# SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 1-2017

- **Kommunikationsplatformen IBG gør borgere trygge og selvstændige**
- **Ledelse af peer-støtte-medarbejdere – eller hvorfor en organisation også har behov for recovery**
- **Mistillid og styring skaber modstand**
- **Dialogmetoden – Vi frisætter dialogen i et struktureret socialt samtalerum**
- **Når en medarbejder er på videreuddannelse, kommer alle i spil**
- **Tvivl på din ledelse**

**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)
Michael Henriksen (redaktionsmedlem)

**Layout og tryk:**
Vissenbjerg Tryk A/S

**Udgiver:**
Socialt Lederforum
Kochsgade 31 A
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

**Abonnement:**
SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 575,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

**Forsiden:**
Undervisning på UCSJ, side 24.

# KÆRE LÆSER

Med denne udgivelse tager vi hul på en ny sæson af Social Udvikling, hvor der, som tidligere, vil udkomme seks blade. Vi vil også i år sætte fokus på tendenser og udvikling indenfor det social- og ledelsesfaglige område.

Socialt Lederforum er en landsdækkende interesseorganisation for tilbud til mennesker indenfor handicap- og psykiatriområdet. Foreningens omdrejningspunkt er offentlig ledelse/udøvelse af velfærdsledelse. Det er en dagsorden, som vi de seneste år har oplevet en markant interesse for blandt medlemmerne. Samtidig er der kommet fornyet politisk fokus på netop offentlig ledelse. I kølvandet på at New Public Management mere eller mindre er blevet lagt i graven, lægger regeringen i regeringsgrundlaget fra november 2016 op til, at den offentlige sektor nu skal udfordres, og at kvaliteten af offentlig ledelse skal højnes.

Til det formål er der truffet beslutning om nedsættelsen af en ledelseskommission med den nyudnævnte minister for offentlig innovation for bordenden. Det er et ønske fra regeringens side, at offentlige ledere skal være faglige fyrtårne, der kan motivere, administrere, disponere og sætte klar retning. Det er almindeligvis sådan, at lederne hos Socialt Lederforum beskrives. De er desuden veluddannede, arbejdsomme, ordentlige og meget loyale – så forhåbentligt bliver Socialt Lederforum også hørt, når Ledelseskommissionen går i gang med arbejdet.

Ledelseskommissionen kan heller ikke undgå at blive nævnt på Socialt Lederforums landsmøde den 30. marts og 31. marts. Her sættes blandt andet fokus på de konsekvenser, det politiske udgangspunkt får for de offentlige lederes varetagelse af ledelsesopgaven og på de ofte modsatrettede krav og forventninger, som offentlige ledere skal forsøge at navigere imellem. Svarer de ledelsesværktøjer, der anvendes, til de meget komplekse forhold, der præger den offentlige sektor idag? Det, og meget andet, glæder vi os til at drøfte sammen med dygtige forskere, ledere og fagfolk, når Nyborg Strand igen i år bliver fyldt til sidste plads!

Desuden har vi kunnet registrere medlemsfremgang det seneste år. Det er glædeligt, samtidig med at det understreger behovet for at tale styring og ledelse, når emnerne er handicap og psykiatri. Og for at være en del af et vidensfællesskab.

De overordnede temaer i dette nummer er social IT og livskvalitet, indflydelse på eget liv via dialog, ledelse af peer-støttemedarbejdere, videreuddannelse til alles bedste, socialøkonomiske virksomheder samt tvivl som en vigtig følgesvend for ledere. Redigeret af Irene Coakley, der er ny redaktør på Social Udvikling.

På den socialpolitiske scene kommer foråret til at byde på det fortsatte arbejde med udarbejdelsen af nationale retningslinjer for forebyggelse af vold på botilbud og forsorgshjem. Her deltager Socialt Lederforum i en følgegruppe. Det er essentielt, at der gøres noget ved forholdene indenfor psykiatrien nu!

Desuden ser det længe ventede lovudkast vedrørende tilkøb af socialpædagogisk ledsagelse til ferier ud til at få en forholdsvis ublid medfart blandt de høringsberettigede. Lovudkastet giver også anledning til bekymring hos Socialt Lederforum på flere områder. Det kan man se mere om på foreningens hjemmeside.

Vi håber, som altid, at artiklerne i dette nummer af dit social- og ledelsesfaglige tidsskrift vil give anledning til eftertanke og inspiration vedrørende ledelse, socialpolitik og mennesker med særlige behov. Målet er at zoome ind og stille skarpt på aktuelle emner – og vi hører altid gerne fra jer, hvis I har kommentarer til bladet, eller hvis I har ideer til kommende artikler/emner.

*God fornøjelse med læsningen!*

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

# INDHOLD 1-2017


## Kommunikationsplatformen IBG gør borgere trygge og selvstændige 4

*Af Irene Coakley*

En ny landsdækkende undersøgelse fra Socialt Udviklingscenter SUS viser, at social IT kan bidrage til at højne livskvaliteten for udviklingshæmmede borgere.

## Ledelse af peer-støttemedarbejdere – eller hvorfor en organisation også har behov for recovery 8

*Af Torben Koue*

Med udgangspunkt i egne erfaringer skal tre peer-støttemedarbejdere i Rudersdal Kommune hjælpe andre borgere med psykiske vanskeligheder i at komme sig og med at genskabe hverdagen efter en psykisk sygdom. De er ansat som en del af projektet "Peer-støtte i Region Hovedstaden". Processen har bidraget med nyttig viden til organisationen.

## Mistillid og styring skaber modstand 13

*Af Christian Franklin Svensson*

En treårig undersøgelse i samarbejde mellem Næstved Kommune og Roskilde Universitet skal frembringe ny viden om metoder, indsatser og udbytte af socialt entreprenørskab, social innovation og sociale virksomheder.

## Dialogmetoden – Vi frisætter dialogen i et struktureret socialt samtalerum 17

*Af Lykke Borup*

Fritids- og ungdomsklubben Lavuk har med Dialogmetoden udviklet en praksis, der styrker evnen til at formidle følelser, tanker og behov. Målet er en øget indflydelse på eget liv.

## Når en medarbejder er på videreuddannelse, kommer alle i spil 24

*Af Gitte Riis Hansen og Henrik Worsøe*

University College Sjælland (UCSJ) arbejder med videreuddannelse forankret i praksis og er optaget af, at medarbejderens kompetenceudvikling skal være hele organisationens læring og udvikling, og at det kan aflæses i det borgernære arbejde som tegn på, at borgeren udvikler sig, opnår øget livskvalitet, mestring og resiliens.

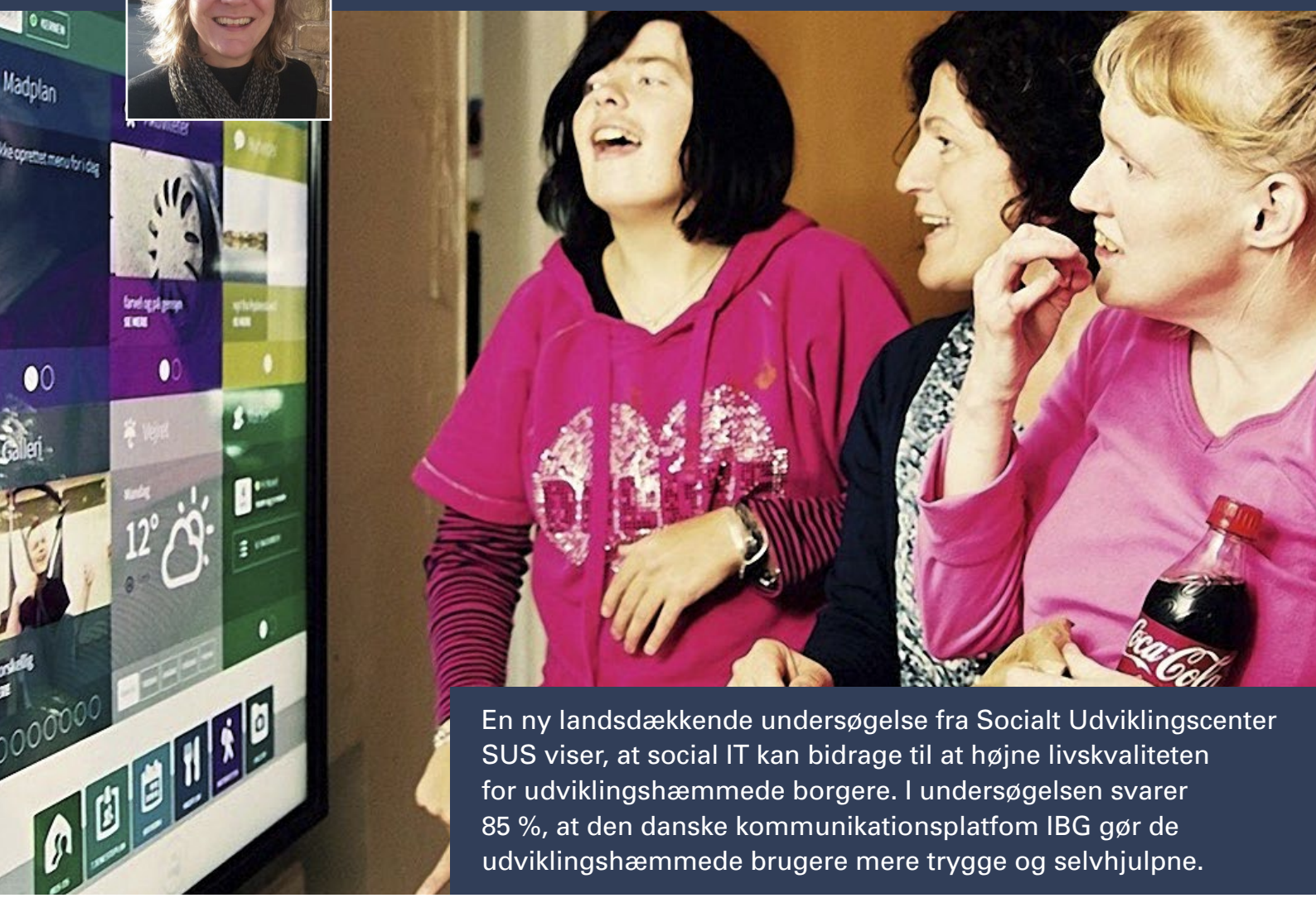
## Tvivl på din ledelse 30

*Af Joachim Meier*

Tvivl er ikke et personlighedspsykologisk træk ved uegnede ledere, men et retvisende udtryk for den kompleksitet, ledere ofte står i. Frem for at forsøge at fjerne tvivlen mest muligt bør vi opfatte den som et følgeskab, ledere gør klogt i at pleje.

# Kommunikationsplatformen IBG gør borgere trygge og selvstændige

*Af Irene Coakley*




En ny landsdækkende undersøgelse fra Socialt Udviklingscenter SUS viser, at social IT kan bidrage til at højne livskvaliteten for udviklingshæmmede borgere. I undersøgelsen svarer 85 %, at den danske kommunikationsplatfom IBG gør de udviklingshæmmede brugere mere trygge og selvhjulpne.

Socialt Udviklingscenter SUS har undersøgt, hvordan den interaktive kommunikationsplatform IBG, Interaktiv Borgerguide, påvirker livet på mere end 100 danske bo- og dagtilbud for fysisk og kognitivt udviklingshæmmede. 172 ansatte, der dagligt anvender IBG, har svaret på undersøgelsen, der har været ledet af Maria Lincke, chefkonsulent ved Socialt Udviklingscenter SUS.

*De ansatte svarer samstemmende, at IBG har en gavnlig effekt på en række afgørende forhold i de udviklingshæmmedes liv. Den generelle opfattelse er, at der er sket en kvalitativ forbedring inden for alle områder ved implementering af IBG, forklarer Maria Lincke.*

**Fakta om undersøgelsen**
Den landsdækkende undersøgelse, "Evaluering af IBG-platformen", blev gennemført i oktober måned 2016 blandt 480 socialpædagogiske medarbejdere, der anvender IBG på bo- og dagtilbud for mennesker med udviklingshæmning. 172 respondenter svarede, hvilket svarer til 36 % af de, der fik tilsendt undersøgelsen. Af de i alt 3.006 socialpædagogiske medarbejdere, der anvender IBG landet over, udgør antallet af respondenter 5,7 %. Læs hele undersøgelsen på sus.dk

**IBG er med til at styrke:**
– Forudsigelighed og tryghed
– Borgernes livskvalitet
– Borgernes selvhjulpenhed
– Det pædagogiske arbejde
– Arbejdsgange og planlægning
– Informationsstrømmen
– Borgernes aktive informationssøgning
– De pårørendes interesse for nyheder, aktiviteter, møder mv.
– Kvaliteten af dialogen med borgerne
– Det sociale samvær mellem borgerne

*Maria Lincke, chefkonsulent ved Socialt Udviklingscenter SUS.*

## Overblik giver tryghed

IBG er en interaktiv kommunikationsplatform, som brugerne har adgang til fra en stor touchskærm i fællesområdet på bo- og dagtilbud – og via en app på brugernes mobile enheder. Der er tilstræbt et helstøbt og moderne design af brugerfladen, der skal være med til at gøre brugeroplevelsen enkel. IBG giver overblik ved at præsentere dagligdagens vigtigste informationer – tjenesteplan, madplan, nyheder, ressourcebooking, møder og fotogalleri – på den overskuelige, letforståelige skærm – og overblikket gør borgerne trygge.

*I undersøgelsen svarer 85% af respondenterne, at de udviklingshæmmede borgeres hverdag er blevet mere tryg og forudsigelig efter indførelsen af IBG. Borgerne kan selv finde svar på de dagligdagsspørgsmål, som de går rundt med, såsom "hvem kommer på arbejde?", "hvad skal vi have at spise?" og "hvem skal med på turen?". Desuden har de stor glæde af muligheden for at se fotos fra den seneste tur, læse stedets nyheder og læse dagsordenen til det næste borgermøde,* fortæller Maria Lincke.

## Interaktiv social IT gør borgerne mere selvhjulpne

Den nye teknologi aktiverer således alle brugere herunder også brugere med kognitive og fysiske handicap, da de kan navigere rundt i de store trykbare felter og har mulighed for at

få teksten læst op. Dermed giver IBG brugerne mulighed for at foretage en lang række valg uden indblanding fra personale. De kan til- og afmelde sig måltider, bladre i fotoalbummet og komme med forslag til møde. Når man skal melde sig til en aktivitet eller booke et lokale, dukker et stort tastatur op i hele skærmens bredde, så selv de største fingre rammer tasterne.

*Interaktiviteten og det brugervenlige design virker. I undersøgelsen svarer 75 %, at de udviklingshæmmede er blevet mere selvhjulpne. De opsøger i højere grad information og får mere mod på nye digitale teknologier. 61 % af personalet angiver endda, at de udviklingshæmmede får flere digitale kompetencer i takt med deres stigende fortrolighed med og evne til at mestre IBG,* siger Maria Lincke.

## Livskvalitet og kontrol over eget liv

I og med IBG sikrer, at borgerne får informationerne på en visuel, overskuelig og letforståelig måde, får de øget tilgængeligheden af relevant information. Udover mere selvhjulpne borgere betyder det samtidig et større engagement i de ting, der foregår på bo- eller dagtilbuddet. Undersøgelsen viser, at IBG på den måde er med til at øge den generelle livskvalitet. 67 % har således svaret, at IBG har givet de udviklingshæmmede bedre livskvalitet. Det giver blandt andre en leder fra Bofællesskaberne i Rødovre udtryk for i undersøgelsen:

*Der er ingen tvivl om, at borgerne har fundet ud af selv at se på IBG, både når det kommer til at finde ud af hvilket personale, som kommer på job, og hvad der er på menuen til aften. Det er så absolut topscoreren i brugen af IBG. IBG giver friheden til at se sådanne oplysninger, uden at der nødvendigvis er personale ved siden af. Vi oplever også, at der kan ses på billeder i fællesskab omkring IBG. Og det fungerer som et hyggeligt indslag borgerne i mellem og mellem borgere og personale samt pårørende.*

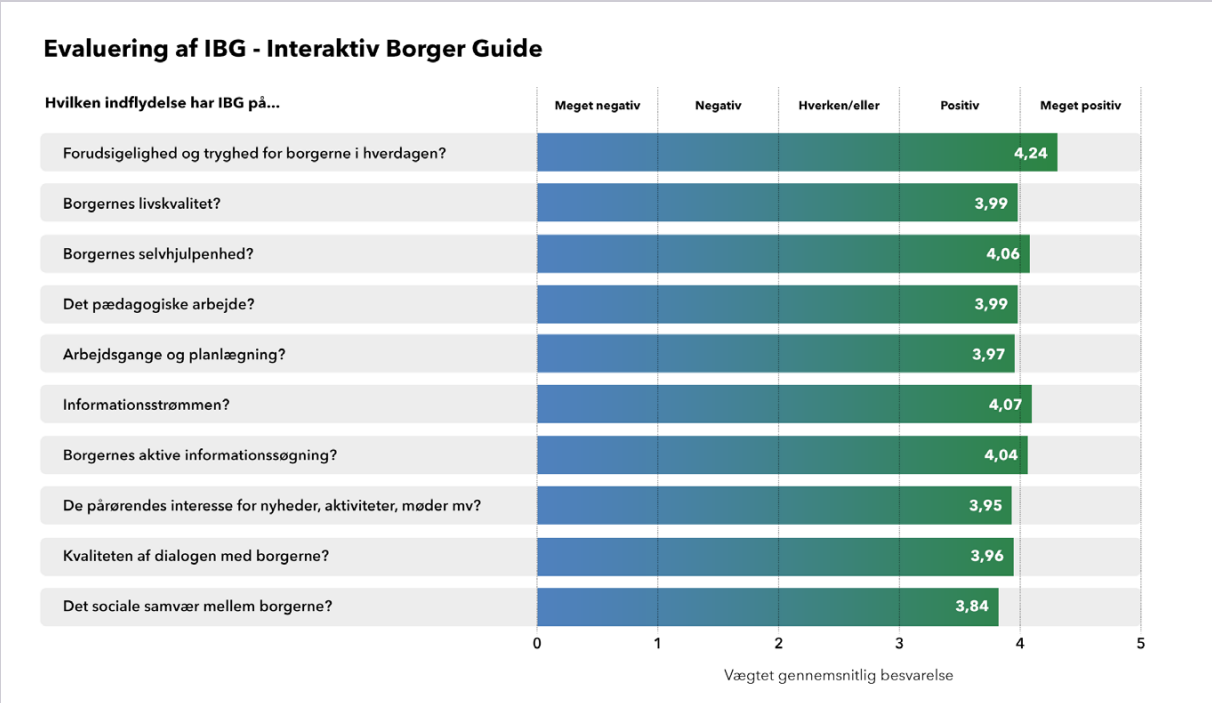
## Øget tid til pædagogisk arbejde

Personalet oplever ligeledes, at anvendelsen af IBG giver bedre kvalitet i arbejdslivet samt det pædagogiske arbejde og samtidig sparer tid.

*75 % af de ansatte angiver, at IBG har en positiv effekt på det pædagogiske arbejde. Det skyldes på den ene side, at IBG giver bedre muligheder for at præsentere nyheder og aktiviteter på en spændende og engagerende måde. På den anden side skyldes det, at IBG sparer tid, som frigøres til det pædagogiske arbejde. 70 % af de ansatte peger på, at IBG forbedrer arbejdsgange og planlægning. Platformen kan formidle information enkelt, smart og ensartet og giver desuden en række fordele i forhold til at forenkle og genbruge data,* forklarer Maria Lincke.

Samlet set er det den øgede selvhjulpenhed, der frigør mest tid for medarbejderne. I og med borgerne bliver mere aktive i forhold til at opsøge basal information, har de ikke i samme grad brug for medarbejderne til at svare på spørgsmål.

Rapporten konkluderer, at der er et væsentligt effektiviseringspotentiale ved implementering af IBG. Undersøgelsen viser, at IBG kan give en gennemsnitlig årlig tidsbesparelse på ca. 171 timer pr. afdeling, hvis man anvender alle modulerne i IBG. Eventuelle forskelle i udbyttet vil afhænge af borgernes funktionsniveau, og hvordan bo- og dagtilbuddene arbejder med IBG.




**I gang med IBG:**
**Hurtig oplæring og implementering**

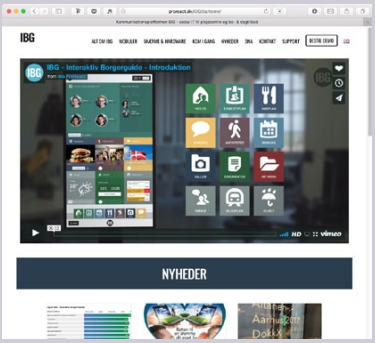
– 76 % oplever IBG som et brugervenligt system.
– 56 % angiver, at IBG-platformen er implementeret på mindre end 6 uger, og heraf angiver hele 28 %, at implementeringen fandt sted inden for 2 uger fra opsætningen af IBG-skærmen i fællesområdet.
– Træning i brug af systemet foregår ved, at 5-6 superbrugere gennemgår et heldagskursus, hvorefter de er rustede til at anvende systemet og sidemandsoplære kollegerne.
– 83% af respondenterne angiver, at de bruger mindre end 1 time på sidemandsoplæring

**Om Socialt Udviklingscenter SUS og Maria Lincke**

Maria Lincke er cand.mag i etnologi og chefkonsulent ved Socialt Udviklingscenter SUS. SUS er en almennyttig non-profit forening, der arbejder med social innovation og sociale opfindelser. SUS udvikler og gennemfører projekter, der er med til at skabe bedre livsvilkår for socialt udsatte og sårbare mennesker og et godt arbejdsmiljø for medarbejdere. SUS samarbejder med et stort netværk af organisationer, kommuner, ministerier og fonde. Læs mere på sus.dk

**Faktaboks**

IBG er udviklet i samarbejde mellem bo- og dagtilbud for kognitivt udfordrede og den danske softwarevirksomhed IBG ProReact. Kommunikationsplatformen anvendes i dag på mere end 100 bo- og dagtilbud. Læs mere om IBG på proreact.dk/IBG



# Ledelse af peer-støttemedarbejdere

## – eller hvorfor en organisation også har behov for recovery

*Af Torben Koue, daglig leder i Socialpædagogisk Center, Socialområdet, Rudersdal Kommune*

Med udgangspunkt i egne erfaringer skal tre peer-støttemedarbejdere i Rudersdal Kommune hjælpe andre borgere med psykiske vanskeligheder i at komme sig og med at genskabe hverdagen efter en psykisk sygdom. De er ansat som en del af projektet "Peer-støtte i Region Hovedstaden". Processen har bidraget med nyttig viden til organisationen.

I Rudersdal Kommune er der ansat tre peer-støttemedarbejdere som en del af projektet "Peer-støtte i Region Hovedstaden". De arbejder ud fra deres egne levede erfaringer med at komme sig. De er ansat til at støtte borgere til forandringer mod et bedre liv. Peer-støtten er målrettet de, der modtager, de der yder peer-støtten og organisationen.

Det er vigtigt, at organisationen og jeg som daglig leder holder et skarpt fokus på formålet med peer-støtten. Hvorfor er der ansat peer-støttemedarbejdere? Hvilke opgaver skal peer-støttemedarbejderen varetage? Hvordan skal peer-støtten supplere kollegaernes arbejde? Hvad kan den erfaringskompetente medarbejder bidrage med, og hvordan synliggøres værdien af dette arbejde?

Spørgsmålene besvares i et samspil mellem peer-støttemedarbejdere, medarbejdere, ledelse, relevante fagprofessionelle og ikke mindst borgerne. Det er i denne smeltedigel af viden og erfaring, at puslespillet bliver samlet, og vi kommer tættest på at udfolde peer-støtten optimalt.
Når jeg taler med peer-støttemedarbejderne om formålet med deres arbejde, så fortæller de om *"håb", "afstigmatisering", "at der altid er en vej", "at der findes det her ligeværd"* og *"at de her mørke og abstrakte ting også kan være en del af det normale"*. Deres arbejde understøttes gennem et klart indhold og tydelige rammer. En ramme, der handler om geografisk placering, hvilket team eller teams medarbejderen indgår i, og om der er størst fokus på individuelle peer-forløb eller gruppe-peer-forløb. Og et indhold, der inddrager livshistoriefortælling, tilgængelighed, recovery-redskaber og forskellige typer af aktiviteter, der understøtter formålet med peer-støtten.

## Faktaboks

**Peer-støtte defineres som:**
Støtte til forandring mod et bedre liv, som finder sted mellem to eller flere personer, der forbindes af fælles erfaringer i livet – i denne sammenhæng erfaringer med psykiske vanskeligheder samt med livet som bruger af de offentlige tilbud og med recovery.
*Kilde: Socialstyrelsen*

**Om Peer-støtte i Region Hovedstaden:**
I de næste tre år skal minimum 12 peer-støttemedarbejdere med udgangspunkt i egne erfaringer hjælpe andre borgere med psykiske vanskeligheder i at komme sig og med at genskabe hverdagen efter en psykisk sygdom. Det sker som en del af satspulje-projektet "Peer-støtte i den sammenhængende recovery-indsats for mennesker med psykiske lidelser" – i daglig tale kaldet *Peer-støtte i Region Hovedstaden*.

Projektet skal i 2015-2018 uddanne og supervisere mennesker med erfaringskompetencer til at indgå i de kommunale og regionale indsatser for mennesker med psykiske lidelser. I tæt samarbejde med ansættelsessteder og borgere skal projektet samtidig bidrage til at sikre, at peer-støtten bliver en naturlig del af indsatsens tilbud. Konkret skal projektet udvikle og implementere to modeller for peer-støtte i de kommunale psykosociale indsatser samt den regionale ambulante psykiatri. Dette sker med udgangspunkt i projektets formål:

*At inddrage mennesker med erfaringskompetencer i de kommunale og regionale indsatser for mennesker med psykiske lidelser og derigennem understøtte recovery-processer og forbedre livsmuligheder for både de, der modtager peer-støtte samt de, der yder støtten.*

## Peer-støttemedarbejdere bidrager med ny viden

Det bidrager med en lang række udfordringer i den daglige ledelse. Det bliver til passende forstyrrelser, når peer-støttemedarbejderne fortæller mig om det, de oplever, mangler i en organisation. Det kan være et rum, hvor borgere kan være, når det er svært, og uden at det skal fixes her og nu. Det kan også være det rum, hvor borgere kan gå hen, når de har det godt. Begge dele peger på muligheden for at være sammen uden agenda, hvilket også er et element peer-støttemedarbejderne peger på. Der er dilemmaer og paradokser gemt i ovenstående, men det underbygger, at organisationen også har brug for sin egen recovery. Det stiller krav til, at jeg som daglig leder kan skynde mig langsomt, og at jeg evner at lytte højere. Når det sker, så kan jeg tilegne mig ny viden, der kan bidrage til organisationens udvikling og endnu vigtigere, at det kan forbedre borgerens liv.

Dialogen med de, der er involveret i peer-støtten giver rum til vigtige og vægtige refleksioner, særligt når der peges på det, der mangler. For det kan være livsfarligt at have det godt i den psykosociale indsats. Hvordan forholder jeg mig til, at der oftest er masser af spotlight, når en borger har det dårligt, men at der er mindre tid til samtaler med dem, der har det godt? Som borger ved man, hvor man går hen, når man har det skidt, men hvor går man hen, når man har brug for en high-five og at kunne fortælle, at noget er lykkedes, og man bare bobler af glæde.

Det betyder, at jeg må tænke over, hvad der er vigtigt for borgerne, hvad der er vigtigt for medarbejderne, og hvad der er vigtigt for organisationen. Der er ikke altid bro mellem disse tre elementer. Det er interessant, at der tales om, at borgeren skal være i centrum, og når man spørger en borger, så ønsker han eller hun sjældent at være i centrum. Men bare et liv med helt almindelige hverdagsproblemer. Hvordan der bliver skabt en bro mellem disse til tider modstridende elementer, tror jeg, peer-støtten kan bidrage til at afdække dele af.

Jeg ser det f.eks., når peer-støttemedarbejderne bidrager med et 1½ times oplæg ved et medarbejderarrangement for alle ansatte i den psykosociale indsats. Med dagligdagseksempler fra arbejdslivet, refleksioner over egen praksis, og hvordan der laves *"brugerforstyrrelse af hel- og halvgamle mænd, der ikke ønsker at blive brugerforstyrret"*. Det bidrager til at udvikle organisationen i en recovery-orienteret retning gennem større åbenhed, nye perspektiver og med et fast fokus på det altid nærværende håb. Den organisatoriske udvikling skaber derfor også værdi for borgerne, fordi medarbejderne bliver mindet om, at der altid er en vej, at håbet altid er der, og at vi alle er hele mennesker. Når de levede erfaringer bringes i spil, så er det tydeligt, at peer-støtten skaber håb. Det næste interessante spørgsmål bliver så *"hvad skal man gøre med det håb?"*.

## Krav til ledelsen

Det stiller en række krav til den daglige ledelse. Det er vigtigt at få tilsagn og tillid fra de øvre ledelseslag til at løse opgaven. Samtidig må jeg ikke være bange for at begå fejl eller i særdeleshed at misse en krise. Kriser er fulde af energi, og bliver de grebet ordentligt, så er de fulde af energi. Energi, der kan bidrage til bitte små skridt i den rette retning og samtidig bidrage til organisationens recovery. Det er også vigtigt at fejre succeser, selvom det kan drukne i den daglige drift. Det stiller krav til mig som leder, men også til organisationen, der skal imødekomme de ideer og perspektiver, der bliver frembragt. Men bliver der lyttet højt nok, så giver det selvindsigt og bidrager i sidste ende og første række til, at borgerne oplever, at det gør en forskel. Det tyder på, at peer-støtten giver god mening for dem, der er nye og dem, der er svære at nå på det psykosociale område. Med den viden bliver det også interessant at stille spørgsmålet; er det peer-støttemedarbejderne, der selv definerer deres rolle, eller er det organisationen, der beslutter indholdet. Det sidste er måske det mest betryggende, mens det første kan være det mest potentielle, og reelt samskabes det. Et inte-

*Torben Koue.*

ressant ord er i den forbindelse "self-efficacy", at vores handlinger og motivation afhænger af vores tro på egen formåen. De levede erfaringer er afhængige af den enkelte peer, så det kræver tillid, tro og ledelsesmæssig opbakning at overlade definitionen af rollen til den enkelte peer-støttemedarbejder inden for den gældende ramme.

Peer-støtten giver også mulighed for nye perspektiver på den faglige udvikling i de enkelte teams, og dette sker både gennem personalemøder og sags-supervision. Peer-støtten udfoldes gennem levede erfaringer og bidrager med nye perspektiver på borgere, der måske har været fastlåst gennem længere tid. Dermed åbner der sig nye måder at løse kerneopgaven på.

## Lærerige processer for alle parter

Et grundlæggende træk hos peer-støttemedarbejderne er, at de har handlet sig gennem deres recovery-proces. En række af de handlinger har ikke altid været rare, men de har været nødvendige. Det har i den forbindelse været en stor personlig udfordring og glæde som daglig leder at spørge ind til alt det, der normalt er skjult i et CV. Det bliver her legitimt og netop grunden til i ansættelsen at være sig bevidst om sin egen recovery og at kunne holde sin egen fortælling ud i strakt arm. Det at være sig bevidst, at man er et levende håb for borgeren og kan inddrage sin fortælling, når det er relevant og meningsfyldt i relationen. Det, der normalt er skjult, bliver pludselig til det, der bliver afgørende for først ansættelsen og siden det daglige arbejdsliv. Det bliver ud af det skrøbelige og hullerne i CV'et, at det ekstraordinære vokser.

I denne samhørighed og i denne levende vekselvirkning opstår der også udfordringer i den daglige ledelse af peer-medarbejderne. Er de meget anderledes end de øvrige kollegaer? Skal der laves særlige foranstaltninger? Hvad forventer den daglige leder af peer-støttemedarbejderne, og hvordan bliver der talt højt om det? Hvordan bidrager peer-støttemedarbejderne til at løse kerneopgaven?

Der er ingen lette svar på de spørgsmål, og perspektiverne udfolder sig i de konkrete opgaver, der løses i en levende vekselvirkning mellem mennesker med fokus på håb og livsduelighed. Det er en lærerig proces for alle involverede parter med masser af energi i konflikterne. En proces, der bedst udfolder sig inden for en tydelig ramme med definition af roller, relationer og

indhold. Dertil koblet en tydelig afstemning af forventninger til personalemøder, supervision og organisationen. Udfoldelsen af peer-støtten afhænger selvfølgelig af lokale forhold, og det er vigtigt, at man skaber en kultur fra starten af, som man er parat til at ændre på, hvis det behov opstår. Spørgsmålene er således med til at forløse potentialet i peer-støtten, fordi både borgere, peer-støttemedarbejderne, medarbejdere, ledere, fag-professionelle og sagsbehandlere er involveret i at finde svar. I denne sammenhæng giver Lene Lilja Petersen, centerchef ved Socialpædagogisk Center, Socialområdet, i Rudersdal Kommune, ligeledes sit bud på, hvad peer-støtten kan tilføre organisationen:

*I Socialpædagogisk Center har vi en ambition om, at peer-støtten får optimale betingelser for at udfolde sit potentiale. Det stiller krav til organisationen, ledelse, medarbejdere, peer-støttemedarbejdere og borgere, og det er i det samspil, peer-støtten bedst udfolder sig. Det vil være en rejse med bump på vejen, men jeg er overbevist om, at det vil være det hele værd. Jeg har som centerchef en forventning om, at peer-støtten kan bidrage til, at vi i endnu højere grad arbejder recovery-orienteret i vores organisation, og at vi kan tjene som rollemodel for andre kommuner, der ønsker at implementere peer-støtten på længere sigt.*

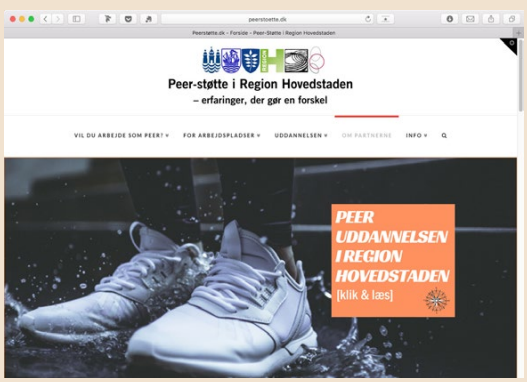
På nuværende tidspunkt bidrager peer-støtten til at løse kerneopgaven, herunder at mennesker med psykiske vanskeligheder får bedst mulige vilkår til at komme sig. En del af det recovery-orienterede perspektiv er at præsentere livsmuligheder, og her er de, der yder peer-støtten, levende beviser på, at der er muligheder; også efter svære psykiske vanskeligheder. Den sidste del af det recovery-orienterede perspektiv er muligvis det vigtigste. Jeg oplever, at organisationen har lige så meget brug for peer-støttemedarbejderne som borgerne. Alle har brug for at vide, man kan komme sig. Alle har brug for at have (levende) bevis for, at det kan lade sig gøre. Det er svært, tenderende umuligt, det kræver oftest enorm meget tid, og nogle gange sker udviklingen også i spring. Alle har brug for at vide, at recovery er individuelt tilpasset den enkelte situation og ikke kan sættes på formel. Alle har brug for at vide, de er en del af løsningen og ikke er en del af problemet. Her bidrager peer-støtten med et nyt perspektiv på selvindsigten i organisationen, hvor fastlåste vaner og viljer bliver smurt og udfordret. Hvor tanker om tilgængelighed, relationer og roller bliver sat i et nyt lys, og hvor det først og fremmest handler om, at der er håb for alle.

**Visioner og mål for den psykosociale indsats i Rudersdal Kommune 2012-2022**

Den psykosociale indsats skal sikre borgere med psykosociale handicap muligheder for et samfundsliv med et uddannelses- og arbejdsliv. Herunder medarbejdere med brugererfaringer ansat i den psykosociale indsats og i øvrige kommunale instanser.

**Læs mere om peer-støttemedarbejdere**

Find mere information om peer-støttemedarbejdere på hjemmesiden peerstøtte.dk. Siden henvender sig til såvel ledere som medarbejdere, og de der ønsker at arbejde som peer.



# Mistillid og styring skaber modstand

*Af Christian Franklin Svensson, Ph.d. i antropologi og social innovation*

**Christian Franklin Svensson**
Ph.d. i antropologi og social innovation.
Er ekstern lektor på Roskilde Universitet.
Forsker i og underviser om social innovation, velfærd, udviklingsstudier og samskabelse.

Borgerstyrede tiltag som socialøkonomiske virksomheder er en kommentar til, hvordan vi forvalter vores ressourcer og behandler vores svageste medborgere. En treårig undersøgelse i samarbejde mellem Næstved Kommune og Roskilde Universitet skal frembringe ny viden om metoder, indsatser og udbytte af socialt entreprenørskab, social innovation og sociale virksomheder.

En treårig undersøgelse på Roskilde Universitet blandt socialøkonomiske virksomheder i Næstved Kommune viser, at medarbejderne er markant bevidste om at arbejde med sociale formål. I højere grad end at være medlemmer af en gruppe gennem definerede fysiske grænser er de det på grund af at dele samme humane ideer, ambitioner og aktiviteter.

Medarbejdernes navigationer er ikke altid verbaliserede, og de kommer til udtryk gennem en række oplevelser og mere eller mindre subtile forhandlinger som dikotomier, modskabelse, passivitet og som oplevelser af mistillid overfor kommunale systemer.

De socialøkonomiske virksomheders modkulturer besværliggør relationen til kommunen, selvom de ikke betragter sig selv som et absolut alternativ til den offentlige sektor, men som organisationer, der skal bevare og bygge videre på det eksisterende velfærdssystem. På denne måde bindes kommunen og socialøkonomiske virksomheder alligevel sammen. Et sideløbende tema, der bidrager til at opbløde dikotomiske positioner, er, at der også er flere iværksættere og ildsjæle ansat i kommunen.

## Dehumanisering og symbolske grænser

Mistillid og styring udgør udfordringer, fordi det ikke giver plads til at udvikle og fastholde det humane kerneelement i de socialøkonomiske virksomheder, og en mærkbar frustration spores, når disse relationer ikke får plads. Rationalistisk tænkning levner ikke plads til human forståelse på grund af den apati, der opstår, og de socialøkonomiske virksomheder er dermed en modvægt til oplevelsen af centraliserende og dehumaniserende kommunale systemer.

Medarbejderne danner uformelle grænser som reaktion på frustrationen over for meget struktur og dokumentisme. De leger med meninger og bevægelser for at handle og relatere socialt. Gennem disse dikotomier forholder de sig til, hvad de ofte ser som uforståelige og tidskrævende krav.

Kommunen opleves i vid udstrækning som utilnærmelig og ugennemskuelig, og på denne måde konstruerer medarbejderne en symbolisering, der signalerer tilhørsforhold, ensartethed og anderledeshed.

## Faktaboks

**Projektet "Socialt entreprenørskab og sociale virksomheder som arbejdsmarkedsstrategi, læring og medborgerskab i Næstved Kommune":**
– er en treårig undersøgelse i samarbejde mellem Næstved Kommune og Roskilde Universitet. Projektet har til formål at frembringe ny viden om metoder, indsatser og udbytte af socialt entreprenørskab, social innovation og sociale virksomheder i Næstved Kommune ved at belyse og indsamle viden om udsatte borgere. Projektet undersøger og kortlægger, hvordan borgere med specielle personlighedskompetencer og kvalifikationer i vanskelige livssituationer kan bidrage aktivt på et arbejdsmarked kendetegnet ved en særlig profil og værdiskabelse.

I et bredere perspektiv indkredser og analyserer projektet de bagvedliggende diskurser og definitioner af, hvem der defineres som henholdsvis inkluderet og ekskluderet af hvilke aktører, i hvilke dokumenter og med hvilke konsekvenser. I alt seks socialøkonomiske virksomheder er inddraget, og deltagerne har været medarbejdere og sårbare ansatte samt kommunalt ansatte.

## Det gode fællesskab

Grænsemarkeringen skaber dermed kulturer overfor ikke-medlemmerne af gruppen: De ansatte i kommunen. "Vi er jo ikke kommunen", fortæller en medarbejder en dag, da jeg står og hjælper med at vaske op efter frokost. Symbolerne bestyrker medarbejdernes oplevelser af socialøkonomiske virksomheders legitimitet som det gode og det anti-strukturelle, der arbejder for de udsatte borgere ud fra "gode" værdier som inklusion, social værdi og lokalt udviklingspotentiale. Denne kamp er udtalt i medarbejdernes betragtning af kommunalt ansatte, som ofte kaldes virkelighedsfjerne eller "kolde hænder".

## Modstand

Strukturer er altid hybrider, og emancipatoriske forandringer er ikke endegyldige skift fra en struktur til en anden, men rettere skift mellem magtrelationer (Wright 2010). Alternativer og forandringer møder derfor modstand fra eliter, der føler sig truet, selv om hverken socialøkonomiske virksomheder eller kommuner entydigt kæmper om herredømme.

Så længe dokumentisme og systematiserende strukturer i kommunen har den største betydning, vil de socialøkonomiske virksomheder derfor møde modstand, når de ønsker forandringer.

Kommunale strukturer som bureaukrati og teknokrati udgør desuden en effektiv modstand, der er i stand til at blokere eller forstyrre alternative sociale arenaer. De indeholder i sig selv udviklingsmæssige udfordringer, fordi de indgår i et system i sin egen ret.

En måde at gribe til modstand har altid været aktiv tilbagetrækning, fordi direkte konfrontationer ofte ender med, at det oprindelige formål fordrejes til en ugenkendelig variant af det, der oprindeligt opponeres imod. En håndgribelig modnavigation ses i undersøgelsen ved, at der er et element af at ignorere kommunale strukturer og status eller i det mindste ikke at give dem den respekt, de forventes at generere.

## Stilstand

Det er ikke kulturer, der skaber uoverensstemmelser, men forsøg på at ignorere dem, der gør det. Baumans havemetafor ligger op ad denne tanke om, at ukrudt og det ambivalente (alternativer) skal udryddes for, at planterne (det bestående) kan overleve (Bauman 2012 [1989]).

Flere medarbejdere har i denne forbindelse klare holdninger om, at der ikke gøres meget for at løse de problemer, som medarbejderne møder, fordi "der er langt til kommunen, og de bliver jo ikke fyret deroppe". Der efterlades ikke meget fleksibilitet i takt med de socialøkonomiske virksomheders

behov. Dette skaber en spænding, når de møder systemerne, som de forsøges passet ind i. Denne oplevelse af kommunen kalder en medarbejder for "det-kongelige-teater-syndrom". Hun synes, det betegner, at når alle spiller hver deres rolle og lægger roller over på hinanden, så vil ingen tage ansvar, når noget går galt.

## Organiseringens nødvendighed

I en pragmatisk og mindre dikotomisk forståelse er det muligt at fastholde systemer samtidig med en vis grad af uorden og fluiditet, som de socialøkonomiske virksomheder repræsenterer. Der er dog det dilemma, at der skal produceres til livets fornødenheder ved at arbejde. Derfor skal mennesker mobiliseres, hvilket medfører social organisering, og her ligger kimen til uhensigtsmæssige strukturer og hierarkier.

En sådan organisering (eller manglende organisering) kan dog indeholde tiltag, der tager udgangspunkt i aktuelle behov. Dette vil medføre en frigørelse af energi og arbejdskraft, fordi der ikke skal bruges ressourcer på at opretholde et system, hvis formål blandt andet er at generere sig selv ved hjælp af systemiske tiltag som dokumentation, mener en medarbejder.

## Alternativernes mulighed

Den eneste måde at overvinde strukturerende systemer på er ved at insistere på humane og personrelaterede dimensioner, men alternativer som socialøkonomiske virksomheder står ofte overfor den udfordring, at de ikke har udviklet samme væremåde som systemiske strukturer. Dette kan dog opvejes af mobilitet, hvilket giver mulighed for kulturel fleksibilitet og dermed social forandring.

Medarbejderne i de socialøkonomiske virksomheder er ikke blot en gruppe af mennesker, der lever eller arbejder sammen, men mennesker, der aktivt og bevidst relaterer sig til hinanden og til udsatte borgere. I denne tanke er det borgerstyrede tiltag, der kan give mulighed for forandring i form af netværk, sammenslutninger, foreninger etc.

## Tillidens nødvendighed

For at forny samfundet er det nødvendigt med tillid og at stole på enkeltpersoners handlinger og tanker og ikke at lade upersonlige systemer styre. Her ligger to forudsætninger for det menneskelige nemlig at være selvstændig og at være afhængig af andre i sociale relationer. Sammen kan disse dimensioner åbne for solidaritet og humane principper, fordi der her ligger et ønske om at gøre en forskel gennem en relationel tilgang.

En sådan human emancipation kræver dog, at borgerstyrede civile kræfter får mere magt end strukturerende kræfter eller i det mindste, at de får mere indflydelse, end de har nu.

**Fakta boks**

Socialøkonomiske virksomheder har almindeligvis organisatorisk og økonomisk uafhængighed af den offentlige sektor, men de fleste i Danmark får offentlig støtte i en eller anden form enten som overførselsindkomst til ansatte eller som puljestøtte til projekter. De har ofte den offentlige sektor som kunde i beskæftigelsesfremmende foranstaltninger. F.eks. som aktivering i forbindelse med overgangsydelse eller ungdomsuddannelse for unge med særlige behov (STU).

Forskning inden for feltet tog fat i begyndelsen af 1990'erne med to hovedtendenser. Den ene tradition har fokus på tilknytning til civilsamfundet, den anden fokuserer på markedet.

*Kilde: Socialøkonomiske virksomheder i Danmark. Rapport fra SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 2013.*

# Dialogmetoden:
# – Vi frisætter dialogen i et struktureret socialt samtalerum

*Af Lykke Borup, kommunikationsrådgiver og skribent*

Fritids- og ungdomsklubben Lavuk har med Dialogmetoden udviklet en praksis, der styrker evnen til at formidle følelser, tanker og behov. Målet er en øget indflydelse på eget liv.

Traditionelt set har mennesker med udviklingshæmning været vant til, at velmenende fagpersoner eller pårørende har været deres talerør, når der skulle sættes ord på behov og ønsker for fremtiden. For hvis man har svært ved at formulere sig i sociale sammenhænge eller ikke kan bevare koncentrationen i en samtale, kan det være nemmere at lade andre tale for sig.
Men sådan behøver det ikke at være. Med udgangspunkt i, at alle skal have muligheden for at udtrykke sig og have afgørende indflydelse på eget liv, har man i fritids/ungdomsklubben Lavuk udviklet en praksis, der styrker evnen til at formidle følelser, tanker og behov – også i sociale sammenhænge. "Dialogmetoden", som den kaldes i daglig tale, beskrives i en praksishåndbog, som udgives i marts.

## Udvikling af metoden

Dialogmetoden er udviklet af Mia Eversby sammen med kolleger og unge udviklingshæmmede på Lavuk. Ideen opstod, da man så et behov for at skabe et samtalerum, hvor klubbens medlemmer kunne udfolde behov og holdninger og være deres eget talerør. Flere unge gav hver for sig udtryk for, at der var situationer, hvor de gerne ville give deres mening til kende, men at det ofte blev ved tanken, fordi de ikke vidste hvordan.

Mia og hendes kolleger aftalte et møde med en gruppe på 4 unge, og de talte forinden med de unge om mulige temaer og spørgsmål på møderne. Det første møde varede 15 minutter – så kunne deltagerne ikke holde koncentrationen længere. Det gav anledning til mange etiske og pædagogiske overvejelser og en beslutning om at fortsætte, fordi man kunne se et potentiale, som efterfølgende viste sig at være værd at folde ud.

**Om Mia Eversby**
Uddannet pædagog fra Frøbel seminariet 2003 og har siden arbejdet på Lavuk Fritids/ungdomsklub.

Mia er en ildsjæl og optaget af medlemsinddragelse, og hvordan man kan rammesætte og tilrettelægge processer, der reelt skaber indflydelse for de unge. Hun er initiativtager til Lavuks dialogmetode og klubbens arbejde med samtalens muligheder på "Sladretaskerne" og i Lavuks Klubråd.

**Om LAVUK**
Lavuk er 5 selvejende og selvstændige tilbud målrettet fysisk og psykisk udviklingshæmmede mennesker:
- Fritids/Ungdomsklubben for 13-25 unge med fysisk og/eller psykisk handicap
- Voksenklubben for voksne udviklingshæmmede
- Pibergården, som er et dagtilbud for voksne udviklingshæmmede
- Lavuk STU – særligt tilrettelagt ungdomsuddannelse for udviklingshæmmede
- Lavuk Entertainment – eventbureau og socialøkonomisk arbejdsplads for udviklingshæmmede

Lavuk har eksisteret i mere end 40 år og har godt 450 brugere fordelt på de 5 tilbud, som er beliggende i København og Nødebo.

## De unges succes

Det, der blev afgørende for mødernes succes, var inddragelsen af de unge i udviklingen af møderne. Der kom gode ideer og relevante spørgsmål, som betød, at man efter et stykke tid fandt frem til den nuværende form, som til stadighed tilpasses af de unge. Der er skiftet ud i den oprindelige gruppe, ligesom der er kommet nye grupper til. Generelt varer møderne nu 1½ time, og der kan være op til 12 deltagere, som deltager aktivt og koncentreret. Efter udelukkende at have været en in-house praksis, er metoden nu udbredt til bl.a. Borgercenter Handicap, en del af Socialforvaltningen i Københavns Kommune og eventbureauet Lavuk Entertainment.

## Styrket bevidsthed og formidling

Dialogmetoden er udviklet til at styrke evnen til at udtrykke følelser, tanker og behov hos mennesker med funktionsnedsættelser. Kernen er den iscenesatte samtale, hvor det pædagogiske personale i samarbejde med deltagerne skaber en respektfuld og meningsfyldt dialog i trygge rammer. Gennem forberedelse, øvelse og samtaler opnår deltagerne en større bevidsthed om egne mål og ønsker og øget kompetence i at formidle dem. Målet er, at deltagerne øver evnen til at agere så selvstændigt som muligt, og at det er deres fortælling og oplevelse, der er i centrum. Mia Eversby beskriver den iscenesatte samtale således:

> *Kommunikation kan være en udfordrende og svær størrelse at favne. Ofte ved vi ikke på forhånd, hvor samtaler kan føre os hen, og ofte ved vi ikke, hvornår indhold og form skifter i takt med, at samtalen udvikler sig. Med Dialogmetoden skaber vi et rum, hvor deltagerne oplever forudsigelighed, struktur og indflydelse i dialogen. Samtalerummet åbner for, at de deltagende har reel mulighed for aktivt at finde deres egen stemme. Det handler om at øge evnen til at mestre og definere vigtige og essentielle aspekter i livet. Det handler om at øge den sociale styrke og opleve, at det der fortælles har værdi og betydning. Når vi styrker evnen til at favne kommunikationen, styrker vi menneskets egen fortælling.*

I praksis indgår en forberedende fase og et dialogmøde. Begge faser i processen er afgørende for, at det lykkes. Med forberedelsesfasen klædes deltageren på til at føle sig tryg, når han eller hun sidder sammen med de øvrige deltagere. Samtidig forstærkes relationen til pædagogen (moderator), som er deltagerens guide og anker ved dialogmødet. Der stilles krav til moderators nærvær, som er afgørende for, at hver enkelt deltager føler sig set og støttet gennem hele processen.
På selve dialogmødet er den helt faste struktur med til at øge trygheden og sikre, at deltagerne efterhånden bliver rutinerede i at deltage. Dermed er det ikke mødet eller det sociale rum, der fokuseres på, men emnet. Det er her, at dialogen frisættes, fordi redskaber og rammer er på plads.

### Struktureret socialt samtalerum

1. En indledende forberedelsesfase, hvor samtalemoderator (f.eks. pædagog) henvender sig til deltagerne og inviterer, fortæller om formål, tid, sted m.v. Den enkelte deltager forberedes på tema/spørgsmål ved korte møder eller telefonsamtaler og opøver trin for trin en bevidsthed om, hvad de vil svare. Nøgleordene er forberedelse og øvelse af såvel sociale spilleregler og formidling som indsigt i eget ståsted.
Er emnet eksempelvis at flytte hjemmefra, vil deltagerne få stillet spørgsmål, som giver dem anledning til at reflektere over, hvad en flytning kan betyde for dem selv. Omfanget af forberedelsesfasen afhænger af rutinen hos deltagere og moderator.

*Fortsættes...*

2. Et dialogmøde, hvor scenen er sat for dialog i genkendelige og meget strukturerede rammer. Mødet starter med en relationsrunde, hvor deltagerne efter tur fortæller om deres dag, og hvordan de har det. Derefter stiller gruppen de forberedte spørgsmål om emnet til hinanden. Mødet afrundes, når alle rundt om bordet har svaret og ikke har mere på hjerte.
På mødebordet er der effekter som perler eller tegnematerialer, som deltagerne kan bruge til at fokusere deres opmærksomhed undervejs.
Nøgleordene er en fast struktur, opbygning af relationer ved mødets start, konkrete spørgsmål og en samtalemoderator, der styrer mødet og sikrer, at alle føler sig tilpas på mødet.
Er der eksempelvis en deltager, der ikke er tilpas med at svare eller ikke forstår et spørgsmål, er det moderators opgave med nærvær og uddybende spørgsmål at støtte deltageren i at formidle sit budskab til gruppen.

- Relationsrunde: Deltagerne fortæller, hvordan deres dag er gået, og hvordan de har det på dagen. Der skabes relationer til moderator og til hinanden rundt om bordet.
- Spørgsmålskort: Der er i forberedelsen skrevet en række spørgsmålskort, som fra forskellige vinkler stiller spørgsmål til emnet. Første spørgsmål har til formål at rammesætte emnet, så alle har fælles bevidsthed om det, der skal tales om. Spørgsmålene stilles af deltagerne efter tur.
- Afrunding: Mødet rundes af med moderators tak til den enkelte deltager. Det sikres, at alle går fra mødet med en god oplevelse og uden uafklarede spørgsmål.

## Alle har en fortælling

I udgangspunktet kan alle emner tages op i dialogmetoden. Emnet kan udspringe af de tanker og spørgsmål, der rører sig hos den enkelte og målgruppen som helhed eller af en opdragsgivers ønske om at høre målgruppens tanker og erfaringer om et pågældende emne.
I Lavuk Ungdoms- og fritidsklub mødes "Sladretaskerne" med jævne mellemrum for at tale om emner som eksempelvis "Kærlighed og kærester", "Skole og arbejde" eller "At flytte hjemmefra". Emnerne tages op på pigernes foranledning og gentages løbende, fordi det er emner, som fylder på forskellige tidspunkter. I fritids/ungdomsklubbens nære miljø er den indledende forberedelsesfase kort, og dialogmødet kan planlægges med kort varsel, fordi pædagogerne er sammen med de unge til daglig. Selve mødet tager til gengæld tid, for pigerne er vant til hinanden og forløbet, og de glæder sig til at tale om spørgsmålene på mødet. Strukturen er dog altid vigtig, for det er den, der giver gruppen tryghed til at arbejde.

Forberedelsesfasen er længere, når Lavuks "Dialogeksperter" tager ud på opgaver for at samtale om et emne hos en opdragsgiver. Her er det vigtigt at forberede deltagerne på de rammer, deres samtale kommer til at foregå i og sikre, at de har haft mulighed for at tale om alle spørgsmål, inden de skal svare hinanden foran et publikum. Strukturen på møder ude af huset er den samme, men med en klart afgrænset tids- og spørgsmålsramme.

*Alle mennesker har en fortælling i sig, og det er en af vores allervigtigste opgaver som fagpersonale at finde vejen ind til den,* siger Mia Eversby.

## Metodens anvendelse

Metoden kan bidrage til at ruste mennesker med funktionsnedsættelser til at håndtere vigtige transitioner i livet. Eksempelvis byder overgangen fra ung til voksen på mange store skift såsom at flytte hjemmefra, slutte skoleforløb og starte arbejde, have egen økonomi eller indgå i nye og anderledes relationer.
Det er også oplagt at anvende den i udarbejdel-

sen af handleplaner eller som input til at perspektivere politiske beslutninger i kommuner. Her kan det ofte være en udfordring at bringe målgruppens holdning i spil, og her har Lavuks metode en styrke, da den både øger bevidsthed og formidlingsevne hos de deltagende.

*Lavuk og Mia Eversby er til stede på Socialt Lederforums Landsmøde den 30. – 31. marts, hvor bogen om Dialogmetoden præsenteres. Lavuk har både en stand og står for en workshop.*

**Dialogmetoden er med til at skærpe opmærksomheden**

Lavuk Entertaiment er et eventbureau, som sælger events/festivaler og samarbejder med bl.a. bookingbureauer, kunstnere og billetudbydere. Det er en æstetisk oplevelsesarbejdsplads med 11 ansatte, hvoraf 8 er udviklingshæmmede.

Sean Jardenbæk er pædagog på Lavuk Entertaiment, der har implementeret metoden som samtalekultur i hverdagen:

*Metoden er et rigtigt godt redskab til at skabe et struktureret socialt rum og en fælles forforståelse for, hvordan snakken udspiller sig.*
*Når man vil snakke i dybden i den pædagogiske hverdag, er det vigtigt at indarbejde en samtalekultur, der tilgodeser den gruppe unge, man har med at gøre. De kommer ofte fra institutionaliserede miljøer, hvor den indbyrdes kommunikation ofte kan forløbe kaotisk og ud fra for mange dynamikker på en gang. Det kan opleves som ekskluderende og svært tilgængeligt i sin uforståelighed og hvirvlen rundt. Det er sociale rum, der ofte er svære at nå interaktive, dialogiske sociale dybder i.*
*Metoden er med til at skærpe opmærksomheden omkring, hvem der snakker, bibeholde fokus på hvad der snakkes om og skabe den nødvendige ro. Rutinen i metoden giver en ro, og man får lyst til at udtrykke sig i det forum den metodiske struktur skaber, da der er en indbygget respekt for den enkelte.*

**Dialogmetoden kan give Socialudvalget den sparring, de ønsker**

Mia Eversby har sammen med en gruppe unge fra Lavuk dannet Dialogeksperterne, som bl.a. Københavns Kommune benytter sig af. Udviklingskonsulent Pia Friis O' Donnel fra Borgercenter Handicap fortæller:

*Det er en metode, der bidrager med at danne de unge til at gøre brug af demokratiske spilleregler. Metoden støtter de unge i at videregive deres refleksioner på både små og store ting i livet. Socialudvalget i Københavns kommune vil gerne i dialog med unge borgere med handicap, så politikerne kan få de unges perspektiver på, hvordan de politisk besluttede initiativer harmonerer med de unges ønsker og behov. Det kan dog være kompliceret for borgere med handicap at byde ind med refleksioner i større forsamlinger. Med Dialogmetoden kan Dialogeksperterne give Socialudvalget den sparring, som de ønsker, og som vi har behov for, når vi gerne vil inddrage borgere med handicap i udviklingen af området.*
*Dialogmetoden kan få de unge til at fortælle om deres erfaringer og refleksioner over livet, men uden at der bliver lagt ord i munden på dem. Der er ikke nogle forkerte svar.*

# ”Det jeg siger, kan bruges til noget”
## – Et eksempel på Dialogmetoden

Det er Mia, der ringer.
”Hej Mathilde, det er Mia”. Mias venlige og rolige stemme gør mig glad. Jeg kender Mia godt, hun har været pædagog i min ungdomsklub i stort set alle de år, jeg har gået der. Hun er altid glad og interesseret, og så har hun styr på tingene.

Vi har lavet mange ting sammen, og hun ved, hvad der gør mig tryg, og hvad jeg kan lide. Hun spørger, om jeg har lyst til at komme til dialog-møde d. 5. Hun har brug for min hjælp til en opgave. Mia fortæller, at hun har talt med min mor, det er en aftale, vi har. Så ved jeg, at Mia og min mor hjælper mig med at huske, at jeg skal til møde. Jeg siger ja til Mia, og rækker ud efter min Faxe Kondi. Mia fortæller, at Borgercenter Handicap vil spørge mig og nogle af de andre fra klubben til råds om, hvad der er et godt fritidsliv for unge med funktionsnedsættelse. Jeg tager en slurk af min sodavand og siger farvel til Mia. Det bliver godt at komme ud til møde. Jeg kan godt lide, når nogen lytter til det, jeg har at sige.

## Vi gør, som vi plejer

Jeg har talt med Mia 2 gange siden telefonsamtalen, det gør vi hver gang, vi skal til møde, så vi sammen kan forberede, hvad der skal ske. Vi bliver 5 i alt foruden Mia, og der kommer 50 mennesker og overværer vores møde. Vi skal sidde i en sal, hvor "Dialogeksperterne" skal sidde ved et bord i midten. Det giver et sug i maven, da Mia nævner den store sal og de mange mennesker. Det er jeg er ikke vild med. Det ved Mia godt. Hun siger, at vi skal gøre præcis, som vi plejer: Jeg skal sidde overfor Mia, jeg kan tegne undervejs, og der bliver spørgsmålskort, som vi skal svare på. Det giver mig ro, og fornemmelsen i maven forsvinder, mens vi taler videre om temaet på mødet og de spørgsmål, vi skal tale om.

Hver gang vi taler sammen, fortæller Mia, at hun har brug for mig til møderne, fordi det er vigtigt at høre, hvad jeg har at sige. Da vi startede med møderne, var jeg ikke helt sikker på, hvad hun mente, men nu ved jeg, at det er fordi, det jeg siger, kan bruges til noget, og jeg kan mærke på tilhørerne, at de lytter.

## I salen

Vi sidder ved det runde bord i midten af en stor sal. Der er højt til loftet med mange malerier på væggene. Det får mig til at tænke på, at det er rart, at de, der arbejder her og kan beslutte noget, har lyst til at høre om mine holdninger. Der er stole til publikum, men stolene er et stykke væk, så jeg har følelsen af, at vores gruppe sidder for sig selv. Alligevel kan jeg mærke min mave. Den er helt trukket sammen, og der er mange sommerfugle. Mia spørger, om jeg vil have tusch og papir. Det hjælper at få tuschen i hånden, og jeg sætter den på papiret med det samme. På den måde behøver jeg ikke at se på alle menneskerne i salen.

## Sommerfugle i maven

Mia læner sig over mod mig, ser på mig og spørger, hvordan jeg har det. Vi er startet med relationsrunden, og det er min tur til at fortælle nu. Jeg siger, at det har været en god dag. Jeg fortæller, at jeg har været på arbejde, og at vi fik kage. Og så har jeg været sammen med min mor lige til, jeg skulle mødes med Dialogeksperterne. Det har været en rar dag, og jeg har det godt. Mia spørger, hvordan jeg har det med at sidde her og skulle fortælle om ungdomsliv foran så mange mennesker. "Jeg har sommerfugle i maven", siger jeg. "Men det er OK, fordi jeg kan lave noget andet, mens vi taler". Det føles godt at sidde i salen nu. Det er som om, jeg har fået min plads der, mens jeg har talt med Mia.
Vi har været gennem alle spørgsmålskortene, som ligger i en bunke på bordet med bagsiden op. Så er vi færdige. Kvinden, der bød os velkommen, siger til Mia, at hun gerne vil spørge os om en sidste ting. Men det kan ikke lade sig gøre, siger Mia. Hun ser rundt på os i gruppen og smiler. Vi ved alle sammen godt, at vores aftale er, at vi kun svarer på de spørgsmål, vi har forberedt. Det er jeg meget tilfreds med. Jeg bryder mig ikke om at svare på noget, når jeg ikke har tænkt mig om.

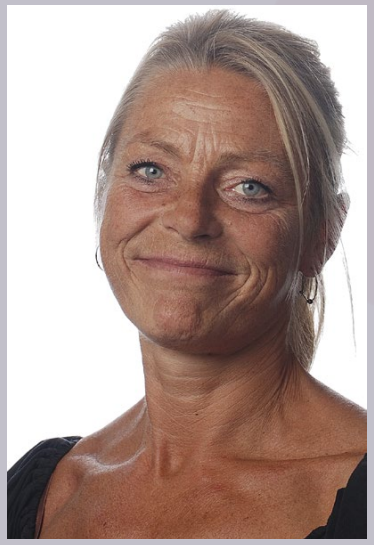
## Det har været en god aften

Publikum klapper, mens vi går ud af salen. Jeg ser ikke op, men jeg kan mærke, at der er en god stemning. Mia siger tak og fortæller, hvor taknemmelig hun er for, at vi har lyst til at komme med ud. Vi giver hinanden kram. Jeg er træt nu og har bare lyst til at gå ud til bussen og komme hjem. Jeg tager min parkacoat fra knagen og finder mit rejsekort frem fra lommen. Så er jeg klar til at komme videre, og jeg går ud i mørket for at vente på bussen.
Det har været en god aften. Jeg er glad og tilfreds indeni. Det er vigtigt for mig, at jeg som ung kan fortælle, hvad jeg slås med, og at det bliver hørt. Og det er præcis den fornemmelse, jeg har efter en aften med "Dialogeksperterne".

*Mathilde*

# Når en medarbejder er på videreuddannelse, kommer alle i spil

***Af Gitte Riis Hansen, specialkonsulent UCSJ og Henrik Worsøe, chefkonsulent UCSJ***



**Gitte Riis Hansen**
Specialkonsulent i Efter- og videreuddannelsen, University College Sjælland. Arbejder med efter- og videreuddannelse inden for det social- og specialpædagogiske område og har i mange år beskæftiget sig med udvikling af uddannelse og udviklingsprojekter i samarbejde med praksisfeltet. Er projektleder af nationale og internationale udviklings - og forskningsprojekter, der er målrettet social- og specialpædagogik.

**Henrik Worsøe**
Chefkonsulent i Efter- og videreuddannelsen, University College Sjælland. Har mangeårig erfaring i arbejdet med efter- og videreuddannelse inden for det social- og specialpædagogiske område. Har som chefkonsulent i mange år arbejdet med uddannelsesmodeller, der er praksis- og professionsrettet og har udviklet forskellige uddannelsesformater.

UCSJ deltager på Socialt Lederforums Landsmøde den 30. – 31. marts, hvor de har en stand og står for en workshop.

**Denne artikel tager afsæt i behovet for kompetenceudvikling af medarbejdere i social – og specialpædagogiske institutioner og kommer med bud på, hvordan University College Sjælland (UCSJ) arbejder med videreuddannelse forankret i praksis. Vi er optaget af, at medarbejderens kompetenceudvikling skal være hele organisationens læring og udvikling, og at det kan aflæses i det borgernære arbejde som tegn på, at borgeren udvikler sig, opnår øget livskvalitet, mestring og resiliens.**

## Hvad skal vi egentlig med videreuddannelse og kompetenceudvikling?

*Medarbejderne skal have kompetenceudvikling, fordi faglige overvejelser har en tendens til at forsvinde i hverdagens praktiske gøremål. (Lektor Pia Hansen, UCSJ).*

Ledere og medarbejdere i social – og specialpædagogiske institutioner oplever konstant forandringer i arbejdsopgaver i form af øgede krav om at kunne løse nye opgaver eller krav om at løse kendte opgaver på nye måder. Det er ikke så mærkeligt, fordi der er fuld fart på udviklingen hele tiden. Og fordi pædagogik beskæftiger sig med udvikling i forhold til de borgere, man arbejder med, i forhold til pædagogiske tiltag og metoder og i forhold til omverdenens krav om, hvad man som pædagogisk medarbejder skal kunne præstere.

Kompetenceudvikling bliver således en væsentlig opgave i ledelse af pædagogisk arbejde og et anliggende for både medarbejdere og ledere. Videreuddannelse og kompetenceudvikling kommer til at handle om, at man som medarbejder hele tiden kan varetage opgaver i et omskifteligt samfund, hvor rammer og vilkår for mennesker hele tiden forandrer sig. Social – og specialpædagogiske medarbejdere har at gøre med de mennesker i samfundet, der har allermest behov for hjælp, støtte og udvikling. Dette arbejde må medarbejderne hele tiden være klædt på til. Lederen må løbende være i stand til at sætte den fornødne retning og ramme for organisationens udvikling og herunder medarbejdernes faglige kompetenceudvikling for at understøtte den pædagogiske kvalitet.

Eksempelvis påpeger forstander på SocialPædagogisk UdviklingsCenter i Helsingør/SPUC, Louise Manstrup, at borgere i specialpædagogikken har stadigt større og mere komplekse problemstillinger, som stiller krav om, at medarbejdere er "*fagligt kompetente til at give en kvalificeret og rehabiliterende indsats.*" Dertil kommer myndighedskrav om nye måder at arbejde på for at styrke pædagogikken og arbejdet med borgerne.

*Mange social – og specialpædagogiske institutioner mærker i disse år et stigende krav om metode- dokumentation som ét af Socialtilsynets krav om at højne kvaliteten af det pædagogiske arbejde og den pædagogiske faglighed. Sidst men ikke mindst skal nævnes det pædagogiske personales arbejdsmiljø, der af gode grunde er under pres, idet man i det social – og specialpædagogiske arbejde møder borgere med problemskabende adfærd og samtidig oplever forandrede vilkår i forhold til arbejdet. Vi har pligt til at undgå forråelse i det socialpædagogiske arbejde, der netop opstår, når medarbejderne ikke har et fagligt afsæt. Og særligt når borgernes komplekse behov skal imødekommes, pointerer Louise Manstrup.*

Det er ikke kun tiden og det ændrede borgerperspektiv, der stiller krav om videreuddannelse. Det pædagogiske arbejdsfelt vil altid være præget af ufuldkommenhed ifølge Åkerstrøm og Born. Lige meget hvad og hvor meget vi gør, vil der altid være andet og mere, vi kan gøre, fordi vi undervejs er blevet mere erfarne og klogere og dermed har opnået et øget udsyn og profes-

sionel fundering i arbejdet. Viceforstander Helle Riis, Autismecenter Storstrøm, har siden 2006 arbejdet med en organisatorisk målsætning om, at alle pædagoger tilbydes en særligt tilrettelagt diplomuddannelse.
Set i bakspejlet har det givet et stort fagligt løft fra de første tegn på et nyt fagligt sprog over en øget medarbejderinvolvering i nye pædagogiske tiltag til dette øjeblik, hvor langt de fleste pædagoger er i gang med eller har gennemført en diplomuddannelse. Helle Riis undrer sig over, hvorfor andre ikke bare springer ud i det og kommer i gang, og hun kommer med denne opfordring:

> *Nuet vil altid være det bedste øjeblik at handle på. Det fås ikke bedre senere.*

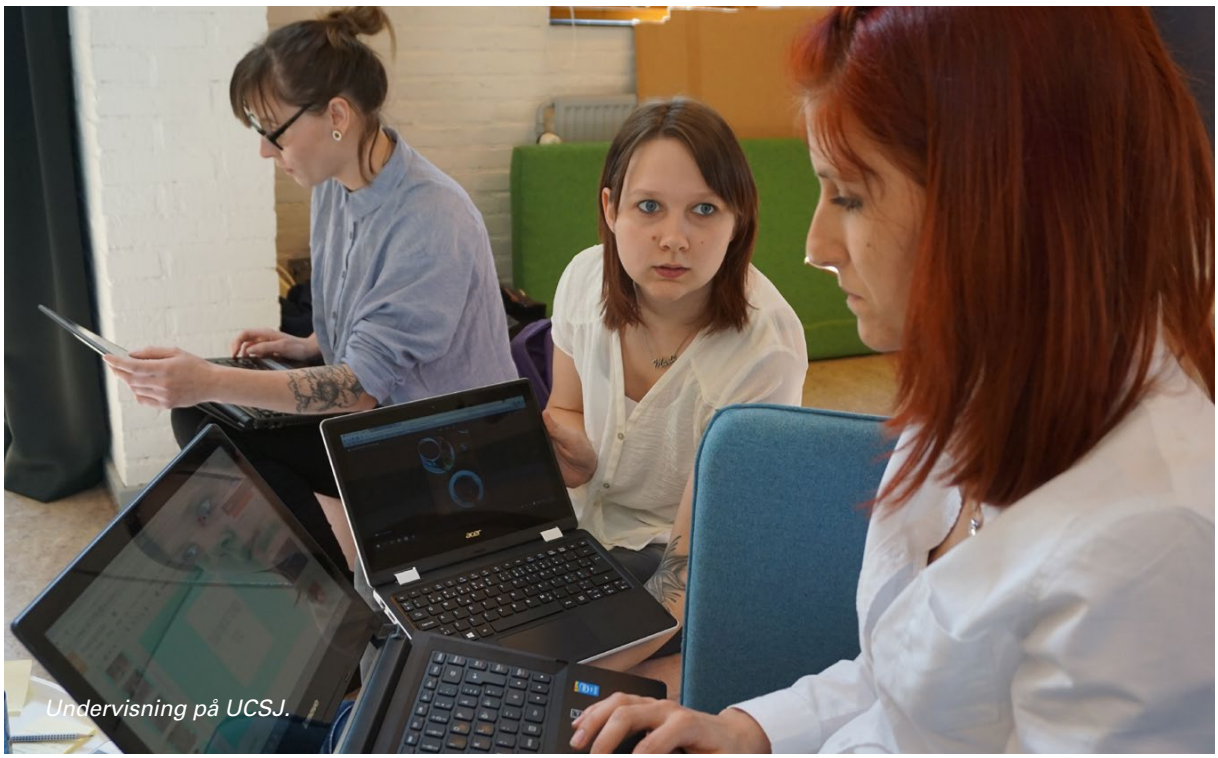
Dette og meget mere vil vi gerne uddybe nærmere i denne artikel – indskrevet i en sammenhæng mellem uddannelse, pædagogisk praksis, borgerens behov og omverdenens krav og forventninger.

## Fra kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder til organisatorisk læring

Mange kan nikke genkendende til dette billede af kompetenceudvikling: Medarbejderen tilegner sig videreuddannelse, men kommer ikke rigtig i spil i organisationen, fordi der ikke er taget initiativ til at indgå en aftale mellem leder og medarbejder om, hvad der konkret skal sættes mål for, og hvad der er medarbejderens, ledelsens og kollegernes opgaver og roller for at få det til at lykkes.

Dermed formår videreuddannelse ikke at bidrage til den nødvendige og ønskede forandring. Det er både utilfredsstillende for ledelsen, for kolleger og ikke mindst for den medarbejder, der har tilegnet sig ny viden og kompetencer. Så hvorfor bruge kræfterne på noget, der ikke virker og derfor ikke giver mening? Her kunne vi frækt spørge tilbage: Hvorfor ikke bruge kræfterne bedre og mere fornuftigt? Lige meget hvad vi gør, er det pædagogiske område ligesom andre

*Foredrag på UCSJ.*



*Undervisning på UCSJ.*

arenaer i samfundet underlagt en handletvang. Med en lidt blødere akademisk omskrivning kan vi fremhæve, at der i udøvelsen af praksis eksisterer nogle grundvilkår, der ikke er til at komme uden om.

I UCSJ er vi særligt optaget af at skabe rammer for kompetenceudvikling, hvor en mærkbar øget professionalisering af det pædagogiske arbejde bliver båret af den enkelte medarbejder i samspil med ledelsen. Og de synlige aftryk på den organisatoriske læring og forandring styrkes og bliver en realitet i kraft af dette samspil. Som professionshøjskole oplever vi, at videreuddannelse og kompetenceudvikling er dømt til at mislykkes, når den ikke spiller tæt sammen med praksis. Vi kan ikke bare sælge en færdigpakket hyldevare. Et kompetenceudviklingsforløb virker først, når det medfører reel forankring og forandring af praksis. Derfor bør det altid skabes i samarbejde mellem praksisfeltet og professionshøjskolen.

Hensigten med kompetenceudvikling og læring er at skabe forandring - vi vil gerne blive bedre til noget. En af vore pointer er, at det er den enkelte medarbejder, der lærer. Men det nye lærte genforhandles hele tiden i samspillet med kolleger. Hvis det nye lærte skal forankres i det praktiske arbejde, er det nødvendigt at sikre, at den nye viden og de nye perspektiver kan spredes og oversættes ind i organisationen (Bottrup og Hagedorn-Rasmussen, 2016). Dette sker ikke af sig selv, men må organiseres og struktureres gennem uddannelsesformater og organisatoriske tiltag. Derfor må de pædagogiske organisationer være åbne for de nye faglige vinkler og kompetencer, som medarbejderne kommer tilbage med fra uddannelsen, og aktivt tage stilling til og vælge de særlige faglige indsatsområder, som de forpligter sig på at indarbejde i den daglige praksis. Det kræver en indsats af alle såvel ledere som medarbejdere og kan konkretiseres gennem uddannelsesaftaler baseret på klare mål og en fælles proces før, under og efter det aftalte forløb.

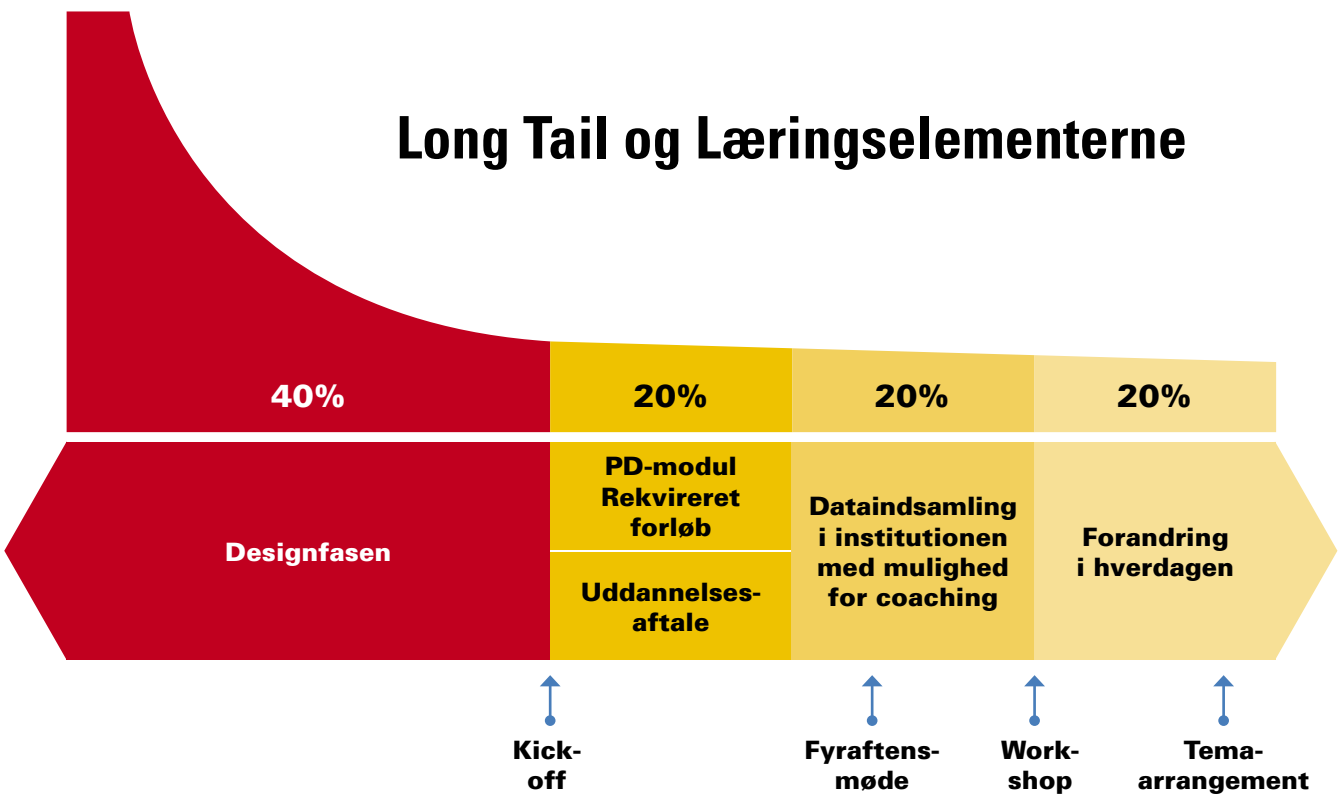
## En dynamisk udviklings- og uddannelsesmodel

I UCSJ har vi i flere år arbejdet sammen med en række social - og specialpædagogiske organisationer om at udvikle og gennemføre kompetenceudvikling. Fx samarbejder vi på Campus Roskilde med en række socialpædagogiske organisationer gennem samskabelsesprocesser. I fælleskab har vi etableret en platform, hvor begge parter kan inspirere og udfordre hinanden. Vi samskaber uddannelsesdesigns, der både er kompetenceudvikling for den enkelte medarbejder og samtidig sikrer forankring og forandring i organisationen. Dialogen foregår både i læringsrummet og i styregruppen.

Det har stor betydning for den måde, undervisningen tilrettelægges og gennemføres på, fordi vi sammen arbejder på at implementere medarbejdernes læring med klare tråde til organisationens fælles praksis og organisationens samspil med en omverden under løbende omkalfatring. Pia Hansen, UCSJ, indkredser temaet på denne måde ved at inddrage resiliensbegrebet:

> *Den resiliente organisation formår at omstille og tilpasse sig de faglige overvejelser, krav og strategier, som socialtilsynet, dokumentationskrav og lovgivningen tilskriver det pædagogiske arbejde i et konstant foranderligt samfund. Når en medarbejder er i uddannelse, kommer alle i spil, for at udviklingen i den pædagogiske praksis kan finde sted.*

Uddannelsesmodellen er fleksibel og består af en buket af diplommoduler, som styregruppen kan samles om og gerne vil levere deltagere




*Inspireret af Chris Anderson (2006): The Long Tail og Alexander Osterwalder og Yves Pigneur (Osterwalder og Pigneur (2012): Business Model Generation.*

til. Det sikrer, at hold altid kan oprettes, og den ønskede kadence sikres. Samlet set udgør modulerne ledernes bedste svar på de faglige ønsker og behov for at klæde medarbejderne på til at kunne agere professionelt som kompetente socialpædagogiske praktikere med de fornødne refleksive kompetencer. Undervejs i samarbejdet har vi sammen udviklet moduler, der er kommet med i den landsdækkende studieordning. Diplomuddannelsen gennemføres med indlagte praksisopgaver undervejs for at holde deltagernes læringsopmærksomhed tæt på relevante udfordringer og dilemmaer i deres daglige arbejde og bearbejde dem i en læringskontekst. Mellem modulerne tilbydes lokal coaching og sparring. Det betyder, at underviserne også får et indblik den anden vej ud-i-praksis. Der gennemføres opfølgningsmøder og temadage som mellemrum og optakt til de næste moduler.

Den samlede udgift kan holdes nede på 20 % af de reelle omkostninger, som organisationen selv skal afholde. Dette kan iværksættes ved at benytte jobrotation med vikardækning i tæt samarbejde med SL og jobcentrene og søge Kompetencefonden om økonomisk tilskud. Louise Manstrup, SPUC, fremhæver, at medarbejderne får mulighed for at fordybe sig 100 % i de 7 uger, som de frikøbes til for hvert modul. Flere rotationsvikarer har efterfølgende fået job i SPUC. Gennem uddannelsen bliver medarbejderne fortrolige med at læse og forstå teori, kan anvende relevante metoder og er med på "beatet" ved at få oversat de nye tendenser i tiden til praksisfeltet.

Som professionshøjskole er vi forpligtet til at arbejde for at styrke den pædagogiske profession gennem uddannelse og kompetenceudvikling. Pædagogerne er som faggruppe udfordret af andre professioners kamp for at overtage pædagogernes arbejde. Derfor er vi særligt optaget af at arbejde for, at fremtidens pædagoger kan tage udfordringerne op i kraft af deres faglighed og dokumentation af den pædagogiske kvalitet.  Og derfor giver det god mening at gå i dialog med pædagogiske organisationer, som ønsker en tæt kobling mellem kompetenceudvikling og organisatorisk læring.

Uddannelse kan udfordre og løfte pædagogens måder at tænke og agere på ud af hverdagens kendte rutiner og bringe nye initiativer med tilbage som en forstyrrelse og berigelse, der kan bidrage til at skabe gejst og øge arbejdsglæden. På den måde passer uddannelse og praksis sammen som hammeren, der rammer sømmet og responderer på mødet med en forankring af noget, som ikke tidligere var synligt og håndgribeligt.

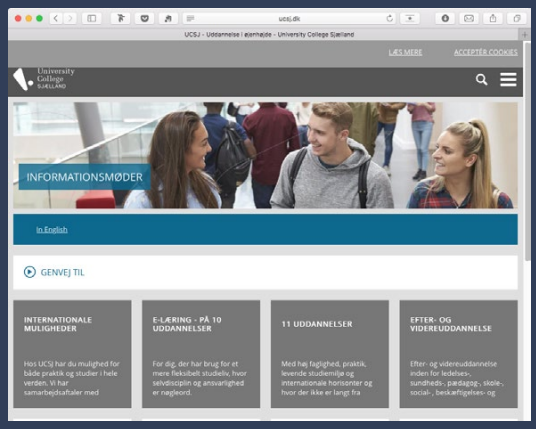
Louise Manstrup, SPUC, får det sidste ord:

> *Sammenfattende kan man spørge sig selv: What's not to like med disse privilegier? Her er virkelig tale om en win-win-situation for alle parter omkring kompetenceudvikling.*

**Kontakt os for yderligere information og dialog:**

Gitte Riis Hansen:
grh@ucsj.dk, mobil 72 48 20 55.
Henrik Emil Worsøe:
hew@ucsj.dk, mobil 72 48 12 68.

Beliggende i København og Nødebo.



# Tvivl på din ledelse

*Af Joachim Meier, psykolog, Clavis Erhvervspsykologi*

**Tvivl er ikke et personlighedspsykologisk træk ved uegnede ledere, men et retvisende udtryk for den kompleksitet, ledere ofte står i. Frem for at forsøge at fjerne tvivlen mest muligt bør vi opfatte den som et følgeskab, ledere gør klogt i at pleje.**

**Om Joachim Meier**
Joachim Meier er cand. psych. fra Aarhus Universitet og cand. public. fra Danmarks Medie- og Journalisthøjskole. Han beskæftiger sig navnligt med det personlige lederskab og dets eksistentielle, etiske og paradoksale aspekter. Joachim har skrevet en række artikler herom og afholder desuden Ledersaloner under temaet Eksistens og Ledelse. Joachim Meier er tilknyttet det erhvervspsykologiske konsulenthus CLAVIS, hvor han varetager organisationspsykologisk konsultation, undervisning og foredrag samt samtale- og supervisionsforløb.

*Artiklen har tidligere i 2017 været bragt på sitet 'Ledelse i dag', der udgives af Lederne.*

*Til trods for sin enorme regnekraft er computeren dum, for så vidt angår dens evne til at tøve*
*– Byung-Chul Han*

*"Gennem mit projektlederskab er jeg blevet klar over, at jeg ikke fremover skal varetage personaleansvar",* understregede en leder for en tid tilbage for mig. Jeg blev overrasket, for mit indtryk var, at lederen havde sit personales opbakning og lykkedes godt med den organisatoriske opgave. *"På hvilken baggrund er du nået frem til den konklusion?",* spurgte jeg derfor forundret. *"Jeg tror ikke, at jeg er robust nok til at lede andre mennesker",* lød lederens svar. Det er endnu ikke lykkes mig at få greb om, hvad robusthed egentligt dækker over, så jeg måtte søge sagen uddybet: *"Hvad mener du med robust nok?",* spurgte jeg derfor videre. *"Jamen jeg har fundet ud af, at jeg bliver meget påvirket af medarbejdernes reaktioner, og hvad de siger. Det fylder virkeligt meget i mit hoved, og så er det, jeg tænker, at jeg nok ikke egner mig til at lede andre mennesker",* forklarede lederen mig.

Samtalesekvensen har siden rumsteret i min bevidsthed. Det er ikke så meget det faktum, at medarbejdernes reaktioner affødte tvivl, usikkerhed og ubehag hos lederen. Mon ikke de fleste ledere i et eller andet omfang kan genkende det i deres ledergerning? Det bemærkelsesværdige er, at lederen fortolker dette som et symptom på ikke at være sig sin ledelsesopgave voksen. Den implicitte antagelse er, at såfremt man bliver meget påvirket af sine medarbejderes reaktioner, egner man sig ikke til at være leder.

*Men er det nu også sandt? Er tvivlen virkelig et personlighedspsykologisk træk for uegnede ledere?*

## Ledelse uden tvivl

Det er i første omgang tvivlsomt, at der overhovedet findes ledere, som ikke nærer en vis gran af tvivl til deres egen ledelse. En leder, som altid ved, hvad der er op og ned, rigtigt og forkert; som altid har svar på rede hånd. Lederens handlegrundlag kan aldrig blive helt og aldeles sikkert, men vil altid bero på en rest af uvished. Og, kan man spørge, er tvivlen ikke netop en passende respons på denne kendsgerning? Hvordan skal man kunne stå sikkert, for så vidt man står på usikker grund?
Hvis det er tilfældet, er tvivl slet ikke at betragte som en undtagelsestilstand, men som et vilkår for ledere. Det vil sige som et grundtræk, der ikke kan tænkes, tales eller handles bort, uden man vender en iboende del af lederrollen ryggen. For nyligt var jeg ikke desto mindre vidne til en leder, for hvem det var tilfældet. Til en leder, som bedrev ledelse uden tvivl.
I filmen *Der kommer en dag (2016),* som bygger på virkelige hændelser fra danske børnehjem i 1960'erne, møder man Frederick Heck (spillet af Lars Mikkelsen), som er forstander på børnehjemmet Gudbjerg. Her håndhæver han en sort pædagogisk linje, der indbefatter, at forsvarsløse drenge bliver slået, ydmyget og mishandlet.

Det tankevækkende ved forstanderen er imidlertid ikke så meget hans brutale behandling af de unge drenge, som det er hans vedholdende understregning af, at det er børnene (kerneopgaven!), det hele handler om. Han har, som han siger, til formål *"at fremme forståelsen"* hos dem. For *"det er vores pligt at hjælpe dem",* som han faderligt fastslår. Frederik Heck er af den utvetydige overbevisning, at han gør det eneste *rigtige*.

Betragter vi forstanderens ledelsesadfærd, træder det tydeligt frem, at det afgørende ikke er, hvorvidt man som leder sætter opgaven forrest. Det definitive er, hvordan man *forholder* sig til og læser, hvad opgaven kalder på. Det iøjnefaldende ved forstanderen er således, at han forholder sig stålsat, skråsikkert og sort/hvidt hertil. Han bedriver ledelse befriet fra tvivl og befæstet med vished.
Og dog. I enkelte momenter fornemmer man rent faktisk, at en pinefuld tvivl lister sig ind på ham. Selvom tvivlens stemme ikke ekspliciteres, forestiller man sig levende, hvad den hvisker:

”Hvorfor har børnene ikke lyst til at være her? Fortjener de virkeligt at blive slået? Er det nu også for deres egen skyld, jeg gør det?”
Men tvivlens stemme underlægges benhård censur. Frem for at revidere forstanderens strenge overbevisning forøger tvivlen kun rigiditeten i hans ståsted. Skridtene bliver fastere, råbene højere, slagene hårdere. Al potentiel tvivl realiseres som sit modsatte. Som en bestyrkelse af, at han gør det nødvendige. Det, som (han mener) opgaven kræver.

## Viljen til vished

Det ligger til højrebenet at betragte portrætteringen af forstanderen som et fortidslevn, vi i fremskridtets navn for længst har lagt bag os. Men sætter vi parentes om volden og den dehumaniserende pædagogik, må vi spørge, om ikke der findes en mere vedkommende udlægning? Måske vi ikke skal afskrive Frederick Heck som tilbagelagt uvidenhed, men snarere forstå ham som et billede på den *vilje til vished*, der bor i de fleste af os?

En vilje, som i særdeleshed også har taget bolig i vores samtid. Den accelererende kompleksitet, som gennemsyrer verden, vores samfund og ikke mindst det organisatoriske liv, har således parallelt ledsaget en dyrkelse af sikkerhed og vished. Vi måler på alskens effekter, og vi måler på, hvordan vores måleinstrumenter kan måle endnu mere præcist. Som værn mod kompleksitetens iboende usikkerhed forsøger vi at gardere os med valideret viden og videnskabelige metoder, der kan hjælpe os med at finde vished i det uvisse.

Den organisatoriske praksis skal dokumenteres og helst være evidensbaseret, så vi med stringent logos og potent etos kan sige, ”vi ved *jo*…”, ”det er *jo* sådan…”, ”forskning viser *jo*...”, ”sagen er *jo*”. Det overflødige ord ”jo” sniger sig ind i vores sætningskonstruktioner og fungerer som et stærkt magtmæssigt greb til at eliminere egen og andres tvivl på de påstande, vi fremsætter. Spørgsmålet er imidlertid, om ikke tvivlen netop blotter sig i vores retoriske bestræbelse på at understrege dens fravær?

Som artiklens indledende eksempel bevidner, risikerer vi derved at parkere alt menneskelig tvivl i et svagt, skrøbeligt og unyttigt lys. Såfremt ledere måler sig selv op imod idealer om den robuste, gennemslagskraftige eller frygtløse leder, vil mange ende op med den konklusion, at de ikke egner sig til at tage lederskabet på sig.

Men som karakteren Fredrick Heck illustrerer, er det dybt problematisk at forholde sig til tvivlen som noget entydigt negativt, der bør reduceres mest muligt. Taget hans eksempel i betragtning rammer den tyske filosof Friedrich Nietzsche hovedet på sømmet, når han skriver, *er det ikke tvivl, men vished der driver mennesket til vanvid*.

## Tvivlen som følgeskab

Tvivlen kan opleves ubehagelig og ligefrem lidelsesfuld. Derfor har de fleste naturligt nok en intuitiv trang til at forsøge at komme af med den. Som det fremgik i Ledelse i Dag (oktober-november) peger en undersøgelse ligefrem på, at lederes største *frygt* er at træffe beslutninger på et *usikkert grundlag*. Det vil sige, at uvisheden, samt den tvivl uvisheden ledsager, for mange ledere er den værste bet ved lederrollen.

Man kan imidlertid spørge, om det ville være ønskværdigt, at et samfunds mest magtfulde mennesker ikke nærede nogen frygt for at handle forkert? At de var befriet for enhver angst for at træffe uhensigtsmæssige beslutninger? At de slet ikke ænsede usikkerhedens ubehag eller var i forbindelse med tvivlens stemme?

Pointen er, at selvom tvivlen kan opleves ubehagelig, må det ikke forveksles med, at den er uhensigtsmæssig eller unyttig. Tværtimod er tvivlens tøven garant for, at man ikke bedriver dumdristig og sort-hvid ledelse, som vi så, det var tilfældet med forstanderen ovenfor. Tvivlen

tjener den vigtige funktion at disciplinere vores vilje til vished.

Tvivlen er derfor også en ledelsesmæssig styrke. Den kan bidrage til at kvalificere lederens, beslutninger, selvkritik og sensibilitet overfor omgivelserne, ligesom den kan modvirke hovmod, skråsikkerhed og en bedrevidende indstilling. Den tvivlende leder ved, at han aldrig kan vide med sikkerhed. Derfor kan han forholde sig nysgerrigt og begærligt efter at vide mere.

Frem for at fortolke tvivlen som et personlighedspsykologisk træk for uegnede ledere kan vi med fordel forstå den som et udtryk for den reelle kompleksitet og uvished, der gennemsyrer det organisatoriske liv. Tvivler man, er det som regel fordi, man står i en tvivlsom situation, som kalder på ledelsesmæssige overvejelser.

Den leder, der er fortrolig med tvivlen, har således ofte et mere reelt og mindre enøjet billede af sin organisation, end har den leder, for hvem tvivlen er fremmed. Set i dette lys bør tvivlen ikke opfattes som noget, der skal reduceres mest muligt, men som et følgeskab, ledere gør klogt i at pleje.

Nogle vil måske indvende, at ledere ikke bør tvivle, men i stedet *reflektere* over deres ledelse. Refleksion dækker over den vigtige evne til at forstå og indtage forskellige perspektiver. Men ofte er refleksion hovedsagligt kognitivt funderet. Tvivl derimod er *refleksion tilsat affekt*. Sagt lidt firkantet er refleksion en aktivitet, der kan gøres med hovedet, mens der skal en hel person til at tvivle. Der er en eksistentiel nerve i tvivlen, som gør den mere "farlig" end refleksionen. Tvivl er ikke blot tænkning. Tvivl er den grundlæggende *erfaring* af, at der er noget væsentligt på spil, som må varetages.

## Handlekraftig tvivl

Men skal en leder ikke også være handlekraftig? Kan tvivlen ikke udvikle sig til en tvivlssyge, hvori bestræbelsen på at træffe den rigtige beslutning ender ud i, at man formøbler muligheden og slet ingen træffer?

De fleste, som er bekendte med tvivlen, ved, at den kan virke handlingslammende. Derfor kan den synes uforenelig med lederrollen. Men tvivlen behøver ingenlunde at være handlekraftens fjende. Ifølge den sydkoreanske filosof og kulturkritiker Byung-Chul Han er tvivl og tøven derimod den egentlige handlekrafts forudsætning. Når tvivl og uvished er nærværende i den organisatoriske kontekst, forfalder vi ofte til logikker som fx:

- *Nu må vi gøre noget!*
- *Stop med at tænke og start med at handle!*
- *Ikke mere snak, nu skal der handles!*

Men selvom sådanne logikker ved første øjekast synes handlekraftige, er de lige så ofte pseudoaktivistiske. De ligger paradoksalt nok nær passiviteten, fordi vi med dem risikerer at søge i *alle* og dermed *ingen* retninger.
Hurtige og forhastede handlinger er typisk belejlige her og nu. De bringer os foreløbigt ud af tvivl og uvished, og de giver os en umiddelbar oplevelse af at være handlekraftige. Men det er som oftest kun på den korte bane. Snart igen vender samme problemstilling tilbage i en anden form.

Derfor mener Chul Han, at den egentlige handling, det vil sige handling, som forandrer, skaber og bryder det fastlåste, kræver en *eftertænksomhed, der kan yde en pirring modstan*d. En tøven, som ikke handler på tilskyndelser og umiddelbare impulser. Bæredygtig handlekraft er som regel en *tvivlende handlekraft*.

## Tvivl på hvad?

Men hvad er det så mere præcist, at ledere skal tvivle på? Afslutningsvist fremhæver jeg tre domæner, hvor lederen af etiske såvel som instrumentelle hensyn bør forholde sig tvivlende. Tvivlen skal dog vel at mærke ikke

betragtes som et redskab, man kan finde frem ved lejlighed, men som en ledelsesmæssig grundholdning, der vedvarende skal informere lederens dømmekraft.

**1. Tvivl på dine (for)forståelser**

Når vi *forstår*, STÅR vi, som termen implicerer, altid placeret et bestemt sted. Og står vi ét sted, står vi selvsagt ikke et andet sted. Vi står således aldrig et *neutralt* sted. Ligesådan begrænser lederens forståelse sig altid til et bestemt ståsted, hvorfra hun forstår sin opgave.

Det er en hovedpointe i hermeneutikken, at menneskers forståelse altid involverer *fordomme*. Fordomme er i denne optik ikke et negativt begreb, men beskriver blot det faktum, at mennesker nødvendigvis tilgår deres verden med bestemte domme i bagagen.

Det er disse fordomme eller *forforståelser*, der udgør mulighedsbetingelserne for, at vi kan begribe, kontekstualisere og skabe mening i vores erfaringer. Men vores forforståelser gør det ikke blot muligt for os at se. De gør os samtidigt blinde. De strukturerer vores blik og bestemmer, hvad vi ser og dermed, hvad vi ikke ser.

Som beskrevet ovenfor vil forstanderen Frederick Heck under ingen omstændigheder stille sig tvivlende over for sine egne (for)forståelser, men insisterer stålsat på, at de er rigtige. Med tvivlen som følgeskab opfordres ledere imidlertid til en nærværende bevidsthed om, at deres forståelse kun er én blandt mange og aldrig den sande. At tvivle på sine (for)forståelser betyder at spørge uærbødigt til, hvilke briller man som leder læser opgaven og situationen med. For disse briller er aldrig neutrale, uskyldige eller almægtige.

Det betyder vel at mærke ikke, at én forståelse ikke kan være mere kvalificeret end andre. Generelt kan man sige, at gode forståelser medtænker så mange forskellige og modsatrettede faktorer som muligt. Som pragmatisten John Dewey skriver, skal man bestræbe sig på at *inddrage hele situationen så langt, som man kan se den og se den så langt, som man kan*.

**2. Tvivl på dine motiver**

Vi mennesker forklarer og begrunder konstant vores handlinger over for os selv og andre. Men der er ikke altid, og måske ligefrem sjældent, sammenfald mellem handling og forklaring. Ofte er forklaringen snarere en *efterrationalisering*, der dækker handlingens egentlige motiver til.

Det kan ganske vist hænge sammen med, at vi ikke kender vores egne motiver og efter bedste evne forsøger at skabe mening i vores til tider kaotiske handlinger og sjæleliv. Men det kan også være, fordi vi ikke ønsker at konfrontere vores egentlige motiver.

I kontekst af ledelse kan denne tilbøjelighed være problematisk, for så vidt ledere træffer beslutninger, som hænger sammen med motiver, de ikke vil kendes ved. Problemet med forstanderen ovenfor var ikke mindst, at han afviste at stille spørgsmål ved sine egne motiver. Han var overbevist om at gøre det for børnenes skyld! Men kunne der tænkes at være andre motiver på spil? Ikke nogen han vil kendes ved.

Tendensen gør sig gældende i en lang række mere almene situationer og sammenhænge: måske en leder vælger at køre en involverende og samskabende proces med den eksplicitte begrundelse, *"at det er vigtigt at inddrage medarbejderne i beslutninger",* mens det reelle motiv er ubehaget ved det ansvar og risikoen for den skyld, der følger med selv at træffe beslutningen. Måske en anden leder vælger ikke at ansætte en medarbejder med den forklaring, at *"hun ikke passer ind i teamet",* mens det udslagsgivende er, at medarbejderen er dygtigere end lederen selv og derved truer lederens position. Måske en tredje leder læser denne artikel og tænker *"godt, så skal jeg bare blive ved med at tvivle, som jeg gør i forvejen",* hvilket i praksis kan vise sig at understøtte et forsvar mod rent faktisk at handle. At stille sin ledelse i sagens og ikke blot sin egen tjeneste fordrer selvransagende arbejde. Det kræver, at man tør tvivle på rigtigheden af de begrundelser, man giver sig selv og andre for sine handlinger.

**3. Tvivl på hvem du er**

Aldrig før vores tid har det enkelte menneske i en kultur været så optaget af spørgsmålet om, "hvem jeg er". Mens det 20. århundrede kan siges at være *ideologiernes* århundrede, kan det det 21. passende betegnes som *identitetens* århundrede.

I vores søgen efter vished og klare svar på dette spørgsmål kan vi imidlertid foranlediges til at antage, at vi er vores disc-profil, personligheds- og typetest eller livshistorie. At der er entydige årsager til, hvorfor vi er, som vi er, og at det ikke kan være anderledes. Diverse personlighedstests og -profiler kan være udmærkede redskaber til at forstå, at vi mennesker er forskellige fra hinanden. Og at det er okay. Men frem for at åbne spørgsmålet om, hvem vi er, lukker de spørgsmålet ned.

Som leder kan man eksempelvist hurtigt ende op med snævre opfattelser af at være visionær, ekstrovert, forandringsparat, rød, blå eller grøn. Eller at man er eller ikke er robust, som vi indledningsvist så, det var tilfældet i samtalen med lederen.

Med de entydige opfattelser afvæbnes den ubehagelige uvished om, hvem vi egentligt er. Men samtidigt risikerer vi at blive fastlåste i bestemte forståelser af os selv, som hæmmer vores muligheder for at forholde os åbent til os selv; til spørgsmålet om hvem vi er, og hvad vi kan stille op hermed.

Netop derfor mente den franske psykolog og filosof Michel Foucault *ikke*, at det moderne menneskes opgave er at *finde ud af, hvem det virkeligt er,* men derimod at benægte hvem det er og navnlig, hvem det bliver gjort til (af diverse tests, coaches og terapeuter). Frem for at søge sandheden om os selv bør vi ifølge Foucault helt afvise, at en sådan sandhed findes.

At tvivle på, hvem man er, er vel at mærke ikke at forveksle med at tvivle på sig selv. Men det betyder, at man vægrer sig mod antagelsen om, at der er klare svar på det komplekse spørgsmål, om hvem man er og kan være. Den tyske filosof Martin Heidegger formulerer det poetisk, men også præcist, i det han skriver, at mennesket skal *"lære at eksistere i det navnløse".*

At eksistere "uden navn" og fastlagt bestemmelse indebærer, at vi inviterer tvivlen indenfor. Tvivlen kan ganske vist opleves ubehagelig. Men den kan også løsne fastforviklede knuder og muliggøre, at vi forholder os til os selv og hinanden i frihed.

*Fra filmen 'Der kommer en dag' (2016).*

Foto: Zentropa, *Der kommer en dag.*

POST B
PP DANMARK

# 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 • 1-2017