SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 4-2017

- Læring og kompetence-udvikling i en organisk læringskultur – ved brug af AskingCulture
- Pædagogik i det fri – året rundt
- Undersøgelse viser: Ledere af sociale tilbud mener, der generelt leveres høj kvalitet
- Facilitering er ledelse gennem fælles forståelse
- Low Arousal begrænser konflikter og øger trivsel
- Hvorfor distribueret 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:
Center for Omsorg og Specialpædagogik (COS), Københavns Kommune
Foto: Anne Christensen

Foto:
Side 20-25: Anne-Li Engström
www.anne-li.dk

KÆRE LÆSER

I Danmark findes der to slags vintre. Den hvide og den grønne. Jeg kan bedst lide den hvide, for der behøver man ikke at gå i korte bukser og uden overtøj. Nogenlunde sådan lød en vittighed om en tilrejsendes oplevelse af vejret i Danmark for en del år siden. Årets optræk til sommer, der aldrig helt blev til en rigtig sommer, fik mig til tydeligt at huske morsomheden igen.

Dagene er allerede blevet markant kortere. Det er ikke en overdrivelse at sige, at vi nu går mod mørkere tider. Man kan frygte, at det samme også er tilfældet for socialpolitikken i Danmark.

En af de seneste ugers nyheder har godt nok været, at børne- og socialministeren har offentliggjort, at nu kommer forbuddet mod diskrimination af handicappede. Det er naturligvis en glædelig nyhed og en vigtig udmelding fra et ministerium, der igennem en årrække mere har taget end givet, når det drejer sig om forholdene for de mest udsatte i vores samfund. Dette skyldes til dels ideologi og politisk virkelighed, men endnu mere, at socialpolitikken i tiltagende grad bliver dikteret fra Finansministeriet.

Reelt kan man frygte, at forbuddet mod diskrimination kun får en begrænset effekt, der vil nærme sig at være af symbolpolitisk karakter. Selvfølgelig er det vigtigt, at blinde fremover kan få førerhunden med på restaurant, og selvfølgelig er det vigtigt, at kørestolsbrugere ikke nægtes adgang til restauranter – der er desværre aktuelle eksempler på begge dele i dagens Danmark – men overordnet set er der grund til bekymring for landets handicappede og udsatte.

Fra flere og flere kanter lyder det nu, at de danske kommuner ikke lever op til kompensationsprincippet, der ellers har været et socialpolitisk grundprincip igennem en lang årrække. Kompensationsprincippet er et socialpolitisk lighedsprincip, der er sat i verden for at sikre, at mennesker med funktionsnedsættelser kompenseres for disse og på den måde får de samme muligheder for at leve et liv som alle andre borgere i samfundet.

Det er samtidig alarmerende, når højt placerede kommunale embedsfolk taler om, at der ikke længere er råd til de handicappede, eller når de samme personer taler om 'handicapbyrden' i den enkelte kommune.

Endvidere bør det give anledning til eftertanke, når kommunale chefer viser handlekraft, mod og evne til at eksekvere ved at gøre opmærksom på, hvad de rent faktisk har taget fra handicappede, udsatte og ældre borgere i kommunen. Det er tegn på et tiltagende værdiskred og en trist og destruktiv måde at vise muskler på, der blot cementerer problematikken med 'os og dem', når borgere i Danmark møder systemet. Det kan og skal vi gøre bedre!

Hos Socialt Lederforum står det årlige repræsentantskabsmøde for døren. Her vil den socialpolitiske vejrudsigt være på dagsordenen, når rutinerede kræfter og nye ansigter skal fastlægge den overordnede kurs for det kommende foreningsår.

Desuden vil Ledelseskommissionen også være på dagsordenen, når repræsentantskabet samles. Hos Socialt Lederforum følger vi med interesse kommissionens arbejde, ligesom vi bidrager, hvor det er muligt, og når vi bliver bedt om det. Det er vigtigt for os at blive ved med at fortælle, at man godt kan bedrive ordentlig, offentlig ledelse uden at smide milliarder efter milliarder i sorte huller, bruge hundredevis af millioner på nye logoer eller at give gyldne håndtryk til højre og venstre.

Det kan de over 1600 ledere og mellemledere i Socialt Lederforum nemlig!

Rigtig god fornøjelse med læsningen og rigtig god sensommer – med eller uden korte bukser og overtøj.

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

INDHOLD 4-2017

Læring og kompetenceudvikling i en organisk læringskultur – ved brug af AskingCulture 4

Af Benita Muhlig Hou Larsen

AskingCulture er et koncept, som initierer bevægelsen imod den lærende organisation i kraft af en målrettet proces og et tilpasset system, så alle i en organisation bliver opmærksomme på at udnytte egen samt andres viden og færdigheder bedst muligt. Målet med værktøjet er, at kompetenceudvikling, videndeling, praksisnær- og selvreguleret læring bliver til én sammenhængende enhed.

Pædagogik i det fri – året rundt 11

Af Thomas Schepelern

Igennem 10 år har Agerbækhuse haft et særligt dagtilbud for en gruppe med omfattende og komplekse funktionsnedsættelser. Hver morgen uanset vind og vejr kører medarbejderne med dem ud i en skov på Stevns, hvor de bruger naturen som sanse- og frirum.

Undersøgelse viser: Ledere af sociale tilbud mener, der generelt leveres høj kvalitet 14

Af Jes Jessen

Konsulentvirksomheden Evidentia har analyseret den undersøgelse, de gennemførte i første kvartal af 2017, af hvor godt lederne af sociale tilbud vurderer, at tilbuddene præsterer på en række områder i deres organisation.

Facilitering er ledelse gennem fælles forståelse 20

Af Pernille Fendrich Schmidt

Center for Omsorg og Specialpædagogik, COS, i Københavns Kommune har i snart tre år implementeret en faciliterende tilgang bredere og bredere ud i organisationen for at høre alle stemmer, få gruppers visdom frem, få engageret medarbejdere og få dem til at tage ansvar.

Low Arousal begrænser konflikter og øger trivsel 26

Af Jan Hallin

Specialområde Børn og Unge i Region Midtjylland har succes med at forebygge konflikter med beboerne, hvoraf mange ellers har en udadreagerende adfærd. Siden 2015 har medarbejderne arbejdet efter metoden Low Arousal. Det kan nu aflæses i statistikkerne for magtanvendelser, arbejdsulykker og sygefravær.

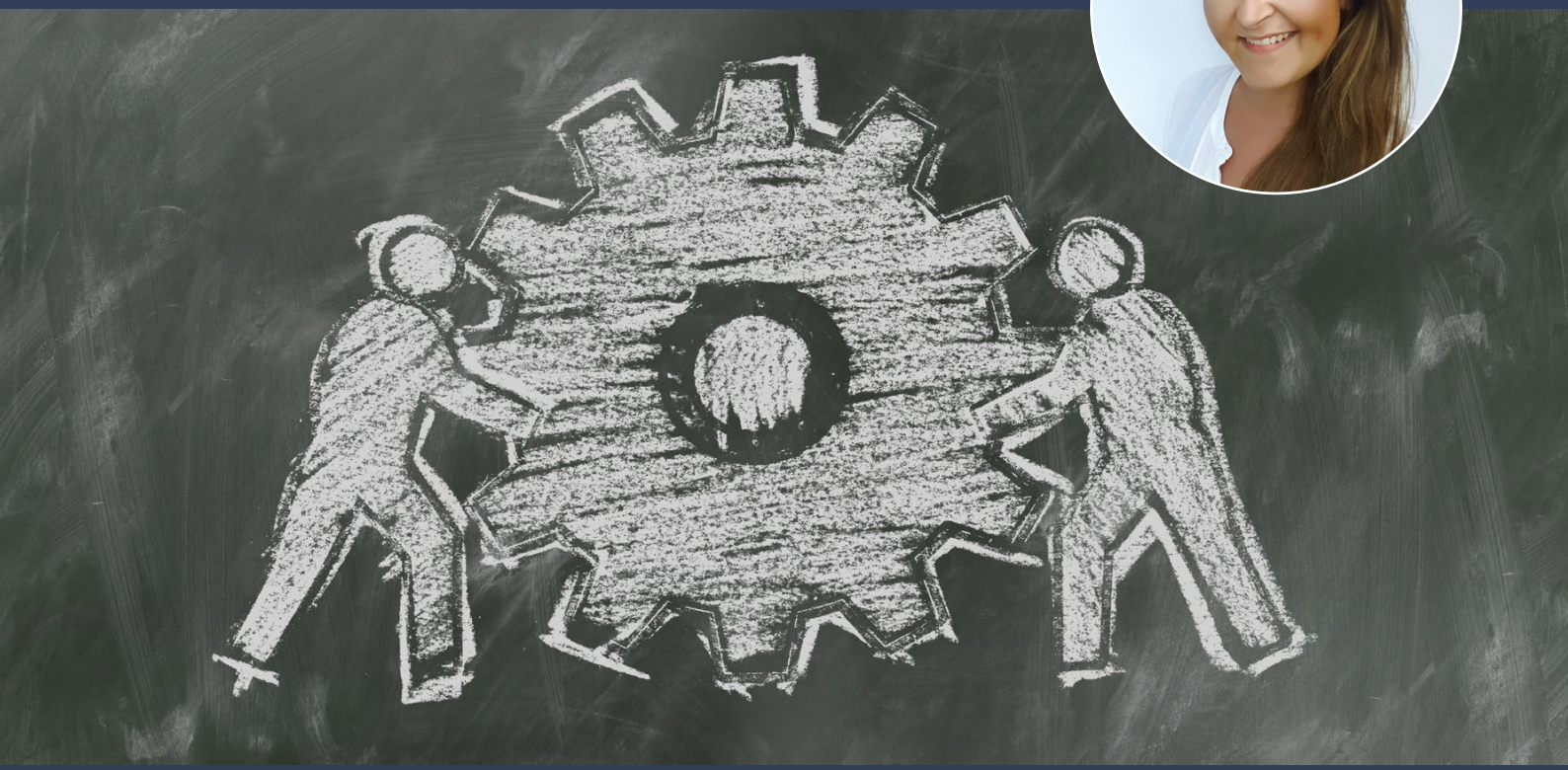
Hvorfor distribueret ledelse? 30

Af Susanne Ploug Sørensen og Mai-Britt Herløv Petersen

Distribueret ledelse er en organiserings- og ledelsesform, som allerede eksisterer i komplekse organisationer og kan være løsningen, når lederen står i dilemmaet mellem behovet for ledelse tæt på medarbejderne på den ene side og at overlade de ofte meget kompetente medarbejdere til selv at lede og styre opgaverne på den anden side.

Læring og kompetenceudvikling i en organisk læringskultur - ved brug af AskingCulture

Af Benita Muhlig Hou Larsen, cand.mag i læring og forandringsprocesser, chefkonsulent AskingCulture



AskingCulture er et koncept, som initierer bevægelsen imod den lærende organisation i kraft af en målrettet proces og et tilpasset system, så alle i en organisation bliver opmærksomme på at udnytte egen samt andres viden og færdigheder bedst muligt. Målet med værktøjet er, at kompetenceudvikling, videndeling, praksisnær- og selvreguleret læring bliver til én sammenhængende enhed.

I en tempofyldt kommunal organisation, hvor fokus er rettet på optimal udnyttelse af ressourcer i hverdagen, er det bl.a. min opgave at sikre, at ledelsen på området kontinuerligt tilpasser sig de vilkår og udfordringer, som hverdagen fordrer, og som området kræver. Derfor takkede vi ja til at deltage i et projekt med AskingCulture, idet vi anser det for at være et koncept, der kan understøtte ledelsen på tværs af området, så lederne i højere grad end tidligere får mulighed for at udnytte hinandens kompetencer og viden.

Ovenstående udtalelse kommer fra Kim Støving, som er funktionsleder ved Herlev Hjemmepleje og Socialpsykiatri, som lige for tiden er ved at afprøve en ny form for kompetenceudviklingskoncept kaldet AskingCulture. Formålet med denne artikel er at give et indblik i, hvordan man gennem brugen af AskingCulture kan optimere anvendelsen af allerede eksisterende ressourcer i ledelsesgrupper og hos medarbejderne og dermed skabe højere grad af læring, sammenhængskraft og synergi i organisationen.

Læring skal være en del af ledelsesstrategien

Samfundet står overfor en virkelighed, der på kort tid tvinger nye dagsordener igennem med teknologiskift, organisationsændringer og ændrede vilkår, som alle betyder, at såvel medarbejdere som ledere skal være i stand til, af egen kraft, at tilegne sig nye færdigheder og kompetencer i takt med omgivelsernes krav om tilpasning og udvikling. Læring i arbejdslivet har gennem de seneste år været i fokus, særligt fordi den uformelle praksislæring foregår lige her og nu- uden nogen form for transferudfordring. Udfordringen ved denne form for læring er dog, at den nemt bliver tilfældig og begrænset til, hvilket fokusområde der er på arbejdspladsen på det pågældende tidspunkt, og at der så opstår et manglende overblik, og at læringsaktiviteterne meget nemt nedprioriteres midt i den travle hverdag. Hvis læring i arbejdslivet skal være organisk og bæredygtigt, må den være velorganiseret og målrettet forankret i kulturen og ledelsesstrategierne.

De fleste organisationer bruger mange penge på at sende medarbejdere på kurser og uddannelse, hvilket kan være en rigtig god måde at optimere organisationens læringskapacitet og viden på, men det kræver en særlig bevidsthed omkring læringsledelse. Kurserne og uddannelserne kan nemlig ikke stå alene, hvis man ønsker at dele og forankre den tilegnede viden, således at praksis ændres efterfølgende. Den største udfordring ved denne form for kompetenceudvikling er, at undervisningen ikke foregår i den sammenhæng og på det tidspunkt, hvori det lærte skal anvendes. Derfor sker det oftest, at det lærte alligevel ikke kan bruges, fordi de rammer, der er på arbejdspladsen, ikke skaber mulighedsbetingelser for, at den nye viden kan omdannes til ny praksis. Derfor er størstedelen af den løsrevne kompetenceudvikling tidsspild.

Brinkerhoff påviste allerede i begyndelsen af 90'erne, at det er svært at skabe bundlinjeeffekt ved hjælp af eksterne kurser og uddannelse. Han påviste, at kun mellem 8 og 12 procent af kursisterne efterfølgende leverede noget, der kunne siges at have effekt for den organisation, de kom fra.

Disse resultater taler sit tydelige sprog, og man kan jo undre sig over, hvorfor mange organisationer til stadighed sender deres ledere og medarbejdere på diverse kurser uden egentlig at have besluttet sig for at sætte kompetenceudviklingen ind i en egentlig læringsstrategi.

For at skabe bæredygtig kompetenceudvikling og læring må organisationen derfor være god til at udnytte og arbejde målrettet for at omsætte de ressourcer, de investerer i uddannelse og kurser, således at de bliver omsat til resultater. Helt fundamentalt er det derfor, at hvis man vil have læring til at ske som en del af organisationskulturen, må der sættes nogle systemer op, der kan understøtte læreprocesserne i dagligdagen.

Processen må sættes på form og gøres til en fast del af praksis, hvilket netop er det, konceptet AskingCulture kan imødekomme.

AskingCulture som metode og system

Før en organisation beslutter sig for at udvikle sig og skabe læring og kompetenceudvikling, er det særligt vigtigt, at den faktisk ved, hvor den vil hen, og hvilke kompetencer der er særligt brug for i forhold til at kunne nå det mål.

I vores optik bliver det allervigtigste dog at finde ud af, hvilke kompetencer og videnskapacitet, der allerede findes i organisationen - for man kan jo spørge sig selv: Hvorfor bruge tid og penge på at lede efter noget, som i forvejen ligger lige foran eller til siderne?

Da vi hos AskingCulture har erfaret, at kompetenceudvikling og læring ofte er formel, individorienteret og meget sjældent sat ind i en egentlig læringsstrategi, har vi været særligt optaget af at udvikle et system og en metode, som netop kan imødekomme og svare på følgende spørgsmål:

- Hvordan kan vi imødekomme, at læring og kompetenceudvikling kan organiseres og forankres således, at den i højere grad målrettes og får et større fokus i ledelsesstrategien for organisationen?

- Hvordan kan vi imødekomme, at man kan udnytte den kapacitet af viden og kompetencer, som allerede er til stede i organisationen?

- Hvordan kan vi skabe rummet for et transparent, vidensundersøgende og professionelt læringsfællesskab, som kan løfte organisationen og dermed på sigt skabe bedre resultater?

Vi mener, det er vigtigt, at man bevæger sig væk fra tanken om den formelle og individuelle læring (eksterne kurser) mod et større fokus på at undersøge egen praksis i og sammen med kollegaer. Fokus bliver dermed, hvordan man i et samarbejde kan løse de opgaver, man er fælles om, samtidig med at man får en større indsigt i egen praksis og dermed udvikler denne.

Et værktøj som AskingCulture skaber netop udgangspunktet og forudsætningerne for etablering og udvikling af en sådan læringsstruktur på arbejdspladsen, hvor videnskollektivering stimuleres og bliver en videns-og læringsstrategi. Herudover målretter det distribuering af viden, således at kollektivering sker med fokus på, hvad den enkelte medarbejder har brug for at vide for at blive bedre til sine opgaver, og så andre medarbejdere hver især har muligheden for at byde ind med deres viden. Den handleviden, der tidligere var tavs.

Hvad er AskingCulture?

AskingCulture kan kort fortalt ses som et generisk og tilpasningsdygtigt koncept bestående af to dele- en metode/ proces og et system, herunder skitseret:

Selve processen skal ses som en 'kulturbearbejdning', en proces hvor man bl.a. tager temperatu-

AskingCulture som:

Metode / proces

- Modenhed på læringsledelsemulighedsbetingelser og barrierer
- Parathed til kulturændringmulighedsbetingelser og barrierer
- Skaber sammenhængskraft
- Definerer kompetenceniveauer i relation til adfærd og resultater
- Bevidstgørelse af organisationens videnkapacitet
- Medarbejdere understøttes i at engagere sig, hjælpe andre og til at dele viden
- Dialogmappe til understøttelse af MUS, med fokus på opgave, udfordring, adfærd og læring

AskingCulture-system

- Platform til kompetenceudvikling
- Overblik over kompetenceniveau og videnskapital
- Synliggøre hvem der har viden, deler viden og motiverer til forankring af viden
- Synliggøre hvem der skaber læring og motiverer til læring
- Kobler læringsdokumenter med kompetenceområder
- Faciliterer en organisk læringskultur vha. principper for *selvreguleret læring* og *peer learning*

ren på organisationens læringskultur og skaber en bevidstgørelse og en forståelse omkring den lærende organisation. Fokus er her rettet mod de forhold, som kan muliggøre eller besværliggøre en udvikling i læringskulturen, de aktuelle kompetencer og den læringskultur, som er gældende. Processen kan tilpasses til den enkelte organisation alt efter, hvordan dennes aktuelle tilstand er. Med udgangspunkt i det reelle 'er' og det ønskelige 'bør' kan vi sammen vurdere, hvilke processer der skal igangsættes, og hvilke tiltag vi kan fokusere på- hele tiden med fokus på at forankre tanker i praksis og konkret handling. Konceptet AskingCulture faciliterer, at man gennem et samarbejde i ledelsen og- eller i et større set-up med ledelse og medarbejdere beskriver og skaber fælles forståelse omkring organisationens kompetencemål og allerede eksisterende kompetencekapacitet. Ledelsesgruppen i Herlev Hjemmepleje og Socialpsykiatri, som består af ledere fra hjemmeplejen, sygeplejen, socialpsykiatrien og misbrugscentret, har allerede gennemført denne del af processen og har oplevet, at arbejdet med ledelsesgruppens kompetenceprofil har været berigende.

Projektet har indtil videre betydet for os, at vi sammen har sat ord på, hvordan vi skal oversætte kompetencerne til konkret ledelsesadfærd i hverdagen og på den måde gøre vores viden og erfaringer til noget mere håndgribeligt, som vi kan drage nytte af i vores praksis. Der var meget energi i den del af workshopforløbet, hvor det stod klart, at ledergruppen profiterede af at arbejde ud fra et fælles afsæt i forhold til at oversætte kompetencerne til konkret adfærd i hverdagen. Alle har været positive i forhold til at gøre brug af hinanden, hvor det også ses som en styrke, at kompetenceudviklingskonceptet ikke altid kræver fælles tilstedeværelse, men i stedet også kan foregå på en fælles digital platform.

AskingCulture består af en generisk og tilpasningsmulig digital platform, som kan skabe rum for, at den allerede eksisterende videns-og læringskapacitet kan udvikles og øges. Platformen gør det muligt at facilitere, at medarbejderne udnytter de potentialer, der ligger i, at de

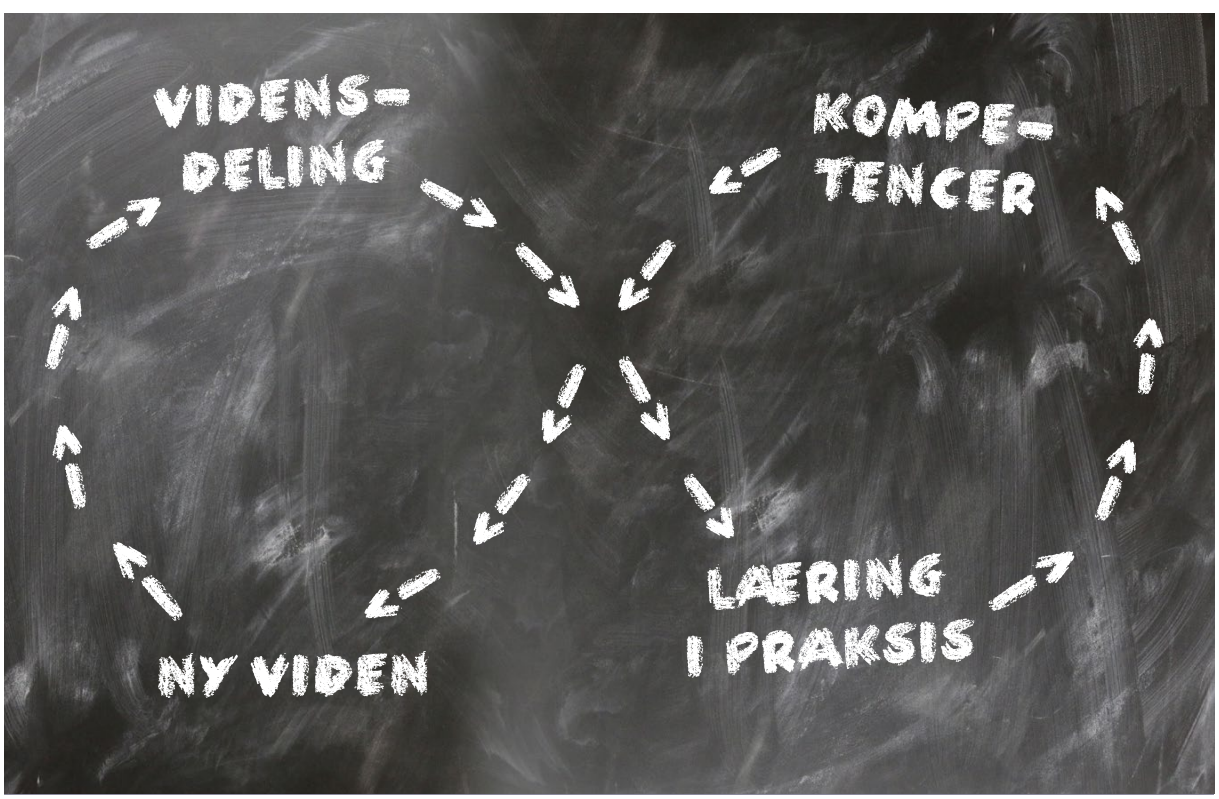
bringer egne ekspertiser i spil og er klar til at lære af hinanden.

Dette er muligt, fordi systemet anviser muligeder for hjælp, sparring og læring hos den eller de kolleger, som evt. befinder sig på et højere kompetenceniveau, og som man derved kan spørge om hjælp i forhold til de forskellige kompetencer. Man kan ligeledes finde den eller de kolleger med et lavere kompetenceniveau og tilbyde sin egen hjælp - deraf navnet AskingCulture.

AskingCulture vil sikre sammenhæng imellem videndeling og praksisnær læring. Dette fører til øgede kompetencer og understøtter, at når ny viden og nye kompetencer kobles til individuel erfaring, så skaber det i bedste fald ny viden, som igen deles, videnkollektiveres og føres tilbage i organisationen, som derved øger videnskapitalen i virksomheden, hvilket er illustreret i nedenstående model.

I forlængelse af metoden er der samtidig udviklet værktøjer – eksempelvis en dialogmappe som støtteredskab til lederen, som kan skabe sammenhæng mellem den enkeltes læringsstrategier og kompetencemål. Gennem lederudviklingssamtaler og medarbejderudviklingssamtaler, som netop tager afsæt i den pågældendes synlige kompetenceniveau og læringsstrategi, bliver det muligt at forankre disse i konkret handling og adfærd. Her holdes fokus på de små skridt på vejen, og det er 'den lærende', som til samtalerne beslutter, hvilke kompetencer der skal i fokus, både i forhold til hvor han/hun ser mulighed for at række ud og bidrage til andres udvikling, men også der hvor der er et udviklingspotentiale og mulighed for at spørge om hjælp hos kollegaer.

Vi er meget bevidste om, at læringskapaciteten i de sociale systemer, eksempelvis en ledergruppe, kun er noget, disse systemer selv kan lave om på. Vi kan ikke lave ændringerne for



dem, men vi tror på, at vi kan skabe en bevidsthed og et sprog omkring de muligheder, der ligger i at øge kapaciteten, og at vi sammen kan skabe og udvikle et rum, hvor denne læringskapacitet bliver synliggjort, således at organisationen bliver bevidst omkring muligheden for udnyttelse af allerede eksisterende viden.

Når man ønsker at skabe en organisk læringskultur ved brugen af AskingCulture, forpligter man sig til at give af det, man kan og at lære af andre, og særlig vigtigt bliver det at være selvregulerende i sin læringstilegnelse. Selvregulering er en del af det at være en lærende person, og vi mener, der er behov for, at både ledere og medarbejdere i endnu højere grad end tidligere selv tager ansvar for egen læring og kompetencekapacitet.

Selvreguleret læring er defineret på følgende måde:
At personer koordinerer, kontrollerer og styrer videns-og færdighedsbaserede faktorer og motivationelle faktorer indenfor rammerne af et bestemt arbejds-og læringsmiljø for at nå deres mål.

Med afsæt i den lærende organisation:
Når vi hos AskingCulture er optaget af læring på arbejdspladsen, er det især med udgangspunkt i tanken om arbejdspladsen som en lærende organisation. I en lærende organisation er ledelsen i stand til at muliggøre og facilitere medarbejdernes fælles udvikling. Viden og færdigheder tænkes ikke som noget, den enkelte besidder, men mere som kollektive færdigheder i, hvad man er i stand til at gøre, fordi man har organiseret sig i dynamiske, lærende enheder.

Kompetenceudvikling i professionelle læringsfællesskaber

Medarbejdere og ledere på en arbejdsplads har forskellige ekspertiser, og samtidig har de også forskellige perspektiver på, hvad god praksis i faget er. Disse forskelle kan anvendes og bidrage til, at man som medarbejder eller leder i højere grad bliver i stand til dybe refleksioner over egen praksis. Denne refleksion kan man arbejde struktureret og bevidst med, så den i højere grad inddrager forskellige perspektiver, hvilket vil bidrage til, at man sammen udvikler fagligheden på arbejdspladsen. Fagfaglighed er ikke noget, der en gang for alle er fastlagt, men netop noget dynamisk. At være fagligt opdateret er de fleste steder en del af det at være en kompetent praktikker, og dette understøttes af, at man gør brug af og har adgang til kollegernes fagligheder og videnskapital. Hos AskingCulture har vi særligt fokus på ovenstående, og vi har netop arbejdet på at kunne imødekomme dette ved hjælp af en digital platform. I ledergruppen hos Herlev Hjemmepleje og Socialpsykiatri ser man også fordelene i, at den samlede videnskapital og kompetenceprofil bliver gjort transparent og synlig.

Vi har valgt at prøve AskingCulture i ledergruppen, som består af ledere fra hjemmeplejen, sygeplejen, socialpsykiatrien og misbrugscentret. Ledergruppen kan også betragtes som et fælles netværk med en hvis videnskapital, som vi kan tage afsæt i ved brug af AskingCulture konceptet. Med det koncept får vi mulighed for at bringe den samlede videnskapital i spil både i forhold til kompetencer og læring, men også med henblik på at skabe bedre resultater. Vi skal naturligvis forsøge at udnytte de samlede ressourcer og viden på tværs af organisationen bl.a. ved at opbygge en fælles pulje af kompetencer og viden.

Det er tydeligt, at man ved at holde fokus på organisk læring og det at benytte allerede eksisterende ressourcer kan opbygge nogle professionelle læringsfællesskaber, hvilket er en måde at

understøtte den faglige udvikling, som også ligger i en professionsfaglighed. Hvis man arbejder med og i professionelle læringsfællesskaber, vil den egentlige ledelse udvikle sig til i højere grad at være distribueret ledelse, hvilket også kan give nogle særlige udfordringer. Det bliver vigtigt, at ledelsen spørger sig selv, hvordan det er muligt at facilitere, at de ansatte udnytter de potentialer, der ligger i, at de bringer egne ekspertiser i spil og er klar til at vejlede og lære til og fra hinanden - det vi hos AskingCulture betegner som peer learning. Dette spørgsmål bliver et vigtigt omdrejningspunkt, fordi kollegial vejledning bliver en bærende del af læringskulturen i organisationen. Hos AskingCulture har vi netop udviklet den digitale platform, som kan støtte faciliteringen af peer learning, Selvreguleret læring og Professionelle læringsfællesskaber.

Et professionelt læringsfællesskab består af følgende 5 søjler:

1. Fælles værdier og vision
2. Fokus på organisationens kerneopgave
3. Reflekterende dialoger
4. Deprivatisering af praksis
5. Samarbejde

Hos AskingCulture er det netop de 5 søjler, som definerer et professionelt læringsfællesskab, vi forsøger at sætte i fokus og få bragt i spil i organisationen, således at teams og arbejdsgrupper i højere grad bevæger sig hen imod at være professionelle læringsfællesskaber, som netop udgør organisationens organiske læringskultur. Det er samtidig vigtigt at pointere, at det er en ledelsesopgave at arbejde for, at 'søjlerne' sætter sig afgørende spor i den praksis, som udspiller sig i dagligdagen - læringskulturen skal ledes og støttes. Som med al udvikling kræver det uden tvivl en stor indsats over lang tid at ændre en organisations læringskultur. Udgangspunktet for professionelle læringsfællesskaber er det, medarbejderne og ledelse allerede gør i forvejen, og det handler ikke om at finde fejl og mangler, men i fællesskab at finde potentialer og muligheder for forbedringer.

Ledelsesgruppen hos Herlev Hjemmepleje og Socialpsykiatri er stadig i procesfasen i brugen af AskingCulture, og de er spændte på det arbejde, der fortsat ligger i bevægelsen mod en mere organisk læringskultur. På spørgsmålet om hvilke forventninger funktionsleder Kim Støvring har til arbejdet med det nye værktøj, er svaret:

> *Min forventning med AskingCulture konceptet er, at det kan bidrage til, at lederudviklingen bliver mere målrettet og sker kontinuerligt i den daglige praksis, samtidig med at vores LUS samtaler kvalificeres.*

Pædagogik i det fri – året rundt

Erfaringer fra skoven

Af Thomas Schepelern, pædagogfaglig konsulent, Agerbækhuse

En skov er et naturligt sanserum. En skov er et frirum fra samfundets normer. En skov skaber samhørighed og dæmper stress. Hvad sker der, når man flytter et dagtilbud for mennesker med omfattende og komplekse funktionsnedsættelser langt ud i skoven?

Katja sidder i joggeren og kigger på træerne. Hun begynder at rokke frem og tilbage og udstøder høje hvin af begejstring imens. På et tidspunkt tipper joggeren bagover, og Katja lander i den bløde skovbund og griner. Herefter søger Katja øjenkontakt med en medarbejder for lige at blive bekræftet i, at alt er ok. Efter noget tid, hvor hun har mærket og smagt lidt på skovbunden, bruger hun sin kropsvægt og den samme rokketeknik til at komme op at sidde. Først her kommer der en medarbejder og hjælper Katja tilbage i joggeren.

Aktivitetscenteret på Blumensvej i Køge, som er en del af Agerbækhuse, har igennem mere end 10 år haft et særligt tilbud til en mindre gruppe handicappede borgere. Hver morgen, uanset vind og vejr, henter busser denne gruppe borgere og kører dem ud i en skov på Stevns. I skoven har de et lille område, som er 'deres', hvor der står en tipi, en toiletvogn og et par åbne skure med borde og bænke. Her tilbringer de dagtimerne sammen med en gruppe medarbejdere, der virkelig brænder for at være og arbejde i en skov. Som det ofte er med holdbare ideer, startede det i det små med en enkelt borger, der dagligt kom på gåtur i skoven. I løbet af årene er det vokset således, at der nu er 12 borgere, der hver dag kommer af sted. Og der er stor interesse fra mange pårørende, som gerne så, at også deres familiemedlem kunne blive en del af dette tilbud.

Skoven og sanserne

I skoven er der meget let adgang til sanseoplevelser, som involverer flere sanser på én gang - og på en enkel måde. Der er altid noget spændende at se på, der er altid lyde, og der er altid dufte og noget at smage på eller røre ved. Når Katja lander i skovbunden, får hun en værdifuld sanseoplevelse blandt blade og muld, og hun oplever, at hendes krop kan hjælpe hende til at komme videre. Det gør ikke noget, at hun bliver beskidt, eller at det tager lang tid.

Alle de borgere, der kommer i skoven, har udfordringer med hensyn til at forstå og være helt trygge i den fysiske verden. En del af denne udfordring skyldes, at deres sanseapparat ikke fungerer optimalt, og at især sanseintegrationen halter.

Skoven er et stort sanserum, der sørger for en balanceret stimulering af borgeren og samtidig indeholder så righoldige muligheder, at der altid vil være noget nyt og spændende at opleve. Men det kræver, at medarbejderne bruger skoven på denne måde og eksempelvis griber muligheden, når Katja falder, til at give hende oplevelsen af skovbund og bevægelse.

Inden Katja kom ud i skoven, virkede hun som en passiv og tilbagetrukket person – i modsætning til det indtryk, man får, når man møder hende i skoven i dag, hvor hun er fuld af liv og energi. Hvad har skovens rum givet Katja?

Skoven som frirum

Man ser det af og til – en borger, der går hvileløst op og ned af gangene i et dagtilbud. Det virker formålsløst, og borgerens adfærd vil hurtigt blive udpeget som et problem. Forestil dig samme borger i en skov. Så virker adfærden pludselig ikke på samme måde problemfyldt – borgeren går blot en tur i skoven. Når omgivelsernes blik på en borger ændres – ændres også borgerens muligheder. Samtidig har det også en betydning for borgeren, at det netop er en skov, han eller hun bevæger sig rundt i, for dagens indtryk og aktiviteter bliver nært forbundet med naturen og de muligheder, den tilbyder. Tempoet bliver naturligt langsommere og tilpasses omstændigheder, som f.eks. underlaget og vejret.

I skoven er der (næsten) ikke noget teknologi og ingen strøm. Dette betyder, at borgerne ikke oplever at være en del af en kompliceret og

hurtig virkelighed, som de ikke forstår, og som de derfor almindeligvis har en tendens til ikke at deltage i.

I skoven er der desuden en oplevelse af at være sat en lille smule 'udenfor' samfundets normer. Her er mere plads til høje lyde og speciel motorik. Her er plads til at være meget langsom eller se anderledes ud. Og i skoven er det 'kulturelle overjeg' suspenderet på en sådan måde, at f.eks. anderledes kommunikationsformer bliver nemmere at engagere sig i, fordi der ikke er nogen udenforstående, der kigger med. Hvis Katja var faldet ud af joggeren på det lokale bytorv, havde medarbejderen haft anderledes snævre rammer at arbejde indenfor.

Der er kort sagt lidt mere frihed til at være sig selv og udtrykke sig mere direkte og mere på borgernes præmisser, end hvis der havde været fire vægge, et tag og en hel by fuld af normer til at omgive en.

Skoven som medspiller

En skov er et levende rum, der forandrer sig fra dag til dag eller nogen gange fra øjeblik til øjeblik. Det, at skoven aldrig er helt ens at være i, trækker på en sund måde noget opmærksomhed ud i omgivelserne, hvilket kan mindske det ofte lidt låste fokus på egne vaner, systemer eller behov, som mange af de borgere, der kommer i skoven, ellers har. Stille og roligt kan gåturene i skoven dæmpe en borgers uro modsat samme rutine på et indendørs dagtilbud. Set på denne måde virker skoven stressdæmpende.

Vi ser jo borgere, der kan slappe helt af ved at se på åben ild, som Palle, pædagog i skoven, beskriver det, når han skal sætte ord på, hvordan skoven er en medspiller i den pædagogiske praksis.

Samtidig er skoven stor og kan skabe en fornemmelse af sammenhold eller samhørighed, fordi skovens størrelse sætter vores egen størrelse og afhængighed af hinanden i perspektiv. Selv om alle borgerne er mentalt handicappede og næppe kognitivt forstår betydningen af at fare vild, bliver de langt overvejende på det område, hvor tipien står. De har i princippet frihed til at gå, hvorhen de vil, men de vælger at blive i gruppen af egen drift. Set på denne måde skaber skoven måske mere sammenhold og giver et dybere tilhørsforhold, end hvis borgerne havde været indendørs.

Undersøgelse viser:

Ledere af sociale tilbud mener, der generelt leveres høj kvalitet

Af Jes Jessen, Kvalitets- og udviklingskonsulent i Evidentia

Om Evidentia

Evidentia har i 9 år arbejdet med kvalitet i sociale tilbud og har lavet opgaver for både private og offentlige organisationer. Evidentias konsulenter fungerer både som evaluatorer og som proceskonsulenter. De 6 medarbejdere har en socialfaglig akademisk uddannelse og holder til i Fredericia. Evidentia tilbyder at gennemføre en EOA organisationsanalyse, hvor vurdering fra både ledelse og medarbejdere indgår, på meget fordelagtige vilkår. Analysen kan danne grundlag for tilbuddets fortsatte arbejde med kvalitet.

Evidentia gennemførte i første kvartal af 2017 en undersøgelse af, hvor godt lederne af sociale tilbud vurderer, at tilbuddene præsterer på en række områder i deres organisation, der har betydning for, hvor godt de løser kerneopgaven. Undersøgelsen var samtidig led i udviklingen af et redskab, der kan hjælpe ledere til at prioritere, hvor de skal fokusere deres ledelsesmæssige indsats.

Hvor kom inspirationen fra?

Gennem den seneste halve snes år har der været talt rigtigt meget om kvalitet i socialt arbejde: Politisk har der være stærk fokus på, hvad der virker – en enkelt minister overvejede endda at indføre regler om, at man udelukkende måtte vælge bestemte evidensbaserede metoder; LOS (Landsforeningen af Opholdssteder) etablerede en ny kvalitets-organisation (Akkreditering Danmark), der formulerede nogle kvalitetsstandarder for sociale tilbud, og eksempelvis Københavns Kommune fulgte trop med sine egne standarder; Socialstyrelsen etablerede en metodeafdeling, der har udviklet standardiserede udredningsredskaber og en håndbog for sociale tilbud vedrørende dokumentation; tilsynsreformen resulterede i et nyt Socialtilsyn, der også tager udgangspunkt i en kvalitetsmodel. Dette er blot nogle få eksempler på initiativer, for rundt omkring i kommuner, organisationer og enkelttilbud har der været arbejdet intenst med at styrke kvalitetsarbejdet – fulgt op af IT-udbydernes indsats for at indarbejde dokumentationsredskaber i de socialfaglige systemer. Fælles for rigtig mange af disse initiativer har været, at de handler om bedre dokumentation – af behov, mål, processer og resultater. Der har nærmest været en tendens til, at der er sat lighedstegn mellem kvalitet og dokumentation.

Dokumentation i sig selv er imidlertid ikke ensbetydende med høj kvalitet, overdrevet dokumentation kan oven i købet medføre forringet kvalitet, særligt hvis dokumentationen ikke bruges til refleksion, læring og udvikling.

Kernen i god kvalitet handler om, hvorvidt det enkelte tilbud er god til at løse sin kerneopgave! Kerneopgaven er den værdi, som tilbuddet er sat i verden for at tilføre de borgere, tilbuddet retter sig imod – vel at mærke den værdi, der skabes sammen med den enkelte borger med udgangspunkt i borgerens drømme for et godt liv. Kerneopgaven handler med andre ord om, hvorvidt det sociale tilbud opfylder sin mission.

Evnen til at løse tilbuddets kerneopgave afhænger af mange forhold. Alt sammen noget, der har betydning for tilbuddets kvalitet: Har man en kultur blandt medarbejdere, der præges af ansvarlighed og videndeling? Er tilbuddet organisatorisk bygget op, så den fremmer hensigtsmæssig kommunikation og arbejdsgange? Sidder tilbuddet fast i forældede faglige tilgange og metoder, eller evner man at følge med og udvikle fagligheden? Fremmer ledelsen medarbejdernes motivation og samarbejde, og har man en bestyrelse, der tør at udfordre ledelsen, så den hele tiden er skarp?

I Evidentia, der selv i sin tid blev etableret med det formål at sætte særlig fokus på dokumentation, er vi i stigende grad blevet bevidste om, hvor stor betydning alle disse forhold har for løsning af kerneopgaven og dermed for kvaliteten. Der er sådan set ikke noget nyt i dette. Der er tale om alle de traditionelle organisationsteoretiske dimensioner, men dels har der ikke været så meget fokus på deres betydning for kvaliteten, dels har der nogle steder været mere fokus på ydelserne frem for kerneopgaverne.

Evidentia har derfor gennemført en undersøgelse blandt sociale tilbud, der omhandler deres evne til at levere på en række relevante organisatoriske dimensioner. Samtidig har det været formålet at udvikle en metode til at "tage temperaturen" på det, man kunne kalde deres "organisatoriske leveringsevne" og dermed på at levere god kvalitet og løse kerneopgaven. Undersøgelsen har været en slags test af metoden. Testen har vist, at vi er på vej, men ikke i mål!

Sammenfatning af undersøgelsens resultater

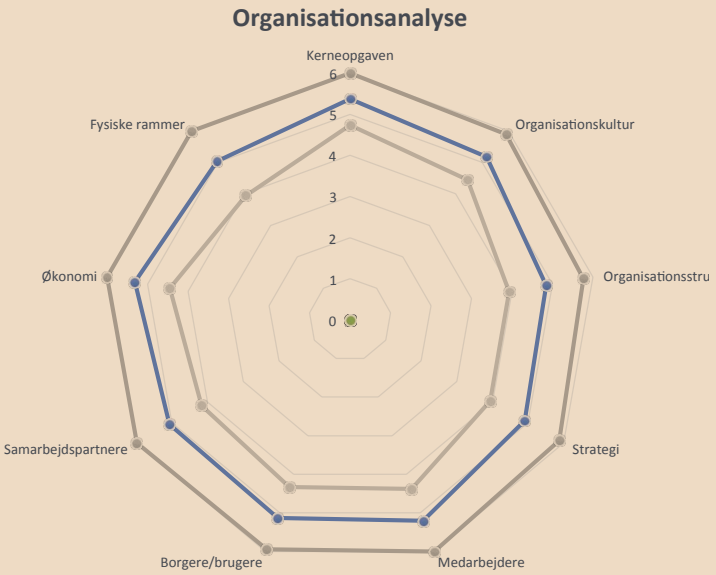
100 sociale tilbud indgik i undersøgelsen, der blev gennemført som telefoninterviews i februar 2017. Interviews blev gennemført af et telemarketingfirma på vegne af Evidentia. Respondenterne blev fundet tilfældigt i medlemsoversigterne for henholdsvis LOS og Socialt Lederforum efter, at begge organisationer havde givet tilsagn om, at de anbefalede undersøgelsen. Der blev forsøgt ringet til 387 tilbud for at få svar fra 100 tilbud. Der blev gennemført interviews med 38 ledere fra tilbud, der var medlem af LOS, det vil sige primært private tilbud, og 62 ledere fra tilbud, der var medlem af Socialt Lederforum, det vil sige primært offentlige tilbud.

For at vi kunne undersøge, om udvalgte baggrundsvariable havde betydning for tilbuddenes præstationer på de organisatoriske dimensioner, blev der spurgt til ejerskab (kommunalt, fonds- eller privatejet), tilbuddets målgruppe (børn, unge, voksne), tilbuddets lovgrundlag og størrelse (antal pladser). Analysen giver ikke grund til at tro, at de pågældende baggrundsvariable har betydning for scoringen. Datamaterialet er dog for lille til at sige noget sikkert herom.

Som det fremgår, scorer lederne af de sociale tilbud sig relativt højt. Lederne vurderer altså, at deres sociale tilbud præsterer højt med hensyn til at fungere optimalt på organisatoriske forhold, der har betydning for løsning af kerneopgaven. På en skala fra 1-6, hvor 1 betyder i meget ringe grad, og 6 betyder i meget høj grad, er der i de underliggende spørgsmål ingen, der scorer 1 og kun helt få, der scorer 2. På langt de fleste spørgsmål er der også kun helt få, der scorer tre, men på enkelte spørgsmål er der 10-14%, der scorer 3. De spørgsmål, hvor flest har scoret lavest, og hvor lederne således særligt vurderer, at der kan præsteres bedre, handler om:

- Hvorvidt tilbuddene indsamler data om brugerrettede indsatser og resultater, sætter tid af til at kigge på data og drøfte, om de giver anledning til ændringer i tilbuddet
- I hvor høj grad det er tydeligt for lederne, hvilken værdi bestyrelsen har for tilbuddets arbejde (gælder naturligvis kun tilbud, hvor der er en bestyrelse)
- I hvor høj grad bestyrelsen er en aktiv medspiller i forhold til ledelse og strategi

De ni organisatoriske dimensioner, som indgik i undersøgelsen, er vist i figur 1. Bag de ni dimensioner ligger der 37 spørgsmål, så der blev stillet 3-5 spørgsmål under hver dimension. Nedenstående radardiagram viser den gennemsnitlige score på de spørgsmål, der ligger bag hver dimension.



Gennemsnit for alle organisationer
Spredning

- I hvor høj grad tilbuddet med jævne mellemrum forholder sig til trusler og muligheder i og uden for tilbuddet, som kan påvirke tilbuddets resultatskabelse

- I hvor høj grad de fysisk rammer er egnede til målgruppen

En række væsentlige spørgsmål, hvor der ikke er mange, der scorer 3, men hvor der er rigtig mange, der "kun" scorer 4 sammenlignet med de øvrige spørgsmål, og hvor der altså også tyder på at "være plads til forbedring" handler om:

- I hvor høj grad der – når man ser bort fra det rent faglige samspil – er tillid og samarbejde mellem medarbejderne, der kommer brugerne til gode (28% scorer 4)

- I hvor høj grad medarbejderne har et fagligt samspil, dvs. kendskab til – respekt for – og kobling mellem alle medarbejdernes kompetencer, der er fremmende for udførelsen af kerneopgaven (24% scorer 4)

- I hvor høj grad man i tilbuddet har den nødvendige og tilstrækkelige kommunikation (32% scorer 4)

- I hvor høj grad ledelsen har sikret, at der er tydelige mål og rammer for opgavevaretagelsen på alle niveauer i organisationen (27% scorer 4)

- I hvor høj grad man oplever trivsel på arbejdspladsen (20% scorer 4)

- I hvor høj grad rekruttering af nye medarbejdere hviler på en grundig analyse af, hvilke kompetencer tilbuddet har brug for (26% scorer 4)

- I hvor høj grad tilbuddet har en hensigtsmæssig personalegennemstrømning (23% scorer 4)

- I hvor høj grad medarbejderne oplever at blive inddraget i udarbejdelse af mål, strategier, udvikling og arbejdstilrettelæggelse m.m. (20% scorer 4)

- I hvor høj grad tilbuddet har viden om kundernes krav og forventninger (21% scorer 4)

Resultaterne af undersøgelsen blev præsenteret for og drøftet med ledere af sociale tilbud på workshops på henholdsvis LOS' landsmøde den 27.-28. marts og Socialt Lederforums årsmøde den 30.-31. marts. De ledere, der deltog i disse workshops (tilsammen omkring et halvt hundrede personer), mente, at ledere i en interview-situation som den, der blev benyttet i undersøgelsen, vil være tilbøjelige til at score mere positivt, end de reelt mente, tilbuddet præsterede. Endvidere var der enighed om, at man ville få et noget mere varieret og nuanceret billede, hvis man stillede tilbuddenes medarbejdere de samme spørgsmål.

Man kan vel tillade sig at konkludere, at de sociale tilbud generelt ser ud til at udføre et godt stykke arbejde, hvad angår at drive deres organisationer, så de bidrager bedst muligt til deres kerneopgave, men at der også er områder, hvor i hvert tilfælde en del af tilbuddene kan optimere. Man vil imidlertid få et mere validt og nuanceret billede, hvis man ikke kun spørger lederen, men også mellemledere og medarbejdere.

Sammenfatning af erfaringer med redskabet

Formålet med undersøgelsen var to-delt: 1: At undersøge, om der er områder, hvor ledere i sociale tilbud har særlige udfordringer, når det gælder at geare deres organisationer til at løse kerneopgaven bedst muligt, og 2: At udvikle et redskab til at diagnosticere, hvor et socialt tilbuds ledelsesmæssige udfordringer er og dermed bistå ledelsen til at prioritere ledelsesindsatsen herefter. Tanken har været, at ved at få et datagrundlag fra et nogenlunde repræsentativt udsnit

af de sociale tilbud, kan der etableres et referencegrundlag, en slags "spejl", hvor de enkelte sociale tilbud kan sammenligne sig og dermed få et billede af, hvor der er behov for en ledelsesmæssig indsats. I takt med at flere sociale tilbud benytter redskabet, vil referencegrundlaget efterhånden blive større og dermed mere validt.

Redskabets værdi afhænger af en række forudsætninger:

- At respondenterne (de ledere og medarbejdere, der scorer i redskabet) grundlæggende forstår, hvad der forstås ved kerneopgave. Forstår de, at kerneopgaven er at skabe den værdi, forandring, udvikling eller hvad det nu er for den pågældende brugergruppe, som er målet med indsatsen, eller fokuserer de på selve ydelsen, som altså er noget andet? Er der den stærke involvering af brugerne, som der ligger i at fokusere på kerneopgaven – det at man gør noget sammen med brugerne og ikke blot noget for brugerne? Det er vanskeligt i et så relativt enkelt og overfladisk redskab at afdække, om denne forudsætning er opfyldt – det vil kræve en langt tættere dialog og tilbundsgående undersøgelse. Men om ikke andet kan dette i nogen grad give afklaring i den dialog, der kan tages, når et tilbud præsenteres for resultaterne.

- At de organisatoriske dimensioner, der indgår i redskabet, rent faktisk har betydning for, hvor godt kerneopgaven løses. Der ligger ikke noget samlet teoretisk grundlag for redskabet, der dokumenterer denne sammenhæng. Valget af dimensioner i redskabet bygger på den teoretiske og praktiske viden om ledelse og organisation, vi har opbygget gennem mange års konsulentarbejde. Der er tale om dimensioner, der er almindeligt anerkendte i forskning omkring ledelse og organisation. Der kunne være foretaget andre opdelinger af dimensioner, og man kunne sagtens have differentieret dimensionerne, så der blev langt flere end ni. Men balancen har været at udvikle et redskab, der samtidig var enkelt, overskueligt og intuitivt dækkende. Vi vil dog gerne i den fremtidige anvendelse udfordres på dette, så dimensionerne hen ad vejen kan skærpes.

- At spørgsmålene under hver enkelt organisatoriske dimension er væsentlige og valide indikatorer for den pågældende dimension. Det vil sige, om spørgsmålene rent faktisk siger noget væsentligt om, hvor godt tilbuddet præsterer på den pågældende dimension i forhold til løsning af kerneopgaven. Igen kunne der stilles mange flere spørgsmål under hver dimension, så når vi vælger, at der for enkelthedens skyld kun skal være nogle få, er det så de vigtigste eller mest centrale. På samme måde som ovenfor vil vi gerne udfordres og tilpasse redskabet i forhold til de erfaringer, der høstes hen ad vejen.

- At vi får pålidelige svar på spørgsmålene, altså at respondenterne giver ærlige vurderinger, når de scorer på spørgsmålene. Dette har allerede være nævnt i sammenfatningen af undersøgelsens resultater. På baggrund af de drøftelser, vi efter undersøgelsen har haft med en række ledere, og på baggrund af vores erfaringer og observationer som konsulenter antager vi, at resultaterne af undersøgelsen er lidt mere positive, end virkeligheden er. For at redskabet bliver anvendeligt, er det derfor ønskeligt, at vi fremover indhenter svar fra såvel ledere, mellemledere og medarbejdere i de enkelte tilbud. Én af udfordringerne i dette er, at nogle af spørgsmålene omhandler specifikke ledelsesmæssige områder i tilbuddene, som medarbejderne kan have vanskeligt ved at svare på. Dette må der arbejdes med.

Afrunding

Vi er overbeviste om, at kvaliteten generelt er høj i sociale tilbud i Danmark målt på faglige kompetencer, vilje og engagement til at bidrage til udvikling hos deres respektive brugere, målrettet indsats – og altså også på ledelse og organisering af indsatsen, så den fremmer udbyttet for brugerne. Men enhver ved, at man aldrig bliver færdig, der er altid noget, der kan gøres bedre. Ledelsesopgaven handler blandt andet om hele

tiden at flytte fokus derhen, hvor der er behov for optimering, motivering, revision og udvikling. Om kvaliteten så også er så høj, som lederne selv vurderer i denne undersøgelse, må tiden vise, når vi får udvidet og nuanceret undersøgelsen. Tilsvarende må konkret anvendelse i praksis vise, om det redskab, vi har udviklet til at analysere organisationen og bistå lederne med prioritering af ledelsesfokus, nu også opleves værdifuldt i praksis.

Udvalgte spørgsmål fra undersøgelsen:

I hvor høj grad giver brugerne (eller deres pårørende udtryk for, at de har et tilfredsstillende udbytte af jeres tilbud.

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	0	9	59	29	3	%

I hvor høj grad har I en fælles definition af jeres kerneopgave, d.v.s. hvilken værdi jeres indsats skal give brugerne? (en definition som I er enige om).

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	0	10	37	50	3	%

I hvor høj grad forholder I jer løbende til, om I udbyder de ydelser og anvender de metoder, der er de bedste til at understøtte udførelse af kerneopgaven? (fx drøfter med jævne mellemrum; Et par gange om året med alle medarbejdere = 6).

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	1	6	34	59	1	%

I hvor høj grad oplever du en ansvarlighedskultur i organisationen, dvs at kulturen i jeres tilbud er præget af, at medarbejderne udviser stor ansvarlighed i forhold til at varetage deres opgaver? (fx tage initiativ, påtage sig opgaver, muligheder frem for begrænsninger).

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	2	6	46	45	1	%

I hvor høj grad har I et fagligt samspil, d.v.s. kendskab til respekt for – og kobling mellem alle medarbejdernes kompetencer, der er fremmende for udførelsen af kerneopgaven?

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	0	24	46	27	2	%

I hvor høj grad har I en klar placering af ledelsesmæssige opgaver og ansvar? (fuld klarhed over, hvilke ledere der har ansvar for hvad).

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	1	12	41	47	1	%

I hvor høj grad understøtter jeres organisering af arbejdet kerneopgaven? Altså; er dét I gerne vil med brugerne klart afspejlet i måden, I har fordelt ressourcer og opgaver på, og måden I tilrettelægger arbejdet på?

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	1	10	53	35	1	%

I hvor høj grad har ledelsen sikret, at der er tydelige mål og rammer for opgavevaretagelsen på alle niveauer i organisationen?

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	1	27	45	25	1	%

I hvor høj grad oplever I generelt god trivsel på arbejdspladsen?

Lav	1	2	3	4	5	6	Ved ikke	Høj
%	0	0	5	20	54	20	1	%

Forklaring
1. I meget ringe grad
6. I meget høj grad

Facilitering er ledelse gennem fælles forståelse

Af Pernille Fendrich Schmidt, kommunikationskonsulent, Center for Omsorg og Specialpædagogik – COS -Københavns Kommune

Facilitering handler om at få grupper til at gøre det, de er sat i verden for at gøre, nå de mål, de sætter sig og arbejde på en engageret og effektiv måde.

Foto: Anne-Li Engström

Kan det lade sig gøre at engagere alle medarbejdere i en organisation i fælles processer? Ja, hvis du spørger Center for Omsorg og Specialpædagogik. Her har vi i snart tre år implementeret en faciliterende tilgang bredere og bredere ud i organisationen.

Om COS
Center for Omsorg og Specialpædagogik er et center i Københavns Kommune for udviklingshæmmede borgere med fysiske mobilitetsnedsættelser og i nogle tilfælde psykiatriske diagnoser. Det er et stort center med otte botilbud med omkring 300 borgere. Der er også en specialfysioterapi, svømmehal og enkelte dagtilbud.

COS yder et socialpædagogisk tilbud til borgerne med udgangspunkt i, at den enkelte borger skal opleve højest mulig livskvalitet. Der arbejdes ud fra et fælles værdigrundlag og tydelige ledelsesværdier. COS er kendetegnet ved en høj faglighed med fokus på videndeling og udvikling af netværk og arbejdsfællesskaber. COS' indsatsområder er blandt andet fokus på dokumentation, sundhed, samskabelse med lokalsamfund og frivillige, velfærdsteknologi og digitalisering.

Formålet er at høre alle stemmer, få gruppers visdom frem, få engageret medarbejdere og få dem til at tage ansvar. Det gør vi med en anerkendende faciliterende tilgang og med konkrete faciliterende metoder.

Alle ledere i COS deltager i et uddannelsesforløb som facilitatorer, og alle fælleslederm øder, som bliver holdt hver tredje uge, indeholder en eller flere større eller mindre faciliterende processer.

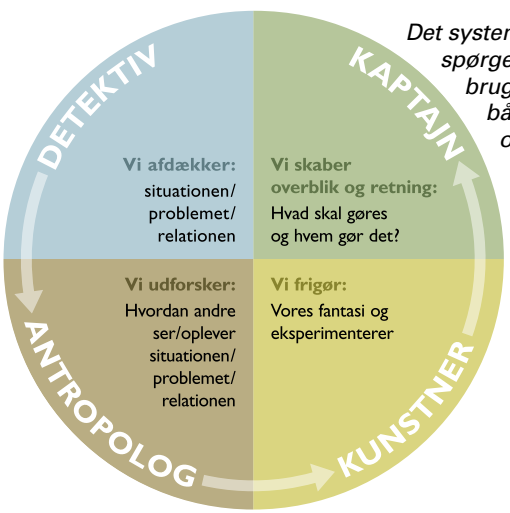
Faciliterende ledelse

Faciliterende ledelse betyder i COS, at vi betragter ledelse, som noget vi skaber sammen med andre, at vi inddrager, lytter og understøtter, at medarbejdernes viden kommer bedst muligt til udtryk samt, at vi styrer processer, men ikke indhold.

At facilitere en proces er at sørge for, at alle i gruppen fra starten af mødet får fælles forståelse af mødets formål og at sørge for, at gruppen holder fokus hele vejen igennem processen og opnår et resultat.

Faciliteringen kan også være at få medarbejderne til at tænke ud af boksen og hjælpe dem til at udvikle nye idéer sammen, når de står overfor nye udfordringer.

I COS ser vi det som nødvendigt at facilitere møder og processer, hvor der er behov for at få personerne til at involvere sig og føle, at de har et medansvar i processen.



Det systemiske spørgehjul bruger vi både i små og store grupper.

Politiske beslutninger skal omsættes i praksis

Politiske beslutninger som for eksempel, at vi skal arbejde med frivillighed, implementere nye velfærdsteknologier og krav om digitalisering, er områder, hvor facilitering er en forudsætning, i vores optik, for at hele organisationen arbejder sammen mod fælles mål.

Som en del af en politisk styret organisation skal vi følge Københavns Kommunes Socialstrategi

og målgruppeplan for området, og med denne platform har vi lavet en digital centerplan. Her brugte vi også facilitering af fællesledergruppen for at beskrive de indsatser, vi arbejder med.

Som ledere i kommunen er vi en del af en diskurs, som er sat af de gældende politiske dagsordner, og det er vi helt bevidste om. Det, vi gør, er at oversætte de diskurser og forene det med de erfaringer, den faglighed og den virkelighed, medarbejderne og borgerne står i ude på afdelingerne.

Værdiprocessen

I COS gennemførte vi for to et halvt år siden en værdiproces, hvor alle fastansatte medarbejdere deltog i 'værdidage', som blev faciliteret af eksterne konsulenter. Hele denne proces endte med, at vi fik beskrevet de værdier, som betød noget positivt på afdelingerne ud fra medarbejdernes hverdagserfaringer med borgerne. Alle disse udsagn fik vi ved hjælp af AfdelingsMed samlet og redigeret ned til COS værdier.

Det er vigtigt, at medarbejderen kan genkende deres egne udsagn i resultatet efter en proces. Det giver genkendelighed og medejerskab. Rammen omkring værdiprocessen tog afsæt i Københavns Kommunes overordnede værdier: Respekt, Ligeværd, Tillid og Dialog. Det, værdiprocessen handlede om, var at formulere, hvad det betød i medarbejdernes og borgernes virkelighed.

Resultaterne og fremtiden

Det, vi ser, er, at der er sket en øget trivsel på de fleste af vores tilbud de sidste to år. Vi er også lykkedes med at få en del netværk og arbejdsfællesskaber til at fungere mere eller mindre selvkørende.

Der skal holdes gang i den faciliterende tilgang, det er nye måder at arbejde og mødes på, så det kræver løbende fokus fra ledelsen. Næste trin er, at alle afdelingsledere skal på to faciliteringsdage, hvor vi arbejder med, hvordan vi kan facilitere en proces om COS' værdier i en ny udgave på baggrund af erfaringerne fra de seneste år og med alle de nye kolleger og borgere, der er kommet til undervejs.

Læs mere om teori og praktiske værktøjer som COS bruger: 'Velfungerende grupper og team – grundbog om facilitering i organisation og ledelse', af Lars Borgmann og Michael Stig Ørbech, Hans Reitzels Forlag, 2013.
COS har desuden en faciliteringshåndbog på det lokale intranet med teorier og metode og eksempler på konkrete værktøjer.

Det siger lederne i COS

Lisbeth Marie Jyde Ødegaard er centerchef og har arbejdet med facilitering i en årrække. Lisbeth har både uddannelse i facilitering og coaching og en master i organisationspsykologi og har været centerchef i fire år.

Det vigtige er, at man som leder ikke træder frem og er interessant, men træder tilbage og er interesseret. Formålet er at få essensen af gruppens klogskab, få deres visdom frem – modsat management, hvor det er lederens visdom, der er i centrum.

Det er en ledelsesstrategi, som får medarbejderne til at yde og tage ansvar og blomstre og samtidig en strategi, som medarbejderne bakker op om.

Det er en måde at kvalificere beslutninger på og få medarbejderne til at tage ansvar

Det er min strategi at samle folk – agere ledelse gennem andre ledere

For tre år siden introducerede Lisbeth facilitering i COS, og vi fik sat værdiprocessen i gang.

Det er en måde til at få folk til at yde deres ypperste – med afsæt i værdier, som de selv har været med til at beskrive.

Jeg lægger ikke beslutninger ud, hvis ikke gruppen må beslutte det.

Jeg oplever både i COS og på min tidligere arbejdsplads, at de medarbejdere, som ikke kan se idéen med facilitering, søger væk. Det er medarbejdere, som søger en leder, som fortæller detaljeret, hvad de skal gøre.

Connie Ebba Cramer har været tilbudsleder på Ny Ellebjerg og Ringertoften i et halvt år. Connie er erfaren facilitator, uddannet socialrådgiver og cand.pæd.psyk.

Vi skal dyrke nysgerrigheden og styre processer, men ikke indholdet i processerne.

Jeg bruger altid drejebog, den tvinger mig til at tænke alle faser igennem og involvere medarbejderne også i forberedelserne af møder.

Jeg arbejder med meget tydelige formål, omkring hvad opgaven er. Det er vores rolle at oversætte, for eksempel politiske dagsordner, hvor formålet er tydeligt, men det er forskelligt, hvordan det giver mening i lokal kontekst.

Hvis man ikke er vant til en leder, der inddrager, så skal man lige vænne sig til det.

Som leder flytter man sig fra den praksis, man er leder for. Man er på afstand, det er medarbejderne, som kan få øje på tematikker og løsninger. Vi skal skabe rummet for, at den viden kommer frem.

Min drivkraft er at få alle med og være tilstede og signalere - jeg vil gerne have det bedste ud af dig.

Lennart Løkke er uddannet sygeplejerske og afdelingsleder på Grøndalsvænge. Han er ny leder og har først fået facilitatoruddannelse for nylig. Lennart har indrettet personalerummet som et faciliteringsrum, det vil sige stole i en rundkreds, plancher, flipover og med en rigtig rar stemning (se side 20).

Jeg har brugt rigtig meget tid til at introducere facilitering til personalegruppen ved at fortælle om, hvad jeg selv har fået ud af det.

Vi har fået mere effektive og strukturerede møder, møder som er mere fokuseret.

Når vi bruger facilitering, for eksempel spørgehjulet, så er vi sikre på at komme hele vejen rundt om et emne og få en fælles forståelse. Jeg sørger for, at medarbejderne er dem, der reflekterer igennem spørgehjulet. De tager ansvaret for de fælles beslutninger.

Jeg bruger også parkeringspladsen, som er en planche, hvor vi skriver de ting op, som ikke er på

dagens møde, men som for eksempel er frustrationer, som vi så skal tage op senere.

Det falder mig let at være i en relationel proces, men jeg ved godt, når det er rødt lys, og et emne ikke er til facilitering.

Jeg har også brugt den faciliterende tilgang i mødet med pårørende, og det har givet rigtig god effekt.

Det siger medarbejderne og HR i COS

Julian Frank Hansen er socialpædagog og har arbejdet på Ny Ellebjerg (tidligere Jens Warmings Vej) i 23 år.

Det giver god mening, når vi nogle gange arbejder i mindre grupper. Det er nemmere at få alle med, ikke kun dem der normalt er 'dominerende'og har en mening om alt. Så er det smart med runder og post-its. Det får alle med.

Om værdiprocessen:
Det, synes jeg, var rigtig godt, en god proces og et godt resultat, jeg følte mig med helt fra starten. Vi fik alle hjerner i spil og med i en proces.

Jeg tror, at alle har en følelse af at have bidraget og være med i det endelige resultat.

Vi har meget at byde på fagligt, ressourcemæssigt og energimæssigt, så hvis der kom en leder og var meget bestemmende og dominerende, ville det give store problemer. Hvis en leder skal have noget i spil, så er det vigtigt at inddrage os alle sammen.

Hvad betyder det for borgerne?
Vi er mere ægte med de ting, vi arbejder med, vi er bevidste om værdierne. Vi har været med til at beskrive dem og efterlever dem i hverdagen.

Sara Skovgaard Andersen er pædagog på Løvstikkevej 66, hvor hun begyndte som nyuddannet pædagog for et år siden.

Ledelsen lytter til os. De er meget lyttende. Jeg tror, at de fleste er glade for den faciliterende tilgang, når du er pædagog, så du kan sætte dit præg og udvikle dine kompetencer på dit arbejde.

De er nysgerrige på, hvad jeg tænker, og hvad vi generelt tænker i gruppen. Vi bliver inddraget i beslutninger, og de får os til at samarbejde.

Man kan mærke, at de selv er meget opmærksomme på, at de selv vil være en god ledelse.

Den faciliterende tilgang har betydet, at det er rarere at være her, der er sket meget det sidste år.

NB: Løvstikkevej 66 havde den største fremgang i trivslen i trivselsundersøgelsen 2017 i Socialforvaltningen, SOF-bladet juni 2017.

Anne Christensen er HR-koordinator i COS, uddannet pædagog og har diplom i ledelse samt facilitatoruddannelse.

Den faciliterende tilgang er et redskab til at lave de inddragende processer. Det er en måde, hvor alle stemmer bliver hørt, og at du som medarbejder oplever medindflydelse.

I netværkene sætter vi rammerne om formålet med mødet. Indholdet om, hvordan de arbejder videre, er op til de enkelte netværk. Det gælder for eksempel for, hvordan man arbejder med frivillighed lokalt. Man skal arbejde med frivillighed, men det giver mening lokalt på forskellige måder.

Der kan være politiske vedtagelser, som medarbejderne umiddelbart ikke brænder for, men der er ikke noget valg, det er noget, vi skal. Så skaber vi interesse ud fra den virkelighed borgerne og medarbejderne står i ude på botilbuddene, og med det afsæt sætter vi en ramme, hvor deres erfaringer og faglighed bliver sat i spil, og de løser opgaven.

Det kræver en grundig forberedelse, der relaterer sig til medarbejdernes virkelighed, vi holder formøder med medarbejdere og involverer dem tidligt. Det sender et signal og budskab om, at vi er interesserede, og nysgerrige og møder hinanden anerkendende.

Organisationen rummer en kæmpe kapacitet af viden og erfaring, som faciliteringen er med til at få aktiveret. Det er også en strategi til at fastholde og rekruttere dygtige medarbejdere.

Low Arousal begrænser konflikter og øger trivsel

Af Jan Hallin, journalist, Psykiatri og Social i Region Midtjylland

Specialområde Børn og Unge i Region Midtjylland har succes med at forebygge konflikter med beboerne, hvoraf mange ellers har en udadreagerende adfærd. Siden 2015 har medarbejderne arbejdet efter metoden Low Arousal. Det kan nu aflæses i statistikkerne for magtanvendelser, arbejdsulykker og sygefravær.

Markant fald i magtanvendelser, markant fald i arbejdsulykker og markant fald i sygefravær. Det er resultatet af en ny metode, som Specialområde Børn og Unge i Region Midtjylland har anvendt siden 2015. Low Arousal hedder metoden, der har hjulpet medarbejderne på specialområdets institutioner med at klare konflikter på en hensigtsmæssig måde.

Low Arousal som metode er udviklet af den engelske psykologiprofessor Andrew McDonnell.

Mange af specialområdets anbragte børn og unge har en udadreagerende adfærd. Det stiller særlige krav til sikkerheden i form af blandt andet risikoscreeninger, brug af alarmer og adgang til supervision for medarbejderne.

Alligevel var det som om, det ikke helt rykkede så meget, som vi ønskede. Vi havde fortsat en del arbejdsskader med baggrund i fysiske konflikter, og arbejdsmiljøet var under pres på mange af vores afdelinger, siger Tove Nedergaard, områdeleder af specialområdet.

Målet var færre magtanvendelser

Tove Nedergaard fortæller videre:

Vi havde i områdeledelsen et tydeligt mål om at undgå magtanvendelser. Det er skadeligt for alle. Medarbejderne bliver slidte, og børnene og de unge lærer ikke noget af det.

Brugen af magt skulle erstattes med noget andet. Tove Nedergaard og hendes medarbejdere begyndte derfor at undersøge, hvad der fandtes af redskaber til konflikthåndtering. Blandt andet var de i dialog med forskellige konsulentfirmaer og andre socialområder for at høre, hvad der fandtes af erfaringer. Undervejs stødte de på den danske psykolog Bo Hejlskov Elvén og hans tanker om Low Arousal – en pædagogisk metode, der direkte oversat betyder 'lav ophidselse'. Kort fortalt handler det om at nedtrappe konflikter ved at møde anbragte børn og unge med åbenhed og nysgerrighed efter at forstå, hvorfor de handler, som de gør.

Det gav mening i forhold til den målgruppe, vi arbejder med, fortæller Tove Nedergaard.

Alle ansatte i specialområdet fik et tredages kursus i Low Arousal. Det skete i 2015. Siden har der været kurser fire gange om året, så nyansatte og studerende også bliver undervist.

Problemskabende adfærd er en reaktion

Low Arousal handler grundlæggende om, at medarbejderne bliver i stand til at analysere og handle ud fra de bagvedliggende årsager til konflikterne. Problemskabende adfærd kan ofte ses som en reaktion på de krav, der stilles til den enkelte. Krav som vedkommende i perioder kan have svært ved at indfri, så der opstår konflikter og problemskadende adfærd.

Med Low Arousal er det os som professionelle, der skal være undersøgende og nysgerrige. Vi skal kunne se, hvilke krav der kan ændres, så konflikterne mindskes, og den unge igen har overskud, så udviklingsarbejdet kan fortsætte.

Studier har vist, at op mod 85 procent af alle konflikter i skoler og på institutioner opstår i kravsituationer. Derfor er vi nødt til at tilpasse kravene. Vi skal ikke nødvendigvis stille lavere krav til borgere med ADHD eller andre udviklingsforstyrrelser, men vi skal stille dem på en måde, så det opleves meningsfyldt og dermed bliver lettere for dem at sige ja til vores krav, forklarer Tove Nedergaard.

Et udviklings- og forskningsprojekt

Low Arousal er igangsat som et udviklings- og forskningsprojekt, der forløber over to år. Den første del har handlet om at forankre metoden i

alle dele af behandlingsarbejdet. Derefter bliver der målt på effekterne. Projektet kører frem til udgangen af 2017.

Vi har netop lavet en midtvejsevaluering, hvor alle medarbejdere giver udtryk for, at det har haft en positiv betydning for deres arbejdsmiljø, fremhæver Tove Nedergaard.

Antallet af arbejdsulykker faldt med 45 procent i 2016, mens sygefraværet faldt med 30 procent, og fraværsprocenten ligger nu et stykke under 5 %. Det betød, at specialområdet kunne spare på forbruget af vikarer, der typisk har et lavere fagligt niveau end de fastansatte medarbejdere. Og den højere grad af stabilitet er en stor fordel for arbejdsmiljøet og den faglige indsats. Tendensen er fortsat i 2017.

Også antallet af magtanvendelser er faldet på flere af specialområdets afdelinger. Der findes dog endnu ikke valide tal, der viser omfanget af nedgangen.

Kræver tydelig kommunikation

En væsentlig erfaring er, at Low Arousal kræver tydelig kommunikation og en synlig ledelse.

Vi arbejder med nogle af de børn og unge, der har den største kompleksitet. Og det er nok naivt at tro, at vi helt undgår at anvende magt, siger Tove Nedergaard.

For at trække mest mulig læring ud af magtanvendelserne bliver alle episoder gennemgået og analyseret efter en struktureret model. Dermed kan man bedre undgå, at det sker igen.

Det har bestemt kostet en del ressourcer at sætte så stort ind, men med de resultater, vi allerede nu har opnået, er det en god investering .

Det bedste er, at medarbejderne i Specialområde Børn og Unge har fået en mere sikker arbejdsplads, og at børnene og de unge oplever færre magtanvendelser, siger Tove Nedergaard.

Som sidegevinst har medarbejderne fået et fælles sprog i en stor og geografisk spredt organisation.

Det har løftet fagligheden, men det har også vist, hvor vi havde huller, siger hun.

Metoden videreudvikles

Arbejdet med Low Arousal fortsætter i Specialområde Børn og Unge. Også efter nytår, hvor projektperioden formelt udløber.

Det næste skridt bliver at sætte fokus på medarbejdernes evner til at kontrollere deres egne følelser i konfliktfyldte situationer, siger Tove Nedergaard.

Derudover fortsætter specialområdet med at kompetenceudvikle medarbejderne.

Arbejdet med Low Arousal kræver en stor faglig værktøjskasse, så medarbejderne er klædt på til den opgave, de står overfor, siger hun.

Endelig fortsætter specialområdet med at udvikle og forbedre analyseredskaber, der kan trække læring ud af de svære situationer, der trods alt vil opstå hen ad vejen.

- Specialområde Børn og Unge er en del af Region Midtjyllands specialiserede socialområde.
- Specialområdet driver en række døgntilbud for børn og unge i alderen 0-23 år.
- Specialområdet spænder fagligt fra udviklingshæmmede og multihandicappede til normaltbegavede med svære sociale problemer og psykiatriske problemstillinger.

Hvorfor distribueret ledelse?

Af Susanne Ploug Sørensen
og Mai-Britt Herløv Petersen

Susanne Ploug Sørensen
Er Ph.d, cand.pæd.psyk. Autoriseret organisationspsykolog og Master i Søren Kierkegaard. Ejer af konsulentfirmaet Grounded Organizational Development, GOD (www.g-o-d.dk), der har fokus på engagementet. Hun tilbyder rådgivning, supervision, coaching, stresscoaching og er certificeret i Neo-Pi, som er en personlighedstest til erhvervslivet.

Mai-Britt Herløv Petersen
Uddannet lærer, cand.pæd. i pædagogik og Master of Public Administration. Har været leder af et pædagogisk udviklingscenter og skoleleder. Arbejder i dag som chefkonsulent i COK (Center for Offentlig Kompetenceudvikling) med ledelse af skoler og dagtilbud som arbejdsområde.

Bragt i en kortere udgave på Lederweb den 17.03.2017

Hvorfor distribueret ledelse?

Som leder i komplekse organisationer står man i et dilemma mellem på den ene side behovet for ledelse tæt på medarbejderne for derved at styrke den faglige ledelse og på den anden side at overlade de ofte meget kompetente medarbejdere til selv at lede og styre opgaverne. Distribueret ledelse kan være løsningen på dette dilemma. Ingen leder kan løse de komplekse opgaver alene, men har brug for at distribuere ledelse af opgaveløsningerne ud til flere hænder i organisationen, så mange kompetencer kommer i spil.

Distribueret ledelse er en organiserings- og ledelsesform, som allerede eksisterer i komplekse organisationer, der er organiseret i afdelinger, sektioner, team eller fx projektgrupper. Vi har erfaret, at der slet ikke er tilstrækkelig bevidsthed om de gode muligheder for organisationsudvikling, som forskningen tyder på (Bennett, N & Wise, C & Woods, P 20023, Bolden, R 2011, Harris, A 2008).

Distribueret ledelse fremmer en særlig kultur, hvor udviklingen kommer både nedefra, fra midten og oppefra på en og samme tid. Og den udvikling har ifølge forskningen bedre vilkår for fodfæste end udvikling, der er topstyret. Med distribueret ledelse er der tale om en organisation i bevægelse, og det gælder alle niveauer i organisationen. Forskningen tyder også på, at distribueret ledelse styrker engagementet, opbygger kapacitet og giver fokus på fællesskabet og relationer snarere end på den enkelte leder.

Distrubueret ledelse må bygge på tillid, men barrieren for at udvikle en sådan tillidsfuld kultur er ifølge samme forskning, at magten difunderer, og at det kan blive uigennemsigtigt, hvordan beslutningerne træffes.

Derfor har vi udviklet en model, som vi viser nedenfor, der forsøger at reducere denne risiko. Modellen er samtidig en strategi, der reducerer det dilemma, som beskrevet indledningsvis, fordi den bringer ledere på alle niveauer tæt på praksis og giver indsigt i muligheder og barrier for løsning af opgaverne i det praktiske levede hverdagliv i organisationen.

Hvad er distribueret ledelse?

Vi skelner mellem delegeret ledelse og distribueret ledelse, og det er kommunikationsformen mellem leder og medarbejderne, der er den afgørende forskel.

Delegeret ledelse
Delegering vil sige, at en leder deler noget af sin ledelse ud til kompetente medarbejdere, der løser opgaver, lederen ikke selv kan løse. Her er tale om envejskommunikation.

Distibueret ledelse
Distribueret ledelse omfatter både formel og uformel ledelse, der finder sted side om side på alle niveauer i organisationen. Der er her tale om et ledelsesprincip. Det drejer sig om interaktionen snarere end den enkelte, hvorfor distribueret ledelse i denne forståelse handler om tovejskommunikation.

Når vores skelnen mellem delegering og distribution er vigtig, er det fordi, vi har erfaret, at med brug af delegering kan nogen ledere miste indsigten i, hvordan problemerne løses i praksis. Pointen her er, at problemløsning er forbundet med læring, og kun gennem distribution, som vi foreslår det, kan ledere blive delagtige i læring og videndeling.

Formel og uformel ledelse

Forskellen på delegering og distribution er blandt andet, at delegering er en praksis, som den formelle leder udøver (Yukl 2013). Distribu-

tion er ifølge forskningen, som nævnt ovenfor, mere end den formelle delegering, idet den finder sted overalt i en organisation, hvor det giver mening at distribuere ledelse. Det betyder, at også uformelle ledere giver og modtager ledelsesopgaver ad hoc i forbindelse med projekter, og i det hele taget så flyder distribueret ledelse så at sige derhen, hvor der er brug for ledelse. Formel og uformel ledelse eksisterer altså side om side i en organisation med distribueret ledelse, og det foregår på alle niveauer.

Formelle ledere kan sædvanligvis læses af et organisationsdiagram, som ofte findes på en hjemmeside, mens de uformelle ledere ofte kaldes noget andet end ledere. De kaldes fx koordinatorer, tovholdere, formænd eller indpiskere, men de fungerer som ledere af møder, som oplægsholdere, planlæggere eller som kontaktpersoner udadtil i organisationen. De har altså ledelsopgaver og -funktioner, men det afgørende er, at de ikke har personaleansvar og heller ikke sanktionsmuligheder.

Her er det vigtigt at fremhæve forskernes opfordring til, at den uformelle ledelse skal legitimeres, og det sker bla gennem de formelle ledere. Formelle ledere skal se og anerkende uformelle ledere og italesætte dem som ledere – skønt de er uformelle ledere. Det tager tid at udvikle en kultur, der rummer formel og uformel ledelse, hvor alle skal kunne påtage sig ledelse, og alle skal lade sig lede. En sådan kultur fremmes bedst, når det er et erklæret mål at udvikle lederkompetencer på alle niveauer i organisationen.

Feedback som et nøglebegreb

For at understrege forskellen mellem delegering og distribution har vi i vores definitoriske ramme indskudt feedback som et nøglebegreb. Feedback er nemlig ifølge Bateson (2005) et kommunikativt nøglebegreb i bestemmelsen af al kommunikation som en to-vejs proces mellem en afsender og en modtager af budskaber, hvor parterne kontinuerligt tjekker, om de forstår hinanden ved at give feedback. Feedback er altså helt centralt i kommunikationen. Det gælder også i den kommunikation, der skal til, når opgaver skal distribueres og løses af nogen, der skal vide, hvad opgaven går ud på og kommunikere tilbage, hvordan det er gået med løsningen. En leder, og det gælder på alle niveauer, skal have feedback på, hvordan det er gået med at distribuere ledelse af opgaveløsningen. Kun gennem denne feedback kan lederen komme tæt på praksis uden selv at været direkte aktør.

Hvordan kan man arbejde med at distribuere ledelse?

For at tilgodese princippet om to-vejs kommunikation har vi udviklet en skabelon til brug for kommunikation om distribution af ledelse af opgaver. Den kan anvendes på ethvert niveau i organisationen. Skabelonen er ikke et koncept, men tænkt som inspiration til videre udvikling, så den matcher kulturen i organisationen.

Eks. på en to-vejs kommunikation, hvor en leder distribuerer ledelse af en opgave til en afdelingsleder.

LEDER (L) *Starter kommunikation*	**AFDELINGSLEDER (AL)**
FASE 1	
L beskriver opgavens hvorfor Det vil sige, at leder begrunder, hvorfor opgaven er vigtig at løse, kommunikerer formål og mål med opgaven og kommer med en begrundelse hentet i organisationens værdier og overordnede mål.	**AL tjekker sin forståelse af, om opgaven matcher lederens intentioner**
L beskriver opgavens hvad Det konkretiseres, hvad opgaven drejer sig om, og deadlines m.m. tydeliggøres.	**AL tjekker sin forståelse ved at spørge mere til, hvad opgaven handler om**
L beskriver opgavens hvordan Her fortæller leder, hvordan opgaven kan tænkes løst, men spørger samtidig om afdelingslederens forslag til løsning. Man kan sige, at de to afstemmer forventningerne til hinanden for at opnå en fælles forståelse af opgavens løsning. De indgår en psykologisk kontrakt.	**AL lytter og tjekker sin forståelse og kommer selv med forslag**
Leder Modtager feedback	**Afdelingsleder** Giver feedback på sin forståelse
	FASE 2
L spørger ind til opgavens løsning	**Feedback** om opgavens resultater
L spørger ind til muligheder og barrierer	**AL beskriver forløbet**
Feedforward L spørger, hvordan AL vil løse opgaven en anden gang.	**AL kommunikerer sine refleksioner**
Nu modtager leder feedback L spørger også ind til sin egen rolle og sit eget ansvar som overordnet leder og om, hvad der kan forbedres.	**AL kommunikerer sine refleksioner**
FASE 3 **Læring** Sammen forholder parterne sig til, hvilke beslutninger der skal træffes, og hvilke handlinger der skal iværksættes. Derudover forholder de sig til, hvad de har lært, hvordan de kan bruge denne læring, og hvordan de kan formidle den, så den bliver til organisatorisk viden. De forholder sig professionelt til, hvad de har brug for af ny viden og nye kompetencer.	

Leder starter kommunikationen, og afdelingsleder tjekker sin forståelse ved at stille flere spørgsmål til opgaven. Således foregår kommunikationen, mens afsender og modtager på skift taler, lytter og tjekker forståelsen. De giver hele tiden hinanden feedback om deres forståelse. Når opgaven er løst, giver afdelingsleder feedback til leder, som på denne måde får indsigt i praksis. Feedback finder således sted på to niveauer. Dels på det kommunikationsmæssige. Dels på det opgavemæssige niveau.

Kommunikationen er tovejs, og der foregår så at sige en byttehandel. Leder bytter distribution af opgave med viden om løsning af opgaven og får på den måde indsigt i de muligheder og barrierer, der viser sig i praksis, når opgaverne skal løses. På den måde slipper lederen ikke sit overordnede ledelsesansvar. At følge skabelonen medvirker til, at der ikke går kludder i magt og ansvarsfordeling, og til at lederen har den fornødne indsigt i praksis og fastholder sit overordnede ansvar. Det er vigtigt, fordi kritikken af distribueret ledelse i høj grad drejer sig om, at ansvar og magt bliver utydelig.

Når distribueret ledelse bliver en rutine, bevirker det, at den leder, der distribuerer ledelse, stadig er ansvarlig og har magt, fordi resultatet af opgaveløsningen sendes tilbage til giveren af opgaven, og giveren må tage ansvaret på sig. Det er en vigtig pointe i vores hypoteser om distribueret ledelse med feedback som et nøglebegreb. Desuden kommer lederen tæt på praksis og får indsigt i de problemer, der viser sig, når opgaverne skal løses. Løsning af problemer er forbundet med læring. Den læring er vigtig at samle op, så den kan formidles og bruges til den organisatoriske udvikling.

Distribueret ledelse på et samfunds-, organisations- og individniveau

Distribueret ledelse – en del af den nordiske ledelseskultur (samfundsniveau)

Det er netop den kommunikative interaktion mellem leder og medarbejderen eller medarbejdergrupper, der betyder, at distribueret ledelse er et udbredt ledelsesprincip i de skandinaviske lande. Iflg. Mandag Morgen (1/2016) er den nordiske ledelsesstil præget af ledere, der både er gode til at uddelegere og styrke medarbejdernes evner til at løse opgaverne selvstændigt samtidig med, at der både skabes resultater og medarbejdertilfredshed. Som nævnt ovenfor skelner vi mellem delegering og distribution. Vi mener, at distribuering af arbejdsopgaverne træder tydeligt frem i den nordiske ledelsesstil, fordi ledelsesstilen, som også anføres i Mandag Morgen, er med til at understøtte værdier som demokrati og at løfte i fællesskab – forhold der ligeledes kendetegner de nordiske velfærdssamfund.

Nordiske ledere er iflg. Mandag Morgens undersøgelse opmærksomme på, at medarbejderne i stor udstrækning sidder inde med viden, der kan initiere den nødvendige udvikling og innovation. Ledere forventer, at medarbejderne udfordrer ledernes synspunkter for at fremme idéudviklingen. De åbne kontorlandskaber og den uformelle tone mellem ledere og medarbejdere er med til at fremme den kreativitet, der kan omsættes til innovation. Den nordiske ledelsesform er endvidere med til at styrke lighed, ligestilling, autonomi samt bæredygtig, positiv, energisk og innovationsorienteret ledelse. Desuden peges der på, at det er medarbejderne, der skal føre beslutningerne ud i livet, og hvis de har deltaget i beslutningsprocessen, er det lettere at gennemføre beslutningerne. Medindflydelse er derfor afgørende, når forandringer og reformer skal gennemføres.

Allerede den hollandske sociolog Geert Hofstede (1999) påpegede i sin globale kulturanalyse, at de nordiske lande på trods af interne forskelligheder har en række fælles karakteristika. De nordiske lande er kendetegnet ved lav grad af magtdistance og usikkerhedsfølelse og en høj grad af femininitet og individualisme. Distribueret ledelse vil ifølge vores definition i særlig grad styrke disse ledelsesværdier, der er gældende for alle niveauer i organisationen. Det skyldes bl.a., at Hofstedes undersøgelser også viser, at man som leder leder andre på den måde, man selv bliver ledt på:

I virkeligheden oplever de underordnede deres ledere næsten på samme måde, som lederne oplever deres chefer. Moralen for en leder er: Hvis du ønsker at vide, hvordan dine underordnede opfatter dig, så lad være med at se i spejlet. Det billede, der viser sig, er kun ønsketænkning. Vend dig 180 grader og betragt din egen chef, (Hofstede, 1999, s. 47).

Distribueret ledelse er altså en ledelsesform, der kan anvendes på alle niveauer i ledelseskæden fra øverste chef til medarbejderne, men det fordrer en organisationskultur, der er parat og indrettet til det. Her viser den nordiske ledelsesstil sig særligt egnet, men der kan dog vise sig at være en barriere ved netop vores individualistiske menneskesyn, for distribueret ledelse har også fokus på fællesskabet.

Distribueret ledelse og professionelle læringsfællesskaber (organisationsniveau)

Ledelse, der kommer tæt på praksis, er central i forhold til at styrke effekten og udviklingen af produkter og serviceformer. Når vi betragter distribueret ledelse på et formelt organisatorisk niveau, så er det væsentligt at designe en organisation i en teamstruktur, sådan at den styrker den indbyrdes læring mellem teammedlemmerne. Lederen må lede videndeling i organisationens formelle struktur, dvs. den der fremgår af organisationsplanen. Særligt i store organisationer kan det være uoverkommeligt for en leder at deltage i de mange møder, der afholdes i de forskellige teams, og her giver distribueret ledelse med opbygning af gensidig kommunikation til en teamkoordinator for alvor mening.

Det er ligeledes vigtigt, at der uddannes teamkoordinatorer eller kompetence- og ressourcepersoner, som kan understøtte den læring, der finder sted i de forskellige teams, så både innovation, engagement, faglig udvikling og fælles ansvarlighed styrkes hos deltagerne. Ledelsen har en særlig forpligtelse til et vedvarende, opfølgende samarbejde med teamkoordinatorerne for at understøtte deres arbejde i forhold til kollegaerne herunder give legitimitet til den delte ledelse.

Distribueret ledelse og organisering i professionelle læringsfællesskaber kan være med til at understøtte dette mål via medarbejdernes kapacitetsopbygning, dvs. en arbejdsform, der understøtter en systematisk læring mellem medarbejderne, som foregår i processer, der er indlejret i jobbet.

I et professionelt læringsfælleskab skaber og håndterer man viden (Qvortrup 2016). Deltagerne bruger viden dels fra forskningen på området og dels systematisk indsamlet viden fra egen praksis. Det kan være viden indsamlet fra forskellige datakilder og undersøgelser som fx survey's, systematiske observationer eller aktionslæringsforløb med efterfølgende kollegial feedback. I det professionelle læringsfællesskab analyser man i fællesskab den viden, man har indsamlet, med henblik på at udvikle den faglige praksis.

Det distribuerede ledelsesprincip kan dermed være med til at styrke arbejdet i de professionelle læringsfællesskaber, fremme en arbejdsform, der bygger på evidens, fælles refleksion og feedback, hvor teamdeltagerne både får mulighed for at forbedre deres praksis, og hvor arbejdsformen styrker den professionelle dømmekraft.

Distribueret ledelse og engagementet (individniveau)

Ifølge forskningen (Hargreave & Fullan 2016) medvirker distribueret ledelse til at styrke engagementet hos den enkelte leder og medarbejder. Engagementet er en personlig, menneskelig kapital og forudsætningen for den organisatoriske udvikling. Engagementet styrkes, når mennesker gives ansvar og vises tillid, og når de får feedback på arbejdet (Sørensen Ploug, S. og Petersen Herløv, M. 2015).

Med distribueret ledelse som en organisationskultur, der bygger på tillid, og som gennemfører systematisk feedback inspireret af skabelonen ovenfor til distribution, vil ledere og medarbejdere lære og vidensdele, hvilket er fundamentet for udvikling – og med distribueret ledelse kommer udviklingen både oppefra og ned og nedefra og op og også på kryds og tværs.

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 • 4-2017