste mennesker. Vi finder også, at andelen, der er meget utilfreds eller utilfreds med livet, er faldet blandt mennesker med større psykiske handicap i den undersøgte periode.

Vi finder dog ikke, at den stigende beskæftigelse har haft betydning for mennesker med handicaps levevilkår mere generelt – tværtimod er der overordnet set få af de øvrige undersøgte forhold, der har ændret sig signifikant over tid.

Vi konkluderer dermed, at selv om der er tegn på progression, når det kommer til beskæftigelse blandt mennesker med handicap, er der stadigvæk lang vej at gå, inden mennesker med handicap er inkluderede på lige fod med andre i samfundet. Det er derfor centralt fortsat at følge levevilkår, samfundsdeltagelse og trivsel blandt mennesker med handicap.



Retten til at blive hørt i eget liv – multimodal samskabelse i praksis

Af Ann-Merete Iversen, Cand. mag. & Ph.d. CENTER FOR SYSTEMISK BÆREDYGTIGHED & Thomas Waring Stubben, Cand.mag. i Dansk, Filosofi & Videnskabsteori, Lektor i Dansk, Kultur & Kommunikation Pædagoguddannelsen i Aalborg

Hvad stiller man op med borgerens ret til at blive hørt i eget liv, når kommunikationen spænder ben? Det spørgsmål søger artiklens forfattere svar på, og samtidig introduceres den dobbelte samskabelsestrekant som procesredskab til organisationsudvikling. Baggrunden for artiklen er et praksisrettet forskningssamarbejde mellem bo- og beskæftigelsestilbuddet Fonden Krobakken og forskere fra Pædagoguddannelsen ved UCN.

På bo- og beskæftigelsestilbuddet Fonden Krobakken i Nordjylland havde personale og ledelse et ønske om at rykke borgerne tættere ind i praksisudviklingen. Det gjaldt både de daglige rutiner og dagbeskæftigelsens forskellige tilbud, men også kontakten til de kommuner, som rammerne om tilbuddet til den enkelte borger kontrakteres med. Særligt ét problem stak i øjnene, og det var handleplans- og opfølgningsmøderne mellem borger, kontaktpædagog og sagsbehandler. Her oplevede personalet, at borgerne under møderne ofte forblev tavse eller var nervøse både i tiden op til og under selve mødet. Konsekvensen blev, at borgernes egne ønsker, behov og idéer ikke blev italesat tilstrækkeligt og dermed heller ikke indgik i handleplaner og udviklingsmål.

I den seneste udgave af Voksenudredningsmetoden (VUM 2.0) er intentionerne klare. Afsættet i sagsbehandlingen skal være borgerens egne "ønsker, håb og drømme" (Socialstyrelsen, 2020). Intentionen søges understøttet af de såkaldt Fælles Faglige Begreber fra Kommunernes Landsforening, der er blevet til med det formål at kvalificere de sociale indsatser gennem ensretning af digital dokumentation og kommunikation. Materialet, der er udgivet i forbindelse med VUM 2.0 og Fælles Faglige Begreber (FFB) retter sig mod de ledere og ansatte, hvis opgave det er at realisere intentionerne i praksis. Der skrives om funktionsevne, sociale indsatser, samarbejds- og dokumentationsmodeller og "strukturerede og sammenlignelige data" (KL, 2021). Man kan sige, at VUM 2.0 og FFB er et forsøg på at skabe klarhed og sammenhæng i indsatserne på tværs af professioner og organisationer – og imellem myndighed og udfører. Borgerens udvikling er omdrejningspunktet, og der skal bygges bro mellem den måde, borgeren selv ønsker at leve sit liv og den sociale indsats, der tilrettelægges. Men forudsætningen for, at det kan ske, er, at borgeren kommer til udtryk helt bogstaveligt. Og for mennesker med intellektuel eller anden funktionsnedsættelse er det ikke nødvendigvis ligetil. De fleste forestiller sig, at man kan spørge til borgerens ønsker. At borgeren sidder med ved bordet, når handleplanerne drøftes, og at der træffes fælles beslutninger. Men at begå sig til et møde kræver forudsætninger, og hvad hvis forudsætningerne ikke er til stede? Ja – så er der risiko for, at borgerens perspektiv ikke kommer i spil, og for at de gode intentioner kommer til kort.

Læs mere om VUM 2.0 på Socialstyrelsens hjemmeside (https://socialstyrelsen.dk/nyheder/2020/ny-metodehandbog-til-voksenudredningsmetoden-vum-2.0)

Læs mere om Fælles Faglige Begreber på Kommunernes Landsforenings hjemmeside: (www.faelles-faglige-begrebeer)

Forandring gennem forskning

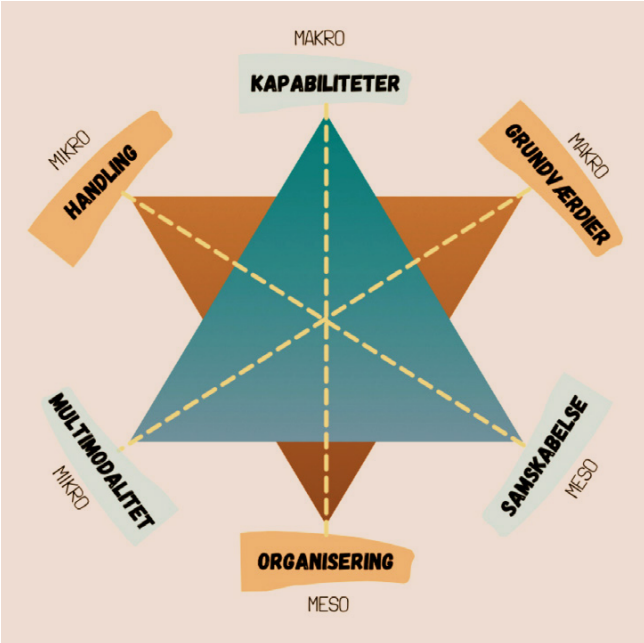
Det var netop denne udfordring, der inspirerede til et samarbejde mellem Fonden Krobakken og UCN' s forskningsenhed Udsathed og Chanceulighed i form af et toårigt aktionsforskningsprojekt. Fonden Krobakken bidrog med ønsket om borgerinddragelse, og artiklens forfattere udviklede et forskningsdesign, hvor der var plads til både at udforske den eksisterende praksis og udvikle ny metode.

Som det var tilfældet på Fonden Krobakken, vil aktionsforskning typisk kombinere forskernes erkendelsesinteresse og forhåndsviden med konkrete problemstillinger og udviklingsønsker i et praksisfelt. Der er tale om et "kollaborativt partnerskab" (Aagaard Nielsen, 2012), hvor udgangspunktet for at ændre praksis er at se på praksis med nye øjne. Med inspiration fra aktionsforskningens grundlægger Kurt Lewin kan man sige, at der er tre faser; 1. At løsne op for eksisterende praksis, 2. At forandre, 3. At reetablere praksis i sin nye form.

Se fx: Duus; Husted; Kildedal; Laursen & Tofteng. (2012). "Aktionsforskning. En grundbog". Samfundslitteratur

At tage udgangspunkt i den eksisterende praksis skaber gode forudsætninger for, at det nye, der udvikles, passer til den kontekst, det udvikles i. Man undgår dermed også, at der så at sige skal "klippes en hæl og hakkes en tå" for at få en ny metode til at passe ind. Samtidig gør forskningstilgangen det tilladt og sågar fundamentalt at stille de gode spørgsmål og at undre sig. Fra de overordnede principielle spørgsmål a la "Hvad består det gode liv af?" til mere konkrete og praktiske spørgsmål; "Hvordan gør vi borgerne til medskabere af den lokale dagbeskæftigelse?", eller "Hvordan skaber vi gode og borgerinddragende rammer for arbejdet med udviklingsmål?" Svarene på spørgsmålene vender vi tilbage til senere.

Den dobbelte samskabelsestrekant – et procesværktøj



Undervejs i projektet opstod idéen til et procesværktøj med to dimensioner, en kontekstuel og en optisk, visualiseret ved to trekanter samlet som en stjerne. Den kontekstuelle dimension eller trekant (illustreret ved den brune trekant) anvendes til bevidstgørelse af grundelementerne i den konkrete pædagogiske kontekst og beskæftiger sig derfor med afsæt i begreberne Grundværdier, Organisering og Handling med baggrunden for at gøre, som vi gør; rammerne omkring det, vi gør, og det, vi vi ikke gør.

Grundværdier kan fx fremgå af institutioners og organisationers formelle værdigrundlag. I bedste fald er værdierne retningsgivende i opgaveløsningen, men lige så ofte er værdigrundlagene "parkeret" på hjemmesiden og måske sågar formuleret af ledere og medarbejdere, der ikke længere er ansat. En genlæsning, revision eller nyformulering vil derfor tjene som en dialogisk revitalisering af de formelle værdier. De samme værdiord (fx ligeværd eller anerkendelse) kan fortolkes på mange måder, og pointen vil være at bevidstgøre, hvordan værdierne udfoldes i handling. Men det vil samtidig være vigtigt at afdække eventuelle uformelle eller underforståede værdier, der er indlejret i konteksten, og som personalegruppen individuelt eller kollektivt agerer på baggrund af (se fx Schein, 1994 eller Stubben & Trækjær, 2016). Afdækning og bevidstgørelse af såvel eksplicitte som implicitte værdier er derfor en forudsætning for at forstå grundlaget for praksis.

Organisering er den formelle og strukturelle organisering af den konkrete pædagogiske praksis. (se fx Senge, 1999; Scharmer & Käufer, 2013). Det formelle organiseringsniveau handler blandt andet om, hvordan personalet både organisatorisk og fysisk er organiseret i praksis. Varetager alle medarbejdere alle opgaver, er der særlige ekspertise- og ansvarsområder eller særlige jobfunktioner? Er der vikarer, og hvordan er praksis ved uforudsete hændelser? Organisering er central, eftersom de rammer, som praksis udfoldes i og reguleres i forhold til, både kan skabe forudsætninger for den praksis, man ønsker, og spænde ben for den. Mange gode tiltag bliver aldrig realiseret, fordi "det kan vi ikke om mandagen…", eller "vi har ikke et stort nok lokale til det…" etc.

Handling er pædagogernes konkrete interventioner ift. borgerne, de arbejder med, og kan således ses som udmøntningen af grundværdierne indenfor den organisatoriske ramme. Når handlingerne udføres i praksis, trækker den enkelte fagprofessionelle dels på lovgivningen på det pågældende område og dels på de institutionelle grundværdier. Samtidig påvirkes den enkeltes handlinger også af den samlede personalegruppes fælles

forståelse af den enkelte borger samt den fagprofessionelles egen erfaring med- og forståelse af borgeren (se fx Wenger, 2004; Iversen, 2017). Der kan være stor variation i de måder, ellers identiske situationer håndteres. Og der kan i personalegrupper herske en opfattelse af konsensus, hvor det måske langt fra er tilfældet. Alle faktorer indvirker på opgaveløsningens kvalitet. Alene dialogen om opgaveløsningen og de ansattes forskellige tilgange til den kan afsløre uenigheder eller uklarhed om selve faget og fagligheden på den ene side og faglig stolthed, energi og arbejdsglæde på den anden.

I den dobbelte samskabelsestrekant er Kontekst og Optik forbundet via tre systemiske niveauer; makro, meso og mikro. På makroniveau kobles værdier og kapabiliteter. På mesoniveau kobles organisering og samskabelse. Og på mikroniveau er handling koblet til multimodalitet. Afhængigt af hvilken optik, man ønsker, kan elementerne i den optiske trekant varieres.

Et nyt blik på praksis

Den optiske trekant eller dimension er på én og samme gang det teoretiske blik, vi ser på praksis med, og den metodiske tilgang i udviklingen af praksis. Den optiske trekant kan i princippet sammensættes af forskellige metoder og teorier alt efter formålet med processen – det vil dog altid kræve en værditeoretisk/etisk ramme, en metodisk tilgang samt en fælles måde at intervenere på. I samarbejdet mellem Fonden Krobakken og UCN var der fra starten en fælles interesse i at bruge samskabelse som metode.

Begrebet "samskabelse" bruges om en række forskellige fænomener. I den dobbelte samskabelsestrekant interesserer vi os for samskabelse i betydningen: "at nogen skaber noget nyt sammen i en kollektiv kreativ proces" og specifikt som borgerinddragende udviklingsstrategi. Samskabelse betragtes her som en konkret metode til at udvikle praksis sammen med de borgere, som de sociale indsatser og pædagogiske tilbud er rettet mod. Rammerne for samskabelsen udgøres af det, vi kalder "lokalt definerede handlerum", og det vil sige alt det, det er muligt at forandre lokalt (modsat fx lovgivning og givne vilkår).

(Se fx Iversen & Stubben, 2021)

Samtidig var vi bevidste om, at samskabelse kræver omhyggelig facilitering med hensyntagen til deltagernes forskellige forudsætninger for at indgå i samskabende processer. Der er stor diversitet i en gruppe bestående af ansatte og borgere, og for at komme rundt om alles perspektiver og få dem integreret i kommunikationen er det en forudsætning, at verbalsproget suppleres med andre kommunikationsformer eller "modaliteter". De supplerende kommunikationsformer og modaliteter udvælges efter deltagerne fysiske og kommunikative forudsætninger og kan eksempelvis være forskellige ASK-løsninger kombineret med leg, musik, tegning, foto, dans, formgivning, eller hvad der giver mening i konteksten. Pointen er, at alle i videst muligt omfang stilles lige i kommunikationen, og at det fortrin, der ligger i at mestre verbalkommunikation – og måske fagsprog, reduceres for en tid. Det at bruge mange forskellige modaliteter kalder vi multimodalitet, og multimodalitet udgør sammen med samskabelse to af vinklerne i modellens optik.

Multimodalitet kan være et redskab i den professionelles værktøjskasse. Formålet er at åbne kommunikationen og udforske fx borgerens perspektiver ad andre veje end verbalsproget. Som i æstetiske processer, hvor de forskellige udtryksformer giver deltagerne adgang til at udforske og udtrykke ting, der ellers ikke ville være kommet til stede hos den enkelte og i relationen.

Find inspiration til at anvende multimodalitet her: www.bit.ly/multi-modalitet

Den tredje og sidste vinkel i den optiske trekant var, i projektet med Fonden Krobakken, Marta Nussbaums kapabilitetstilgang. Nussbaum selv beskriver tilgangen som: " [...] en tilgang til komparative livskvalitetsvurderinger og til at teoretisere over grundlæggende social retfærdighed." (Nussbaum, 2021). Kapabilitetstænkningen kan i denne sammenhæng forstås som et etisk grundlag ift. sociale rettigheder og dermed som et moralsk ideal, som den pædagogiske praksis til enhver tid i videst muligt omfang bør efterstræbe. Nussbaum beskriver 10 grundlæggende kapabiliteter, som hun mener, at samfundet bør sikre et værdigt niveau i forhold til hos alle mennesker uanset alder, køn, race og funktionsniveau. De 10 kapabiliteter er inspireret af FN´s menneskerettigheder og kan i en pædagogisk kontekst ses som operationalisering af disse. Afhængigt af det enkelte menneskes alder, udvikling og socioøkonomiske position fremtræder de enkelte kapabiliteter på forskelle

niveauer. Nussbaum beskriver disse niveauer som henholdsvis basale kapabiliteter, indre kapabiliteter og kombinerede kapabiliteter. Kapabilitetstænkningen udgør således her det systemiske makroniveau – grundværdiniveauet – i den dobbelte samskabelsestrekant. Kapabiliteterne bliver således en slags værdimæssige pejlemærker i det pædagogiske arbejde.

Nussbaums 10 kapabiliteter er:

Liv; Fysisk sundhed; Kropslig integritet; Sanser, Forestillingsevne og tanker; Følelser; Praktisk fornuft; Relationer; Andre arter; Leg; Kontrol over ens omgivelser.

Læs mere hos Nussbaum selv: Nussbaum, Martha C. (2021). "At skabe kapabiliteter – hen mod et retfærdigt samfund", Forlaget Mindspace.

Eller her: www.bit.ly/multimodal-samskabelse

Når vi anvender den dobbelte samskabelsestrekant som procesværktøj, vil det i nogle sammenhænge være væsentligt først at afdække og analysere den nuværende praksis i konteksten. I andre typer af organisationsudvikling er der kun brug for den optiske trekant. I samarbejdet med Fonden Krobakken opstod idéen til procesværktøjet som nævnt undervejs i projektet, og vi arbejdede med såvel kontekst som optik. I det følgende giver vi to eksempler på anvendelsen af procesværktøjet. I det første anvendes kun den optiske trekant (kapabiliteter, samskabelse og multimodalitet), mens der i det andet var behov for at benytte dem begge.

En fælles udviklingsdag for borgere og personale

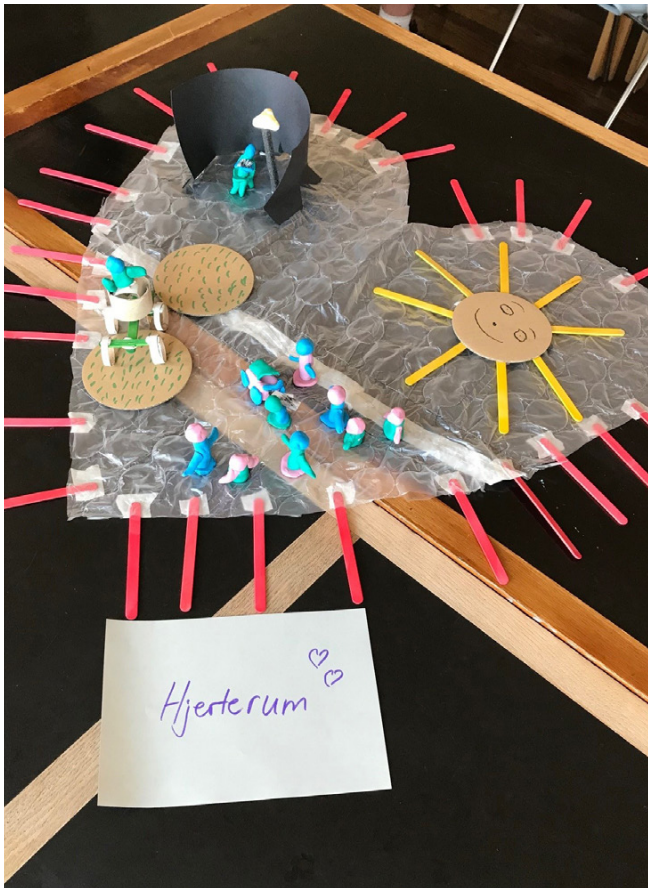
I forskningsprojektet på Fonden Krobakken indgik blandt andet en fælles udviklingsdag for borgere, personale og ledelse. Dagen havde to formål: dels at samskabe nyt indhold til Krobakkens interne dagbeskæftigelse og dels at gøre borgere og ansatte bekendte med den multimodale værktøjskasse. På dagen indledte vi med en visuelt støttet beskrivelse af udviklingsdagens formål, der på forhånd var afstemt med den pædagogiske ledelse ift. handlerum. Næste skridt var en opvarmning til det skabende kreative univers gennem en dyreimitationsleg. Deltagerne skiftedes til at mime og gætte dyr. Vi havde til dagen produceret et antal kort med fotografier af dyr. Formålet med denne modalitet var desuden at skærpe alle deltageres opmærksomhed på hinandens udtryk for og indtryk af fænomener og dels at udfordre deltagernes mod ift. at kommunikere på mere uvante måder.

Den efterfølgende samskabelse tog afsæt i en visuel fremstilling af det lokalområde, hvori dagbeskæftigelsen geografisk er placeret. På et stykke karton havde vi tegnet landsdelen og med fotos fremhævet byen og bygningen, hvor dagbeskæftigelsen er placeret. Da dagbeskæftigelsestilbuddet på Fonden Krobakken er baseret på dele af en socialøkonomisk tænkning, var formålet at idégenerere nye produkttyper og serviceydelser i denne sammenhæng. Til idégenereringen blev desuden anvendt reklame- og kunstpostkort som inspiration til kreativ tænkning samt en bold som talemarkør. Kortene tjener samtidig som en visuel bro mellem den konkrete dagbeskæftigelse og det omkringliggende samfunds behov og beskæftigelsesmæssige potentialer. Talebolden trilles rundt mellem deltagerne som en fysisk manifestation af hvem, der har ordet. Formålet er at skabe opmærksomhed på, hvordan taletiden fordeles og at give rum til, at alle får taletid uden afbrydelser. Blandt de konkrete resultater af idégenereringen var alt fra at lave lerfigurer til salg, over dyrkning af korn og produktion af havregryn og brød til forskellige former for café. Det metodiske udbytte var en erfaringsviden hos borgere og pædagoger ift. inddragelse af multimodalitet. Denne erfaringsviden var væsentlig som afsæt for den følgende implementering af multimodal samskabelse.

Flere modaliteter i spil

Senere i projektet blev den dobbelte samskabelsestrekant bragt i spil på to personaledage med fokus på borgerinddragelse. Personalet havde på forhånd udvalgt handleplansmøderne, som de situationer i den pædagogiske praksis, hvor de fandt borgerne mindst kommunikativt deltagende og dermed de situationer, hvor der var størst behov for ændringer i kommunikationssituationen.

På den første personaledag blev der ud fra den kontekstuelle trekant arbejdet med at analysere, hvordan og på hvilket grundlag det pædagogiske arbejde blev praktiseret. Med afsæt i spørgsmålet: Hvad er det vigtigste i dit arbejde? reflekterede personalegruppen, inspireret af Fonden Krobakkens værdigrundlag, først individuelt og derefter i mindre grupper over det intentionelle værdisæt.



Undervejs blev det relevant også at drøfte, hvordan organiseringen af arbejdet med handleplaner indvirker på borgernes kommunikative deltagelse. Refleksioner og drøftelser visualiserede grupperne i multimodale værker, der siden blev præsenteret for de øvrige i personalegruppen.

En medarbejder beskrev den multimodale proces på denne måde: "Det man gør, det husker man jo også bedst. Det man bruger sine hænder til, det lærer man af. Når vi kommer derover til [der peges på visualiseringen], så bliver vores værdier jo konkrete i det, vi gør, ikke? Også det der med at visualisere den kontekst, vi er i, ikke? Vi er i konteksten Krobakken, men hvordan kommer de her værdier til udtryk så? […] Det er lidt det, dét her er et forsøg på. Præget af den spontanitet i nuet, at vi finder de her forskellige ting og får det til at passe ind. Og så også det der med, at vi jo har været sammen om at lave det her. Vi er et fællesskab, der påvirker hinanden. Et system, der samarbejder om det her kunstværk. […] det er også undervejs, hvor vi har kigget på mangfoldighed, så når vi har været i gang med at lave det, så har man også kigget på alle de andre [værdier] og været sådan – jamen gud ja, der er jo egentlig ikke så langt et spring imellem de forskellige [værdier]".

I perioden mellem de to personaledage blev der indsamlet observationer med fokus på i hvilken grad, Krobakkens grundværdier var til stede i dagligdagen, og på personaledag 2 blev den optiske trekant brugt først til udforskning af eksisterende praksis og siden til at tage de første skridt i udvikling af ny praksis. Blandt andet indgik Nussbaums kapabilitetstænkning som klangbund for drøftelser af de rammer, Krobakken tilbyder for borgernes livsudfoldelse. Dialogen var som på personaledag 1 multimodalt støttet, og personalet visualiserede den ønskede nye praksis i værker af forskellige materialer. Efter en præsentation af disse værker blev fokus nu rettet på, hvor og hvordan multimodal samskabelse helt konkret kan anvendes til – som det oprindelige udviklingsønske lød – at skabe rammer for, at borgerne kan komme til udtryk generelt og i særlig grad i forbindelse med handleplans- og opfølgningsmøder.

Handleplansmødet ændrer form

I processen opstod der efterfølgende idéer til nytænkning af handleplans- og opfølgningsmødet. Idéerne transformerede ledelsen til en drejebog, som alle ansatte nu bruger før, under og efter møderne. I den nye form spiller blandt andet fotos, som borgerne selv tager af deres dagligdag, en central rolle i dialogen om udviklingsmål og opfølgningen på målene. Ændringen kom hurtigt

til at betyde, at den nervøsitet, borgerne kunne have op til møderne, og deres tavshed under møderne blev erstattet af initiativ, ejerskab og deltagelse. Og samtidig oplevede personalet, at samarbejdet med kommunerne i højere grad bar præg af deres professionsfaglighed og af de værdier, som Fonden Krobakken arbejder ud fra.

En sagsbehandler og en pædagog udtaler om det nye handleplansmøde:

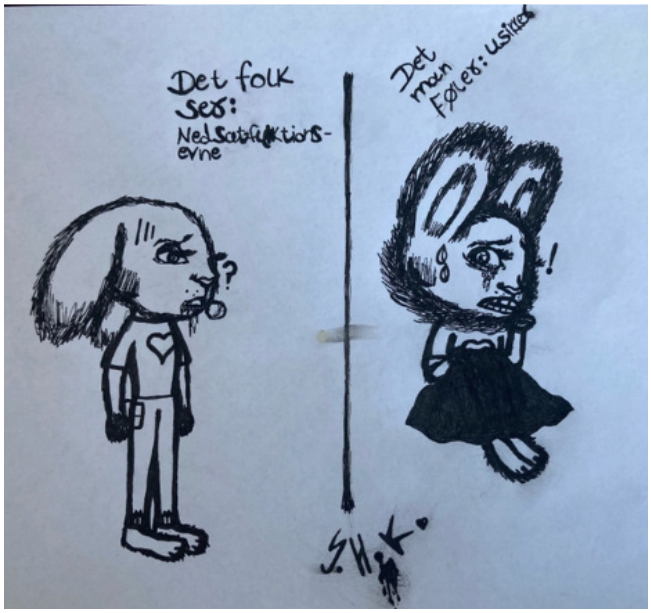
Pædagog: "Jeg synes, at det virkede godt, forløbet op til mødet. Det var godt, at hun [borgeren] var med til at vælge billeder ud og til at fortælle om, hvad hun gjorde på de forskellige billeder. Altså, hele processen: Hvor kunne du tænke dig, at vi skal holde det henne? Skal det være nede i køkkenet, oppe ved dig selv eller? Hun var meget mere inddraget, end jeg nogensinde har haft nogen med til i en optakt. Det var ikke så mystisk eller farligt, at `kommunen´ skulle komme, fordi vi havde haft hele perioden til at gøre det klart i"

Sagsbehandler: "Det jeg oplevede, det var jo, at det i endnu højere grad blev borgerens egne oplevelser og fortællinger, som var i fokus. Jeg tænker, at borgerinddragelsen var væsentligt højere. Det var perfekt, for vi kunne jo mærke borgerens glæde, det var hyggeligt, og der var en afslappet atmosfære, og borgeren kunne jo fortælle ved hjælp af støtte sin egen historie og oplevelse af, hvad borgeren laver i hverdagen, hvad borgeren var optaget af, og hvad der motiverer, og hvad borgeren finder glæde ved. Og det kom jo selvfølgelig også frem, om borgeren var tilfreds med at bo i tilbuddet, og om de synes, de fik den støtte, de havde behov for".

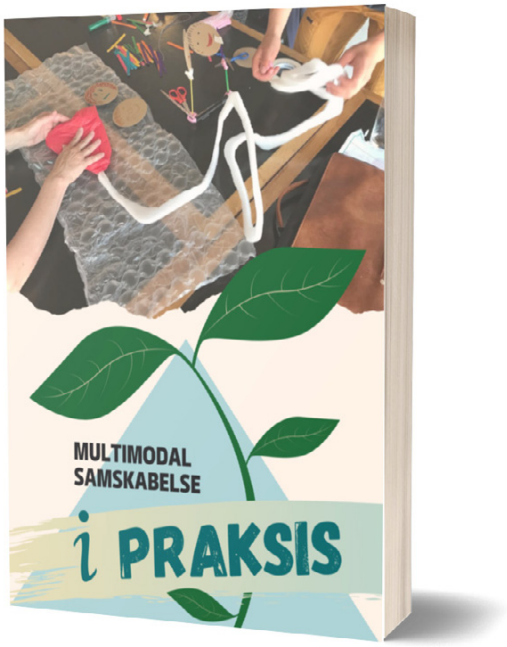
Læs mere om processen på Fonden Krobakken her: www.bit.ly/multimodal-samskabelse

At skabe rum for deltagelse og involvering

Den dobbelte samskabelsestrekant visualiserer og aktiverer således samskabelse i et organisationsperspektiv. Procesværktøjet kan anvendes i situationer, hvor der er et ønske om at skabe rum for deltagelse og involvering indenfor det social- og specialpædagogiske område. I tilfældet Fonden Krobakken kom projektet i stand på baggrund af et lokalt opstået udviklingsbehov, men i alle organisationer vil der imidlertid også med jævne mellemrum opstå behov for praksisændringer på baggrund af nationale og lokale rammer for området (fx VUM 2.0 og FFB). Uanset hvad, der motiverer til udvikling, kan den dobbelte samskabelsestrekant være et redskab til at styrke borgerens stemme i processen.



Tegningen er udarbejdet af Savannah Helin Kenlev, der bor på Fonden Krobakken. Den gengiver, hvordan hun oplever, at omverdenen ser hende, og hvordan hun ser sig selv. Udfordringen kan være at skabe forudsætninger for, at borgerne kommer til syne som noget andet og mere end funktionsnedsatte.



Publikationen Multimodal samskabelse er på nettet som PDF her: www.bit.ly/multimodal-pdf

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 · 2-2022