SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 2-2020

- Har du mod til ledelse?
- Trivselskortet understøtter et stærkt netværk for borgere i gruppebostøtteindsats i Gentofte Kommune
- Generationsledelse: Nutidens og fremtidens medarbejdere
- Praksischok eller en dannelsesrejse, der fortsættes – også som nyuddannet
- Ledelse kræver nærvær
- Digital chikane skal håndteres af arbejdspladsen på linje med den fysiske
- Pas på det meningsfulde arbejde!
- Når borgerens mål er omdrejningspunktet, må de professionelle lære på tværs

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion:
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk:
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. 625,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Foto:
Forside: Smil og relation trods værnemidler. Pædagogisk frontlinjepersonale i COVID-19 tider, foto af Jane Damsgaard Jensen.
Portrætfoto side 30: Carsten Ingemann.

Annoncer:
Side 3: S.T.O.P
Bagside: IBG

INDHOLD 2-2020

Har du mod til ledelse? 5
Af Karsten Mellon
Mod opfattes som en forudsætning for at kunne lede andre og sig selv. Helt aktuelt ses det, hvordan krisesituationer kræver mod i ledelse.

Trivselskortet understøtter et stærkt netværk for borgere i gruppebostøtteindsats i Gentofte Kommune 11
Af Rikke Lunøe
I Gentofte Kommune er det en del af en rehabiliterende tilgang at arbejde gruppebaseret med et trivselskort. Kortet baner vejen for et styrket netværk og understøtter borgernes recoveryproces.

Generationsledelse: Nutidens og fremtidens medarbejdere 17
Af Jakob Bjarnø Rasmussen
I de kommende år kommer fire generationer til at arbejde side om side på arbejdspladsen. Derfor er det vigtigt at sætte sig ind i hvilke generelle tendenser, vi kan se hos de forskellige generationer, og hvordan vi bedst imødekommer disse forskelligheder.

Praksischok eller en dannelsesrejse, der fortsættes – også som nyuddannet 22
Af Trine Stokholm
Nyuddannede pædagoger træder ind i en kompleks og foranderlig hverdag. Et tættere samarbejde med professionshøjskolerne kan være en del af svaret på at ruste de kommende pædagoger til de vilkår, de møder i deres kommende arbejdsliv.

Ledelse kræver nærvær 27
Af Niels Svanborg
At lede på afstand stiller helt særlige krav til ledelsesstilen for at skabe det nødvendige nærvær. Højt informationsniveau og tilgængelighed er nogle af rådene fra direktøren for botilbuddene i EKKOfonden.

Digital chikane skal håndteres af arbejdspladsen på linje med den fysiske 30
Af Abelone Glahn
Hver tredje kommune oplever en stigning i antallet af digitale chikaner mod deres medarbejdere. Dog er der lang vej, før de har fået lagt en politik for, hvad der skal gøres, når en medarbejder hænges ud på nettet i en arbejdsrelateret sammenhæng.

Pas på det meningsfulde arbejde! 34
Af Rikke Høgsted
Fagfolk, der hjælper mennesker i en vanskelig og måske tragisk situation, risikerer at miste deres mentale balance. Derfor er arbejdet indenfor for eksempel det specialiserede område ikke altid uden risiko.

Når borgerens mål er omdrejningspunktet, må de professionelle lære på tværs 38
Af Jakob Hassing
Tværgående samarbejde kalder på tværgående læring om samarbejdet. En vej frem er at etablere fælles læringsrum på tværs af teams og enheder, f.eks. i form af supervision.

Nyt samarbejde giver mulighed for uddannelse i:

KRAP

Pædagogisk Sikkerhed®

Nyt samarbejde pr. 1 maj 2020

PsykologCentret Viborg-Skive og S.T.O.P. A/S, har indledt et tæt samarbejde, for i fællesskab at kunne tilbyde:

- en uddannelse i KRAP Pædagogisk Sikkerhed®, målrettet personale på socialområdet
- at varetage komplekse sager, som kræver en høj grad af sikkerhed for udføres medarbejdere

PsykologCentrets værdier er grundlagt på et anerkendende og ressourcefokuseret fundament og med en kognitiv tilgang som faglig ramme. Den varemærkebeskyttede tilgang KRAP (Kognitiv, Ressoursefokuseret og Anerkendende Praksis) er basis og ramme for kursusvirksomheden. PsykologCentret er desuden VISO-leverandører.

S.T.O.P. A/S er grundlagt ud fra Pædagogisk Sikkerhed (socialpædagogik og livvagtens sikkerhedstankegang). Tilgangen tager primært afsæt i de pædagogiske tilgange fra neuropædagogik, relationspædagogik og den anerkendende tilgang, som omsættes i praksispædagogik.

LENE METNER
Direktør for PsykologCentret ApS

MICHAEL NEIGAARD
Direktør S.T.O.P. A/S

S·T·O·P

SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

Landsdækkende service: Tlf. 7199 3775 • post@s-t-o-p.nu

www.s-t-o-p.nu

Kære læser

”At lede i en tid med COVID-19 er ledelse på ukendte og ubetrådte stier. Der er ingen fortilfælde af, hvad der er det rigtige at gøre, tænke, mene og tro - det væsentligste er at lede, med troen på at det, der besluttes i dag, kan bære, OG at når der besluttes anderledes i morgen, er det, det nye, der bærer. Jeg tror, det i høj grad handler om at kunne evne at være rolig og lade denne ro smitte af på omgivelserne. For at kunne give den ro, kræver det gode relationer, og leder man i sammenhænge, hvor man ikke har de grundlæggende relationer på plads, skal man evne at skabe dem. Det har stor betydning, at man som leder kan give slip og have tillid til, at der træffes de bedste beslutninger i praksis – altså der hvor medarbejderen møder borgeren”.

Sådan sagde en af de mange dygtige ledere fra Socialt Lederforum, som jeg har været i kontakt med i løbet af coronakrisen.

Hendes udmelding er i den grad symptomatisk for det billede, der har tegnet sig under krisen. Takket være dygtigt social- og specialpædagogisk personale og et meget kompetent ledelsesniveau er det lykkedes for størsteparten af landets bosteder at holde fast i struktur, faglighed og relationer. I en tid hvor store dele af samfundet gradvist lukkede ned, blev denne meget vigtige bastion fastholdt, så vi på den måde kunne fortsætte med at passe godt på landets udsatte, psykisk syge og handicappede.

Det har været en periode, der har tydeliggjort, at grundforudsætningen for god social- og specialpædagogik (udover godt uddannede og dygtige medarbejdere) er god ledelse. Det er ikke ny viden for os i Socialt Lederforum. En anden leder sagde det på denne måde, da jeg talte med ham midt i kriseforløbet:

”Det helt særlige ved den socialpædagogiske branche er den gensidige erkendelse af, at god ledelse med et fagligt udgangspunkt er det, der skal til for at give god faglighed de bedst mulige betingelser. Husk på, at Socialt Lederforum og Socialpædagogerne har fælles rødder, mange fælles værdier og mange års tradition for samarbejde og for at ’spille hinanden stærke’”.

Det er en super vigtig pointe, der understreger min opfattelse af ledernes andel i, at frontlinjemedarbejderne i den grad har ’shinet’ i de forløbne uger. De har nemlig sørget for, at rammerne for social- og specialpædagogik har været de bedst mulige under de svære betingelser.

Socialt Lederforum repræsenterer 320 af de mest specialiserede tilbud indenfor det specialiserede socialområde. Det vil i praksis sige, at vi taler på vegne af 320 øverste ledere, omkring 1650 mellemledere og omkring 34.000 medarbejdere, når vi kommer med input og sparring.

Under coronakrisen har gruppen på næsten 2000 ledere været det helt afgørende bindeled mellem stat, regering, kommuner, regioner på den ene side og medarbejdere, pårørende og borgere på den anden side. Det er lederne der dagligt loyalt har ”oversat” og implementeret nye retningslinjer, arbejdsgange og instrukser, så de dygtige og dedikerede medarbejdere bedst muligt har kunnet passe på de udsatte borgere, vi har i vores varetægt.

Måden, det er løst på, gør mig stolt på områdets og på Socialt Lederforums vegne.

I Ugeskriftet.dk indleder Mickael Bech (Direktør UCL Erhvervsakademi og Professionshøjskole) og Lars Dahl (Seniorrådgiver Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse) således i kronikken ’Hvad kan vi lære om ledelse af COVID-19-krisen?’:

”COVID-19 har alt det, som kendetegner omfattende kriser og katastrofer: Den er kompleks, den er dynamisk og til tider kaotisk, og der er en høj grad af usikkerhed. Denne krise er så helt særlig, da den har ramt hele verden næsten samtidig. COVID-19 stress-tester vores gennemregulerede samfund og de organisationer og institutioner, som normalt løser samfundets problemer for os.

Vi står over for trusler på den normale orden og usikkerhed om fremtiden, som også tvinger den politiske ledelse til at træde i karakter. Det betyder, at ledere og medarbejdere i velfærdsstatens institutioner kommer under et dobbelt pres. De skal håndtere krisens umiddelbare påvirkning og konsekvenser for de opgaver, de løser. De skal samtidig forholde sig meget mere direkte og umiddelbart til de politiske valg og prioriteringer og agere effektivt på skiftende politiske signaler.

Kan vi også lære noget om ledelse af krisen?”

Det foreløbige og korte svar herfra er: Ja bestemt!

God genåbning og rigtig god sommer!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Har du mod til ledelse?

Af Karsten Mellon, ph.d., ledelsesforsker og forfatter

Denne artikel retter opmærksomheden på fænomenet mod og ledelse. Mod opfattes som en forudsætning for at kunne lede andre og sig selv. Jeg kommer ind på nogle centrale begreber, som jeg i arbejdet med bogen Mod i ledelse (Mellon, 2020a) har fundet relevante i det moderne ledelsesarbejde. Sluttelig får du nogle gode råd om mod i krisekommunikation, som indgår i en ny bog om kriseledelse.

Mod – et hverdagsfænomen

Er du en modig leder? Det vil jeg tro. Med min opfattelse, som kan rummes i en bred definition, så findes der mod i ledelse sted, der hvor der i ledelsesarbejdet gøres anstrengelser for at lykkes med opgaven – den hovedopgave, man er sat i spidsen for som leder. Den modige leder udholder ubehag og besværligheder, som findes i arbejdet. Jeg er på linje med rektor og professor Lene Tangaard (2020, s. 15), når hun peger på, hvad der gør en til en modig leder:

> *Det er din nysgerrighed, din villighed til at lære og dit mod til at lytte til andre, til at lede i fællesskab og træffe beslutninger. Det er nemmere sagt end gjort […].*

Mod kan i dette perspektiv således handle om mange ting. Det er en indstilling, en invitation til samarbejde med andre, og det er ønsket om at lære. Modet som ledere skal muligvis forstås på sin vis, men er vel alligevel noget grundlæggende menneskeligt?
Karen Blixen sagde følgende:

> *Først og fremmest skal man være modig. Man kan ikke leve uden et stort mod. (Blixen, 1962/2019).*

Modet er så at sige en livsnødvendighed i det perspektiv, hvilket den tysk-amerikanske teolog Paul Tillich også argumenterede for. Det gjorde han i bogen Mod til livet fra 1952 (og på dansk i 1995). Tillich taler om, at mod er knyttet til menneskets selvopholdelsesdrift, som er en særlig energi eller kraft, der gør os mennesker i stand til at leve. Og modsætte os den frygt, som kan tilkomme os i livet, og som vil føles meget nærværende.

Ledelsesmod eller mod i ledelse er derved et aspekt af et livsmod. Mod kan således opfattes i niveauer eller i forbindelse med indsnævringer, som den danske filosof Hans Fink (2012) formulerer det.

Flere perspektiver på mod

I bogen Filosofiske udspil (2012) peger Hans Fink på følgende hovedaspekter af mod, som skal ses i et indsnævringsperspektiv: Det første er mod som livslyst. Noget vi alle er i besiddelse af, i større eller mindre omfang. Dernæst mod som modighed, som jeg tænker er den, der bedst kan anvendes i forbindelse med mod i ledelse. Modighed er i dette perspektiv forbundet med, at man forholder sig i en eller anden

grad uforfærdet og ufortrødent i mødet med de udfordringer, man møder. Man forholder sig aktivt til den modstand eller modgang, man oplever, hvilket kan være forskellige former for farer, fjendskab, gruppepres osv. Den modige står op for andre, for en sag eller for sig selv. Det kan eksemplificeres med politimanden, der kommer ud som den første til et færdselsuheld og skal forholde sig nøgternt, kontrolleret og handlende. Der skal skabes overblik, og der skal handles. Modighed er en måde at forholde sig til sin omverden på, en aktiv måde, og kan være meget andet end eksemplet med politimanden eller former for modstand. Det kan også forekomme, hvis man står op for en given sag og melder sit synspunkt ud, selvom det måske ikke er populært hos egen ledelse. Handlingen vil få nogle negative konsekvenser, hvilket kan være, at privilegier eller andet fratages en. Dvs. at den modige handlende sætter sig selv i og på spil, hvilket sådan set er omdrejningspunktet for mod i ledelse.

De næstfølgende to indsnævringer vil jeg ikke sige så meget mere til. Det er hhv. mod som dyd og heltemod. Mod i dyd kendetegner typisk en moralsk værdifuld og internaliseret egenskab og kan handle om karaktertræk. Mod som heltemod er ofte forbundet til livsfarlige situationer, hvor man risikerer at sætte sit liv på spil for en given sag eller et andet menneske og derved udviser selvopofrelse.

Mod til selvindsigt

Jeg pegede på modighed som et begreb, der ifølge Fink kræver, at man tør møde udfordringerne. En leder er per definition en, der møder udfordringer. Og jeg vil også opfordre lederen til at lede efter flere. Og hvis der ingen er, så vil det også give god mening, at han eller hun opsøger dem. For de er der derude. Det kan lyde polemisk, men når årtiers undersøgelse af ledere og deres selverkendelse og indsigt viser, at ledere har en urealistisk opfattelse af dem selv og deres betydning (Alvesson og Blom, 2019), så er der grund til at have en vis sund mistænksomhed. Blandt andet hvis situationer viser, at lederne selvvurderende mener, de gør det godt, mens medarbejderne er knap så positive, mildt sagt. Det, har Edgar Scheins (Schein, 2018) forskning med tydelighed vist, sker og peger på, at der i de tilfælde savnes en ydmyghed fra ledernes side. Det handler om, at det gavner lederne at erkende, at de ikke ved alting, og at det er vigtigt, af flere grunde, at få viden og indsigt fra medarbejderne.

Vi lever i en verden, hvor selvtillid i ledelse spiller en rolle og tales op. Ikke desto mindre, så er det afgørende, at man som leder kender sine grænser. Man skal have en sund selverkendelse og -indsigt, for uden den er man heller ikke i stand til at korrigere og tilpasse sin ledelsesadfærd. Der er nemlig noget, der tyder på, at selvindsigt øger lederes kompetence og chance for at lykkes med det, han eller hun er sat i verden for (Chamorro-Premuzic og Gallop, 2020).

Modet til nysgerrighed

Ledelsesmod kræver uden tvivl en nysgerrighed på ledelsesopgaven. Den er jo per definition uendelig. Der er hele tiden noget, der kan nuanceres, raffineres og fokuseres på. Der er mangt og meget, man kan forholde sig til, som Kurt Klaudi Klausen peger på (2010). Og man bliver nødt til at trække en streg i sandet for, hvad man kan og skal overkomme. Ikke desto mindre, så skal man ikke forveksle det med en ledelsestilgang, der forholder sig opgivende, passivt og overlader besværet til andre.

Modig fremfor magelig

Jeg arbejder med et begrebspar, nemlig mod versus magelighed. Hvor den modige forholder sig og 'er i' besvær og ubehag, "[…] tager mod til sig og gør det nødvendige, selvom han eller hun er bange" (Visholm og Robl, 2018, s. 118), så gør den magelige meget for at slippe for det. Den magelige leder vil egentlig helst have det godt, nemt og slippe for det, der generer, irriterer, forvirrer og problematiserer. De fleste ville nok

spørge, men, er det ikke netop her, hvor udfordringerne er størst, at der er brug for en leder? Ledelsesdebattøren Seth Godin (2008) skriver:

> *Når du har fundet ubehaget, så har du fundet det sted, som har brug for en leder […] Hvis du ikke er urolig i dit lederjob, så er der stor sandsynlighed for, at du ikke har fat i dit lederpotentiale.*

Sårbarhed og mod hænger sammen

Ledelse handler om at turde være villig til at tage ledelse på sig. Det kræver mod. Ifølge modforskeren Brené Brown (2019) så har mod alle dage været knyttet til ledelse, ligesom det også har været noget eftertragtet af besidde. Men vi har ikke været gode nok til at tilskynde og understøtte lederes mod. Det er ærgerligt, for vi har tilsyneladende gået glip af noget. Det 'noget' er på en og samme tid anerkendelse af og arbejdet med sårbarhed. Sårbarhed, der har været forvekslet med at være svag eller vag. Det er det langt fra. Tværtimod. For Brown handler det om at erkende det følelsesmæssige aspekt, som sårbarheden indebærer, og som alle har. At turde erkende og i en vis udstrækning vise sin sårbarhed kan medvirke til, at man tør mere. Det, man har afholdt sig fra, er ikke længere skræmmende eller farligt at udholde. Det kan godt være, at de beslutninger, man tager, ikke alle er lige gode, og man får måske ikke ja fra alle, man byder op til dans. Men man lever livet meget mere dynamisk sammen med erkendelse af, at man ikke kan forudsige og kontrollere alt i livet.

Brown undersøgte behovene for mod i organisationer, og da viste det sig, at det var der. Men det var ikke identiske ønsker og behov, der blev artikuleret. Det var alt fra mere mod til kritisk tænkning, mere mod til at træffe vanskelige beslutninger og mere mod til at udvise tillid og empati. Browns undersøgelser som mine egne viser, at mod ikke er sådan at sætte på formel. Mod i ledelse finder sted i unikke kontekster, mod i ledelse er normativt.

Modet bidrager i forskellige sammenhæng

Jeg kommer ikke med bestemte og afklarende opskrifter på mod i ledelse, men peger på hvad det kan være, hvad det kan handle om. Men mod i ledelse vil hos den enkelte blive holdt op imod subjektive kriterier. Og det er interessant, fordi det har et potentiale, det kan føre os steder hen, det kan bidrage positivt i organisationen. Jeg har talt med mange ledere og medarbejdere om fænomenet mod og mod i ledelse. I min bog interviewer jeg en række danskere, der har haft mod tæt inde på livet, og om mod som et produktivt fænomen, som noget der kan sætte skub i såvel at handle som at lade være med at handle.

Tidligere statsminister Helle Thorning-Schmidt (I Mellon, 2020a) fortalte mig, at for hende der er mod centralt i ledelse. Hun erkender, at der er beslutninger, hvor hun har skulle mønstre mod. Så har det været beslutninger, som har været nemme, ligeså sikre som amen i kirken, fortæller hun. Modet er der, hvor der er noget på spil, og ofte så vil ens omdømme komme i spil. Det skal man være klar over. Igennem livet så har hendes syn på mod ændret sig. Hvor mod i ledelse er én ting, så opfatter hun mod i ens personlige valg som endnu større aspekter i livet. Hun peger på dem, som sætter livet på spil, fx journalister. Helle fortæller, at kombinere ydmyghed med mod kan være fint, og man får formodentlig mere ydmyghed, når man bliver ældre. Så kan man måske finde mod til at erkende og indrømme alt det, man endnu ikke ved.

Jeg har ligeledes interviewet Bertel Haarder (I Mellon, 2020a), nuværende medlem af Folketinget. Han mener, man skal være opmærksom på, om handlinger er modige eller hensynsløse, deri er en distinktion. Det er ikke mod, hvis en politiker går hensynsløst efter politisk gevinst og blæser på de menneskelige omkostninger – også selv om det kan se modigt ud. Mod er i Bertels øjne også et moralsk anliggende, som man ikke kan komme uden om, er kriterier, som

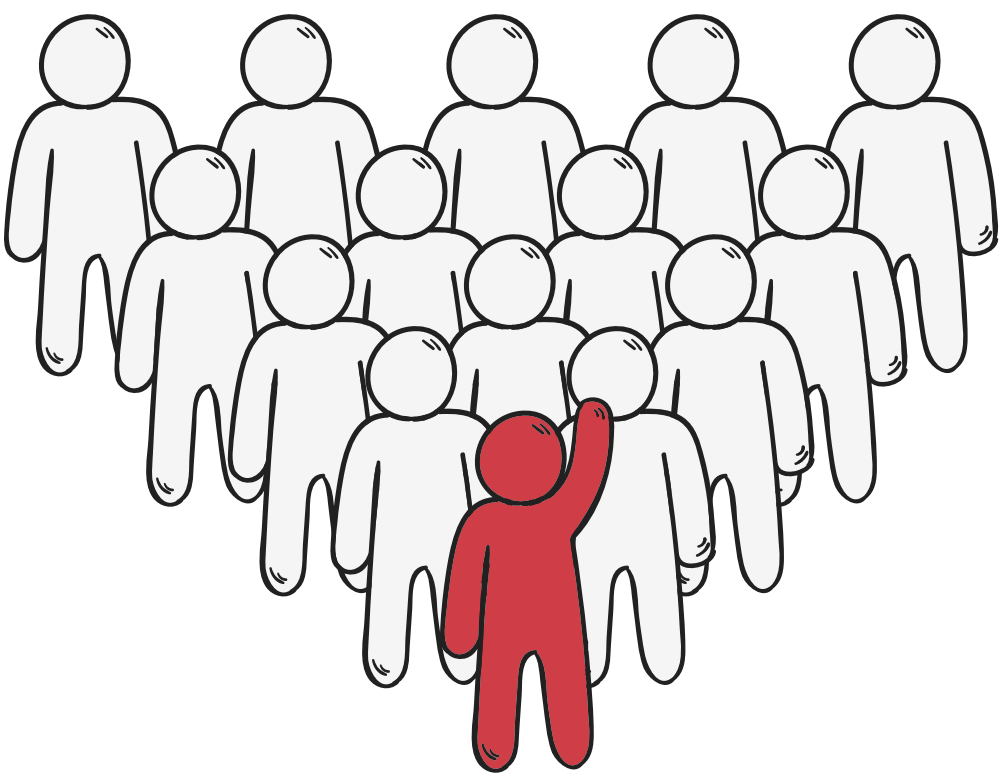
modet forholdes til. Bertel peger også på, at livet kræver mod, for den der lever, den lever nødvendigvis også farligt. Man risikerer at gøre noget forkert, og det må man leve med og have modet til, uden at man skal blive passiv og rende fra opgaven. Bertel henviser til historiske modige personer, bl.a. den britiske premierminister Winston Chruchill, men påpeger, at de nødvendigvis ikke var kendt som modige fra starten. Særligt ikke Churchill, der havde dummet sig og havde masser af lig i lasten, fortæller han.

Således kan man pege på, at omstændigheder kan appellere til modige handlinger, og det, der er modigt i dag, er måske ikke modigt i morgen. Modets væsen er så at sige hele tiden til forhandling.

Mod i kriseledelse

Jeg har været inde på, at konteksten også initierer eller kalder på forskellige former for mod i ledelse. I forbindelse med coronakrisen vil der være ledelsestilgange, der er uforandret, hvis man går i dybden med de typer af koordineringsopgaver, samtaler, møder og beslutninger, der skal træffes, selvom meget er ændret. Nogle vil også hævde, at ledelse er blevet noget helt andet, som kræver helt anderledes og måske endda helt nye måder at lede på i et ukendt terræn, og som fordrer mod til at tåle mere og andet. Mod til tålmodighed med sig selv og andre. Og det kan være, vi skal til at fokusere mere på mod til at udholde usikkerhed og måske endda acceptere, at ledelse fremover vil skulle rumme aspekter fra det felt, vi kalder kriseledelse.

Jeg mener, at hvis vi ser ud i fremtiden, så vil den såkaldte hverdagsledelse i højere grad end tidligere blive præget af økonomiske kriser, naturkriser og miljøkriser, for blot at nævne nogle. Kenneth J. Gergen (2020) mener ligefrem, at hhv. hverdagsledelse og kriseledelse, som teoretisk har været hinandens modsætninger, begynder at smelte sammen. Kriseledelse,



eller aspekter af kriseledelse, bliver givetvis noget, man som leder skal forholde sig til, både under og efter såkaldte igangværende kriser. Den nye antologi Mod i kriseledelse (Mellon, 2020b), jeg er redaktør på og selv har bidraget i, har bidrag fra to forfattere, der er professorer i krisekommunikation. Finn Frandsen og Winni Johansen (2020, s. 36) peger på centrale perspektiver, der i aktuelle krisesituationer kræver mod i ledelse. I stedet for at parafraser dem, så citerer jeg tre af syv relevante råd, som fordrer dit mod i den aktuelle situation:

1. Mod til at „stå på mål" for sin organisation i en arena, der er antagonistisk; hvor ikke alle kan eller vil opnå konsensus.

2. Mod til at kommunikere svære beslutninger og negative nyheder – internt til medarbejdere og eksternt til kunder og borgere – og herunder kommunikere for at dæmme op for stærke følelsesmæssige reaktioner. Mette Frederiksens kommunikation om nedlukningen af Danmark er et godt eksempel på en sådan kommunikation. Der er mod i kommunikationen, når lederen også tør tale til folks følelsesmæssige reaktion og ikke kun taler om de tekniske detaljer i forbindelse med fx en nedlukning af et samfund.

3. Mod til at gå i dialog med og lytte til de kritiske røster. Strategisk lytning er blevet et af de nye nøgleord, også når det gælder kriser. Det kræver mod at gå i dialog med modparten og med de måske vrede eller ligefrem hadefulde stemmer, der kan træde ind i arenaen på de sociale medier. Det kan være svært at se egne fejl i øjnene. Men når man lytter og går i dialog, åbner det en mulighed for at forstå modparten og lære nyt om sig selv og krisen, som kan anvendes fremadrettet.

»Hvad er den første vane, der kræver dit mod at ændre på?«

Opsummering

Det er vanskeligt at anfægte, at ledelse kræver mod. At påtage sig et arbejde med ledelse, så sætter man sig selv i og på spil. Jeg mener, at mange ledere gør en stor indsats, men jeg vil stadig hævde, at der er mere at lære, og at det kan være vigtigt løbende af få udfordret sin selvindsigt. Det kan man ved at anerkende sin sårbarhed og invitere medarbejderne til at fortælle, hvad de oplever. Det skal helst ikke ende der, hvor teaterchef ved Det Kongelige Teater, Kasper Holten (2020), oplevede det endte. Han udtalte sig ærligt og modigt forleden dag og sagde, at det er vigtigt i ledelse at gøre sig bevidst om den snigende magtfuldkommenhed, der sker. Det var kun fordi, han i en biltur hjem fra arbejde med nogle af sine medarbejdere fik spurgt dem om hans ledelse, at han fik kritik. De syntes, han var blevet tvær og irriterende. Hvis ikke han havde haft modet til kritik og den efterfølgende selvkritik, så havde han fortsat med ringe selvindsigt. Det er et eksempel på, hvordan en form for magelighed sniger sig ind. Derfor handler mod i ledelse også om at gøre op med sine vaner (Tanggaard, 2018). Hvad er den første vane, der kræver dit mod at ændre på?

Trivselskortet understøtter et stærkt netværk for borgere i gruppebostøtte-indsats i Gentofte Kommune

Af Rikke Lunøe, projektleder

I Gentofte Kommune er det en del af en rehabiliterende tilgang at arbejde gruppebaseret med et trivselskort, der fungerer som et netværkskort og fokuserer på steder, aktiviteter og personer. Kortet baner vejen for et styrket netværk og understøtter borgernes recoveryproces ved at arbejde med borgernes motivation og netværksunderstøttende aktiviteter i grupper, fordi mange mennesker, der bruger kommuners indsatser, oplever ensomhed og ønsker et styrket netværk. Deltagerne kan erfaringsudveksle, spejle og inspirere hinanden i styrkelse af deres netværk og dermed understøttes deres recoveryproces. Arbejdet foregår med en peerunderviser og giver deltagerne nogle erfaringer om at indgå i et fællesskab, som de kan overføre til andre netværk/fællesskaber.

Baggrund og metode

I Gentofte Kommune har man på social- og handicapområdet arbejdet med en rehabiliterende og recoveryorienteret tilgang i flere år. I 2013 var 180 medarbejdere på Social- og Sundhedsområdet på uddannelse i rehabilitering.

Som led i dette er også et fokus på social inklusion. Forskning og erfaring viser, at det at være en del af et godt socialt netværk er med til at øge vores livskvalitet og har stor betydning for vores helbred og trivsel. Elsebet Schultz, som er afdelingschef på social- og handicapområdet, hørte ved ENMESH konferencen i Malaga i 2015 om et engelsk forskningsprojekt: *Wellbeing Network and Assets Mapping*. Her lavede man netværksstyrkende aktiviteter blandt andet ved anvendelse af en visuel kortlægning, hvor den enkelte havde fokus på det, der skabte trivsel og det, der var udfordringer med, med henblik på at komme i den retning, den enkelte gerne vil i sit liv og få oplevelsen af at kunne handle og få kontrol. Dette blev hun så inspireret af, at hun bragte metoden med tilbage til Gentofte.

I samarbejde med borgere, pårørende, medarbejdere og ledere blev der i januar 2017 udarbejdet en netværksstrategi på social- og handicapområdet, hvor fokus er at styrke netværk, forstået som steder, aktiviteter og personer i den enkeltes liv. Der blev også arbejdet med en Gentofte-udgave af netværkskortet, som blev kaldt Trivselskortet. Trivselskortet består af et stykke papir med optegninger af ens netværk, forstået som steder, aktiviteter og personer i et menneskes liv. Det kan være fritidsaktiviteter, private personlige forbindelser eller professionelle forbindelser, steder hvor man er glad for at komme eller arbejde og uddannelse.

Man bruger en grøn tusch til at fremhæve det, der skaber trivsel og en rød tusch til at fremhæve det, der giver udfordringer. Men også drømme og ønsker ift. netværk kortlægges. Kortet er borgerens eget, men anvendes som værktøj i dialogen med medarbejderen (se film om trivselskortet på gentofte.dk og vedlagte eksempler nederst).

Fakta om trivselskortet:
Med trivselskortet kan borgeren:

- opdage alle de vigtige forbindelser i sit netværk (sociale fællesskaber, steder, aktiviteter og personer)
- overveje, om der er forbindelser, som kan være mistet og måske kan etableres igen
- reflektere over nye muligheder og drømme, udfordringer, styrker og risikofaktorer i sit netværk, som kan påvirke ens trivsel
- bruge sit netværk, så borgeren i mindre grad, periodevist eller slet ikke har behov for indsatser fra kommunen
- spotte uudnyttede potentialer og ressourcer, som kan støtte borgeren i at opnå sine ønsker og mål for livet
- samarbejde med andre borgere om at realisere muligheder og drømme, f.eks. fællesskaber i civilsamfundet

Trivselskortet blev afprøvet ift. individuel bostøtteindsats i Center for Netværk og Socialpsykiatrisk Center, hvor erfaringen var, at borgerne oplevede positive resultater og øget håb ift. muligheder i deres netværk.

Metoden omkring trivselskortet anvendes ikke alene ift. bostøtte, men bredt i Social & Handicapområdet i Gentofte Kommune.

Satspuljeprojektet

I 2017 søgte og fik Gentofte satspuljemidler til udvikling af gruppebostøtte med anvendelse af trivselskortet. *Trivsel gennem netværk* er et 3-årigt projekt, der kører frem til udgangen af december 2020. Samlet skal projektet udvikle, implementere og pilotteste gruppelæringsforløb, hvor medarbejdere fra Center for Netværk og Socialpsykiatrisk Center arbejder sammen med borgere om trivselskortet.

Med afsæt i gruppedeltagernes egne ressourcer, motivation og ønsker bliver deltagerne

understøttet i at bruge deres netværk og de muligheder, som civilsamfundet tilbyder. I satspuljeprojektet understøttes borgernes trivsel ved at bruge og udvikle deres netværk sammen med andre borgere. Der er desuden tilknyttet en peerunderviser, som fortæller om sin egen erfaring med anvendelse af trivselskortet.

Grupperne går på tværs af handicap- og psykiatriområdet, og målgruppen er mennesker med psykisk funktionsnedsættelse og/eller sociale problemer, som har behov for socialpædagogisk støtte § 85 og § 82 A+B og er karakteriseret ved at være tidsafgrænsede til tre måneder og opdelt i faser. Grupperne består af ugentlige møder af 1.5 times varighed suppleret med 3 individuelle vejledninger i den individuelle kortlægning af netværk.

Vidensgrundlaget er Wellbeing network and assets mapping: www.wellbeing-network.org og Connecting people intervention: www.bit.ly/connection-people

Bl.a. anvendes *Motivational Interviewing* som gruppefaciliteringsmetode og i den individuelle dialog om trivselskortet, som alle bostøttemedarbejdere i projektperioden har været på kursus i.

Håbet er, at andre områder i Gentofte Kommune, der arbejder med trivsel, netværk og fællesskaber, kan få glæde af Trivselskortet. Det er desuden sigtet, at den endelige beskrivelse af indsatsen kan udbredes som en lovende praksis til andre kommuner i landet. Som led i satspuljeprojektet evalueres blandt andet ud fra de 11 elementer om lovende praksis: www.bit.ly/socialstyrelsen-lovende-praksis

Samskabelse af indsatsen

Afslutningsvist ved hvert gruppeforløb er der feedbackmøder, hvor deltagerne inviteres til at fortælle, hvad de oplever har været godt, og hvad der kan skrues på, for at gruppeforløbet bliver endnu bedre til det næste hold, der opstarter. Deltagerne er på den måde med til at kvalitetssikre indsatsen. Dette element er der arbejdet meget med i projektperioden, og projektlederen har fået bistand af Videnscenter for brugerinddragelsen (VIBIS) til at skabe den helt rigtige ramme for inddragelsen. Værdien af dette er, at forløbet bliver meningsfuldt for de deltagere, der anvender indsatsen, men det er også et element, der understøtter borgeres empowerment.

I Gentofte Kommune er der et stort fokus på organisatorisk borgerinddragelse og samskabelse bredt set.

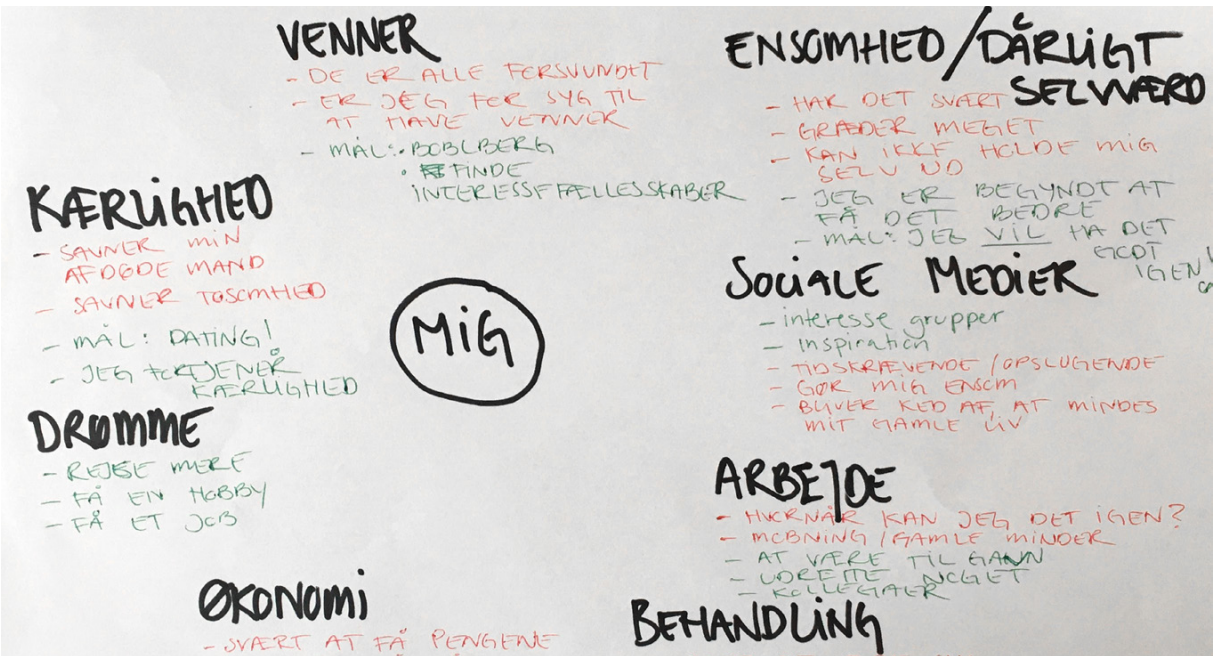
Gruppefacilitator og socialpædagog Stine Mangor Rasmussen siger om gruppe og netværk:

Gruppedeltagerne kan også blive inspireret af hinanden, fx har flere ofte nogle af de samme drømme for deres liv i form af aktiviteter, de ønsker at gå til. Det kan være, der er en, som gerne vil gå til en bestemt sportsgren, og en anden enten går til det eller tidligere har gået. Så kan man dele erfaringer og viden. Ligeledes forsøger vi at skabe muligheder for følgeskab til denne aktivitet, således det kan være mere trygt at komme afsted til. Vi forsøger at finde fælles drømme og ressourcer, så vi kan linke deltagerne til hinanden – dette giver dem mulighed for at få mere kendskab til deres egne barrierer samt muligheder.

Når der i en gruppe skabes tryghed og samhørighed, giver det deltagerne mulighed for at tale om alt. De bliver også anerkendt af hinanden, når en deltager har gjort noget nyt eller svært. Deltagerne ønsker det bedste for hinanden, og det bidrag, der kan komme i en gruppe, kan styrke ens egen udvikling og motivation til at skabe forandringer. At blive kaldt modig, blive spurgt ind til og lyttet til giver deltagerne mulighed for at se eget potentiale og kan medvirke til, at man giver det tilbage, når en anden fortæller. Ofte ser vi som gruppefacilitatorer, at den feedback, der kommer fra de andre gruppedeltagere, kan virke mere effektfuld, end når den kommer fra os. Ligeledes er oplevelsen af at høre til, være en del af en gruppe og bidrage til fællesskaber, noget der giver en følelse af at høre til, hvilket alle mennesker har brug for.

Det kan også give deltagerne nogle erfaringer om at indgå i et fællesskab, som de kan overføre til andre netværk/fællesskaber, som de har en drøm om at indgå i, men endnu ikke er kommet afsted til.

Når en deltager bringer svære emner med til et gruppemøde og åbner op og taler med de andre om fx, at det kan være svært at være i større forsamlinger og ikke vide, hvad man skal tale om, eller føler sig meget stigmatiseret af at have en diagnose eller være på førtidspension og derfor ikke kan fortælle om, hvad man går og laver. Nogle gange er deltagerne på forskellige niveauer i den proces og kan bringe viden og erfaringer videre til de andre, som kan genkende det, og den genkendelse kan give mod og ro, da man så ikke føler sig så forkert.



Deltager fra gruppeforløbet Trivsel gennem netværk:

> *Jeg har fået en masse ud af at arbejde med trivselskortet. Det er et værktøj, jeg kan bruge hele livet.*

I oktober 2018 gik hun i gang med gruppeforløbet. Hun skulle have styr på sit liv, bolig, en påbegyndt uddannelse var også blevet for meget, og der var en del røde ting på kortet. I samarbejde med deltagere på gruppeforløbet, gruppeledere og kontaktperson finder den enkelte deltager frem til det, der er vigtigt at have fokus på.

Der er kommet nye ting på trivselskortet, siden denne deltager først startede op. Deri ligger der også en evaluering af, hvor man er henne ift. tidligere. Hun har fokus på helt praktiske ting, der skal være i orden såsom rengøring og indkøb, men der er også nye mennesker og aktiviteter i livet og noget, man tager afsked med.

Hun er begyndt at tænke i trivselskortet. Inde i hovedet har bevidstheden om trivselskortet lagret sig. Fx er hun opmærksom på sin energibalance, og hvad hun skal gøre for at lade op.

> *Mit indre batteri skal oplades. Man kan ikke bruge et batteri, hvis det kører helt fladt. Jeg laver tjek op: er der nok grønt i mit liv.*

Nogle gange vil der i livet være situationer, der giver et dyk, men hun kan være i livet med dyk og kommer hurtigere ud af det. Hun holder fast i det, der er grønt. Lige nu har hendes nye lejlighed fokus. Når det kører, så er hun klar til sin uddannelse igen! Arbejdet med trivselskortet gør, at hun er mere opsøgende på det gode i livet og på at passe på sig selv. Det giver en lethedsfølelse og en glæde.

> *Jeg ved, hvordan jeg skal håndtere bumpene på vejen. Det er vildt, hvad sådan et stykke papir med nogle farver kan gøre.*

Læs mere:
Arbejdet med Trivselskortet er inspireret af to engelske metoder:

Wellbeing network:
http://www.wellbeing-network.org/

Connecting people intervention:
www.bit.ly/connection-people

Du kan se en lille film om trivselskortet her:
https://bit.ly/trivselskortet

Læs mere om Netværksstrategien på Gentofte.dk

Du kan også læse mere om gruppeforløbet på Center for Netværks hjemmeside http://cfn.gentofte.dk/da eller på Socialpsykiatrisk hjemmeside http://socialpsykiatriskteam.gentofte.dk/da

Vil du vide mere eller har du spørgsmål, kan du kontakte projektleder Rikke Lindholm Lunøe på e-mail rlu@gentofte.dk.

CHIME
En sammenfattende forskningsoversigt fra 2011 om kvalitative studier af recovery peger på følgende betydningsfulde og fremmende tværgående elementer for recovery-processer. Elementerne har fået betegnelsen CHIME, der dækker over: Connection, Hope, Identity, Meaning and Empowerment. I det følgende præsenteres disse nærmere (Leamy et al., 2011):

Forbundethed
Forbundethed opnås ved at indgå i sociale relationer og fællesskaber samt ved at få social støtte af ligesindede, professionelle og netværk.

Håb og fremtidsoptimisme
En positiv tænkning med fokus på håb, drømme og fremtidsoptimisme fx ved at tro på muligheden for at komme sig, at være motiveret for forandring, værdsætte succesoplevelser samt at være i relationer, som giver håb.

Identitet
Mulighed for at (gen)opbygge og redefinere en positiv identitet og overvinde stigmatisering.

Mening
Mening indebærer muligheden for at (gen) finde meningen med livet og med de oplevelser, som har været præget af de psykiske vanskeligheder. Mening med livet handler også om oplevelse af livskvalitet, sociale roller og mål samt spiritualitet.

Empowerment
Empowerment indebærer at genvinde magten og kontrollen over eget liv med afsæt i egne ressourcer og støtte fra ligestillede (Leamy et al., 2011)

Kilde Socialstyrelsen

Generationsledelse: Nutidens og fremtidens medarbejdere

Af Jakob Bjarnø Rasmussen, cand.psych. og ledelseskonsulent og erhvervspsykolog hos Human House

Om Jakob Bjarnø Rasmussen
Jakob Bjarnø Rasmussen er uddannet cand.psych. og arbejder som ledelseskonsulent og erhvervspsykolog hos Human House. Han arbejder med team- og organisationsudvikling med en særlig interesse og ekspertise inden for det gode lederskab og arbejdsmiljø på tværs af generationer og forskelligheder. Herudover afholder han foredrag i bæredygtighedspsykologi og tilbyder terapi og samtale.

Læs mere på www.humanhouse.com

I 2025 vil Millennials – unge født mellem 1980 og 2000 – udgøre 75% af arbejdsstyrken globalt set. Men der kommer også flere seniorer, end vi ser i dag grundet højere pensionsalder, bedre helbred og længere levealder. Vi går fra at have to til at have fire generationer, der skal arbejde side om side, på arbejdspladsen. Derfor er det vigtigt at sætte sig ind i hvilke generelle tendenser, vi kan se hos de forskellige generationer, og hvordan vi bedst imødekommer disse forskelligheder. Med andre ord er generationsledelse gået fra 'nice to have' til 'need to have'.

Findes der overhovedet generationer?

I denne artikel vil du sikkert støde på beskrivelser, præferencer, behov eller karakteristikker, som du kan nikke genkendende til på trods af, at dit fødselsår ikke tilhører den pågældende generation.

Jeg vil derfor lægge ud med at understrege, at vi alle er forskellige. Der findes lige så mange forskellige mennesker inden for generationer, som der gør mellem generationer. Og på nogle områder vil nogle mennesker ligne mere og have mere tilfælles med nogle fra andre generationer end fra deres egen. Vi vil således altid både opleve samt skulle håndtere individuelle præferencer og forskelle på arbejdspladsen.

Det er derfor også vigtigt at huske på, at god ledelse går på tværs af generationer. De elementer, som den ældre generation anser som grundlæggende for god ledelse, er også det, der er god ledelse for den yngre generation. Men når dette er sagt, ser vi alligevel nogle generelle tendenser i de forskellige generationer.

Med andre ord er det i høj grad det samme instrumentbræt og de samme knapper, der skal bruges på tværs af generationer, når vi dyrker god ledelse. Men hvad, vi vælger at trykke på eller skrue op og ned for, ser lidt anderledes ud generationerne imellem.

Hvad er en generation egentlig?

Hvad er en "generation" for noget? Som sådan er det egentlig bare en betegnelse, vi har valgt, for en gruppe mennesker, der er af nogenlunde samme alder. Tager vi de biologiske briller på og forstår begrebet som ét slægtled til det næste, ser vi en cyklus på cirka 20-30 år per generation.

Men når vi anvender begrebet "generationer" i vores daglige tale, er intentionen sjældent udelukkende at referere til alder. Ligeledes er det sjældent udelukkende dét, der forstås. For der følger også noget mere med vores forståelse af begrebet, nemlig en forestilling og dermed også forventning om, at interesser, synspunkter, værdier, holdninger, adfærd og normer hos mennesker har fællestræk inden for den generation, de nu tilhører.

Med andre ord betyder det, at når jeg beder dig om at tænke på "den yngre generation", så gør du dig mere eller mindre automatisk nogle forestillinger om, hvordan personer tilhørende den generation er. Altså at der er nogle karakteristika og generelle tendenser, der knytter sig til disse personer.

Og der er måske noget om snakken, når vi kigger på generelle fællestræk inden for generationer. Meget tyder på, at vi kan få øje på nogle generelle tendenser, der tydeliggør, hvor generationer er lidt forskellige fra hinanden, og som dermed tillader os at bruge begrebet om forskellige generationer som kategorisering og fælles forståelsesramme.

Tiden, der former os

En udbredt måde at forstå og forklare, hvad der karakteriserer forskellige generationer, er ved at kigge på tiden, hvori vi er opvokset.

Sociologien taler blandt andet om, at historiske erfaringer gjort på samme stadium i livsforløbet giver en generation en fælles identitet. Det er altså blandt andet væsentlige begivenheder i samfundshistorien, der er med til at forme de generelle karakteristika, vi tillægger de forskellige generationer. Begivenheder som verdenskrige, finanskriser, revolutionerende teknologiske påhit, ungdomsoprør, terrorhandlinger, klimakriser etc.

Begivenheder som disse præger i høj grad den tid, vi vokser op i, og som igen er med til at præge os.

De fire generationer på arbejdsmarkedet

Der findes lige nu fire generationer, som er aktive på arbejdsmarkedet. Der findes mange

bud på, hvordan de forskellige fødselsår bør skæres, hvorfor de nedenstående inddelinger af årstal skal læses med et gran salt. Ligeledes skal jeg understrege, at beskrivelserne er generelle tendenser, der altså ikke nødvendigvis rammer præcist på alle individer.

68'erne/Baby Boomers (født 1940-1964)

Den ældste generation, vi møder på arbejdsmarkedet, er 68'erne eller Baby Boomers, som de også bliver kaldt.

Efterkrigstiden er en tid med stor fremgang i både velstand og velfærd, og som gruppe er Baby Boomers rigere, bedre uddannet og sundere end nogen tidligere generation.

Baby Boomers er en generation med en lang ungdom, udpræget forbrugerisme, hidtil usete muligheder og privilegier. Men 68'erne er også en generation, hvor mange vender sig mod netop forbrugerisme, det konservative samfund og det vækst- og fremskridtsparadigme, som deres forældre tager for givet – og bliver ungdomsoprørere.

På arbejdspladsen er det særligt karakteriserende for Baby Boomers, at de er hårdtarbejdende, familieorienterede og loyale. Desuden motiveres de af konkurrence, udfordringer og status og har ofte en klar præference for fysiske samarbejder.

Generation X (født 1965-1979)

X'erne er den første generation efter ungdomsoprørerne: Samfundets gamle normer er i opbrud, mor er kommet ud på arbejdsmarkedet, og du behøver ikke nødvendigvis blive det samme som din far. Samfundets opbrud giver X'erne frihed til selv at definere sig som individer, og de introducerer en mere uformel tone og væremåde.

X'erne er dedikerede og belønnings- og netværksorienterede. De motiveres blandt andet af succes og penge. Generation X er desuden vokset op med den spæde digitale teknologi og et klarere behov for opdeling af arbejds- og familieliv.

Generation Y/Millennials (født 1980-2000)

Generation Y kaldes også Millennials, og de tilhører på mange måder mere det nye årtusinde end det, de blev født i.

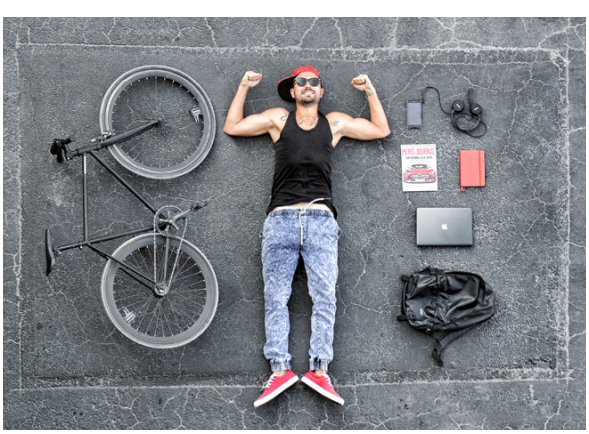
Millennials vokser op under 90'ernes økonomiske fremgang og digitale revolution, og de tager de nye teknologier med sig fra barnsben. Starten på voksenlivet bliver tegnet af 11. september-angrebene, finanskrise og klimakrise.

De er mindre autoritetstro og skeptiske over for overleverede normer. De er fleksible og omstillingsparate med mindre tålmodighed med bureaukrati og hierarkiske strukturer, og de forventer, at deres arbejdsliv skal give mening i en større sammenhæng end blot som lønseddel.

Millennials er opvokset med den moderne teknologi og har ofte et afslappet forhold til det grænseløse arbejde. Arbejdstilgangen her er præget af selvledelse, succes, fleksibilitet, muligheder og midlertidighed.

Generation Z (født 2001-?)

Generation Z kaldes også iGeneration, fordi de vokser op i en tid præget af iPods, iPhones og iPads – og teknologi i det hele taget.



Z'erne vokser op med at se verden kæmpe med krise på mange fronter: Krig i både Afghanistan og Irak, finanskrise, flygtningekrise og frem for alt klimakrise.

Kriseårene i opvæksten gør Z'erne bekymrede for fremtiden, men også handlingsvillige med hensyn til at ændre den og uden illusioner om, at deres forældre ved bedre end dem. Som resultat er Z'erne skeptiske over for den måde, samfundet fungerer på og har mindre tillid til det økonomiske system og til den verden, de bliver overleveret.

Undersøgelser viser, at Z'erne er mere fællesskabsorienterede end tidligere generationer og på en anden måde. Fremfor at melde sig ind i mere klassiske institutioner opretter de egne mikrofællesskaber, hvilket muliggøres af den digitale udvikling.

På arbejdspladsen møder vi Generation Z som innovative, globalt orienterede og engagerede realister. Z'erne motiveres bl.a. af at have et meningsfuldt job med masser af anerkendelse, frihed og fleksibilitet, samt mulighed for at netværke på tværs af fællesskaber.

Fremtiden er nu! De yngre generationer på arbejdspladsen

Det skønnes, at Millennials i 2025 vil udgøre op mod 75% af arbejdsstyrken. Det er derfor nærlæggende at kigge på, hvad der kendetegner særligt de yngre generationer på arbejdspladsen. Hvordan kan både nutidens såvel som fremtidens arbejdsplads med fordel tage højde for nogle af de krav, det stiller?

Mere feedback

Én af de mest tydelige ændringer ved Millennialgenerationens indtog på arbejdsmarkedet ser vi ved behovet for feedback. Millennials er vokset op i en tid, hvor et opslag på Facebook eller Instagram, der ikke prompte får *likes*, tolkes som værende dårligt, eller som om man måske har gjort noget forkert. Millennials er derfor vant til konstant og øjeblikkelig feedback, og det er nødvendigt at tage højde for på arbejdspladsen, hvis de skal præstere deres bedste.

Tiden, hvor intet nyt er godt nyt, er overstået for længe siden. Man kan ikke længere samle til bunke og give al sin respons til årets MUS. Det svarer lidt til, at man samler sine børns tegninger sammen løbende, lægger dem i skuffen og én gang om året, tager man dem frem og giver en samlet evaluering.

I stedet må vi give mere kvantitativ feedback. Det betyder ikke, at der ikke skal være kvalitet i feedbacken, men den skal komme oftere og i direkte forbindelse med den løste opgave – ellers er det glemt, og behovet for anerkendelse bliver ikke opfyldt.

Meningsfyldt arbejde

Både i skolen og i hjemmet er Millennials blevet bedt om at have en holdning til alt. De bliver bedt om at forholde sig kritisk til det, de møder, og fordi der er så mange muligheder og retninger at gå, er generationen blevet opdraget til at se indad og finde ud af, "hvad betyder noget for lige nøjagtig mig?" Derfor fylder *mening* ganske

meget for den gennemsnitlige Millennial: Hvad, man foretager sig, skal give mening.

Men det er vigtigt at huske, at mening ikke nødvendigvis betyder, at man skal redde hele verden. Selvom mange gerne vil skabe en forandring og gøre en forskel, kan meningsfuldt arbejde for nogle betyde, at man som administrativt centrum understøtter, at kollegerne kan arbejde effektivt. Eller familielivet kan være det meningsfulde, og så søger man et arbejde, hvor man kan lukke computeren og gå hjem fra arbejde klokken 14 hver dag.

Arbejdspladsen og lederens opgave er således at tage del i tydeliggørelsen af meningen med arbejdet og netop gøre det klart, hvordan de mange arbejdsopgaver – store som små – der fylder arbejdsdagen, alle sammen giver mening i forhold til kerneopgaven.

Hjælp til at sætte rammer

Det er vigtigt at skabe klare rammer for arbejdet, for det kan den gennemsnitlige Millennial have svære ved at gøre for sig selv.

Millennials er vokset op i en tid, hvor tingene går mægtig hurtigt, og hvor der er et konstant præstationspres. De er vokset op med uendeligt mange muligheder, og den erfaring tager de med ud på arbejdsmarkedet. Her risikerer de at begrave sig selv i det arbejde, de brænder for, hvis ikke lederen eller organisationen er tydelig i rammesætningen af arbejdet og klar i spyttet omkring, hvilke opgaver der har prioritet og skal løses.

At bruge hinandens styrker

Fordi Millennials er enormt dygtige til at tilegne sig og bruge ny viden, har de ikke nødvendigvis de samme behov for faglig læring fra deres ældre kolleger, som man havde tidligere, og det kan virke ganske provokerende for nogle. Millennials er vant til at kunne slå alt op online, og det kan måske føles som mangel på respekt, hvis man selv har brugt 30 år på at samle erfaring på et område.

Til gengæld kan Millennials have et stort behov for at lære, hvordan man er en god medarbejder, hvordan man gebærder sig i den pågældende rolle, og hvordan hele organisationen fungerer.

I disse sammenhænge kan mentorordninger eller lignende, hvor ældre og yngre medarbejdere lærer af hinanden, være et godt redskab, der aktivt gør forskelligheder og forskelligartet viden til en styrke for såvel medarbejderne som arbejdspladsen.

På enhver arbejdsplads er der nogle spilleregler, som alle skal følge. Men det betyder ikke, at alle skal være og tænke ens – og gudskelov for det. For det er ofte i mødet mellem forskelligheder, at læring, udvikling og eventuel forbedring opstår.

Hvis man ser det som noget positivt, at vi kan noget forskelligt, så kan det bidrage til at gøre servicen eller produktet og løsningen af kerneopgaven bedre. Med det in mente bør man som leder og arbejdsplads aktivt arbejde for at skabe ét hold, der anerkender styrken i hinandens forskelligheder og forcer – uanset om man er 20 eller 65 år.

Praksischok eller en dannelsesrejse, der fortsættes – også som nyuddannet

Af Trine Stokholm, virksomhedsleder Autisme Center Vestsjælland

Om Trine Stokholm
Uddannet pædagog fra Københavns Socialpædagogiske Seminarium. Har en Diplom i Ledelse fra DPU, Master i Ledelse og organisatorisk udvikling fra SDU/DPU, Master i Management Development – MMD fra CBS. Har været leder af forskellige specialiserede pædagogiske institutioner siden 1998. Er p.t. virksomhedsleder på Autisme Center Vestsjælland i Slagelse kommune

Nyuddannede pædagoger træder ind i en kompleks og foranderlig hverdag, der foregår i et højt tempo. De ønsker mere tid til fordybelse, samtidig med kollegerne har høje forventninger. Et tættere samarbejde med professionshøjskolerne kan være en del af svaret på at ruste de kommende pædagoger til de vilkår, de møder i deres kommende arbejdsliv.

Når nyuddannede pædagoger træder ind i det pædagogiske praksisfelt, er det med mange forestillinger, forventninger, drømme og håb for deres kommende praksis. Det er afslutningen på et udviklende studie. Det er begyndelsen på en særlig dannelsesrejse, og de fleste uddannede pædagoger vil nok mene, at det er en uendelig dannelsesproces. Imidlertid er der flere og flere, der taler om, at de nyuddannede oplever et såkaldt praksischok, fordi hverdagen i praksis er markant anderledes end hverdagen på studiet og end den hverdag, de studerende har lært om, på deres professionshøjskole.

Praksischok defineres ifølge 'Den Danske Ordbog' som 'udfordrende eller chokerende oplevelse af mødet med det arbejdsliv som en gennemgået eller igangværende uddannelse skulle kvalificere en til'.

Hvorfor forekommer dette indenfor den socialpædagogiske verden, når vi har en uddannelse, der er bygget op om både teori og praksis? Er der nogle særlige gab, vi ikke har fået øje på? Er der i virkelighedens verden egentligt så stort et praksischok, som vi har fået skabt en fælles fortælling om? Hvad handler det om, hvordan oplever de nyuddannede det, og for hvem er det egentligt et chok? Det er nogle af de spørgsmål, jeg vil belyse fra min position som virksomhedsleder på Autisme Center Vestsjælland (ACV – www.acv.slagelse.dk).

Det følgende har afsæt i mine observationer og mine perspektiver på baggrund af min praksis og mit ståsted. Jeg har desuden afholdt en gruppesamtale med 3 nyuddannede pædagoger fra to forskellige professionshøjskoler samt to daglige ledere, der begge er pædagogisk uddannede på forskellige tidspunkter, og til daglig er ledere for nyuddannede pædagoger. Alle 5 er medarbejdere på ACV. Jeg er selv uddannet pædagog. Jeg var blandt de første uddannede, der blev færdige, da pædagoguddannelserne blev sammenlagt tilbage i 90'erne, og man ikke længere kunne læse socialpædagogik som en selvstændig uddannelse.

Kompleks og foranderlig hverdag

Jeg hører ofte, at de nyuddannede mangler viden om det praksisfelt, de skal indtræde i, når de er uddannede. Jeg hører, at de ikke er rustede til en travl og kompleks hverdagspraksis, samt at de ikke har viden om målgrupper, lovgivning, metoder, medicin m.m. Det kan jeg godt forstå, de ikke har, fordi praksis er kompleks, og praksis er foranderlig. Vi har skiftende lovgivninger, og vi har borgere, hvis livsforløb er under konstant forandring. Borgere, hvis drømme og håb forandres. Der er mange interessenter i den enkelte borgers liv, og de har alle det samme formål; at have en flig af borgerens opmærksomhed – en aktie i borgerens liv. Forståelsen af borgeren beror på en bred vifte af forskellige diagnoser, definitioner af støttebehov og specifikke lovområder, der alle retter fokus mod den enkelte borger. Politikere har dagsordener, der både skal tilgodese lovgivning, politiske ambitioner og økonomi. Der er forskellige tilsyn, der ofte er modsatrettede og dermed vanskelige at navigere i, der spiller ind på det råderum og de muligheder, man som pædagog har i praksis.

Højt tempo og mange tilgange

Noget af den kritik af de nyuddannede, jeg har mødt, er, at de ikke er rustede til at forstå tempoet i hverdagen, og at de ikke har tilstrækkeligt metodekendskab. Det kan jeg også godt forstå, de ikke har; der findes ualmindeligt mange metoder, og når man arbejder i praksis, er det ikke ud fra en tilgang, der foreskriver 'one size fits all', men ud fra, at noget virker for nogle og noget andet for andre. Der er grundlæggende tilgange og forståelser, der alle beror på et særligt menneskesyn, eks. recovery, og ovenpå det bygges et væld af metoder, og ofte er metoderne tilpasset den enkelte. Der kommer løbende ny viden og derfor også nye metoder til. Digitalisering spiller en stor rolle, fordi der udvikles hjælpemidler og kommunikationssystemer i hastigt tempo. Ofte bliver vi overhalet af digitale hjælpemidler, der bliver en del af borgernes hverdag, før vi når at lære ind-

holdet at kende. Markedet for Apps er stort og tilpasser sig (og skaber) nye behov. Udvalget af metoder er bredt, og de anvendes i skoletilbud, dagtilbud, hos forældre og hos pædagoger – alene det betyder, at for at arbejde i praksisfeltet skal man kunne overkomme og rumme en lang række metoder.

Mere viden om samarbejde og skriftlighed i praksis

Noget af det, der var gennemgående i den gruppesamtale, jeg havde med de nyuddannede på ACV, er, at de som udgangspunkt oplevede sig godt nok gearede til at indgå i det relationelle arbejde med borgerne. Men de manglede viden om samarbejde med f.eks. sagsbehandlere og viden om det at skrive journal og skrive i et professionelt sprog. De gav udtryk for, at på professionshøjskolen var der stor vægt på akademisk skrivning og korrekt måde at tilgå en videnskabelig opgave på. Men det at skrive en pædagogisk redegørelse som oplæg til f.eks et statusmøde omkring en borger var de ikke undervist i. Det betyder, at der skal bruges tid på det under praktikken, hvor de studerende ellers burde kunne fokusere på relationer og dagligdag. De nyuddannede, jeg talte med, efterlyste alle, at det skriftlige på professionshøjskolen skulle målrettes mere mod den måde, hvorpå det anvendes i praksis.

Omvendt praksischok

Men hvad sker der, hvis vi i stedet for at skyde mod professionshøjskolernes mangler kigger på praksis. Kunne man forestille sig, at praksis også har en andel i, at de nyuddannede overraskes, når de får job. Er vi gode nok til at geare de studerende, når de er i praktik hos os. Selvom de indgår i normeringen, har jeg ofte set, at vi giver dem så god plads som muligt til at observere, lære og suge til sig. Det er fint, vi gør det, men måske skal vi også turde give slip og have det for øje, at de også skal lære den reelle hverdag at kende. At de skal tages med ind i de mange komplekse rum og lære dem at kende. Jeg tror, at vi i praksis kan komme til at skabe en kløft, fordi vi selv er med til at styrke fortællingen om det trygge studiemiljø og den virkelige praksis. Det kunne være interessant og berigende, hvis vi fra praksis kunne gå mere ind i studiemiljøet og tilegne os teoretisk viden sammen med de studerende. Eksempelvis når vi videreuddanner os.

Når vi, i praksis, er med til at skabe fortællingen om et gab, er det måske også os, der oplever en form for omvendt praksischok; at vi som arbejdsplads og vi som erfarne og garvede pædagoger 'chokeres' over det, vi oplever, som mangler hos den nyuddannede, der kommer. Jeg finder det interessant at dreje fokus og kritikken af professionshøjskolernes måde, hvorpå de uddanner pædagoger på baggrund af bekendtgørelsen om uddannelse til professionsbachelor som pædagog (https://ufm.dk/lovstof/gaeldende-love-og-regler/uddannelser/filer/bekendtgorelse-om-uddannelsen-til-professionsbachelor-som-paedagog) til den måde, hvorpå praksis forvalter og påtager sig særligt ansvar for at videreuddanne de nyuddannede til den specifikke praksis, de skal agere i. Der er en opgave for os i praksis i den forbindelse.

Uddannelse til specialområdet

Jeg tror, en højere grad af specialisering og en tagen stilling allerede ved valg af uddannelse, til hvorvidt man vil på normal eller på specialområdet, når man er uddannet, vil kunne afhjælpe noget af problematikken. De år, jeg har været i den pædagogiske verden, har jeg oplevet, at det specialiserede socialområde er blevet mere og mere specialiseret i de mange ydre krav, der stilles. Senest det sundhedsfaglige perspektiv, som har flyttet det socialpædagogiske endnu et skridt væk fra almenområdet. De to verdener er efterhånden så forskellige, at det ikke længere giver mening, at de hører under den samme uddannelse. Det er så forskellige verdener, forskellige vilkår og forskellige personlighedstyper, der er brug for i de verdener.

Høje forventninger

Jeg tror ydermere, at der er høje forventninger til de nyuddannede, når de indtræder i praksis. De bliver mødt med store forventninger fra kolleger, ledere og måske også fra sig selv. Det i sig selv giver et pres fra start. De høje forventninger beror i, at hverdagen og den specialiserede socialpædagogiske praksis er langt mere end relationsarbejde. De mange interessenter, jeg omtalte tidligere, forventer, at der er styr på det. Når arbejdstilsynet kommer, forventer de paratviden om arbejdsmiljømæssige forhold. Der skelnes ikke mellem erfaren og uerfaren medarbejder. De kigger fra et sikkerhedsmæssigt ståsted og undersøger, om arbejdet er sikkerhedsmæssigt forsvarligt tilrettelagt – og sådan skal det være. Fødevarestyrelsen skelner heller ikke, når det handler om fødevarer og hygiejne. Socialtilsynet forholder sig til borgeren ud fra perspektiverne i kvalitetsmodellen. Datatilsynet, Sundhedsstyrelsen og de øvrige tilsyn har hver deres afsæt – der er ikke så meget plads til at være ny. Det betyder, at der ligger et stort ansvar på den nyuddannedes skuldre, også selvom arbejdet tilrettelægges, så denne ikke står alene i starten, er det et forventningspres, der ikke altid er foreneligt med den nyuddannedes drømme om at skulle bruges sin specialpædagogiske faglighed i mødet med borgeren.

Ønske om mere tid til fordybelse

Tiden bliver en faktor, der overrasker mange. At der ikke er samme tid til at 'nørde' ind i pædagogiske dilemmaer, etiske dilemmaer, observationer, 1:1 aktiviteter m.m. Refleksioner er endnu ikke blevet en del af den nyuddannedes mindset og dermed dennes tavse viden. Det skal læres, og det tager tid at lære at reflektere og agere løbende i praksis, når der mangler reel rutine. De nyuddannede gav også udtryk for, at de mangler tid i personalegruppen til at skabe fælles refleksion eller fælles snakke om f.eks. etik. Dermed bliver det fokus og den tid til fordybelse, den studerende har lært at agere i under uddannelsen, ikke direkte overførbar, når de indtræder i praksis. Det kan sammenlignes med at skulle tilegne sig en helt ny form for viden om, 'hvordan' noget skal gøres, og ikke hvorfor det skal gøres. Det kan forekomme uoverskueligt og urealistisk for den nye pædagog, og måske brister nogle af den nyuddannedes drømme om, hvordan en praksis skal være, for at de kan leve op til den faglighed, de har lært, er fundamentet for at være en dygtig fagligt velfunderet socialpædagog.

Det specialiserede område kræver styrke

En væsentlig faktor, som både ledere og nyuddannede har givet udtryk for, er det rent personlighedsmæssige og den menneskelige styrke, den enkelte besidder. Det at arbejde i et så specialiseret miljø, som langt de fleste socialpædagogiske arbejdspladser er, kræver, at de mennesker, der indgår i det arbejde, har en særlig styrke med sig som menneske, altså en form for menneskelig grundkompetence. Det kræver stor styrke at agere i de mange krav og samtidig have det vigtigste for øje; borgeren og dennes trivsel samt drømme og håb for sit liv. Det går under huden, og der kommer store følelser på spil. Det kræver høj grad af empati og høj grad af viden og forståelse for at sætte sig selv udenfor de følelser, der naturligt opstår, når man kommer tæt på et andet menneske. Det kan ikke læres, hverken på uddannelsen eller i praksis – jeg tror, det er iboende det enkelte menneske, og på uddannelsen og i den efterfølgende praksis kan det styrkes og forfines, men ikke læres.

Tættere samarbejde med professionshøjskolerne

Hvad skal der til for at minimere gabet mellem praksis og professionshøjskolernes fælles mål; at få dygtige fagpersoner i praksis?

Jeg tror, vi skal arbejde tættere sammen med professionshøjskolerne om at danne og uddanne de kommende specialiserede pæda-

goger. Der er allerede mange gode takter, men jeg tror, vi skal have praksis endnu tættere på og skabe nogle fælles læringsmiljøer. I praksis har vi løbende fokus på kompetenceudvikling og tilegnelse af ny viden. Vi har løbende fokus på at holde eksisterende viden ajour. Nogle af disse forløb, kurser og læringsfora, tror jeg, vi med fordel kunne afholde sammen med de studerende. F.eks. kurser i etik, hvor læringsmiljøet ville blive langt mere perspektiveret, hvis der både var erfarne praktikere og studerende i samme undervisningsrum for at lære og for at debattere. Det samme, når der skal drøftes og indføres ny lovgivning, f.eks. ændringer i magtanvendelsescirkulærer. Senest har der været det helt store forløb omkring det sundhedsfaglige, her kunne fælles undervisning give god mening. Altså reel undervisning og ikke 'blot' udveksling af viden eller besøg fra en praktiker. Men praktikere decideret afsted på skolebænken sammen med de studerende.

Hvis jeg skal komme med et bud på, hvad, jeg tror, vil kunne styrke både uddannelsen, praksis og ikke mindst de nyuddannede, vil det være følgende 3 pointer:

1. Opdeling af uddannelsen, således der er en specialiseret socialpædagogisk uddannelse, der vælges allerede ved ansøgning

2. Langt mere praksisrettet skriftlighed i uddannelsen

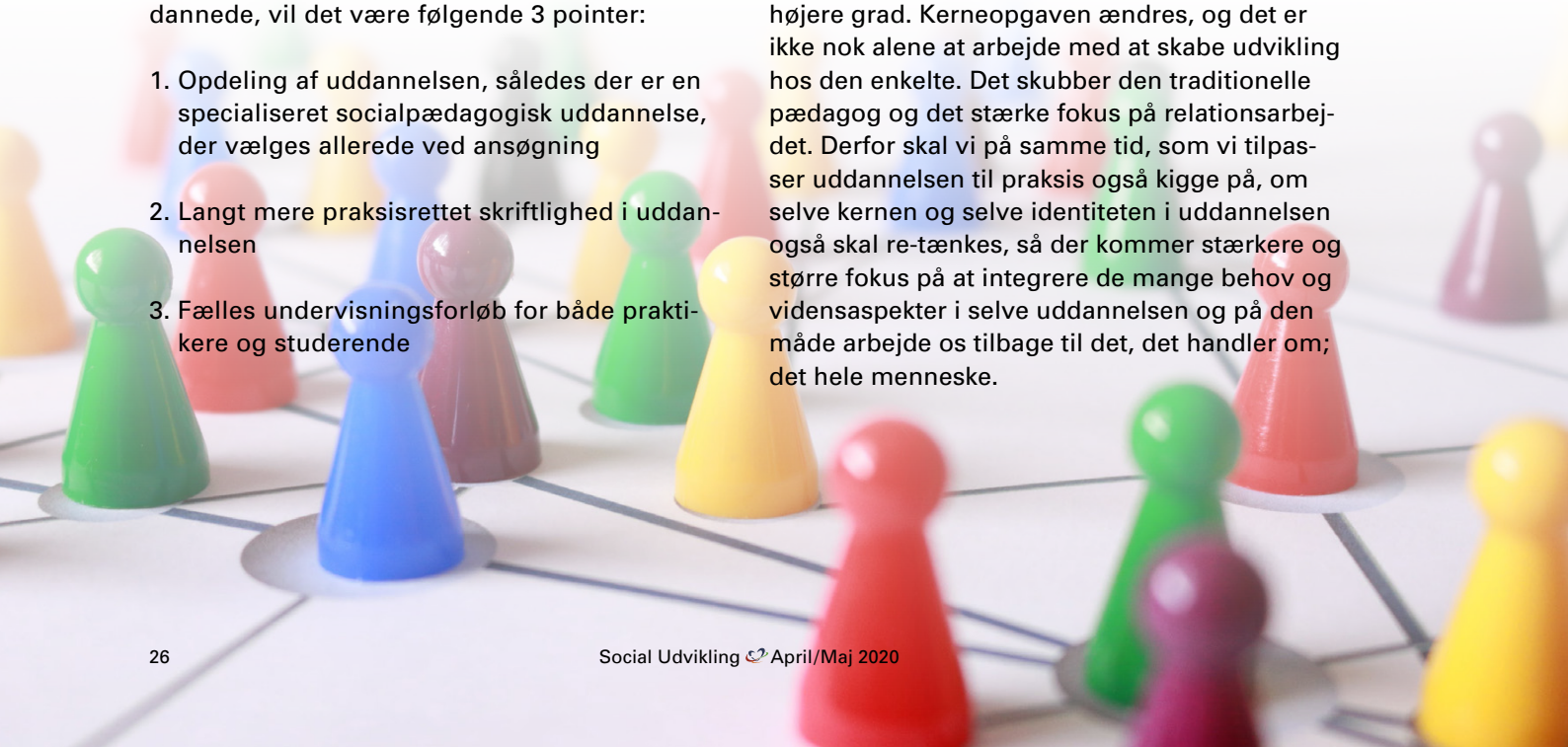
3. Fælles undervisningsforløb for både praktikere og studerende

Kompleksitet som vilkår

Tiden, hvor vi kunne fokusere på at reducere kompleksiteten i praksis, er for længst gået. Vi kan og skal altid forholde os til, hvorledes vi udfører vores arbejde smartest, men kompleksiteten er der, og vi skal rette blikket mod at lære at agere i kompleksiteten. Forstå, at den er der og acceptere det som et grundvilkår for at udøve den praksis, vi ønsker.

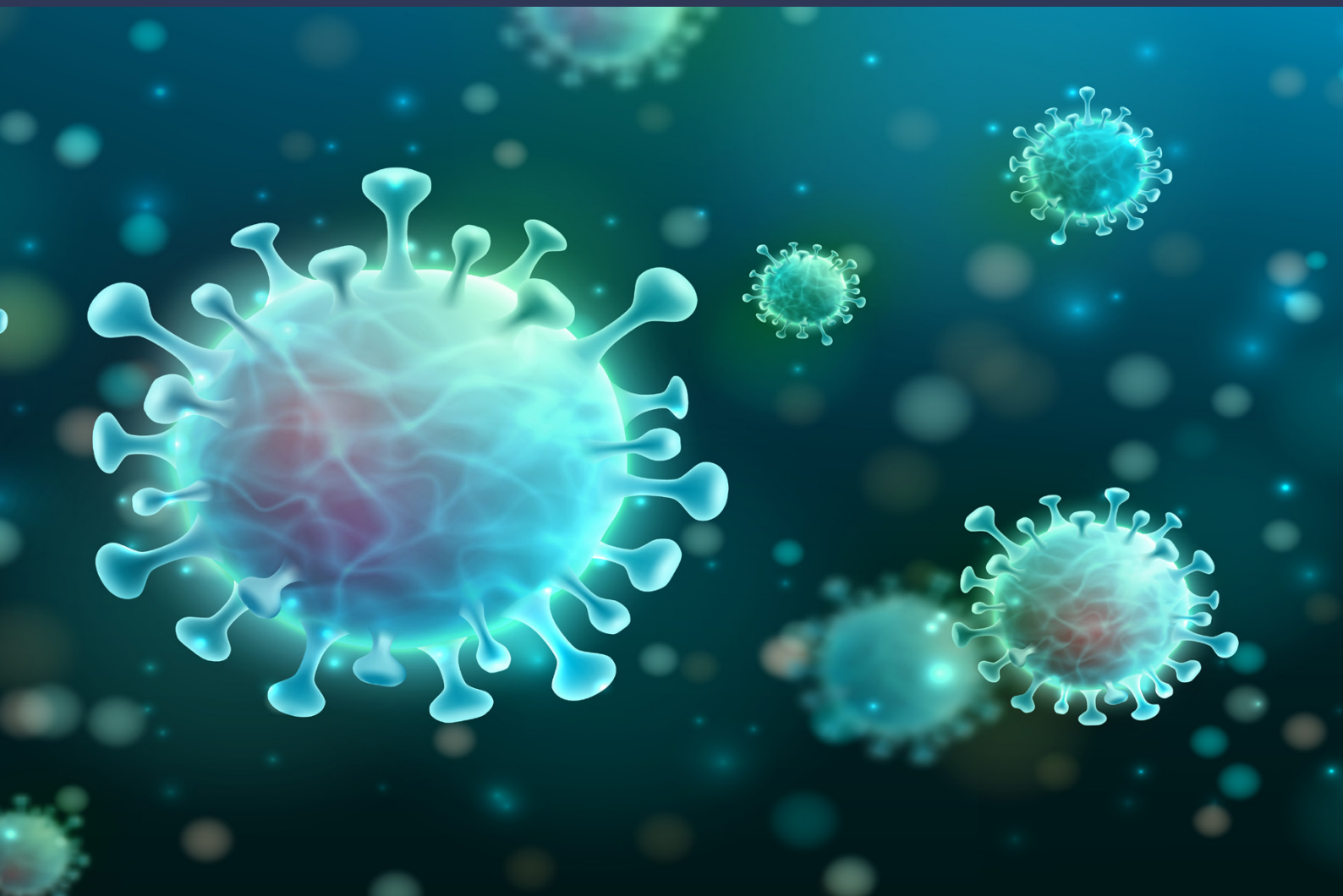
Vi kan ikke længere tale om, at en uddannelse indenfor vores fag udelukkende handler om relationer og relationsopbygning, selvom det fortsat skal være bærende. Men vores faglige identitet skal rumme langt mere, og det skal være tydeligt allerede ved ansøgning til en uddannelse som pædagog. Der må godt være en højere barre for adgang til studiet. Jeg kan se, hvordan kravene til at være i praksis er ændrede hen over årene, vi har brug for mere og mere tværfaglighed for at kunne agere i den aktuelle lovgivning. Jeg ser, hvordan der bliver færre og færre pædagoger i praksis, fordi der er brug for sundhedspersonale i højere og højere grad. Kerneopgaven ændres, og det er ikke nok alene at arbejde med at skabe udvikling hos den enkelte. Det skubber den traditionelle pædagog og det stærke fokus på relationsarbejdet. Derfor skal vi på samme tid, som vi tilpasser uddannelsen til praksis også kigge på, om selve kernen og selve identiteten i uddannelsen også skal re-tænkes, så der kommer stærkere og større fokus på at integrere de mange behov og vidensaspekter i selve uddannelsen og på den måde arbejde os tilbage til det, det handler om; det hele menneske.

Vi kan ikke længere tale om, at en uddannelse indenfor vores fag, udelukkende handler om relationer og relationsopbygning, selvom det fortsat skal være bærende.



Ledelse kræver nærvær

Af Niels Svanborg, journalist



Ledelse kræver nærvær – også selvom det er på afstand. For EKKOfonden har nærvær altid været et vigtigt element ledelsmæssigt. Men i en tid, hvor vi skal lede på afstand, stiller det helt særlige krav til ledelsesstilen at skabe det nødvendige nærvær. Højt informationsniveau og tilgængelighed er nogle af rådene fra Annette Solskov, der er direktør for botilbuddene i EKKOfonden.

Ledelse handler om at gå foran og være der, når det gælder. Netop derfor ligger det os naturligt at arbejde med at skabe nærvær på alle parametre – ikke mindst i denne tid, fortæller Annette Solskov, direktør for botilbuddene i EKKOfonden.

Lige nu er ledelse på distance aktuelt på mange arbejdspladser landet over. Mange medarbejdere og ledere arbejder hjemmefra, og den daglige kontakt mellem ansatte og ledere har ændret sig. Men også før krisen var ledelse på distance et vigtigt emne for mange ledere. For flere og flere arbejder i dag på afstand af ledelsen. Tal fra Danmarks Statistik viser, at hver fjerde ansatte i Danmark arbejder hjemmefra en gang i mellem.

Netop distancen mellem medarbejdere og ledelse – både i og uden for coronakrisen – gør det, ifølge Annette Solskov, ekstra udfordrende som leder at udvise det nærvær, som er afgørende for god ledelse.

At vise nærvær kræver noget af en leder. Det skal være et fokus, der hele tiden er der. Ikke mindst i en virksomhed, hvor mange medarbejdere er fordelt på flere forskellige tilbud. Men også på det enkelte botilbud skal der være fokus på nærhed. Hos EKKOfonden er det vigtigt, at afdelingslederne for botilbuddene ikke sidder på et kontor væk fra personalet og borgere. Lederne skal være tæt på den pædagogiske kerneopgave – i stedet for at lave kontoropgaver, siger Annette Solskov.

Hun råder særligt i den nuværende situation til, at man sætter ekstra fokus på videndelingen som en vigtig del af nærværet. Medarbejderne har nemlig, ifølge hende, brug for at føle sig informeret, så de ikke står alene med udfordringerne. EKKOfonden oprettede blandt andet derfor allerede tidligt i marts måned en særlig hotline, så medarbejderne kan ringe døgnet rundt og få svar på alle spørgsmål om fx smitte, værnemidler og symptomer på Corona/Covid-19.

Medarbejderne og lederne skal have den nødvendige viden og erfaring til rådighed, så de kan koncentrere sig om deres kerneopgave. Det betyder, at de kan være tilstede i deres arbejde med borgerne frem for, at hver medarbejder eller leder skal bruge tid på at søge viden. Her er eksempelvis en hotline et vigtigt redskab, siger Annette Solskov.

Tilgængelighed er vigtigt

Selvom det stadig kun er få måneder siden, at coronakrisen forandrede hverdagen i EKKOfonden og i resten af Danmark, har det været vigtigt hurtigt at få en fast struktur for både arbejdet og ledelsen. For Vibeke Müller, der er chef for en del af EKKOfondens botilbud og særligt tilrettelagte tilbud, er telefonen og computeren pludselig blevet et endnu vigtigere arbejdsredskab end tidligere. Hun holder møde hver uge på Microsoft-Teams med afdelingslederne på botilbuddene. Og telefonen er altid tæt på hende.

Jeg skal være til at få fat på hele tiden. Medarbejderne skal mærke, at jeg er på arbejde endnu mere, end når jeg er på kontoret. Det betyder, at jeg sørger for at være tilgængelig på telefonen, og at jeg svarer hurtigt på mails. Hvor jeg måske tidligere godt kunne være utilgængelig nogle timer på grund af møder eller andre ting, så gør jeg nu meget ud af at fortælle medarbejderne, hvornår jeg ikke er tilgængelig – og hvorfor jeg eventuelt ikke er det, fortæller Vibeke Müller.

Mange af lederne er med i vagtplanen ude på EKKOfondens botilbud for at skabe tryghed og være tæt på både medarbejdere og borgere.

Afdelingslederne skal være synlige samtidigt med, at de også skal passe på ikke at blive smittede. Min rolle som deres leder er at understøtte afdelingslederne i at være tydelige, eksempelvis ved at have

et højt informationsniveau, der når ud til alle medarbejdere. Det kan være i forhold til fx besøgsforbud eller anvendelse af værnemidler. Afdelingslederne har etableret en helt ny struktur for borgerne på bare få dage. Det har også stillet store krav til deres lederskab. Med en tydelig og nærværende ledelse og adgang til viden via vores hotline har vi skabt plads til den opgave, siger Vibeke Müller.

Værdier skaber nærvær

EKKOfonden har siden virksomhedens start været drevet med stort fokus på virksomhedens værdier, som er engagement, kommunikation, kompetence og omsorg. Og de stærke værdier udgør, ifølge Annette Solskov, et stærkt værktøj til at understøtte ledelse på afstand.

Vores arbejde i EKKOfonden er drevet af nogle særlige værdier. Det handler både om vores måde at drive virksomhed på såvel som vores måde at være sammen som kolleger og i vores måde at møde borgerne på. Særligt i en tid, hvor vi skal være nærværende på afstand. På den måde skaber værdierne også et nærvær, fordi vi deler samme værdier i tilgangen til opgaven. Når alle ansatte har samme veldefinerede værdisæt, så betyder det, at alle kender kursen – uanset hvor meget båden bliver rusket i stormen, siger Annette Solskov.

Netop værdierne har, ifølge Vibeke Müller, været tydelige i den måde, som medarbejderne på botilbuddene hurtigt har formået at skabe en ny struktur for borgerne på. Hun er imponeret over, hvordan afdelingslederne har formået også at se "guldet i krisen", som hun kalder det.

Vi skal også huske at se på de positive ting i den aktuelle krise. Og mange af de tilbagemeldinger, som jeg hører fra afdelingslederne er, at der også er positive ting i de ændringer, der er sket i hverdagen. Der er mere ro på, der er mere ro og samvær. Det er nogle af de positive ting, vi skal prøve at tage med os, når vi skal tilbage til en mere normal hverdag, siger Vibeke Müller.

5 gode råd til nærvær i en krisetid

Vær tilgængelig
Sørg for, at medarbejderne altid kan få fat på dig. Og fortæl, når de ikke kan.

Lav fast struktur for møder
Selvom I ikke kan mødes fysisk, så er det vigtigt at mødes og dele viden. Hold fast i jeres mødestruktur, selvom hverdagen er ændret.

Højt informationsniveau
Medarbejderne har brug for at føle sig informeret, så de ikke står alene med udfordringerne. Hold fast i videdenling digitalt – både mundtligt og skriftligt.

Gør viden tilgængelig
Hjælp medarbejderne med at holde fokus på kerneopgaven ved at gøre den nødvendige specialviden tilgængelig på en nem måde. EKKOfonden har eksempelvis oprettet en hotline med adgang til viden om coronasmite/COVID-19, så ingen er i tvivl om, at der altid er kvalificeret hjælp at hente.

Hold fokus på værdierne
Som leder kan du selv være rollemodel for værdierne og bruge dem som dit eget pejlemærke i krisen. Værdierne skal vise deres værd i en krisetid.

Digital chikane skal håndteres af arbejdspladsen på linje med den fysiske

Af Abelone Glahn, kommunikationskonsulent med speciale i forebyggelse af digital chikane

Om Abelone Glahn
Abelone Glahn er kommunikationsrådgiver og forfatter. Hun underviser virksomheder og organisationer i beskyttelse mod digital chikane og hjælper ansatte, der er blevet hængt ud på nettet.

Fravær af en politik på området gør krænkelsen hårdere.

Trods det, at en tredjedel af landets kommuner selv har oplevet en stigning i antallet af digitale chikaner mod deres medarbejdere, er der stadig lang vej igen, før alle kommuner har fået lagt en politik for, hvad der skal gøres, når en medarbejder hænges ud på nettet i arbejdsrelateret sammenhæng: Kun 55 procent af kommunerne har lagt en politik for, hvad kommunen overordnet mener, der skal sættes ind over for en krænker. 23 procent er på vej, men andre 23 procent er end ikke i gang. Det viser en rundspørge til 74 kommuner, som nyhedsmagasinet Danske Kommuner offentliggjorde i efteråret 2019.

Min oplevelse som konsulent for arbejdspladser, der har medarbejdere, som kan blive udsat for digital chikane, er, at de færreste tager problemet alvorligt, før der kommer en sag. Desværre er det ofte en sag, der er eskaleret til højder, hvorfra det er vanskeligt at stoppe chikanen helt.

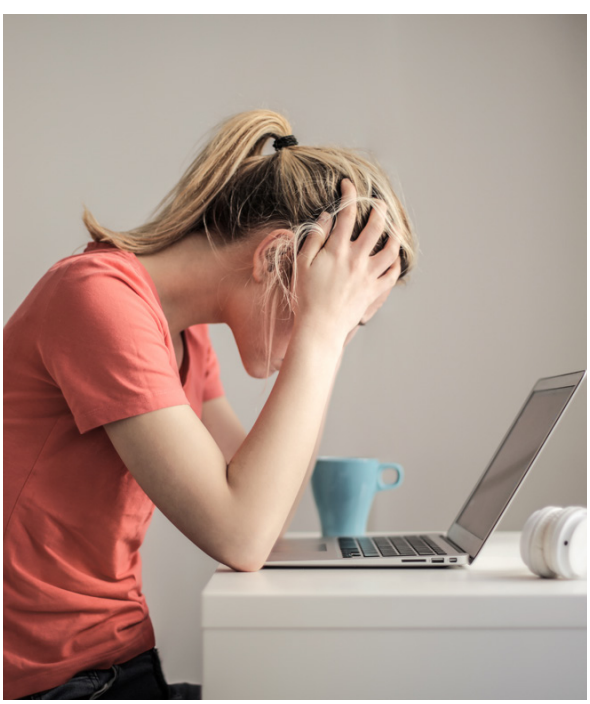
Ét er, at medarbejdere, især frontpersonale, bliver udsat for ukvemsord, bliver kaldt luder eller bøsserøv, får tilsendt pornografisk materiale eller hundredvis af uønskede kærlighedsmails. Det er ubehageligt, det er nedværdigende, og længere tids chikane kan bringe den enkelte medarbejder ud af balance og føre til sygemeldinger og stress. Et andet er, når egentlige trusler indgår, både trusler mod den enkelte persons liv og helbred, og når truslerne rettes mod børn, ægtefælle eller bekendtskabskreds.

Når konflikten eskalerer

Noget tredje, som en del kommuner har oplevet, er, når hele systemet udsættes for borgere, der er så forurettede, at det er, som om fornuft og anstændighed forsvinder: Som når en utilfreds borger søger aktindsigt i en personalesag, lader hånt om databeskyttelsesloven og offentliggør lønoplysninger og dox'er medarbejdere ved at sprede personfølsomme data som telefonnummer, adresser og billeder af medarbejdere på de sociale medier, spreder bagvaskelse med stigmatiserende øgenavne på ansatte, ledere eller hele afdelinger i onlinefora og opfordrer andre til at dele disse opslag videre. Eller som når forurettede borgere eller grupper af borgere involverer såvel det politiske lag først og fremmest ved at bestorme borgmestre og byrødder, involvere endog meget aktive partsrepræsentanter, videofilme møder, optage og videregive samtaler og tillige kontakte pressen, der lugter en god historie, men ofte på et grundlag, som kommunen ikke kan tage til genmæle på konkret på grund af tavshedspligt. Der kan være begået fejl og disse fejl både rettet og beklaget, men konflikten kan alligevel eskalere til det absurde og blive så arbejdskrævende, at der må ansættes personale til at tage sig af udlevering af akter og til at overholde formalia.

Tag det i opløbet

Jeg siger ikke, at chikane fra borgere, som overskrider mange af de lovbestemte grænser og populært sagt er uden for pædagogisk rækkevidde, kan udgås ved at lægge en politik for håndtering af digital chikane, men jeg vil gerne vove den påstand, at en del af sagerne kunne undgå at eskalere, hvis man tidligt:



a) tilkendegiver en holdning til og tydeligt udmelder også over for borgere, at der er en grænse for, hvad medarbejdere skal finde sig i

b) lægger en plan for, hvad hvem skal gøre, når en krænkelse finder sted

c) sørger for, at der i denne plan også indgår (træning i) konfliktnedtrapning af digitale krænkelser

d) sørger for at være i dialog meget tidligt med utilfredse borgere og prøver at se, om der er arbejdsgange, der er uhensigtsmæssige eller forhold, som bør ændres, hvis en borger har ret i sine klager.

Hvordan plan?

I mere end 25 år har der været arbejdet på at håndtere fysisk vold og trusler mod medarbejdere. Alle arbejdspladser har retningslinjer og handleplaner for at både forebygge og håndtere fysisk vold. Der er såvel alarmknapper som actioncard, der er faste arbejdsgange for anmeldelse af vold eller trusler, kort sagt, arbejdet for den fysiske vold er gjort og gjort godt. Nu er tiden kommet til at tage den digitale chikane og trusler med ind i dette system.

For den digitale vold kan være lige så slem og ødelæggende som den fysiske, selv om den ikke efterlader fem røde fingre på kinden. Det

første skridt er, at man på hver arbejdsplads skal tage en samtale om, hvad man vil finde sig i. Hver arbejdsplads kan have sine forhold at tage hensyn til i den snak. Nogle arbejdspladser, forhåbentlig de fleste, vil mene, man skal have nultolerance over for borgere, der chikanerer eller truer, mens enkelte arbejdspladser, som for eksempel har med udadreagerende, sårbare eller psykiatriske borgere at gøre, skal finde deres måde at formulere en nultolerance på.

Lav en pilotundersøgelse

Det kan være overordentlig vigtigt at begynde et arbejde med en handleplan ved først at åbne samtalen om grænserne mellem medarbejderne. Dels fordi vi har så individuelle grænser for, hvad vi vil finde os i, dels fordi en åben samtale om chikanen vil legitimere, at man taler om episoder, som den enkelte måske har puttet med i den tro, at det "bare er sådan noget, man skal kunne tåle her på pladsen". En del medarbejdere kvier sig ved at fortælle, hvad de har oplevet som krænkende, fordi de er bange for at blive kaldt mimoser eller bange for, at de faktisk har lavet en fejl. For at en nultolerance skal kunne gennemføres, er det vigtigt, at alle medarbejdere forstår, at krænkelser opleves meget individuelt, men at alles oplevelse er lige gyldige.

En pilotundersøgelse blandt medarbejderne, der spørger om, hvad de hver for sig har oplevet, kan give en ide om omfanget. Husk at det er vigtigt, at der indledningsvist udmeldes en holdning oppefra, som indikerer, at man ikke accepterer krænkelser, også selv om der tilsyneladende ikke har været nogle episoder. Læg hellere politikken, før I oplever krænkelser.

Ansvaret er lederens

Arbejdsmiljøloven pålægger arbejdsgiveren at forebygge arbejdsrelateret vold – herunder digital vold og chikane – både inden for og uden for arbejdstiden. Pligten vedrører de ansatte, uanset

hvor og hvordan volden udøves, og uanset om volden er rettet direkte mod de ansatte eller indirekte gennem vold mod de ansattes nærmeste. Arbejdet skal tilrettelægges og udføres, så arbejdsrelateret vold uden for arbejdstid forebygges, men pligterne omfatter kun tiltag, som arbejdsgiveren kan foretage på virksomheden.

Rigtig mange glemmer arbejdsmiljøloven og tror, at håndtering af chikanen kun omfatter trusler og injurier, der skal anmeldes til politiet. Men det er de mange nålestik, som slider: De mange små krænkelser, der indløber over længere tid, og som spreder sig som ringe i vandet via de sociale medier. "Krænkelserne sætter sig som kalk på en badeværelsesvæg", som én udtrykker det. Og når der er fravær af en politik, opleves krænkelserne som noget, den enkelte medarbejder selv skal håndtere. Det kunne ikke være mere forkert.

En politik skal derfor først og fremmest fastlægge, at en arbejdsplads ikke accepterer, at medarbejderne chikaneres eller trues, hverken fysisk eller digitalt. En handleplan bør derefter lægges i samarbejde med medarbejderne igennem MEDudvalg og med stor involvering af arbejdsmiljørepræsentanter og tillidsfolk, som har tæt kontakt til medarbejdernes oplevelser.

En handleplan skal tydeliggøre, hvem der gør hvad i den akutte situation, og hvem der har ansvar for hvilken del af processen. Det gælder lederen, AMR og TR, det gælder kollegerne og i sidste ende også medarbejderen selv. En handleplan bør også rumme tiltag til at forebygge chikane, herunder selvfølgelig et selvkritisk blik på arbejdsgange og sagsforløb. Når borgere bliver utilfredse, vrede eller fortvivlede, kan der være tale om forkert eller uhensigtsmæssig sagsbehandling, og også dette skal undgås.

Tag hånd om lederen også

Endelig bør en handleplan indeholde afsnit om, hvad man vil gøre for ledere. En del mellemledere og ledere kan ende med at være den, der skal stå mål på en tsunami af krænkelser fra forurettede borgere, og det kan være benhårdt, især hvis der ikke er en tydelig opbakning både mentalt og fysisk, juridisk og praktisk fra den allerøverste ledelse. Hvis en leder forsvarer sin arbejdsplads mod angreb udefra, skal lederen også føle, at der er nogen, der dækker hans eller hendes ryg og ikke bare dømmer ham/hende som en dårlig leder. Mangel på konkret opbakning og hjælp til udsatte ledere har jeg desværre set et par meget triste eksempler på. Chikane og udhængning slider lige så meget på en leder som på en medarbejder.

Pas på det menings-fulde arbejde!

Af psykolog, konsulent og forfatter Rikke Høgsted

Om Rikke Høgsted
Er direktør for Institut for Belastningspsykologi. Krisepsykolog, forfatter, foredragsholder og konsulent med en lang og bred erfaring med belastningspsykologien fra arbejde som konsulent i Dansk Røde Kors, rådgiver i Kræftens Bekæmpelse, militærpsykolog i det Danske Forsvar, chefpsykolog i Falck Healthcare og udviklingschef i Region Hovedstadens Psykiatri. Udgav i 2018 "Grundbog i Belastningspsykologi – forebyggelse af primær og sekundær traumatisering". www.belastningspsykologi.dk

Fagfolk, der hjælper mennesker i en vanskelig og måske tragisk situation, risikerer at miste deres mentale balance, hvilket kan ende med, at de selv går ned med flaget. Både medarbejdere og ledere. Det har jeg som psykolog og konsulent set mange eksempler på. Er der noget vigtigere end at hjælpe handicappede børn? Eller at støtte afmægtige forældre med at navigere i systemet? Eller i det hele taget et arbejde, hvor man på hjælper sårbare mennesker i de mest håbløse situationer? Nej vel? Men det er ikke uden risiko.

Arbejdet med at hjælpe andre mennesker kan være både berigende og meningsfuldt. Der vil ofte være tale om et svært øjeblik eller en vigtig periode i det andet menneskes liv, som man som fagperson har mulighed for at bidrage til på en faglig god og omsorgsfuld måde. Fagfolkene kan være sagsbehandlere, pædagoger, psykologer, terapeuter og ledere. For at forblive både professionel og omsorgsfuld er det imidlertid vigtigt, at man ikke selv får mental slagside.

Man skal som den professionelle igen og igen kunne skabe en nærværende, tillidsfuld og rolig kontakt til det andet menneske og formå at holde balancen og ikke blive enten overinvolveret og tyndhudet eller underinvolveret og næsten kynisk og tykhudet. Balancen er ikke altid let. Hverken for medarbejdere eller ledere. Jeg har som psykolog og konsulent tit siddet overfor begge grupper af ansatte. Jeg har set smerten og fortvivlelsen i blikket. Jeg kender den særlige udmattelse og træthed. Også fra mig selv. Og fra både mine ti år som medarbejder og bagefter ti år som leder.

Mistrivsel, konflikter, sygefravær og høj personaleomsætning vidner om vigtigheden af i tide at få kigget kritisk på både sit eget og medarbejdernes arbejdsliv. Uden forebyggende strategier kan alle risikere at udvikle udbrændthed, omsorgstræthed eller psykiske lidelser som angst, depression, misbrug eller traumer som fx PTSD (posttraumatisk stress syndrom). Det kan i værste fald ende med et kronisk tab af ens arbejdsevne.

I mit arbejde som foredragsholder og underviser af fagfolk i mentale højrisikojob møder jeg ofte dedikerede stolte ledere og medarbejdere, som virkelig er glade for deres fag og ikke har lyst til at lave noget som helst andet. Deres arbejde giver mening, fordi de gør en forskel og fordi, de bruger sig selv som mennesker. Faren er imidlertid, at de skal kunne rumme en meget stor mængde hjælpeløshed, frygt og afmagt. Ting, som udgør en meget lille procentdel af livet for et gennemsnitligt menneske, men som kan være hverdagskost for fagpersoner med et psykisk krævende arbejde.

Man kan både blive påvirket af meget voldsomme enkeltstående voldsomme hændelser, men man kan også blive påvirket af at have set og hørt for meget i gennem for lang tid. Pludselig en dag er bægeret bare fyldt. Både for dem i første linje – medarbejderne, der har den direkte kontakt med dem, som organisationen er sat i verden for at hjælpe. Men også for dem i anden linje – blandt andet lederne, der har ansvaret for at sikre forhold, der gør det muligt for de ansatte at udføre et fagligt godt stykke arbejde. På en sund og sikker måde.

Jeg har selv utallige gange været i både første linje og i anden linje. Som konsulent i Røde Kors, rådgiver i Kræftens Bekæmpelse og som militærpsykolog i Det Danske Forsvar, hvor jeg i både Irak og Afghanistan hjalp de danske soldater i forbindelse med tab og lemlæstelse. Og senere i anden linje som chefpsykolog i Falck Healthcare, direktør i Dialog mod Vold og endelig som udviklingschef i Region Hovedstadens Psykiatri. Jeg kender til både at have været overinvolveret og tyndhudet og haft svært ved at falde i søvn om aftenen på grund af tankemylder om arbejdet. Og jeg har også været underinvolveret og tykhudet og taget mig selv i at tænke, at mine medarbejdere var forkælede og bare skulle tage sig sammen. Jeg har også – som både medarbejder og leder – taget del i primitiv syndebukstænkning, der gjorde enten lederen eller en medarbejder til 'forklaringen' på hele problemet.

Både at være for tyndhudet og for tykhudet og at blive del af primitive gruppedynamikker er almindeligt for såvel medarbejdere som ledere i mentale højrisikojob. Men kan samtidig føles skamfuldt. Der er i det hele taget ofte mange forskellige følelser på spil. Også stolthed. Det at kunne gøre en forskel der, hvor andre ville flygte eller give op, er for mange fagpersoner i sundheds- og socialvæsenet vigtigt og givende. Og derfor meget meningsfuldt. Og farligt!

Som chefpsykolog Anders Korsgaard skriver i forordet til "Grundbog i Belastningspsykologi":

> *Jeg har ofte tænkt, at der i virkeligheden ikke er noget farligere end at have et meningsfyldt job. For det kan undskylde og begrunde mange kostbare fravalg i ens liv.*

For hvordan kan noget være vigtigere end at hjælpe de mennesker, man møder gennem sit arbejde, der lider og har det svært?

Forebyggelse af mental slagside er en holdsport, som kun lykkes, hvis alle i organisationen kender deres rolle, ansvar og handlemuligheder. Både som enkeltperson, som kollega, som leder og som organisation.

Jeg vil i næste nummer af Social Udvikling vende tilbage med en artikel med særlig fokus på lederens rolle og ansvar i den forbindelse.

Kroppen, hovedet og følelserne advarer dig, hvis du er er kommet for tæt på en psykisk overbelastning. Så være opmærksom på signalerne i tide.

1. KROPPEN ADVARER:
Kroppen går i kronisk alarmberedskab, så lyde og pludselige bevægelser kan tolkes som en trussel og få én til at fare sammen. Der opstår uro i kroppen, så man bliver rastløs og utålmodig. Man får søvnproblemer, hvor man har svært ved at falde i søvn og vågner gentagne gange i løbet af natten og har svært ved at falde i søvn igen. Appetitten bliver enten mindre eller større, hvilket kan føre til vægtændringer. Man får mindre lyst til at være fysisk aktiv eller til sex. Til gengæld kan man få lyst til et overforbrug af for eksempel alkohol, cigaretter, stoffer eller medicin. Endelig kan man opleve en fysisk og mental udmattelse og måske ubehag som mavepine, svimmelhed og hovedpine.

2. HOVEDET ADVARER:
Man får vanskeligt ved at overskue ting og ved at huske for eksempel opgaver, regler, aftaler og til at læse en artikel eller deltage i en samtale. Man begynder og tænke sort/hvidt og evner ikke længere en mere undersøgende, kreativ eller legende tilgang. Påtrængende billeder af noget, man tidligere har set eller har fået fortalt, kan pludselig trænge sig på som flashbacks. Man får tankemylder, hvor tankerne kører rundt i hovedet hulter til bulter mellem hinanden uden overblik og retning. Kommer tit om aftenen, når man skal sove. Man kan opleve, at krop og hoved ikke hænger sammen, og man ikke rigtig er helt sig selv. Det kan føles som om, man sidder i en osteklokke eller føler sig uden for tid og sted. Fænomenet hedder dissociation.

3. FØLELSERNE ADVARER:
Man kan få en følelse af hjælpeløshed og opleve, at lige meget hvad man gør, vil det ikke slå til. Der er for mange ofre, for stor nød, for få ressourcer, og det føles som om, den traumatiske situation vil vare uendeligt. Den følelse af utilstrækkelighed rammer tit dem, der ser deres arbejde som et livsindhold. Man kan også opleve frygt, bekymring og måske gråd, og man begynder måske at se farer alle vegne, som ikke er reelle. Man kan også føle vrede og hævntrang, så man har aggressive følelser, som kommer til udtryk enten direkte eller indirekte. Det kan både være rettet mod dem, man skal hjælpe, mod ens leder eller måske mod nogen, som har gjort ens klient ondt. Man kan også tage skylden på sig og opleve et personligt ansvar i forhold til situationer, som man godt ved, ingen vil kunne klare. Skyldig i bare at tage hjem. Omvendt kan man også have rykket sine grænser, så man bliver fornægtende og kynisk.

4. DIT SOCIALE LIV ADVARER:
Evnen til at genkende og forstå andres følelser og til indlevelse kan blive mindre, end den plejer at være. Det kan simpelthen være svært at høre, hvad andre siger, og man får nedsat lyst til at være sammen med andre, både fysisk og psykisk. Dyb øjenkontakt kan virke intimiderende, og personlige spørgsmål kan virke anmassende. Man vil helst ligge under dynen og har ikke lyst til at være sammen med andre. Man mangler overskud til de sociale aktiviteter, som man tidligere glædede sig til. Man begynder måske også at glide af, når nogen spørger, hvordan det går på arbejdet. Det går godt, siger man, og skifter hurtigst muligt til et andet emne. Nogen kalder det kontaktkvalme eller relationsforstoppelse!

Kilde: Rikke Høgsted – Grundbog i Belastningspsykologi, Forlaget Ictus, 3. udgave 2019.

Når borgerens mål er omdrejningspunktet, må de professionelle lære på tværs

Af Jakob Hassing, cand.psych. og partner i Supervisionshuset

Om Jakob Hassing
Cand.psych. og partner i Supervisionshuset, som er en konsulentvirksomhed, der tilbyder supervision og andre ydelser til organisationer, som har menneskers velfærd og udvikling som kerneopgave. Er redaktør af og medforfatter til bøger om supervision, bl.a. 'Supervision i et organisatorisk perspektiv' (Dansk Psykologisk Forlag) og forfatter til en række artikler i tidsskrifter og fagblade om supervision og erhvervspsykologi.

Tværgående samarbejde kalder på tværgående læring om samarbejdet blandt de aktører, som hver især bidrager til at fremme borgerens mål. En vej frem er at etablere fælles læringsrum på tværs af teams og enheder, f.eks. i form af supervision, så aktørerne kan lære af og i samarbejdet undervejs. Det kræver modige ledere, som tror på ideen og kan rammesætte læreprocessen.

Et vigtigt omdrejningspunkt i socialfaglige og pædagogiske indsatser er borgerens egne mål. Fra målene bliver formuleret, for eksempel i en handleplan i samarbejde med en sagsbehandler, og til de bliver realiseret, er der imidlertid ofte et stykke vej. Det er en proces, hvor flere aktører med forskellige slags fagligheder, somme tider fra forskellige organisationer eller fra forskellige enheder i den samme organisation, skal spille konstruktivt sammen, for at målene fortsat kan være retnings- og meningsgivende.

Denne artikel beskæftiger sig med, hvordan borgerens mål kan fastholdes, formidles, koordineres og evalueres, når borgeren vandrer rundt i systemerne – med ham eller hende som dén aktør, der alene og i sidste ende kan afgøre, om processen fra formulering til realisering har givet mening. Og artiklen rummer bud på, hvordan samarbejdet om og med borgeren kan bindes sammen, så overblikket bevares.

Det er nemlig som oftest et dobbeltrettet samarbejde, der skal til – med borgeren med så meget borger-involvering som overhovedet muligt og om borgeren i form af et tværgående samarbejde med inddragelse af alle relevante tilgange og forståelser.

Målene må hverken glemmes, fragmenteres eller formuleres, så borgeren ikke kan genkende sig selv i dem. Det må heller ikke være tilfældigt, hvordan og hvornår der følges op på dem. Af mange grunde er samarbejdet derfor vigtigt.

Mål som retningsgivende for samarbejdet

Borgeren inviteres til en dialog om mål for en given indsats, og sagsbehandleren udarbejder en handlingsplan. Det er et arbejde, som involverer en række fremtidige omsorgs-, udviklings- eller behandlingskontekster, fordi målene skal indfries gennem en indsats ud i fremtiden.

For at målene kan være meningsfulde og virksomme, skal de opfylde nogle kriterier. De skal være formuleret i dialog med borgeren og således være betydningsmæssigt og sprogligt genkendelige for ham eller hende, give mening også udover den umiddelbare situation og implicere konkret handling. Det skal samtidigt kunne afklares og identificeres, hvem der gør hvad, tidshorisonten fastsættes, og det skal afklares, hvornår, hvordan og af hvem der følges op på målene i en evaluering.

Målene skal nu transporteres videre til de professionelle aktører, der skal arbejde videre med borgeren. Det kan for eksempel være pædagoger på et bo- eller aktivitetstilbud. Alle aktører har deres faglige forståelser og tilgange med sig ind i arbejdet, som enten foregår i en samtidighed eller i en rækkefølge, som planlægges nærmere. Udgangspunktet er i alle tilfælde, at målene er retningsgivende for samarbejdet.

Flere temaer i borgerens liv kan kalde på et tværgående samarbejde, for eksempel helbred, social og relationel situation, uddannelse, aktivering eller job samt udvikling af færdigheder, som kan gøre det muligt for borgeren at udvikle større selvstændighed. Derfor kan forskellige aktører komme på banen: Familieafdelingen i den kommunale forvaltning, Jobcentret, distriktspsykiatrien, hjemmevejledere, botilbud, kontaktpersoner, mentorer m.fl.

Et eksempel:
En ung mand i begyndelsen af 20'erne med kognitive og psykiske udfordringer visiteres af sagsbehandleren til egen bolig, så hans selvstændighed kan fremmes. Det er dog ikke nok med en bolig. En støttekontaktperson skal støtte manden i botræning, og han bliver desuden tilknyttet et aktivitetssted, så han både får øget livskvalitet og udvikler nogle personlige, sociale og arbejdsmæssige kompetencer. Medarbejderne på aktivitetsstedet får indsigt i mandens samlede livssituation for at kunne arbejde pædagogisk konstruktivt med ham, og alle fagpersoner mødes for at finde ud af, hvordan målet om øget selvstændighed konkret kan understøttes – hvor der tages højde for både hans ressourcer og udfordringer – og hvordan de samarbejder bedst muligt ud fra målsætningen.

Når mål er blevet formuleret og accepteret, transporteres de videre på tværs af enheder, fag og organisationer. De skal derfor være et dynamisk procesredskab, som fastholder borgerens udviklingsretning på en meningsfuld måde, hvor de fagprofessionelles handlinger så at sige griber ind i hinanden med en gensidig påvirkning til følge.

Mål opnås ikke, blot de står på et stykke papir eller siges højt. Jeg anvender udtrykket 'transport', fordi det implicerer bevægelse både formelt, organisatorisk, samarbejdsmæssigt og mentalt. Målene bliver transporteret på tværs af systemer som led i et samarbejde, hvor hver af de samarbejdende aktører skal kunne finde frem til, hvordan de bidrager til dem. Målene fortolkes af aktørerne, så de giver professionel mening, der kan omsættes i handling, og hele tiden med borgerens synsvinkel for øje.

I tekstboksen sidst i artiklen er skitseret en række fokuspunkter, som i skematisk form illustrerer retningen fra målformulering til målopnåelse. I praksis behøver arbejdsprocessen naturligvis ikke at foregå så skematisk.

Helhedssyn og fællesskab

Samarbejdet sker på tværs af systemer med forskellige kulturer, tilgange, arbejdsprocedurer m.v. Disse systemer skal kunne virke sammen, for at der kommer den ønskede effekt ud af indsatsen. Vigtige kontekster, hvor mål formidles og drøftes, er netværks- og (sam)arbejdsmøder.

Alle, som indgår i samarbejdet, skal finde ud af, hvordan de bedst bidrager til, at målene opnås. For at kunne lykkes med at bevare borgerens perspektiv, må der skabes et helhedssyn blandt de fagprofessionelle, hvilket sker, når borgerens mål ikke fortolkes ind i en tilpasning til et eller flere systemer, men systemerne derimod, ud fra de kvaliteter de hver især har, i fællesskab understøtter borgerens mål.

Det er ikke sikkert, aktørerne har det fulde overblik over situationen/opgaven eller på forhånd ved, hvordan de kan bidrage til, at målene nås. Det indebærer, at hver aktør må være åben for at lære undervejs. Hvordan samarbejder de om de konkrete mål? Hvor er udfordringerne, og hvordan håndterer de dem?

En klassisk arbejdspsykologisk definition af samarbejde kan metaforisk udtrykkes med en gammeldags, trebenet malkeskammel: Samarbejde er baseret på 1) fælles mål, 2) gensidig tillid og 3) medindflydelse. Alle tre komponenter må være til stede, ellers skvatter malkeskamlen sammen, og disse komponenter kan i samarbejdets gode ånd inddrages i en fælles refleksion for at øge kvaliteten af dette samarbejde.

Læringen sker både i selve arbejdsprocessen, når de forskellige aktører virker ind på hinanden, og i forhold til borgerens egen udviklingsproces undervejs. Læringen har afgørende betydning for aktørerne, ikke mindst i deres kontinuerlige, balancerede afvejning af borgerens muligheder for at nå målene med støtte (ressourcerne)

og de udfordringer, der kan vanskeliggøre, at de helt eller delvist nås (bekymringerne eller problemerne) – og dermed for, hvordan tilgangen til borgeren til stadighed kan kvalificeres. Det er også her, uenigheder tages op og drøftes, så man lærer af dem, frem for at de bliver gjort uhåndterbare.

Et eksempel:
En gruppe fagpersoner med forskellig socialfaglig, sundhedsfaglig og pædagogisk baggrund så meget forskelligt på en kvindes situation. Hun boede på et socialpsykiatrisk botilbud. Der var forskellige opfattelser af, hvordan man bedst afhjalp nogle af kvindens helbredsmæssige og relationelle problemer. Hun havde givet udtryk for, at hun gerne ville leve et mere aktivt socialt liv, men dels var hun præget af ambivalens, dels vanskeliggjorde hendes helbred nogle konkrete aktiviteter. Fagpersonerne måtte for det første vedkende sig uenigheden og dernæst se den som en konstruktiv forudsætning for at komme videre. Der blev prioriteret i rækkefølgen af indsatser og skabt overblik over, hvem der gjorde hvad – og oplevelsen af at arbejde mod fælles mål og i gensidig tillid til hinanden blev genskabt.

Relationel koordinering

Begrebet om relationel koordinering er relevant i denne sammenhæng. Organisationsforskeren Bo Vestergaard, forfatter til bogen Relationel koordinering i praksis, fremhæver betydningen af, at de samarbejdende parter integrerer hinandens viden og handling i en fælles indsats. Med en organisatorisk og tvær-organisatorisk præmis om, at man ikke på forhånd kan planlægge en proces på en forudsigelig måde, er det betydningsfuldt, at aktørerne mødes og samskaber viden, som kan omsættes til fælles retning og plan – og således handle koordineret.

Mødekontekster som netværks- og (sam) arbejdsmøder er vigtige og nødvendige for en koordinering af samarbejdet. I nogle mødekontekster er det vigtigt og måske afgørende, at borgeren selv og eventuelt de pårørende involveres, både med hensyn til "den psykologiske kontrakt", som angår den gensidige forventningsafstemning, og på de praktiske aftaler, som ofte må indgås, for at processen mod opnåelsen af målene kan fortsætte.

Det er også her, at det foreløbige samarbejde kan evalueres og om nødvendigt justeres. Det er her, de samarbejdende parter kan genbesøge og genforhandle formålet med indsatserne, med eller uden borgerens tilstedeværelse, men i hvert fald med borgerens mål og perspektiv for øje.

Supervision som læringskontekst

Mødekontekster er altså også læringskontekster. Supervision er en sådan møde- og læringskontekst. Imidlertid er der ikke en udbredt tradition for, at supervision organiseres og igangsættes på tværs af systemer og organisatoriske enheder. Ved tværgående supervision samles i sagens natur aktører, som til dagligt har forskellige ledere, hvilket i sig selv kan være uvant og samtidig rejser spørgsmålet, hvem der er tovholder på supervisionen og har ansvar for dens effekt på det efterfølgende samarbejde?

Der kan opstå nogle organisatoriske, faglige og mentale barrierer for at arbejde med læring på tværs. Omvendt kan gevinsterne være store, når professionelle aktører undervejs i samarbejdet mødes og sætter fokus på, hvad de lærer af samarbejdet med afsæt i den konkrete opgave formuleret som mål af borgeren.

Et eksempel:
Sagsbehandleren og den social- og sundhedsassistent, som havde med borgeren at gøre, tog med til en supervision, som en gruppe støttekontaktpersoner havde fået iværksat. Alle var nysgerrige på, hvordan de kunne forbedre situationen for en mandlig borger, som levede ret isoleret i sin bolig. Hvordan kunne de enkelte fagpersoner profitere af de andres viden og erfaringer – og hvordan blev de klare på, hvordan de hver især håndterede deres opgaver og samarbejde med manden? Det satte supervisionen spotlys på.

Når supervisionen bringes på bane som en mulighed for at skabe kvalitet i borgerrettede opgaver, som kræver tværgående indsatser, er det for at gøre opmærksom på, hvor afgørende også kvaliteten af selve samarbejdet er. Ifølge den tysk-amerikanske innovationsforsker Otto Scharmer beror kvaliteten af ens arbejde på den tilstand, man befinder sig i, mens man udfører opgaven. På samme måde kan man om samarbejdet sige, at det beror på den tilstand, de samarbejdende aktører bringer sig i – deres samklang – når de i fællesskab skal arbejde mod borgerens mål.

De skal være lydhøre, engagerede, empatiske, nærværende, fortolke målene loyalt og meningsfuldt og hele tiden undersøge, hvordan de kan bidrage fagligt, og hvad målet – som proces og resultat – indebærer set fra borgerens perspektiv.

Læring indebærer ændring af adfærd. Fortsætter man med at reproducere sine rutiner, forandres intet. Og systemerne og deres aktører lærer ikke noget af hinanden, som har en effekt. Det kræver åbenhed, engagement og parathed til at ændre præmisser, rutiner og handlestrategier på vegne af det system, den enkelte aktør repræsenterer. Muligvis kan afsættet i en konkret opgave føre til justeringer i samarbejdet på også et mere generelt niveau?

Den tværprofessionelle supervision kan således bringe nye opdagelser på tværs af samarbejdet, større gensidig forståelse og afklaring af, hvad der virker bedst i samarbejdet. Denne form for supervision har først og fremmest til formål at sætte fokus på, hvad aktørerne kan lære af samarbejdet i borgerens tjeneste og dermed også, hvordan de samarbejder om koordinering, monitorering og evaluering af målene. Afsættet er hele tiden borgerperspektivet og helhedssynet på opgaven.

Ledelsesmæssigt mod

Det kræver mod og villighed til at se på sin egen praksis og motivation til at afsøge nye samarbejdsmæssige handlestrategier. Også ledelsesmæssigt indebærer den tværprofessionelle supervision nogle udfordringer. Den enkelte leder skal have modet til at overlade styring af læringskonteksten til ledere fra andre enheder, om nødvendigt. Måske de involverede ledere også selv kan etablere et fælles forum på tværs? For på den måde at skabe øget tvær-organisatorisk læring også på ledelsesmæssigt niveau?

Så hvad kræver tværprofessionel supervision af ledere? Først og fremmest at kunne se ideen og perspektivet med, at aktører mødes på tværs for at lære af erfaringerne i samarbejdet. De skal kunne se formålet i at sætte et fælles og gensidigt rettet fokus på samarbejdet, både konkret og generelt, som kan smidiggøre processerne, og som fører til, at borgerens mål opnås. Lederne skal bakke op, opmuntre og udfordre, facilitere og rammesætte de tværgående lære-

processer; hele tiden ud fra et perspektiv om, at der skabes kvalitet for borgeren.

Inspireret af begrebet om mentalisering, som handler om "at se sig selv udefra og andre indefra", kunne man sige, at intentionen i høj grad går ud på at se sin egen organisation udefra og samarbejdspartnerne indefra.

På den måde kan kulturer og ellers faste forestillinger om, hvad der kan lade sig gøre, og hvorfor "vi gør, som vi gør", blive udfordret – og læring finde sted.

Fokuspunkter (her formuleret som eksempler på spørgsmål) i samarbejdsprocesser med og om borgeren fra målformulering til målopnåelse.

Målformulering (succeskriterier) og rammesætning (kontekst)
- Hvad vil borgeren gerne opnå?
- Hvad er forandrings-perspektivet, når målet vil være nået?
- Hvordan ser borgeren formålet med indsatsen?
- Hvordan kan de professionelle være til nytte for borgeren?
- Hvilke muligheder er der for den givne indsats?

Aktører på tværs (deltagelses-fokus)
- Hvem involveres i indsatsen på vej mod målet?
- Hvorfor?
- I hvilken rækkefølge?
- Synkront?
- Hvordan vil hver enkelt aktør kunne bidrage til mål-opfyldelsen?

Læring på tværs i samarbejde (proces-fokus)
- Hvad lærer vi undervejs i samarbejdet?
- Hvordan påvirker vores handlinger gensidigt hinanden?
- Hvordan skal vi måle samarbejdsmæssige succeser og forstå/håndtere udfordringer undervejs?
- Integration af gensidig viden og handling i den fælles indsats.

Løbende justering af handlinger i forhold til mål (indholds-fokus)
- Kommer borgeren tættere på sit mål?
- Hvad bliver bedre for borgeren?
- Er der noget, der skal justeres?
- Hvilke handlinger fører til, at målet kan nås?

Status/opfølgning – målopnåelse (evaluerings-fokus)
- Hvad er opnået for og med borgeren?
- Hvordan kan borgeren anvende sine erfaringer i processen fra målformulering til målopnåelse?
- Er der opnået andre gevinster end dem, der var ønsket i målformuleringen?
- Hvordan kan denne indsats være eksemplarisk for samarbejdet med og om borgeren?

Virtuel bostøtte.
Struktur & planlægning.
Inddragelse af pårørende.

...og 15 andre moduler, der understøtter trygge fællesskaber.

IBG

Borgerguide.dk