SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 1-2021

- Handicapområdet på gale veje
- Lederskam: Fra overfladisk høflighed til et værdifuldt og handlekraftigt lederteam
- Sæt en klar retning for din institution: Bedriv visionsledelse
- Det personlige medarbejdergrundlag
- Neuroaffectiv ledelse
- Hvordan skaber vi værdi i den offentlige sektor?
- Kvalitet på botilbud

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 og side 27:
Fra kursus i Neuroaffektiv ledelse med Peter Kofoed
Fotograf: Anita Josephine Wales

Annoncer:
Side 3: S.T.O.P
Side 18-19: IBG

INDHOLD 1-2021

Handicapområdet på gale veje 5

Af Peter Westergaard Sørensen

Nogle tendenser indenfor handicapområdet vækker minder om tidligere tiders syn på de udviklingshæmmede. Det er bekymrende, at systemverdenen invaderer livsverdenen, og det er derfor tid at skifte retning.

Lederskam: Fra overfladisk høflighed til et værdifuldt og handlekraftigt lederteam 10

Af Elsebeth Hauge

Et værdifuldt samarbejde i en ledergruppe kræver tillid og øget kendskab til hinanden for at kunne sætte ord på det svære. Gennem konkrete øvelser og samtaler om utilstrækkeligheder og de egenskaber, man helst gemmer væk, bliver det lettere at bede om hjælp og give ærlig og åben feedback til hinanden.

Sæt en klar retning for din institution: Bedriv visionsledelse 14

Af Christian Nyvang Qvick

Når du formulerer, formidler og fastholder en vision for din institution, udøver du visionsledelse. Der kan være en lang række positive gevinster ved at praktisere denne ledelsesform, men samtidig er der også adskillige bump på lederve-jen, som du kan risikere at snuble over undervejs

Det personlige medarbejdergrundlag 20

Af Morten Novrup Henriksen og Lone Munk

Ledelseskommisionen opfordrede lederne til at skrive deres personlige ledergrundlag. Flere ledere går skridtet videre og lader medarbejderne skrive deres personlige medarbejdergrundlag. Det har medarbejdere og ledelse i Ungehuset i Middelfart Kommune gjort sig nogle gode erfaringer med.

Neuroaffectiv ledelse 27

Af Peter Kofoed

Den neuroaffective forståelse giver en dybere indsigt i, hvordan mennesker hænger sammen, og hvad der driver og motiverer os. Den kan derfor hjælpe os til at finde mere indre ro og til at udvikle den personlige ledelsesmæssige autoritet.

Hvordan skaber vi værdi i den offentlige sektor? 35

Af Cecilie Lindgaard Petersen

Udviklingscenter Vest i Esbjerg Kommune deltager i Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelses VUOS-projekt. Projektet giver ledere og medarbejdere mulighed for at stoppe op og reflektere over, hvordan de opnår værdi på en bedre måde ved at skabe en fælles retning og et fælles sprog for hele enheden.

Kvalitet på botilbud – Hvad betyder det, og hvordan kan vi gøre det bedre? 40

Af Pernille Skovbo Rasmussen og Maya Flensborg Jensen.

Med regeringens handleplan for psykiatri "Vi løfter i fællesskab" er der igangsat en række initiativer og projekter for at styrke kvaliteten i kommunernes socialpsykiatri. Projektet, "Kvalitet på Botilbud" er mundet ud i et litteraturstudie, der kortlægger viden om kvalitet på botilbud for mennesker med psykiske vanskeligheder.

PÆDAGOGISK SIKKERHED

Danmarks dygtigste

vikarbureau målrettet socialområdets komplekse sager

Alle har ret til en tryg hverdag

Hos S.T.O.P. varetager vi alt fra komplekse pædagogiske indsatser og uddannelsesforløb til skærmningsopgaver og supervision.
Uanset opgavens omfang er vores mål altid at skabe tryghed hos dit personale, så arbejdsglæden stiger, sygedagene falder, og lederopgaven bliver lettere.
Det er nemlig med et trygt personale, at du vil opleve, at dine borgeres hverdag kan stabiliseres, så også de får livsglæden tilbage igen.

S·T·O·P

Se mere på www.s-t-o-p.nu, eller bestil os allerede i dag på tlf. 71993775 eller post@s-t-o-p.nu

Kære læser

Vi befinder os i en tid med meget vigtige politiske dagsordener. På samme tid befinder vi os i en tid med meget vigtige socialpolitiske dagsordener.

Hvad kommer der til at ske med socialpsykiatrien, der er helt i knæ såvel ressourcemæssigt som strukturelt? Det seneste drab på en medarbejder, dagen inden nytårsaften, har udløst krav om handling fra interesseorganisationer, faglige organisationer og andre interessenter - og konkrete politiske løfter i samme retning. Den virkelige politiske lakmusprøve er at få leveret på disse løfter, så vi ikke bare ender samme sted som efter drabet på en medarbejder i 2015. Dengang var alle enige om, at nu skulle der handling til. Men i de mellemliggende år er det ikke lykkedes at få ændret forholdene nævneværdigt. Så nu står vi mere eller mindre samme sted igen og er enige om, at det ikke kan blive ved med at gå. Hvad det bestemt heller ikke kan. Nu skal de mange gode intentioner og løfter føre til konkret og mærkbar handling.

Det er vigtigt at understrege, at det er lederens ansvar at få opbygget en organisation, hvor det ikke er farligt at gå på arbejde. Den enkelte leder skal på samme tid passe på pengene, på borgerne og på personalet. Socialt Lederforum understreger, at i tider med knappe ressourcer så kræver det mod hos den enkelte leder at gøre opmærksom på – eller måske ligefrem at kræve – at der tilføres ekstra ressourcer for at sikre en forsvarlig bemanding. Vel vidende at dette koster ekstra.

Når det er sagt, er det vigtigt at understrege, at der ikke er nogen samvittighedsfulde ledere, der beder om ekstra ressourcer, uden at alle andre muligheder først er afprøvet. Ledere i dag er udmærket klar over, at alle udgiftsneutrale muligheder skal vendes, før man påpeger, at der rent faktisk er for få ressourcer til, at det er muligt at opretholde et acceptabelt sikkerhedsniveau for personale og borgere.

Det er en vigtig besked at give videre til det politiske niveau, at der er brug for central politisk opbakning til ledere, der på den måde agerer ansvarsfuldt. Potentielt er de med til at spare liv og til at holde branchen væk fra den sensationshungrende presse.

Dog er det vigtigt at understrege, at det ikke nytter noget at sige, at der skal flere ressourcer til og så bagefter at understrege, at den enkelte kommune selv må prioritere. Der er brug for central politisk opbakning til den enkelte leder, der træffer en beslutning vedrørende personalets og borgernes sikkerhed.

Hvad kommer der til at ske med handicapområdet? Den længe ventede evaluering af det specialiserede socialområde er kommet godt i gang det seneste halve års tid. Under valgkampen lovede Socialdemokratiet, Enhedslisten, SF og De Radikale et nyt politisk fokus på mennesker med handicap. Sammen lovede partierne en faglig og økonomisk genopretning af et hårdt trængt handicapområde. Det er vigtigt, at det fokus holdes fremadrettet. Også selvom socialpsykiatrien styrtbløder, og der fremover skal bruges energi på regeringens prestigeprojekt vedrørende udsatte børn. Dette samtidig med at COVID-19 vedblivende stjæler opmærksomhed og ressourcer. De handicappede må ikke blive glemt igen!

En ny og slagkraftig aktør på handicapområdet er #enmillionstemmer, der beskriver sig selv som 'en bevægelse, der kæmper for retssikkerhed for mennesker med handicap og psykisk sårbarhed og deres pårørende i hele landet'. Bevægelsen har markante socialpolitiske holdninger og har senest rejst borgerforslaget 'Handicapområdet skal væk fra kommunerne'. Dette forslag, der er baseret på en markant mistillid til det kommunale system, har hurtigt fået samlet de nødvendige stemmer til at blive behandlet politisk i Folketinget.

Efterfølgende har dette afstedkommet reaktioner fra politikere, interesseorganisationer og naturligvis også fra KL. Senest har flere politikere bakket tydeligt op i kølvandet på, at TV2 har rettet fokus på de mange skandalesager, der ligger til grund for #enmillionstemmers krav om radikale ændringer på området.

I det hele taget går bølgerne højt indenfor handicapområdet. Flere markante stemmer spørger nu, om det overhovedet giver mening at fastholde et vitalt opgaveområde i en struktur, man har set fejle igen og igen i årene siden 2007. Senest har Klaus Høm, direktør i Scleroseforeningen, udtalt: "Det var en stor fejl at overlade det specialiserede socialområde til kommunerne (i forbindelse med kommunalreformen). Det er en endnu større og utilgivelig fejl ikke at få rettet op og få sat en stopper for et eksperiment, der har taget de allermest udsatte borgere som gidsler".

Fronterne er trukket skarpt op. På nuværende tidspunkt er det svært at vurdere, hvor det hele ender. Bliver handicapområdet fjernet fra kommunerne? Hvis ja, hvor skal det så hen? Bliver området tilført ressourcer, så kommunerne reelt har en mulighed for at løse opgaven fremadrettet? Bliver kommunerne pålagt at ændre praksis? Måske ender det med lidt af det hele? Dog forekommer det sikkert, at noget kommer til at ske. Der er en øget bevågenhed - også fra det politiske niveau og fra den ansvarlige minister på området. Det bliver interessant og vigtigt at være en del af.

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Handicapområdet på gale veje

Af Peter Westergaard Sørensen,
Områdeleder i Sønderborg Kommune

Om Peter Westergaard Sørensen
Er uddannet pædagog. Har arbejdet indenfor forskellige sociale områder og i flere omgange indenfor handicapområdet. Har de sidste seks år været områdeleder i Sønderborg kommune. Har tidligere skrevet en række artikler om arbejdet med udviklingshæmmede samt bøgerne "Fra rejseleder til stifinder" og "Jeg er ok som jeg er".

Hvad er det der sker, når vi uden at blinke fraskriver udviklingshæmmede borgere deres ret til selv at bestemme, hvem der må besøge dem i deres egen bolig? Og hvad gør det ved synet på de udviklingshæmmede, at de pr. definition bor på et behandlingssted, hvis der i bostedet er borgere, der for eksempel får udleveret medicin? Hvad er det for en tankegang, der ligger bag, når der fra centralt hold udmeldes, hvilke mål det Sociale Tilsyn skal have særlig opmærksomhed på ved tilsynsbesøg? Og hvad gør dokumentationskravet og fokus på målbare indsatser ved medarbejdernes måde at se de udviklingshæmmede på?

Denne artikel er ment som et opråb med hensigten at starte en nødvendig debat.

Der sker aktuelt et skred i synet på udviklingshæmmede borgeres liv og rettigheder, som har afgørende betydning for deres mulighed for selvbestemmelse, ligeværd og lighed for loven. Vi har grund til at spørge os selv som samfund, som socialt system, som interesseorganisationer og som medarbejdere om dette skred er ønskværdigt.

Det, der efter min opfattelse, altid bør stå øverst på dagsordenen er, hvordan vi kan maksimere borgernes ret til selvstændighed og frie valg, samt hvordan vi kan forhindre, at livsverdenen generelt formindskes gennem systemverdenens invasioner. Men det er desværre ikke det, der sker i øjeblikket.

I det følgende vil jeg argumentere for tre alvorlige invasioner, som har afgørende betydning for en stor gruppe udviklingshæmmede borgeres livsudfoldelse, og som tilsammen udgør en risiko for, at borgerrettighederne for gruppen eroderes.

1. invasion – krænkelse af boligen

Den18. marts 2020 udstedte Styrelsen for Patientsikkerhed påbud om besøgsrestriktioner på alle kommunale og private bosteder. Dørene blev klisteret til med adgang forbudt skilte, og enhver tanke om beboernes ret til selv at bestemme over deres bolig blev sat ud af kraft. Med et pennestrøg forsvandt en fuldstændig grundlæggende rettighed for en borgergruppe, der som udgangspunkt ikke er syge eller for den sags skyld svækkede. Der skete ingen differentiering i forhold til risikogrupper. Pr. definition var man i særlig risiko, fordi man boede på et bosted, uanset omfang af handicap og evt. følgelidelser eller fysiske svækkelser.

I maj blev de stramme regler delvist ophævet, men i efteråret blev der igen indført betydelige restriktioner i en række kommuner. Ifølge bekendtgørelsens ordlyd skulle disse dog kun gælde på bosteder, hvor der er borgere i særlig risiko, og det skulle bero på en konkret vurdering foretaget af den lokale ledelse, om restriktionerne derfor skulle være gældende hos dem.

Men er det sådan, det er praktiseret? Har den lokale ledelse forholdt sig konkret til alle borgere ud fra de foreliggende beskrivelser af særlige risikogrupper? Eller har man valgt den sikre vej og ved den mindste tvivl besluttet at lukke dørene? Jeg har ikke kendskab til praksis i alle kommuner, men kan konstatere, at kun ét bosted i min kommune ikke har beboere i særlig risiko. Alle andre steder er der indført restriktioner.

Det vigtige spørgsmål her er, hvorfor man som udviklingshæmmet pr. automatik betragtes som særligt udsat? Det betyder i hvert fald, at det, der kommer til at definere én som menneske, helt overvejende er handicappet, og at handicappet i sig selv kan begrunde meget alvorlige og omfattende indgreb i den personlige frihed.

I grundlovens §73 står der: "Boligen er ukrænkelig". Alligevel omfatter besøgsrestriktionerne mennesker, som ikke er i særlig risiko, og som ej heller udgør en særlig risiko for andre.

Er det virkelig stadig sådan, at vi som samfund mener, vi kan fratage en bestemt gruppe de helt grundlæggende rettigheder, der i udgangspunktet gælder for alle borgere, alene begrundet i deres handicap?

Vi er rigtig mange, der har det svært med de almindeligt gældende restriktioner i denne coronatid. Prøv at forestille dig, hvordan vi ville reagere, hvis vi blev omfattet af regler for, hvem vi må invitere ind i vores eget hjem. Jeg kan garantere, at jeg i hvert fald ville betragte det som en uhørt invasion i min livsverden, især hvis restriktionerne ikke samtidig gjaldt for alle andre.

2. invasion – når bosteder bliver behandlingssteder

I de senere år er der kommet fokus på de sundhedslovsydelser, der leveres på bosteder. Bostederne skal registreres som behandlingssteder og er underlagt tilsyn fra Styrelsen for Patientsikkerhed.

Ved et behandlingssted forstås en selvstændig virksomhed, hvor eller hvorfra sundhedspersoner udfører behandling.

Udgangspunktet er at sikre, at beboerne får en kvalificeret, sundhedsfaglig behandling. Problemet er imidlertid, at beboerne dermed samtidig – og ofte livslangt – defineres som patienter.

Patienter er i en mangeltilstand. De er syge og skal derfor helst gøres raske, eller i hvert fald så sunde og friske som muligt. Den tilstand, patienten er i, er ikke ønskværdig og skal derfor ændres i retning af mere og bedre sundhed.

Nu er øget sundhed selvfølgelig positivt. Men patientgørelsen åbner bare også for, at der kan påføres beboerne et sundhedsregime, som ikke kan begrundes i beboernes funktionsnedsættelser.

Afgørelser efter Serviceloven baserer sig på et kompensationsprincip. Ankestyrelsen skriver:

Servicelovens bestemmelser om ydelser til børn og voksne indeholder et kompensationsprincip. Efter det skal borgere med en betydelig funktionsnedsættelse i videst muligt omfang kompenseres for følgerne af funktionsnedsættelsen og stilles lige med andre borgere. Borgere med betydelig nedsat psykisk og fysisk funktionsevne eller særlige sociale problemer skal – så vidt som muligt - have mulighed for at leve og udfolde sig som andre. FN's Handicapkonventions artikel 3 indeholder en række generelle principper. Et af dem er kompensationsprincippet, som også er udtryk for et lighedsprincip. Kompensationsprincippet tager udgangspunkt i, at behovet for kompensation er forskelligt fra menneske til menneske og fra handicap til handicap.

Når ankestyrelsen skriver om princippet, handler det først og fremmest om, at borgere med handicap skal stilles lige med andre borgere. Når jeg inddrager princippet, er det for at understrege, at ydelser efter Serviceloven som udgangspunkt KUN skal kompensere for handicappet – ikke bruges som en indgang til at styre alle facetter af et menneskes liv.

Når borgerne opleves som patienter, kommer sundhedsperspektivet til at overskygge alt andet, herunder også borgernes ret til at træffe usunde eller uforsigtige beslutninger. Der er en verden til forskel på, om jeg træffer beslutninger, der er usunde, fordi jeg bevidst vælger det, vel vidende

at det forringer min sundhed, eller jeg træffer beslutningen, fordi mit handicap betyder, at jeg ikke forstår, hvad valget medfører. Ifølge kompensationsprincippet skal medarbejderne kun gribe ind overfor borgernes valg i det sidste tilfælde. Serviceloven baserer sig som bekendt på den enkeltes ansvar for sig selv.

Hvis udgangspunktet for det sociale systems tilgang til borgerne derimod baseres på et behandlingssyn, sker der et skred i retning af, at målet først og fremmest er størst mulig sundhed, også hvis det sker på bekostning af selvbestemmelsesretten. Der indføres kostpolitikker, sundhedspolitikker, idrætspolitikker og lignende, der alt sammen skal sikre, at udviklingshæmmede lever langt mere sunde liv end de fleste af os andre.

Det er kun godt, at de fleste bosteder efterhånden har en tværfagligt sammensat medarbejdergruppe, hvor det socialfaglige og sundhedsfaglige begge er repræsenteret. Det kvalificerer den samlede faglige indsats. Det er bestemt også godt, at der sættes fokus på ulighed i sundhed, når uligheden opstår på baggrund af borgernes funktionsnedsættelser. Men hvis ikke Servicelovens kompensationsfokus overskygger behandlingsstedets sundhedsfokus, medfører det en livslang patientgørelse, som igen åbner døren for betydelige indgreb i den personlige frihed.

3. invasion – proceslivet tager over

Ved det sidste tilsyn fra Socialtilsynet gjorde den tilsynsførende opmærksom på, at der fra centralt hold var meldt ud, at tilsynet skulle have særligt fokus på, om der var oprettet mål for beskæftigelse og uddannelse for beboerne. Det var der ikke, der hvor jeg arbejder, men det forhindrer nu hverken beboerne i at gå på arbejde eller i STU. Det er helt almindeligt hverdagsliv, så hvorfor i alverden skal der opstilles mål for det?

Tankegangen bag udmeldingen fører til det, jeg tillader mig at kalde procesliv. Det vil sige liv, hvor alt er målsat, og hvor alle tilgange og metoder retter sig mod målopfyldelsen. Livet er aldrig godt nok i sig selv, og ingen udvikling kommer af sig selv. Ingen aktivitet eller hyggestund har sit eget formål, men skal tænkes ind i en målrettethed, der rationaliserer al form for liv. Tilværelsen og den pædagogiske indsats kan alene opgøres i to kategorier: Indfriet eller ikke indfriet – opnået eller ikke opnået. Kvalitet i indsatsen kan defineres fra centralt hold uanset hvilken person, det drejer sig om

Arbejdet med mål er bestemt berettiget, men kun i én af disse situationer:

- Borgerens mestringsstrategier og ressourcer slår ikke i sig selv til i forhold til den forandring, borgeren ønsker at opnå.

- Omgivelserne formår ikke at opnå et samspil med borgeren, der understøtter borgerens mulighed for et så selvstændigt liv som muligt.

Det store fokus, der i 10'erne kom på rehabiliteringstankegangen, har uden tvivl medført betydelige forbedringer for mange borgere, men det indebærer samtidig en risiko.

Rehabiliteringstankegangen er opstået i arbejdet med patienter og ældre, der så vidt muligt skal overvinde, eller i hvert fald så langt som muligt nedbringe konsekvenserne af deres opståede og ofte midlertidige funktionsnedsættelser. Indsatsen afsluttes, når borgeren har opnået sit mål. Målet opstilles for en afgrænset del af borgerens liv.

For udviklingshæmmede borgere forsvinder funktionsnedsættelserne ikke. Der kan derfor altid lokaliseres et udviklingspotentiale på et eller andet område, som vi kan opstille mål for. Vi risikerer at ende med en målinflation, der omfatter alle dele af borgernes liv. Indsatserne afsluttes aldrig – der er hele tiden noget nyt og målrettet, der skal opnås.

Risikoen for målinflation er forstærket efter ændringen i Servicelovens formålsparagraf, hvor det nu hedder, at hjælpen også bygger på:

…den enkeltes ansvar for at udvikle sig og udnytte egne potentialer, i det omfang det er muligt for den enkelte.

Dokumentationen af medarbejdernes faglige ydelser handler om opfyldelsen af mål, og kvaliteten måles på baggrund heraf. Dermed er der to bevægelser – et kraftigt øget fokus på indfrielse af mål og udnyttelse af potentialer kombineret med synet på pædagogisk kvalitet – der tilsammen ændrer synet på de udviklingshæmmedes borgeres liv. Det er ikke nok at opleve et godt liv – det skal også kunne måles og være i fortsat, bevidst progression på alle områder.

Så hvad er problemet

Samlet set udgør den beskrevne udvikling tre grundlæggende og massive invasioner i udviklingshæmmede menneskers ret til selvbestemmelse og styring af eget liv:

- Fordi du er udviklingshæmmet og bor på et bosted, kan samfundet beslutte at indskrænke dine fundamentale frihedsrettigheder uden anden begrundelse end dit handicap.

- Fordi du er udviklingshæmmet og bor på et bosted, er du pr. definition i en sundhedsmæssig mangeltilstand. Samfundet har derfor ret til at pålægge dig sundhedsfremmende foranstaltninger og begrænse dine usunde valg, uanset om du forstår konsekvenserne af dem eller ej.

- Fordi du er udviklingshæmmet, skal dit liv sættes på mål, så samfundet har sikkerhed for, at du udvikler og udnytter dit potentiale mest muligt og på alle områder af dit liv.

Det er ikke samfundet eller omgivelserne, der skal definere det sunde og det succesfulde liv, og det er slet ikke samfundet, der i et forsøg på at forhindre sundhedsrisici for nogle få skal fratage alle beboere på bosteder grundlæggende borgerrettigheder alene pga. deres adresse og deres handicap. Men det er desværre det, jeg ser ske i øjeblikket.

Udviklingen indenfor handicapområdet giver derfor anledning til stor bekymring. Der er nogle tendenser, der vækker minder om tidligere tiders syn på de udviklingshæmmede, og der indsniger sig en lineær tankegang i tilgangen og metoderne, der vanskeligt kan forenes med det levede liv. Systemverdenen invaderer med stigende hast livsverdenen.

Handicapområdet er på gale veje, og det er på høje tid at skifte retning.

Lederskam: Fra overfladisk høflighed til et værdifuldt og handlekraftigt lederteam

Af Elsebeth Hauge, foredragsholder, forfatter og lederudvikler

Elsebeth Hauge
Elsebeth Hauge er foredragsholder, forfatter og lederudvikler og arbejder til dagligt med at skabe handlekraft og mod i ledergrupper. Hun er uddannet økonom og er tidligere analysechef i Undervisningsministeriet, Aarhus Kommune og har ligeledes været global forandringsspecialist i Vestas. I sommeren 2020 udgav hun bogen "Lederskam – skamfulde fortællinger fra ledere og topchefer i Danmark", der handler om de handlinger, egenskaber og tanker, som ledere helst gemmer væk og ikke deler med nogen.

Et værdifuldt samarbejde i en ledergruppe kræver tillid og øget kendskab til hinanden for at kunne sætte ord på det svære. Gennem konkrete øvelser og samtaler om utilstrækkeligheder og de egenskaber, man helst gemmer væk, bliver det lettere at bede om hjælp og give ærlig og åben feedback til hinanden.

I de seneste to numre af Social Udvikling har du kunnet læse om lederskammens magt og om de forsvarsmekanismer, vi som ledere gør brug af for at undgå at mærke skammen.

I denne artikel får du 2 helt konkrete øvelser, der styrker kendskabet til hinanden og dermed øger handlekraften og den værdi, som et lederteam skal bidrage med.

> Lederskam handler om følelsen af at opleve eller forestille sig andres misbilligelse.
> Følelsen af, at der er noget, man ikke ønsker, at andre skal få øje på. Handlinger, egenskaber, tanker, fordomme og følelser, som vi holder for os selv, fordi det siger noget om os, vi ikke ønsker, at de andre skal se.

Hvis siloer skal nedbrydes, og ledergrupper skal kunne arbejde værdifuldt sammen om at nå de mål, der er sat i virksomheden, så skal tilliden øges, så samarbejdet og samhørigheden kan trives bedre. Det er ikke raketvidenskab, men det kræver naturligvis, at der kontinuerligt sættes tid af, så nye vaner kan indøves, indtil det bliver en ny kultur med et nyt sprog for, hvordan vi taler med hinanden om ledelse og om os selv som mennesker i en organisation.

Måske tænker du, at du allerede er i et godt lederteam. Tænk en ekstra gang, for de fleste ledere vil ofte gerne udstråle, at samarbejdet i lederteamet er rigtig værdifuldt – netop fordi det modsatte er ubehageligt at føle. Ingen ønsker at være en del af et værdiløst lederteam med protektionistiske ledere, der ikke arbejder sammen om de mål og visioner, der er.

Overvej for eksempel følgende spørgsmål og sæt kryds ved de genkendelige udsagn:

- I mit lederteam arbejder vi altid for de fælles mål.
- Lederne inviterer hinanden på besøg i egne afdelinger for at få input til forbedringer og udvikling.
- Lederne beder om konkret feedback hos andre ledere til at skabe udvikling i deres egen personlige ledelse.
- Jeg kontakter ofte lederkolleger for at tale om "løst og fast" – uden en konkret problemstilling.
- Lederne ser hver især oftest de scenarier for sig, der netop fremmer egen position og afdeling.
- Lederne har egne mål for deres afdeling og er optaget af at nå netop disse mål.
- Lederne beder om input hos andre ledere til at løse problemer med "besværlige" medarbejdere.
- Jeg kontakter kun mine lederkolleger, når der er arbejdsmæssige udfordringer, der skal løses.

Hvis du har krydser i de orange krydsfelter, så er det tegn på, at dit lederteam muligvis ikke er så værdifuldt, som det kunne være – og at I kunne have succes med at bruge et par timer på de beskrevne øvelser.

Skab åben og ærlig ledelse i ledergruppen

I en organisation, der har høje ambitioner, vidtrækkende visioner og mål, du som leder har dedikeret dig til at arbejde for, skal I som ledere arbejde med modet til at være åbne og bevidste sammen.

Nedenfor er to øvelser, der hver tager under en time at gennemføre. De kan gentages flere gange med forskellige fortællinger eller med forskellige lyttere til de samme fortællinger.

Fælles for øvelserne er, at de hjælper til at skabe et sprog for at tale om egenskaber og følelser. Et sprog, som muligvis ikke er indøvet i din ledergruppe. Ved at blive mere fortrolige med at sætte ord på egenskaber og følelser er det muligt at få nye vaner og dermed indøve en ny kultur i gruppen, hvor også de svære tanker er delbare.

Når lederkolleger inviteres til at lytte på det, der er svært – dine utilstrækkeligheder og de egenskaber, du helst gemmer væk – så sænkes paraderne, og empatien vokser. Det bliver lettere både at bede om hjælp og at give ærlig og åben feedback til hinanden.

Øvelse 1: Det stærke lederteam

Formål: Træne anerkendende feedback, få øje på styrker hos hinanden og få indblik i andres succeshistorier.

Tid: 1 time.
Antal: 3 personer.
Roller: En i gruppen er fortæller, og de to andre er lyttere.
Setup: Sæt jer sammen i en lille rundkreds med 3 stole og lav følgende øvelse 3 gange, hvor I skiftes til at være fortæller.

Fortælleren bruger 15 minutter på at fortælle om en episode som leder, hvor han/hun handlede på en måde, som han/hun er stolt af. Gerne en detaljeret fortælling, hvor det er tydeligt, hvem, hvordan, hvad og hvorfor episoden skete. Hav nedenstående spørgsmål på print, hvis du går i stå.

- Episoden handler om …
- Efter episoden har jeg tænkt at …
- Jeg er særligt stolt af, at jeg …
- Den erfaring, jeg har fået med, kan jeg bruge til …

Mens fortælleren er i gang, skriver de to lyttere hver deres post-its. Et positivt ord/sætning på hver post-it, som angiver egenskaber, som lytterne synes, episoden siger om fortælleren. Sandsynligvis har hver lytter 10-30 post-its udfyldt, når fortælleren er færdig.

Efter de 15 minutters fortælling sætter hver lytter deres post-its på fortælleren – klæb dem på skulder, ryg, arme, hår, mave osv. Sig ordet eller sætningen højt, når hver enkelt post-it klistres på.

Når begge lyttere har sat alle post-its på fortælleren, har fortælleren ordet i 2 minutter, hvor han/hun siger lidt om, hvordan denne øvelse har været.

Dernæst er det tid til næste fortælling i 15 minutter osv.

Når der er gået en time, mødes alle grupper, og der samles op på, hvordan det har været at gennemføre øvelsen.

Øvelse 2:
Del den skjulte skam

Denne øvelse handler i høj grad om at være en god lytter. Det kan være fristende at lytte til en skamfuld fortælling, for måske krummer du tæer og har mest lyst til at sige "Det skal du ikke skamme dig over" og fortælle om noget lignende, du selv har oplevet. Men øv dig i at være i den lyttende tilstand og spørg ind, selvom det føles snagende. For det er netop denne tilstand af lytning, der skal trænes.

Formål: Træning i at dele det svære, oplevelse af at føle samhørighed og empati, træning i aktiv lytning, indblik i hinandens historier.
Tid: 1 time.
Antal: Mindst 2 personer, men gerne 3 eller 4. Tiden udvides med en halv time pr. person.
Roller: En i gruppen fortæller, de andre lytter og spørger aktivt ind.

Der er tre typer af denne øvelse, og alt efter hvor trænede I er i at dele denne slags historier, kan I vælge en af følgende episodetyper i gruppen:

- Let: En episode, hvor jeg oplevede, at en anden følte skam over noget.
- Middelsvær: En episode, hvor jeg følte skam over noget, en anden gjorde.
- Svær: En episode, hvor jeg gjorde noget, jeg synes, er skamfuldt.

En fortælling varer 20-25 minutter, hvorefter der i fællesskab reflekteres over, hvordan det har været at dele denne type historie både som fortæller og som lytter/spørger.

• Let: En episode, hvor jeg oplevede (eller tror), at en anden følte skam over noget

– Der skete det, at …
– Hvad tror du, at personen følte?
– Hvorfor tror du, at personen følte på den måde?
– Hvad tror du, personen syntes, det sagde om ham/hende, at … (egenskaber og karakteristika)?
– Hvorfor synes du, at de karakteristika er skamfulde at have?
– Hvad ville du have gjort, hvis du var ham/hende?
– Hvordan kunne du have hjulpet ham/hende?
– I hvilke situationer oplever du selv, at du har disse egenskaber/karakteristika?
– Hvad gør du selv for ikke at blive afsløret i at have disse egenskaber/karakteristika?

• Middel: En episode, hvor jeg følte skam over noget, en anden gjorde

– Der skete det, at …
– Hvilke følelser havde du, mens det skete og efter?
– Hvorfor tror du, at du følte på den måde?
– Hvad fortæller det dig om personens egenskaber og karakteristika?
– Hvorfor synes du, at de karakteristika er skamfulde at have?
– Hvad gør du selv for ikke at blive afsløret i at have disse egenskaber/karakteristika?

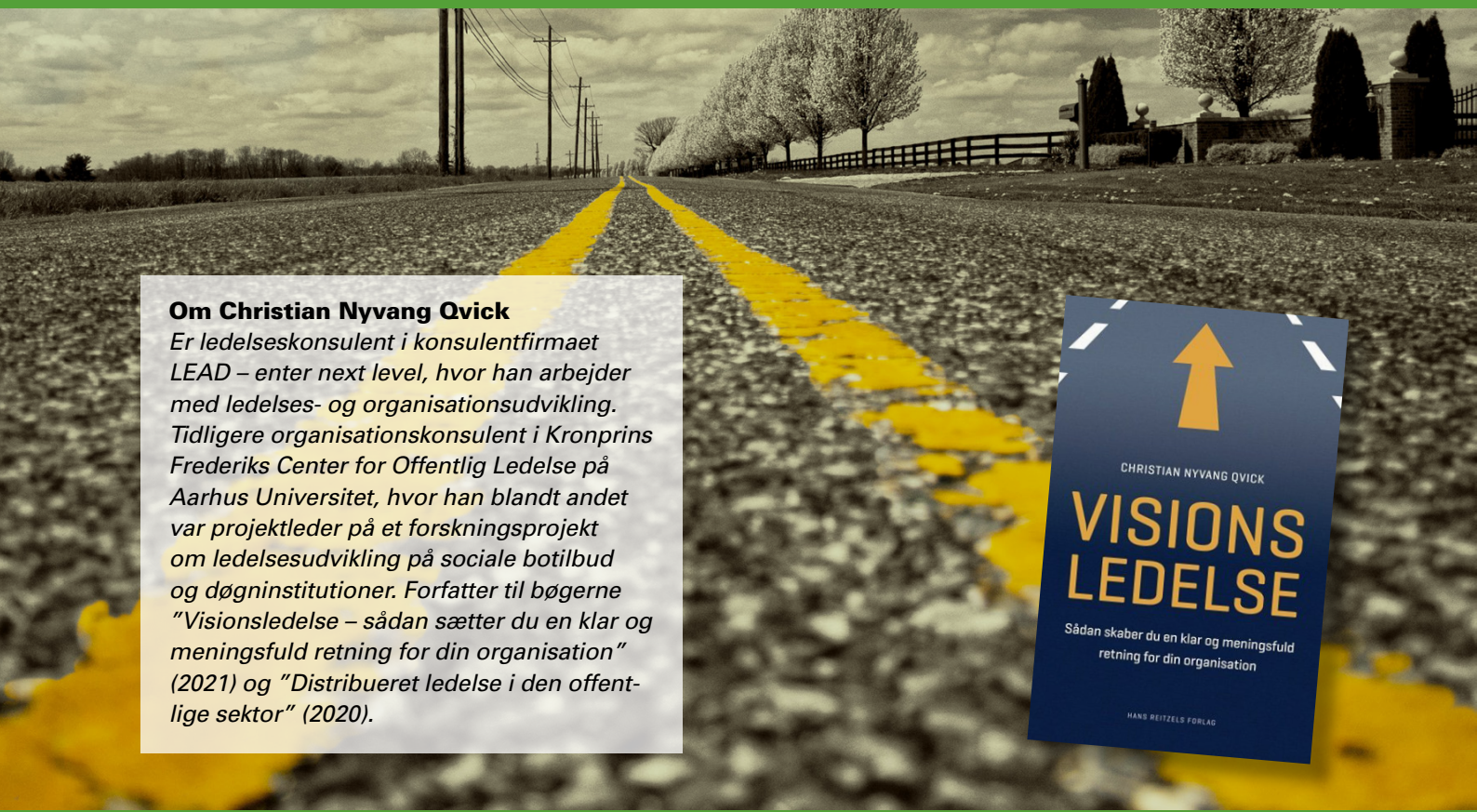
• Svær: En episode, hvor jeg gjorde noget, jeg synes er skamfuldt

– Der skete det, at …
– Hvad synes du, at episoden fortæller om dine egenskaber og karakteristika?
– Hvorfor synes du, at de karakteristika er skamfulde at have?
– Hvad siger handlingen om dig som leder?
– Hvad gør du for ikke at blive afsløret i at have disse karakteristika?
– Hvad tror du, ledergruppen ville sige, hvis du delte denne historie?
– Hvad er læringen af at få øje på denne skam?
– Hvordan har du det nu efter den her snak?

Dette er den sidste artikel af en serie på 3 om lederskam. Hvis du og din ledergruppe har lyst til at arbejde videre mod mere handlekraft, så kontakt Elsebeth Hauge.

Sæt en klar retning for din institution: Bedriv visionsledelse

Af Christian Nyvang Qvick, konsulent og forfatter



Om Christian Nyvang Qvick
Er ledelseskonsulent i konsulentfirmaet LEAD – enter next level, hvor han arbejder med ledelses- og organisationsudvikling. Tidligere organisationskonsulent i Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse på Aarhus Universitet, hvor han blandt andet var projektleder på et forskningsprojekt om ledelsesudvikling på sociale botilbud og døgninstitutioner. Forfatter til bøgerne "Visionsledelse – sådan sætter du en klar og meningsfuld retning for din organisation" (2021) og "Distribueret ledelse i den offentlige sektor" (2020).

Når du formulerer, formidler og fastholder en vision for din institution, udøver du visionsledelse. Der kan være en lang række positive gevinster ved at praktisere denne ledelsesform, men samtidig er der også adskillige bump på ledervejen, som du kan risikere at snuble over undervejs. Her får du viden om, hvordan du kan lykkes med at bedrive visionsledelse.

Alle offentlige ledere skal kunne sætte meningsfuld retning via en klar vision for deres organisation. Hvis ikke du vil og kan det, skal du ikke være leder.

Så markant var en af Ledelseskommissionens anbefalinger til, hvordan den offentlige ledelse i Danmark kunne blive bedre. Denne anbefaling var blandt andet funderet i, at en klar vision kan skabe en tydelig retning og bidrage til at tydeliggøre meningen med de ledelsesmæssige tiltag, der bliver igangsat og de beslutninger, der bliver truffet.

Samtidig peger både dansk og international forskning på, at visionsledelse kan være det lejrbål, som du kan varme dig ved, når du er på udkig efter en ledelsesform, der kan bidrage med en lang række positive gevinster. Således kan din udøvelse af visionsledelse føre til, at dine medarbejdere bliver mere motiverede, engagerer sig mere i arbejdet, i højere grad betragter deres arbejde som meningsfuldt, ønsker at forblive i organisationen, og at de præsterer bedre.

Endelig peger forskningen i organisatorisk omdømme på, at din eksterne kommunikation af din institutions vision også kan bidrage til, at borgere aktivt tilvælger din institution frem for andre sammenlignelige institutioner, fordi de finder visionen attraktiv. Det er særligt relevant, når du er leder i en institution, der leverer ydelser, hvor borgerne frit kan prioritere mellem forskellige leverandører – sådan som det fx er tilfældet ved længerevarende botilbud, hvor den enkelte og dennes pårørende frit kan ønske den institution, de foretrækker. Din eksterne kommunikation af din organisations vision kan således blive en afgørende konkurrencefaktor, fordi visionens indhold kan påvirke borgeres opfattelse af din institution og dermed potentielt også påvirke deres til- eller fravalg af din institution.

Der er altså en lang række positive gevinster, som er forbundet med at bedrive visionsledelse. Samtidig er der dog også mange ledelsesmæssige faldgruber, du kan risikere at falde i undervejs, som kan spolere dine gode intentioner med at lede med afsæt i en vision. Nedenfor ser vi på, hvad du skal være opmærksom på for at lykkes med at bedrive visionsledelse.

Din identitet skal understøtte en visionær ledelsesstil

Din identitet er udtryk for din grundlæggende selvopfattelse og udtrykker dermed dit eget svar på spørgsmålet "hvem er jeg?". Som offentlig leder har du en faglig identitet med dig i dit lederjob som fx socialpædagog, sygeplejerske eller social- og sundhedshjælper. At have en faglig identitet indebærer, at du betragter dig selv som en person med en stærk faglighed. En sådan selvopfattelse kan fx hænge sammen med, at du ser dig selv som en person med stor faglig ekspertise, som en person med forståelse for udvikling af den faglige kvalitet, eller som en der har indsigt i din faggruppes rolle i en organisatorisk kontekst, hvor andre faggrupper også er til stede.

Som offentlig leder skal du ikke afskrive din faglige identitet, men ofte er der behov for, at din faglige identitet bliver komplementeret af og balanceret med en lederidentitet. At have en lederidentitet indebærer, at du tænker på og betragter dig selv som leder. En sådan selvopfattelse kan fx hænge sammen med, at du ser dig selv som en person med et særligt ansvar for helheden, som en, der kan og skal tage de svære beslutninger, og som en, der kan sikre følgeskab. Vi siger af og til, at det er det, ledere får deres løn for. Herunder ligger altså en normativ forventning om, hvad lederrollen bør indeholde.

I forlængelse af ovenstående har et studie af et repræsentativt udsnit af danske offentlige ledere vist, at jo stærkere lederidentitet ledere oplever at have, desto mere visionsledelse udøver de. Dette indikerer, at det kan være en fordel at have en vis grad af lederidentitet, når du som leder vil lykkes med at bedrive visionsledelse.

Men hvad gør du så, hvis du oplever, at du primært identificerer dig med din faglige identitet og tænker, at der kunne være behov for at udvikle din lederidentitet? Det findes der råd for. Således er der flere forhold, der har betydning for, hvor "stærk" en lederidentitet ledere har. Anciennitet påvirker lederidentiteten. Med andre ord har ledere med flere års lererfaring generelt stærkere lederidentiteter end relativt nye ledere. Og graden af lederuddannelse spiller også en rolle. Ledere med formel lederuddannelse, som fx en diplom- eller masteruddannelse i ledelse, har således en stærkere lederidentitet end ledere uden formel lederuddannelse.

Disse resultater understreger, at lederidentitet er noget, du kan udvikle over tid – i takt med, at du får flere år på lederbagen. Resultaterne tydeliggør også, at lederidentiteten er noget, som du aktivt kan arbejde på at udvikle gennem lederuddannelse. Samlet set understreger disse resultater en vigtig pointe: At være leder er ikke noget, du nødvendigvis er født til, eller en rolle, du uvægerligt føler dig kaldet til fra første dag i lederstolen. At påtage dig lederrollen er derimod noget, du skal øve dig i – fx ved at arbejde med din lederidentitet. Får du udviklet din lederidentitet, kan det nemlig indebære, at du i højere grad lykkes med at sætte en tydelig retning for din organisation ved at formulere, formidle og fastholde en vision.

Visionen skal skabe billeder

Når du skal formulere visionen for din institution, er det vigtigt at være bekendt med, hvad en vision helt præcist er. En vision er udtryk for din organisations billede af en ønskværdig, langsigtet fremtid. Visionen siger altså noget om, hvad I særligt stræber efter at lykkes med – om fx 1, 3 eller 5 år. Visionens ordlyd tydeliggør kort sagt, hvornår I kan siges at have succes.

Ordet "vision" udspringer af det latinske ord "videre", der betyder "at se". Det illustrerer, at et centralt kendetegn ved en velfungerende vision er, at den skaber billeder af en ønskværdig fremtid for din institution. Det er vigtigt, at du anvender billedsprog og ord med genkende-

lige egenskaber, når du formulerer visionen, for det giver dine medarbejdere en "mental knage" at hænge visionen op på – og det bidrager til, at de kan huske visionen og se dens realisering for sig. Forestil dig fx en leder på et botilbud, der har formuleret en vision, der gerne skal sætte sig fast på medarbejderes og forældres net-hinder. Hvilken af de to nedenstående visioner skaber det klareste billede hos dig?

- *På botilbuddet Rosengården vil vi bidrage til, at den enkelte beboer lever et tilnærmelsesvist almindeligt liv. Derfor stræber vi efter, at den enkelte beboer oplever at have autonomi, når beboeren kan selv, at vi understøtter, når det er passende, og at vi hjælper intensivt, når udfordringerne bliver for store.*

- *På botilbuddet Rosengården vil vi bane vej for, at den enkelte beboer lever et liv så tæt på det almindelige som muligt. Derfor sigter vi efter, at den enkelte beboer oplever, at vi "giver slip", når isen kan bære, at vi "holder i hånden", når isen er tynd og risikerer at briste, og at vi "fejer isen", når udfordringerne bliver for store.*

Det vil undre mig, hvis det ikke er den sidste vision, du lettest kan "se" for dit indre. Læringen er derfor klar: Husk at anvende et visualiserende sprogbrug, når du formulerer visionen – så øger du sandsynligheden for, at visionen hæfter sig fast med mental sekundlim hos de personer, der hører om visionen.

Der skal skabes en kobling mellem visionen og dine medarbejderes daglige opgaveløsning

Hvis der skal være sandsynlighed for, at visionen nærmer sig sin indfrielse, er det i sagens natur nødvendigt, at du sørger for, at dine medarbejdere er bekendt med, hvordan de kan bidrage til, at visionen bliver realiseret. Denne kobling mellem vision og dag-til-dag-opgaverne er ikke altid lige let. En undersøgelse fra det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø har vist, at 23 procent af de adspurgte medarbejdere "sjældent" eller "aldrig" oplever, at deres leder formår at tydeliggøre, hvad organisationens overordnede mål betyder for medarbejdernes daglige opgaveløsning. Når ledere ikke lykkes med denne oversættelsesopgave, så kan det føre til, at medarbejderne betragter visionen som meningsløs og afkoblet fra deres daglige praksis, ligesom det kan betyde, at medarbejderne oplever, at der ikke er en klar retning for arbejdet i enheden.

Så hvad kan du gøre for at sikre denne kobling mellem visionen og dine medarbejderes opgaveløsning? Her har du flere muligheder. Du kan gå i dialog med dem om, hvordan de selv mener, at de i deres daglige virke kan bidrage til visionen – fx ved at drøfte, hvilke tiltag der skal igangsættes, eller hvilken adfærd der understøtter visionen. Du kan fortælle historier om andre medarbejdere, der i en konkret situation har ageret på en måde, hvor de har bidraget til visionen. Eller du kan udtrykke, hvordan du selv mener, at du konkret bidrager til visionen. Kun på den måde bliver en vision nærværende for dem, der skal udleve den – snarere end at fremstå som en højtravende varmluftsballon, der virker afkoblet fra den daglige praksis. Og kun på den måde bliver det tydeligt, hvilken adfærd der bidrager til visionen – og hvilken adfærd, der ikke gør.

Bliv klogere på visionsledelse i ny bog
Vil du vide mere om, hvad du skal være opmærksom på, når du skal lykkes med at formulere, formidle og fastholde en vision for din institution? Så kan du læse mere om, hvordan du kan mestre visionsledelsesdisciplinen i bogen "Visionsledelse – sådan sætter du en klar og meningsfuld retning for din organisation" af Christian Nyvang Qvick. Bogen udkom i januar 2021 hos Hans Reitzels Forlag.

Virtuel bostøtte.
Struktur og planlægning.
Inddragelse af pårørende.

...og 15 andre moduler der understøtter trygge fællesskaber

IBG

Borgerguide.dk

Det personlige medarbejdergrundlag

Af Morten Novrup Henriksen, Erhvervspsykolog og Lone Munk, Teamleder Ungehuset Middelfart Kommune

Om Morten Novrup Henriksen
Uddannet psykolog og godkendt specialist og supervisor i organisationspsykologi. Er medstifter af det erhvervspsykologiske konsulenthus IMPAQ.
Er forfatter til flere bøger og en række artikler. Særligt mod i ledelse og i lederteam er hans speciale. Er flittig anvendt foredragsholder om ledelse.

Om Lone Munk
Oprindeligt uddannet ergoterapeut og har primært erfaring fra psykiatrien samt familie og ungeområdet. Er efteruddannet som familie- og psykoterapeut ved Kempler Instituttet og har en Diplom i Ledelse fra University College Lillebælt. Har de sidste 11 år arbejdet med ledelse i Middelfart Kommune.

Ledelseskommissionen opfordrede lederne til at skrive deres personlige ledergrundlag. Flere ledere går skridtet videre og lader medarbejderne skrive deres personlige medarbejdergrundlag. Det har medarbejdere og ledelse i Ungehuset i Middelfart Kommune gjort sig nogle gode erfaringer med.

I 2018 kom Ledelseskommissionen med en opfordring til lederne i Danmark: Skriv dit personlige ledelsesgrundlag. Formålet var "at oplyse, skabe transparens og fremme dialogen om ledelse. Dette både for at accelerere samarbejdet og for at skabe et dialogforum, hvor man faktisk kan tale sammen om den konkrete ledelsesrelation. Herved undgår vi ledelse som et 'usagt' fænomen, hvor tolkninger, gisninger, fornemmelser og vurderinger spiller en større rolle end de faktiske motiver og mål. Hvis vi har bedre overblik over hinandens mål og motiver, undgår vi spild og splid".

Mange tusinde ledere har nu udformet deres personlige ledelsesgrundlag. Og der har været heftig diskussion om værdier. Bl.a. om hvorvidt det giver mening at lave et personligt ledelsesgrundlag i modsætning til et mere organisatorisk. Begge vores erfaringer, som hhv. erhvervspsykolog og leder, har været langt overvejende positive. At formulere sit personlige ledelsesgrundlag er faktisk en god refleksion værd. Og drøftelsen med medarbejderne ligeså. Så vidt så godt.

Men tiltaget satte lederen i centrum. Medarbejderen som reaktiv modtager. Og hvad nu, hvis vi forstår ledelse mere relationelt? At ledelse ikke er en lineær énvejs påvirkning, men en cirkulær gensidig påvirkning, hvor vi er afhængige af hinanden for at lave gode organisatoriske resultater til gavn for borgeren. Hvad nu hvis lederen, desuagtet gode kompetencer og intentioner, ofte ikke kan lykkes, hvis ikke der er et godt cirkulært samspil. At medarbejdernes intentioner, kompetencer og indstilling er mindst lige så afgørende? Det tror vi, de er. Ikke mindst set i lyset af alt det, der tales så meget om i tiden: Kompleksitet, forandringshastighed, flertydighed, usikkerhed, selvledelse osv.

Derfor blev vi nysgerrige på, hvad det ville skabe, hvis vi ikke bare satte lederne i gang med personlige ledelsesgrundlag, men også medarbejderne. At medarbejderne kunne få mulighed for at sætte ord på, hvad de vil stå for, hvad de er drevet af ift. kerneopgaven. Hvorfor dette er vigtigt for dem. Hvordan de gerne vil samarbejde. Hvordan deres syn på borgeren er osv.

Jeg, erhvervspsykologen, har efterhånden talt med en del arbejdspladser om dette og hørt om effekterne af ledere, der turde igangsætte en sådan proces. Og det er vældig interessant at høre ledernes oplevelse af den kvalitetsforskel, der sker, når man i MUS tager udgangspunkt i medarbejderens personlige medarbejdergrundlag. Nogle af effekterne og erfaringerne, vi indtil videre har samlet op, er:

I selve samtalen:
Det er rigtig spændende at få en helt anderledes snak med sin medarbejder om vedkommendes intentioner. Og det er vitaliserende og motiverende for medarbejdere at få lov at tale om sine intentioner og sine værdier.

Efter samtalen:
Lederen har fået et meget mere indgående kendskab og forståelse for sin medarbejders motivation og værdier. Medarbejderen selv har fået en øget motivation og arbejdsglæde. Og begge oplever, at relationen er styrket.

Vi mener, der er potentiale i tilgangen.

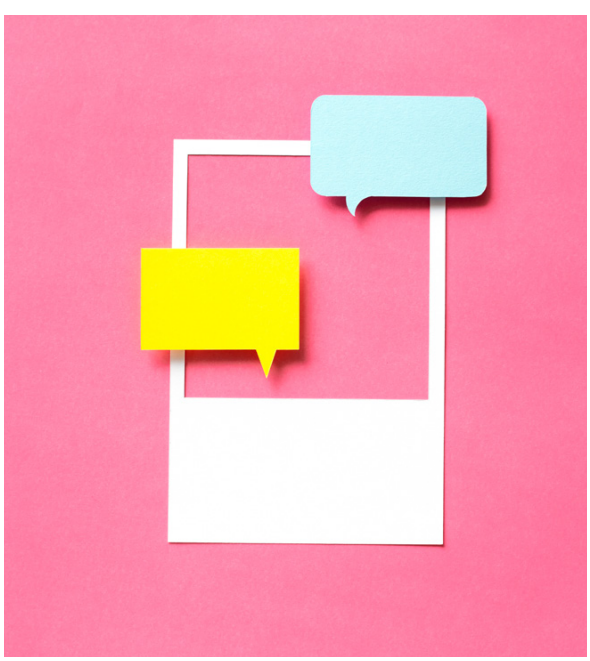
For at konkretisere vores tilgang og erfaringer, vil Lone Munk, den anden forfatter på denne artikel og leder af Ungehuset i Middelfart Kommune, dele sin erfaring med lige præcis at gennemføre en sådan proces.

Hvorfor et personligt medarbejdergrundlag

I 2019 arbejdede alle ledere i Middelfart Kommune med deres personlige ledelsesgrundlag. Det var for mig en god proces, hvor jeg både fik reflekteret over, hvad jeg gerne ville kendes for som leder, men også over hvor mine udfordringer og dermed udviklingspotentiale lå. Mit personlige ledelsesgrundlag blev til både i en proces med andre ledere samt ved selv at bruge tid på refleksioner omkring og prioriteringer

af, hvad der var det væsentligste for mig i mit lederskab. Efterfølgende læste jeg mit personlige ledelsesgrundlag op for medarbejderne. Det var en lidt sårbar situation, da det netop var blevet til mit personlige ledelsesgrundlag, som betonede nogle af mine værdier, men også om hvad der var udfordrende for mig. Der blev faktisk en lidt andægtig stemning, mens jeg læste op, og jeg måtte afslutte med et "amen", som lige løste stemningen op igen. Jeg havde mange overvejelser om, hvordan det ville blive modtaget. For eksempel har jeg skrevet ind i mit ledelsesgrundlag, at det er en værdi for mig at gøre mig umage, men også at det udfordrer mig, hvis jeg oplever, at andre ikke gør sig umage. Det kunne måske gøre nogle personaler urolige, fordi det kunne give et stort forventningspres, så det italesatte jeg. Det blev godt modtaget og flere tilkendegav, at de tydeligt kunne genkende mig som den leder, jeg er i dagligdagen for dem.

Efterfølgende begyndte jeg at overveje, om jeg kunne lave en lignende proces med medarbejderne, hvor de udarbejdede deres personlige medarbejdergrundlag. Jeg havde to overordnede formål med at igangsætte arbejdet.



- Skærpelse for den enkelte medarbejder på, hvad der er betydningsfuldt for dem i deres arbejde, og på hvad de i deres arbejde gerne vil kendes for.

- Kendskab til hinanden i teamet gennem arbejdet med det personlige medarbejdergrundlag.

Jeg præsenterede planen for dem og flere meldte tilbage, at de ville glæde sig til arbejdet og syntes, det var fedt, at de også kunne få lov til at fordybe sig. Der var også nogen, der ikke lige kunne se nødvendigheden og var lidt usikre på, hvad de lige skulle bruge et personligt medarbejdergrundlag til, men alle var indstillet på at følge med.

Jeg valgte, at vores årlige internat skulle bruges på, at alle skulle arbejde med deres personlige ledelsesgrundlag og havde planen som en råskitse i mine tanker. For at få den helt på plads valgte jeg at tage planen på sparring i mit ledelsesteam. Her fik jeg god hjælp særligt til at præcisere formål og fik også øje på, at det ville være vigtigt, at dagene ikke kun blev proces, men også at medarbejderne fik et produkt med hjem. Jeg fik også udvidet formålet med kendskab til hinanden til at indeholde "onboarding" af nye medarbejdere.

Når der starter nye medarbejdere, har vi nogle gange haft en ting med, som siger noget om os, til at præsentere os med. Som en opvarmning til internatet brugte vi et personalemøde på en udvidet præsentation, hvor alle skulle medbringe noget, der kunne bruges som baggrund for et narrativ om, hvad der i deres liv havde været med til at forme dem som fagpersoner. Der var fx en, der medbragte en udførlig huskeliste til almindeligt indkøb, som førte til en fortælling om, hvor vigtig struktur var for hende, og hvordan hun brugte det i sit arbejde. En medbragte et instrument og fortalte om betydningen af, som helt ung, at indgå i et orkester, hvor alle har en betydning i fælleskabet. Der var en stor åbenhed og interesse for hinandens historier.

På internatet fik medarbejderne nedenstående plan.

Mit personlige medarbejdergrundlag

Arbejdsark

Dit personlige medarbejdergrundlag fortæller dine kolleger og din leder, hvordan du agerer som medarbejder – inden for den kontekst, der er Middelfart Kommune.

Det kan betragtes som en"varedeklaration", en invitation til forventningsafstemning og en ønskeliste til godt medarbejderskab.

Øvelse 1
Dit personlige medarbejdergrundlag tager udgangspunkt i dine erfaringer i både dit personlige liv og dit arbejdsliv samt din motivation for netop det, du arbejder med nu.

Del din fortælling med en kollega som forberedelse til at dele den med hele teamet. Walk and Talk en time.

Rejsen kan indeholde oplevelser i dit liv, der har præget dine værdier eller en særlig fagperson eller kollega, der har gjort særligt indtryk.

Øvelse 2: Fortællingen
Find dine pejlemærker og værdier. Hvad vil du gerne særligt kendes og huskes for i din måde at arbejde på, og hvor kommer det fra?

Træk 2-4 væsentlige oplevelser ud som kobles op på dine pejlemærker eller værdier som person/medarbejder. Indsæt dem eventuelt på en tidslinje. Fortællingen på max 10 min. deles med dine kolleger.

Det kan fx være din stædighed, ordentlighed eller andre værdier, der enten kendetegner dig som person, eller som du stræber efter at opnå.

Øvelse 3
Den første version af dit personlige medarbejdergrundlag.
Brug en time på at skrive dit første udkast.

Gode råd:
- Bliv i dit sprog og den sproglige tone, der passer dig bedst
- Arbejd i jeg-form. Fx jeg vil, jeg ønsker, jeg prioriterer mm
- Medarbejdergrundlaget bør fokusere mere på adfærd end holdninger og fx beskrive de resultater, du skaber gennem din måde at være medarbejder på
- Beskriv også det, du gerne vil blive bedre til eller forandre
- Del gerne op i afsnit med overskrifter

Tag gerne afsæt/søg inspiration i:

- Din personlige fortælling
- Jørns oplæg om visionen "Fra Middelfartbarn til Verdensborger" – Gerne med fokus på chancelighed og helhjertede dage
- Det fælles arbejdsgrundlag for det specialiserede område Familie- og Forebyggelse
- Kommunens medarbejder- og ledelsesgrundlag "Vi kan, tør og lykkes"

Den videre plan

MUS tager i år udgangspunkt i dit personlige medarbejdergrundlag. Det skal derfor være færdigt til de kommende MUS og sendes til Lone inden samtalen.

Din makker fra fortællingen om din rejse mod medarbejdergrundlaget kan være din "kritiske ven" undervejs, og I mødes for at dele og inspirere til hinandens medarbejdergrundlag.

Husk dit medarbejdergrundlag er dynamisk og vil forandre sig i takt med, at du udvikler dig.

I 2021 afholder vi GRUS – gruppe

udviklingssamtaler ud fra jeres individuelle personlige medarbejdergrundlag.

Erfaringer

Inden internatet var der nogle medarbejdere, der gav udtryk for, at de var utrygge ved, hvor dyb og personlig deres fortælling overfor de andre skulle være.

Jeg kan være bange for, at det går for tæt på. Jeg har før oplevet en proces i mit tidligere arbejde, hvor en kollega begyndte at græde, og det var meget ubehageligt.

Jeg uddybede derfor overfor alle, at de helt selv måtte bestemme, hvor "dybt" eller åbent de ville fortælle om sig selv for at afmontere den uroligh-ed. De fleste delte meget personlige oplevelser, der havde været med til at forme den fagper-sonlighed, som de har i dag. Der var stort mod! Vi havde både nyere og helt nye medarbejdere med, så der var derfor ikke oplagt en helt grund-liggende tryghed i teamet.

En af de nye fortalte under processen, at de netop havde fået lavet JTI personlighedsprofiler i det tidligere job, men at:

Det her går meget mere i dybden, og jeg lærer mere om både mig selv og de andre i teamet. Det er også angstprovokerende, da jeg er ny, og jeg er noget nervøs.

Det var ikke kun de nye, der var lidt nervøse, men der var heldigvis nogle af de erfarne medarbej-dere, der var klar til at gå forrest, og det var med til at skabe tryghed.

På selve internatet kom vores chef for Familie og Forebyggelse forbi og varmede op til arbej-det med et oplæg om vores vision i BUF "Fra Middelfartbarn til Verdensborger". Det gav en god energi fra starten, at chefen prioriterede at komme forbi. Derefter lagde jeg selv for med at fortælle min historie, inden de blev sat i gang med øvelserne. Der var sat god tid af til fortæl-lingerne, og det blev nogle intense og vedkom-mende timer. Som afslutning fik alle tid til at skrive det første udkast til deres personlige med-arbejdergrundlag, så de have et produkt med hjem. Der var stor koncentration under skrivepro-cessen, hvor nogle kastede sig over tasterne, og andre søgte inspiration både i mit ledelsesgrund-lag eller hos hinanden.

Hjemme igen efter internatet blev der forsat arbejdet med de personlige medarbejdergrund-lag. En dag overhørte jeg fx to medarbejdere, der havde gang i en drøftelse på kontoret, hvor de sparrede med hinanden om deres person-lige grundlag. Jeg gik ind og forstyrrede og gav udtryk for, at det var dejligt, at de brugte hinan-den. Den ene fortalte:

Jeg startede med at bruge stor skriftstørrelse, da jeg ikke troede, at jeg kunne skive så meget, men nu har jeg fundet ud af flere områder, som er vigtige for mig at få med.

Den anden arbejdede på strukturen i sit medar-bejdergrundlag. Hun havde været til MUS, hvor hun havde et udkast til sit personlige medarbej-dergrundlag med. Det var hun nu i gang med at konkretisere efter de fælles refleksioner og mine indspark og spørgsmål under MUS. Vi aftalte der, at hun fik 4 uger og så skulle sende det færdige grundlag til mig igen, så hun havde en dead-line at forpligte sig på. De var begge optaget af en snak om vigtigheden af, at deres personlige grundlag skulle afspejle, hvem de er fagperson-ligt, så deres kolleger med lethed vil kunne se, at det her er Louises, og det her er Helles person-lige medarbejdergrundlag.

Der har overvejende været rigtig gode tilba-gemeldinger på, at vi i år har holdt MUS med udgangspunkt i de personlige medarbejder-grundlag. Den første, der var til MUS udbrød:

Jeg er helt oppe og køre over den her måde at holde MUS på. Det har været en fed opgave, som har sat refleksioner i gang, om hvad der er vigtigt for mig.

Fantastisk med en leder som dig, som tør skubbe til os på den måde.

En anden medarbejder havde en følelse af at føle sig set og hørt:

Dejligt med en leder, der forstår, hvad jeg skriver.

Hun havde prøvet at finde et billede, der fortalte om den processuelle måde, som hun gerne vil arbejde på, men fandt ikke et, der rummede det hele, så hun havde med ord "tegnet et billede". Ud fra teksten fik vi en faglig drøftelse, hvor jeg faktisk oplevede, at det blev lettere for hende at beskrive den faglig tilgang, som så tydelig var hendes vej ind i arbejdet.

Da jeg efter en MUS spørger til, hvordan det har været, giver medarbejderen udtryk for en oplevelse af, at hun selv har sat dagsorden for samtalen gennem sit medarbejdergrundlag, og det bliver trygt:

Under samtalen går vi mere i dybden, og spørgsmål giver mere refleksion. Processen har været god og det giver en større forståelse af, hvor mine værdier både som menneske og som fagperson kommer fra. Samtalen er behagelig, og det er en god følelse af at være godt forberedt gennem arbejdet med det personlige medarbejdergrundlag.

Nogle medarbejdere har også været optaget af, at de gennem fortællingen om deres liv og oplevelser har fået en større forståelse for, hvorfor nogle værdier er så vigtige for dem selv, men de også har fået blik for de værdier og pejlemærker, der har betydning for deres kolleger. Teamet er sammensat af forskellige faglige baggrunde i form af pædagog, socialrådgiver, social- og sundhedsassistent, ergoterapeut, lærer, psykolog, administrativ medarbejder, social vicevært og nattevagt, så udover livserfaringer kommer de med mange forskellige faglige tilgange. Processen her har givet dem større indblik og forståelse for hinanden, som helt sikkert vil berige alle og komme de unge, som vi arbejder med, til gode.

Min oplevelse som leder er, at medarbejderne i den grad er blevet mere skærpede på deres "varedeklaration" både fagligt og personligt, og arbejdet giver et stort løft til årets MUS, hvor samtalen flyder let, og kvaliteten af de faglige drøftelser bliver langt højere end tidligere. Vi taler både ind i, hvad der står, og hvad der måske er fraværende, og hvorfor mon det er det. Flere giver udtryk for, at processen har givet gode muligheder for personlig og faglig refleksion undervejs, og så "går vi lige lidt mere i dybden i MUS".

Den videre plan er, at vi i 2021 for første gang afholder GRUS med udgangspunkt i de individuelle personlige medarbejdergrundlag. Formålet her bliver både at udvikle teamet som gruppe, men også at øge kendskabet til hinanden, så det dermed bliver lettere både at forstå hinandens forskellige tilgange, men også at kunne støtte hinanden i individuelle arbejdspunkter.

Hverken mit personlige ledelsesgrundlag eller de personlige medarbejdergrundlag er tænkt som statiske dokumenter, men skal ud og leve og forandres i takt med, at vi udvikler os.

Vi kan kun opfordre andre ledere til at tage fat i arbejdet med det personlige medarbejdergrundlag i deres teams.

Landsmødet 2021

Landsmødet 2021 bliver til noget. Det kommer til at foregå den 1. og 2. juni. De overordnede rammer bliver de kendte på Nyborg Strand. Reserver gerne datoerne allerede nu!

Vi kommer til at kigge på, hvad skal der til for at levere ledelse på det niveau, som Socialt Lederforums medlemmer forventes at gøre dagligt.

Det stiller store krav til den enkelte leder, når mange medarbejdere og mange forskelligartede tilbud beliggende på forskellige matrikler skal ledes forsvarligt. Der skal passes på bundlinjen samtidig med, at der skal passes på kvaliteten (borgerne) og på personalet. Det har vi aktuelt set udfoldet på forbilledlig vis det seneste år.

Foreløbige nøgleord vedrørende programmet: Magt, stress, lederes arbejdsforhold, mentale højrisikojobs, 'ord der truer og potentielt skader', ledelsesmæssigt mod samt politisk indflydelse på ledelse.

Måske vil der også blive kradset lidt i lakken vedrørende de gængse opfattelser af mænd og kvinders tilgang til ledelse?

På samme måde, som der i tider med restriktioner tales om 'hudsult', så har vi de seneste måneder oplevet en decideret 'Landsmødesult' i vores rækker. Der er ingen tvivl om, at der er mange hundrede ledere, der i den grad savner den årlige energiindsprøjtning, som Landsmødet traditionelt byder på.

Vi glæder os enormt.

Vi åbner for tilmeldinger og har programmet og yderligere informationer klar lige omkring den 1. marts.

Neuroaffectiv ledelse

Af Peter Kofoed, ledelseskonsulent, coach og foredragsholder

Om Peter Kofoed
Er supervisor, coach, uddannelsesleder og konsulent. Leder den neuroaffective lederuddannelse. Coacher ledere i det offentlige og private arbejdsliv. Arbejder med trivsel, samarbejde og ledelse på mange niveauer i organisationer. Er optaget af at frigøre mennesker og organisationers ressourcer både i forandringsprocesser og den daglige drift. Er uddannet psykoterapeut og i relationel ledelse på SIG instituttet. Har løbende videreuddannet sig på en lang række kurser indenfor samarbejde og ledelse. Har de sidste 22 år arbejdet med ledelse og samarbejde i forskellige konsulentstillinger og som selvstændig. Har været brugt på de største og de mindste offentlige og private virksomheder i Danmark. Fra Skat, Carlsberg og Novo til små og store offentlige institutioner. Superviserer fast ledere og medarbejder indenfor det pædagogiske og behandlingsmæssige område.

Med den neuroaffective forståelse får man en dybere indsigt i, hvordan vi mennesker hænger sammen, hvad der driver og motiverer os. Den kan derfor hjælpe os til at finde mere indre ro og til at udvikle den personlige ledelsesmæssige autoritet, så man som leder både kan blive en tydelig karavaneführer og empatisk leder.

I en verden i konstant forandring og med et stort arbejdspres skal en leder i dag ofte forholde sig til både sine egne og sine medarbejderes følelser. Det er også helt afgørende, at lederen har en forståelse for de følelser, der er på spil i organisationen samt formår både at være autentisk og at regulere sine egne emotioner optimalt. Det er det, fordi vi i dag forstår, at følelser er bindeleddet mellem mennesker. At følelser har rigtig meget med vores sociale liv at gøre. Det er igennem vores følelser, vi giver tingene betydning. At noget og nogen er vigtigere end andre. Det er igennem følelserne, vi kan forbinde os og mærke, at vi hører til. Alt sammen ting som er helt afgørende for vores tryghed, motivation, robusthed, mod m.m. Derfor er det så vigtigt, at lederen kan navigere i sine egne og medarbejdernes følelser. Samtidig ved vi også nu en masse om, hvad det er for nogle dybe mekanismer, der motiverer mennesker i grupper. Både de hensigtsmæssige, men også de primitive kræfter, der kan tage over i en gruppe. Alt den viden kan lederen lære at bruge til fordel for arbejdspladsen og til fordel for opgaveløsningen. Men det kræver, at lederen ved, hvad der er vigtigt for, at mennesker og grupper fungerer godt, og at lederen er i stand til at bringe sine personlige kompetencer i spil. Det er ikke helt let, men kan læres. Mange ledere har en masse fine mapper om ledelse stående, som de ikke bruger særlig tit. Måske har de været på et spændende kursus, hvor noget er integreret, men en del er tabt i dagligdagen.

Større mulighed for at udnytte eget og andres potentialer

Den neuroaffective ledelse er meget praktisk og jordnær, fordi den tager afsæt i menneskets grundlæggende konstruktion, hjernens kapacitet, dens potentiale og muligheder for udvikling. Hjernen styrer både vores tænkning og handlekraft, vores følelser og samspilskompetencer samt de basale selvreguleringsmekanismer.

God ledelse handler i høj grad om, at lederen udnytter dette potentiale i sig selv, i sit samspil med sine medarbejdere, kollegaer og andre, og at lederen skaber en stærk forbindelse mellem hjerne og hjerte. Samtidig viser den neuroaffective forskning, hvor socialt et pattedyr mennesket er. Vi er det mest sociale af alle pattedyr. Det ligger i vores gener, kan man sige. Fordi vores forfædre har levet meget udsat på savannen i utrolig mange år. Uden flokken til at beskytte os og til at jage sammen med var vi prisgivet. Denne genetiske hukommelse ligger dybt i vores krop og hjerne. Så det at høre til er helt centralt for vores tryghed og dermed vores trivsel.

Når grundforståelsen i neuroaffectiv ledelse er integreret, har man ikke blot et konkret værktøj i personaleledelsen. Det er også personligt udviklende, idet det giver én en større indsigt i, hvad der foregår indeni andre mennesker og en selv på en meget struktureret måde. Når ledere bliver trænet i neuroaffectiv ledelse, fortæller de, at deres medarbejdere bliver mere motiverede, mere selvkørende og der kommer en større tillid mellem leder og medarbejder. En af de vigtigste neuroaffective erkendelser er, at det hjælper børn til at strukturere deres hjerne og personlighed på det næste højere plan i et nærværende mødeøjeblik med en voksen. Altså et øjeblik hvor den voksne stiller sig til rådighed for barnets omsorgs- eller stimuleringsbehov. Men også voksne mennesker vokser, når de oplever nærværende mødeøjeblikke med deres leder. Det skaber både personlig udvikling og tryghed.

Nye perspektiver på medarbejdere

En meget engageret leder på vores neuroaffective lederuddannelse havde ret hurtigt forstået dette igennem undervisning og den træning, hun blev udsat for. Hun ændrede sin adfærd, når hun kom rundt i de forskellige institutioner, hun var leder for. Tidligere var hun småstresset kommet ind ad døren og havde spurgt til de ting, hun skulle tage sig af som leder. Hun havde meget, hun skulle forholde sig til i løbet af en dag, så det var meget forståeligt, at hun ofte kom medarbejderne i møde meget fokuseret og måske med lidt kort tålmodighed. Men da hun forstod betydningen af mødeøjeblikke, og det man kalder afstemt

kontakt - altså kontakt hvor jeg afstemmer mig i forhold til, hvor du er psykisk – ændrede hun adfærd. Når hun kom ind på en af institutionerne, hvor hun ikke havde været nogen dage, var hun meget mere opmærksom på kontakten med stedfortræderen eller den pædagogiske leder. Hvordan så de ud til at have det. Måske spurgte hun nu allerførst, hvordan går det? Eller endda hvordan har du det? Det betød over ganske kort tid, at stedfortræderen og den pædagogiske leder, hun mødte, havde langt færre temaer og ting, de ville have, lederen skulle forholde sig til. Sandsynligvis fordi de følte sig set og trygge. Når mennesker gør det, kan de meget mere selv, føler de sig mere motiverede. Forskningen viser, at selvværd også er kontekstbestemt. Dvs. at måden vi oplever os selv på, tror på os selv på, kan svinge ud fra hvor trygge og motiverede, vi føler os. Når mennesker trives, kan de indløse langt mere af deres professionelle kapital, end når de ikke trives. Altså bruge sig selv mere kreativt og modigt. Mere selvstændigt.

Den neuroaffective ledelse giver altså nye perspektiver på lederskabet. Men sætter også sprog på og tydeliggør ting, mange af os godt ved.

Det er et banebrydende indspil til udviklingen af personligt lederskab, ledelse af mennesker og ledelse af teams. Det er en helt ny værktøjskasse til at forløse hjernen og hjertets potentiale.

Tegn på den gode ledelse

God ledelse er en kombination af:

1) Det personlige lederskab - hvordan lederen bringer sig selv og sine personlige egenskaber i spil i lederskabet.

2) Lederens relationskompetencer - lederens evne til at mærke og tage udgangspunkt i sig selv, have empati for andre og skabe et godt samspil i gruppen.

3) Lederens rolleforståelse. Hvordan lederen forstår sin rolle, prioriterer ledelsesindsatsen og bruger sin tid.

4) Lederens værktøjskasse. Lederens værktøj tilegnet gennem uddannelse, træning, metoder, erfaring og visdom.

Den neuroaffective forståelse bygger på en dyb evidensbaseret indsigt i, hvordan vi mennesker hænger sammen, og hvad der driver og motiverer os.

Men for at forstå, hvorfor det er sådan, er det nødvendigt at forklare lidt om, hvordan vores hjerne er bygget op.

Hjernens opbygning

Der er sket en stor udvikling i vores forståelse af de neuroaffective processer, som er i centrum for vores følelsesliv og personlighedsdannelse. Vi ved nu meget mere om, hvordan miljømæssige stimuleringer og vores medfødte forudsætninger påvirker hinanden. I dag har man pr. avancerede scannigsmetoder mulighed for at iagttage sammenhængen mellem vores ydre adfærd og de indre processer, der på samme tid udfolder sig i kroppen og hjernen.

Vi ved i dag, at hjernen udvikler sig nedefra og op og indefra og ud. Det betyder, at de højere centre udvikler sig ovenpå de lavere og ældre dele. Med ældre skal forstås, at de er de første, der udvikles i et hvert menneske, men også at det var de former for hjerner, de tidligste væsner på jorden havde. Det fik i 1950erne Poul Maclean til at udvikle teorien om den tredelte hjerne. Han opdelte hjernestrukturen i 3 lag,

som han så som kæmpespring i menneskets evolutionære udvikling. I dag ved vi, at modellen ikke er helt præcis, men den anskueliggør på en meget overskuelig måde 3 funktionsniveauer i menneskets hjerne.

Uddrag fra artikel af Kropspsykoterapeut Marianne Bentzen, 2013
Hjernens hierarkiske struktur betyder, at højere funktioner kun kan arbejde på basis af lavere funktioner, mens lavere funktioner kan arbejde uafhængigt af højere funktioner. Tidlige modnede strukturer bliver progressivt erstattet af senere udviklede strukturer, og igennem diskrete udviklingsfaser repræsenterer og udvider hvert højere niveau sig på et mere komplekst organisationsniveau. De funktioner, som var overordnede på de foregående niveauer, underlægges efterhånden de højere og senere udviklede niveauer og reguleres af dem (Schore, 2003b).

Neuroaffective kompasser

Denne model er i dag blev kritiseret for at være forenklet, men det er en fantastisk pædagogisk model og meget effektiv at arbejde ud fra. Den forklarer en lille men central del af, hvad neuroaffectiv forskning står på. Marianne Bentzen og Susan Hart har ud fra disse 3 funktionsniveauer i menneskets hjerne udviklet de neuroaffective kompasser. Kompasserne er en forenkling af, hvordan vi fungerer i hvert af de tre lag. En struktureret og forenklet måde at samle en kæmpe viden om, hvordan hvert af disse niveauer fungerer. Det er samtidig en fantastisk analysemodel, som kan bruges til at vælge de mest hensigtsmæssige interventionsmuligheder i alle relationelle samspil. De er flittigt brugt rundt omkring i Danmark og Norge af behandlere, pædagoger, Psykologer, som arbejder med børn og udsatte borgere. Neuroaffectiv ledelse anvender mange andre ting end disse 3 kompasser. Men de er en del af det fundament, vi står på. Vi har oversat dem til ledelsespraksis, og de kan derfor anven-

des direkte som værktøj både for personligt lederskab, ledelse af mennesker og ledelse af grupper.

Den nederste del er den mest primitive del af hjernen, kaldet det autonome niveau, fordi det er knyttet til det autonome nervesystem og vores reptilhjerne. Det er den del af hjernen, vi sanser verden med. Den er i høj grad knyttet til vores basale overlevelse. Det er her arousalreguleringen finder sted. Arousal handler om vores energiniveau, der kan være lavt og højt. Det kan føles ubehageligt og behageligt. Når vi er truede, spænder kroppen op og kommer i alarmtilstand. Det mærkes som ubehag. Den midterste del af hjernen tager sig af vores måde at indgå i relationelle samspil med andre, og hvordan vi afstemmer os med dem. Det kaldes det limbiske niveau, som er her, vores følelser og følelsesmæssige vaner er placeret. Det er på dette niveau, vi giver ting betydning. Her vi mærker, når vi er glade for noget eller bange og triste. Herfra vi knytter os mere til nogen mennesker end andre. Den del af hjernen har vi til fælles med alle pattedyr. Alle pattedyr indgår også i relationer til hinanden. Hunnen og indimellem hannen passer deres unger, nogen lever i par andre i grupper. Når man indgår i samspil, skal man kunne kommunikere med hinanden. Afsende signaler og aflæse signaler. Alt det tager udgangspunkt i det limbiske system. I den øverste del af den treenige hjerne, det præfrontale niveau, ligger bl.a. vores evne til refleksion og mentalisering. Men vi har også alle sammen fået lagt nogle automatiseringer ind i vores adfærd. Således at vi har lært, at der er noget, vi ikke må, og noget vi skal her i livet. Det hører til den simpleste del af den præfrontale del af hjernen. I de højere, mere udviklede dele af den præfrontale hjerne kan vi overveje og reflektere over ting (hvis den er blevet stimuleret og udviklet). Den mest avancerede funktion her er mentaliseringen, hvor vi kan aflæse os selv og andre mennesker, aflæse deres inderside kunne man sige. Altså fornemme det, der foregår indeni dem. Det er ikke altid, vi har bevidsthed om det, men vi gør det lige så snart, vi går i samspil med et andet menneske. Det gør man ved at aflæse kropssprog, stemmeføring, ansigt og øjenudtryk, og fordi vi alle sammen har noget, der hedder spejlneuroner, som vi aflæser de her ting med. Alle de informationer bruger vi mere eller mindre bevidst i vores interaktion med andre mennesker. Man kan selvfølgelig være mere eller mindre god til det. Men kontinuerlig træning kan forbedre vores evne til at aflæse og gå i samspil med andre mennesker. Vi ved, hvor dejligt det kan føles, når vi er sammen med et menneske, der kan det her. Ligesådan er det også her, vi lærer at se os selv udefra. Det lærer allerede normalt udviklede børn. Har man ikke evnen til at se sig selv udefra, vil man hurtigt få det svært i samspillet med andre. Man vil fx ikke kunne iagttage, at ens eget tonefald er aggressivt og forstår derfor ikke, at andre mennesker kan føle ubehag, når man åbner munden, og at de derfor trækker sig fra en. Så det at lære at mentalisere er en vigtig del af udviklingen af vores sociale kompetencer. Hjernen består selvfølgelig af mange andre dele end de 3 i den treenige hjerne, men de her beskrevne er de centrale i udviklingen af vores personlighed.

Det, som Susan Hart og Marianne Bentzen helt genialt har fundet ud af, er, at man på en måde kan sætte funktioner og funktionsniveauet i de 3 hjerner ind i en simpel og letanvendelig struktur. De tidligere nævnte neuroaffektive kompasser. Således er der, hvis vi skal samle det op:

1. Et autonomt kompas, som meget forenklet handler om høj og lav arousel. Om ubehag og behag.

2. Et limbisk, som handler om positive og negative følelser og samspillet med omverdenen omkring disse.

3. Et præfrontalt, som bl.a. handler om vores indre påbud og forbud. Altså de automatiseringer vi har indeni os. Vores evne til at finde balance imellem vores følelser og handlinger på en for os hensigtsmæssig måde.

Hvordan, et menneskes kompasser udvikler sig, har meget med vores opvækst at gøre. I det autonome niveau har det stor betydning, hvor meget tryghed der har været. I det limbiske om vi har oplevet omsorg og stimulering nok. I det præfrontale om vi har lært hensigtsmæssige spilleregler, men også om vi har lært evnen til selvmotivation, egenregulering og mentalisering. Der er selvfølgelig meget mere at sige om disse ting, der jo bygger på uendeligt meget forskning. Men den gode nyhed er, at fordi det meget handler om indlærte vaner, kan man altid begynde at træne og arbejde med nye vaner. Fx når man som leder har en bestemte type medarbejdere, som man bliver provokeret af. Så kan du som leder begynde at undersøge dine egne vaner (indlærte reaktionsmønstre). Hvordan påvirker den her type medarbejdere dine kompasser. Fx i det autonome kompas. Hvem og hvad kan få dig til at gå i høj arousal-føle ubehag? Hvordan mærkes det i din krop? Hvornår ryger du ud i dine egne overlevelsesreaktioner? Altså kamp/flugt/stivnen/underkastelse m.m.

Du kan som leder undersøge, hvor reagerer medarbejderen fra i sine egne kompasser? Her vil lederen altså med fordel kunne 1) være mere opmærksom på, hvad der sker i hende 2) arbejde med at finde nye måder at forstå situationen og medarbejderen på (her er kompasserne en gave) og 3) ud fra den forståelse, som er i kompasserne, finde andre mere hensigtsmæssige måder at intervenere på.

Forståelse giver flere muligheder

Ved at forstå og navigere i egne og kunne læse medarbejdernes kompasser kan lederne opdage, hvor de har en knap så hensigtsmæssig adfærd i forhold til bestemte medarbejdere. De får nemlig en dybere forståelse af, hvad det er for en personlighed, de sidder overfor, og hvad der vil være en god interventionsstrategi.

De vil også kende deres egne uhensigtsmæssige mønstre og kunne træne at handle på nye måder. Det rykker noget i personaleledelse.

Jeg coacher og underviser mange ledere, hvor den her viden om menneskers indre struktur kommer i spil. Lederen kan selvfølgelig ikke hele tiden være opmærksom på, hvilket af de tre kompasser som er i spil hos sig selv og medarbejderen. Det er et redskab, som især er relevant, når der er konflikter, eller der er medarbejdere, som ikke fungerer, eller lederen selv har en uhensigtsmæssig reaktion over for en bestemt medarbejder.

Man kan sige, at lederen har fået et kort til at aflæse situationen ud fra og viden til, hvad hun skal stille op med det, hun aflæser. De ledere, der træner dette, oplever, at deres medarbejdere bliver mere trygge og samtidig mere effektive. Hvilket var det, der skete i det tidligere nævnte eksempel.

Den neuroaffective forskning giver os en forståelse for, at udvikling sker i individets nærmeste udviklingszone, og at forudsætningen for den afgørende psykiske modning er, at der er tilstrækkelige mødeøjeblikke med et menneske, som hierarkisk er over os. Dvs. barnet har som tidligere nævnt brug for tilstrækkelige nærværende øjeblikke med en voksen for at udvikle sig. Det kan altså ikke overlades til en skærm, hvis det skal vokse som menneske. Men har brug for en voksen, der enten udviser omsorg eller stimulerer barnet på det rette niveau. For at det skal kunne ske, skal den voksne kunne afstemme sig med barnet. Dvs. kunne fornemme, hvor barnet er og tilpasse sit samspil med, hvor barnet er. Nogle af de samme ting gælder i ledelse. Jeg har coachet mange ledere, som ved at blive opmærksomme på, hvordan de kan afstemme sig med en medarbejder, pludselig kan skabe mødeøjeblikke, der får en medarbejder til at løfte sig personligt og fagligt. Alt det og meget mere kan den neuroaffective forskning fortælle os en masse om. Jan Molin, der er professor på CBS, siger i et ledelsestillæg til Politiken, den 1.10.20:

> *Ledelse handler om relationer. Med medarbejderen og resten af organisationen. Hvor du som leder må være parat til at give*

noget af dig selv. Ellers er man ikke parat til at blive leder. Der findes ikke skræddersyede løsninger. Man er leder i forhold til det mandat, man har fået. Men magt og ret er ikke noget, man bare har. Derfor står effekten af lederens arbejde altid med relationer til omgivelserne. Lederen skal ikke være alene på toppen, for når man isolerer mennesker, dør de langsomt. Det handler om at udvikle og styrke sig selv i forhold til andre. Når man forstår sig selv og andre bedre, bliver det meget sjovere at være leder. Men forskningen siger også en masse om nogle grundlæggende dynamikker, der styrer vores sociale samspil med andre. Både når vi er 2 og 2, men også når vi er i grupper. Det kaldes de sociale motivationssystemer. Dvs. hvad er det, der motiverer og driver os, når vi er i grupper. Bl.a. både de primitive statuskampe og de mere sofistikerede mentaliseringsprocesser.

Sociale motivationssystemer

Op igennem vores opvækst drives vi af 5 sociale motivationssystemer. De er så grundlæggende, at vi kan se, at flokpattedyr er styret af flere af de samme motivationsdrivkræfter. Når vi skal fungere sammen som voksne, driver de 5 sociale motivationssystemer stadig en stor del af vores følelser, reaktioner og adfærd. De er altså helt grundlæggende. De bliver efterhånden til vaner, så vi har en tendens til at gå ind i en gruppe ud fra vores indlærte mønstre. Det kan være hensigtsmæssigt, men også meget uhensigtsmæssigt. Det afhænger af gruppen og formålet med, hvorfor gruppen er sammen. Jeg kan fx have lært at være meget selvhævdende. Det, vi har trænet, tænkt og oplevet, lægger sig som vaner, der bliver til mønstre, der efterhånden bliver til vores personlighed. Det var måske en hensigtsmæssig adfærd, der hvor jeg voksede op, men er måske ikke særligt hensigtsmæssigt, når jeg i mit voksenliv gerne skulle kunne skabe et dybt samarbejde med kollegaer om en krævende opgave. Et af motivationssystemerne er behovet for at høre til og være accepteret. I urtiden var det afgørende for at kunne overleve, at vi havde vores flok. Det er stadig afgørende for små børn for, at de kan overleve, at de hører til hos nogen, der kan passe på og beskytte dem. Som voksen på arbejdspladsen er det afgørende, at vi føler, vi hører til, for at vi trives og kan koncentrere os om vores arbejde. Men samtidig kommer det ofte i konflikt med konkurrence og hierarkisystemet, som nemt kan komme til at fylde på en negativ måde i mange arbejdsgrupper. Fordi det på en måde ligger dybt i vores psyke og biologi at orientere os i herakier, og at der opstår konkurrence. På den måde vil der inde i mennesker og imellem mennesker kunne opstå konflikt imellem vores egoisme og sociale behov. Allerede små børn skal lære at navigere imellem disse 2 stærke behov. Det kan nemt påvirke og røre ved vores behov for harmoni og den modsatte pol, der kan opstå, når mennesker er sammen, nemlig konflikter. Heldigvis har de fleste af os trænet at finde balancen imellem disse stærke kræfter i os igennem opvæksten og ungdommen. Både at være med, høre til og samtidig kunne være mig. Men vi har som tidligere nævnt fået nogle vaner med os, som kan være mere eller mindre hensigtsmæssige på arbejdspladsen.

Man kan altså sige, at vi er højt udviklede pattedyr, og at vores vigtigste forudsætning for at kunne udvikle samarbejdende relationer er vores evne til indgå i legefyldte, kreative relationer med en balancering af samarbejde og konkurrence. Hver gruppe søger sin mere eller mindre hensigtsmæssige balance imellem de 2 ting. I det spændingsfelt kan konflikterne nemt opstå. I det tætte samarbejde udløses andre hormoner i kroppen end i det meget konkurrerende miljø. I det gode tætte samarbejde udløses hormoner, der er med til at skabe glæde og fælles værdier og reducere irritation og aggressivitet.

På den måde vil hver gruppe søge sin egen balance imellem konkurrence og samarbejde. Det har noget med gruppen at gøre, dens samspil. Men har også meget med individerne

i gruppen at gøre. Jo mere veludviklet selvforståelse vi mennesker har, desto nemmere kan vi forvalte os i samspillet med andre. Samtidig kan vi se, at mennesker lige som andre flokpattedyr altid vil skabe hierarkier.

Det afgørende er, at lederen er øverst i hierarkiet på en hensigtsmæssig måde. Det kan ske gennem trusler og aggression, men langt mere hensigtsmæssigt ved at have klare værdier, tydelig ledelse og ved at kunne motivere medarbejderne. Men også ved at turde tage de nødvendige konflikter.

Ledelse via anerkendelse, empati og tydelighed

Meget arbejdsmiljøforskning har vist, at medarbejdere vokser og bliver motiverede, når de føler sig set og anerkendt og samtidig føler, at de bliver udfordret på den rigtige måde. Samtidig med at lederen lærer at aflæse medarbejderne og situationer bedre, vil lederen også blive i stand til at aflæse, hvornår en situation kræver empati, og hvornår en situation kræver tydelighed, rammesætning og måske endda grænsesætning. Den neuroaffektive forskning fortæller os en masse om, hvordan hierarkier fungerer, og hvordan det ledes hensigtsmæssigt. At det er vigtigt, at lederen har både empati og autoritet. Mange af de ledere, jeg coacher og har coachet, har masser af empati, men har brug for også at tage deres autoritet til sig. De og deres medarbejdere havde brug for, at lederen turde sætte tydeligere retning, rammer og værdier. Nogle gange herunder også at få støtte til at tage konfrontationen med uhensigtsmæssigt dominerende statushøje medarbejdere. De har måttet udvikle og turde folde deres autoritet mere ud. For at kunne være den karavanefører, der førte en afdeling et nyt og bedre sted hen.

Neuroaffectiv ledelse i en foranderlig tid

Især i en tid med store omstillinger er det hjælpsomt at vide noget om neuroaffectiv ledelse. Medarbejderne kan opleve stress og voldsomme følelsesmæssige reaktioner, fordi det hele kan virke uoverskueligt i en forandringsproces. De kan begynde at nedsmelte og få krisereaktioner. Hvis lederen ikke har værktøj til at håndtere de reaktioner, vil krisen sprede sig i medarbejdergruppen og begynde at udmønte sig i brok og konflikter og dermed også tab af motivation. Ved at vide noget om, hvordan hjernen fungerer i en forandringsproces, kan lederen forebygge, at den onde spiral bliver sat i gang. Med den neuroaffective forståelse får man altså en dybere indsigt i, hvordan vi mennesker hænger sammen, hvad der driver og motiverer os. Den kan derfor hjælpe os til at finde mere indre ro og til at udvikle den personlige ledelsesmæssige autoritet, så man som leder både kan blive en tydelig karavanefører og empatisk leder. Den er en praksisorienteret måde at forstå ledelse på, som kræver, at man løbende træner det forståede i praksis. Min erfaring er, at gevinsten er kæmpestor. Mange ledere oplever, at deres indre sikkerhed vokser i deres ledelsesgerning. De får styrket deres evne til refleksion og mentalisering.

De bliver klogere på, hvordan de bedst spiller sammen med andre, og hvordan de bevæger og motiverer deres medarbejdere.

Hjerneforskningen viser os, at rigtigt mange af vores reaktioner, tanker og samspilsmønstre fungerer som indlærte vaner. Skal disse vaner ændres, kræver det viden, beslutsomhed, sparring og ikke mindst gentagende træning. Nye reaktioner og ledelsesmæssige interventioner skal indlejres som nye vaner.

Neuroaffectiv ledelse er udviklet af Birgit Toft, Elise Brøchner, Michael Gad og Peter Kofoed, med faglig sparring fra Susan Hart og Marianne Bentzen.

Hvordan skaber vi værdi i den offentlige sektor?

Af Cecilie Lindgaard Petersen, Organisationskonsulent
Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse

I denne artikel kan du læse om, hvordan det er som enhed at være med i VUOS-projektet. Derudover får du en status på, hvordan det skrider frem i projektet.

Jeg arbejder på Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse. På centeret forsker vi i, hvad god offentlig ledelse er. Og der er VUOS-projektet en af de ting, vi bruger meget af vores tid på lige nu.

Sådan starter de fleste udviklingsdage i VUOS-projektet. Foran mig sidder bl.a. politibetjente, socialpædagoger, social- og sundhedsassistenter og sygeplejersker. Fælles for dem er, at de deltager i VUOS-projektet.

Et sted i rummet sidder lederen af enheden; lidt på kanten af stolen og med let svedige håndflader. For hvad skal dette udviklingsforløb mon bidrage med? Hvordan tager medarbejderne imod det?

En af de ledere er Helle Ohlsen fra Esbjerg Kommune. Helle er tilbudsleder i Udviklingscenter Vest og deltog sammen med to af sine enheder i VUOS-projektet:

Jeg er meget begejstret for at have været med i VUOS-projektet. Det har allerede givet og kommer helt sikkert på sigt til at give mine enheder en kæmpe gevinst. Det er både i forhold til at arbejde i samme retning, i forhold til at styrke fagligheden hos medarbejderne og på sigt forhåbentlig ved at give en gevinst i arbejdet med borgerne. Det er ren synergieffekt. Og det er ikke kun mig, der er begejstret – det er medarbejderne faktisk også.

Helle Ohlsen

Udviklingscenter Vest er den samlede betegnelse for Esbjerg Kommunes støtte, botilbud og aktivitetstilbud til voksne med sociale udfordringer, fysiske og psykiske handicaps. I Udviklingscenter Vest driver vi 22 botilbud og ni aktivitets- og beskæftigelsestilbud. Desuden sørger vi for støtte til borgere i egen bolig. Vi er ca. 520 engagerede medarbejdere, og i vores bo- og dagtilbud støtter vi i alt ca. 700 borgere.

I september 2019 igangsatte Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse ved Aarhus Universitet VUOS-projektet (Værdiskabende Udvikling af Organisatorisk Samspil). Forskningsprojektet skal undersøge effekterne af udviklingsforløb for både ledere og medarbejdere.

Forløbene understøtter, at de deltagende enheder kan udvikle sig i retning af:

- et stærkt fokus på en organisatorisk vision
- en afstemt deling af ledelsesopgaverne og/eller
- en øget motivation blandt enhedens ansatte

Ultimativt skal forløbene bidrage til, at de deltagende enheder lykkes endnu bedre med at indfri organisatoriske målsætninger.

I projektet deltager i alt 216 enheder fra politiet, sociale botilbud og hospitaler, som lodtrækkes til et af de tre forløb. Det er gratis for enhederne at deltage i VUOS-projektet.

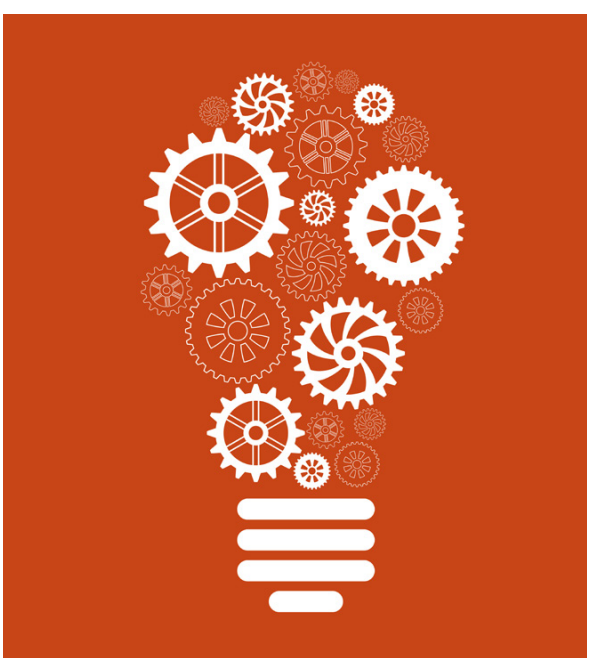
Projektet skal dermed bidrage til at udvikle de deltagende enheder, samtidig med at projektet skal skabe viden om effekterne af forskellige udviklingsforløb – herunder viden om hvilke

udviklingsforløb, der fungerer bedst i forskellige organisatoriske kontekster. Projektet løber frem til april 2023.

Hvad skal et udviklingsforløb bidrage med?

VUOS-projektet har to forskellige formål. Projektets første og vigtigste formål er at kickstarte en proces i enhederne, så de på sigt lykkes endnu bedre med at skabe værdi for de borgere, de er sat i verden for. Her sætter Helle ord på, hvordan det skabte værdi for hende og hendes medarbejdere:

> *For mig handlede deltagelsen i VUOS-projektet om, hvordan jeg kunne sætte fokus på, hvordan vi i mine enheder arbejder med vores kerneopgave, som er at støtte borgeren til at leve et liv så tæt på det almindelige som muligt. Måske lidt kliche, men det er jo derfor vores enheder eksisterer, og for mig var dette en mulighed for - sammen med mine medarbejdere - at stoppe op og reflektere over, om vi kan skabe værdi på en bedre måde.*



> *For i en travl hverdag, hvor organisationsforandringer og implementering af diverse tiltag mere er reglen end undtagelsen, hvor tit stopper vi så op og overvejer om den måde, vi gør tingene på, nu også er den rigtige? Eller om vi kan gøre tingene på en anden måde, som kan give ny værdi? Og det må jeg sige, at jeg til fulde fik lov til sammen med mine medarbejdere og i samspil med udviklingsforløbets konsulent.*

VUOS-projektet har også et andet formål. Projektet er nemlig et forskningsprojekt. Derfor er projektets andet formål at gøre os klogere på, hvordan man bedst udvikler og afholder organisationsudviklingsforløb i den offentlige sektor. Nogle af de spørgsmål, som VUOS-projektet for eksempel kan besvare, er:

- … om et fokus på visionsledelse gennem en fælles vision og oversættelse heraf til medarbejdernes dagligdag kan bidrage til en fælles forståelse af, hvad enheden skal fokusere på?
- … om der en sammenhæng mellem medarbejderes opfattede involvering i ledelsesbeslutninger og fx deres sygefravær og målopnåelse?
- … om et udviklingsforløb med fokus på motivation kan fremme trivsel og arbejdsglæde blandt enhedens medarbejdere?
- … om der er forskel på, hvilke udviklingsforløb der fungerer bedst inden for politi, sociale botilbud og hospitaler?

Begge formål tager afsæt i praksis. Derfor deltager både ledere og medarbejdere i udviklingsforløbet.

Hvordan tager medarbejderne imod det?

Fra tid til anden rækker en medarbejder hånden op og spørger, hvorfor han/hun og vedkommendes kollegaer skal bruge tid på at deltage. I forhold til forskningsprojektet er det vigtigt, at

både ledere og medarbejderes oplevelser indgår i de forskningsresultater, der kommer på baggrund af projektet. Men lige så vigtig er det, at ledere såvel som medarbejdere er aktive medspillere på udviklingsforløbet. Ellers er det svært at lykkes med udviklingen. Ledelse handler om at skabe resultater sammen, og det lykkes kun, hvis såvel medarbejdere som ledere hjælpes ad.

Ledere og medarbejderne kan fx deles om ledelsesopgaverne, og det kræver øvelse i at samarbejde. At samarbejde om ledelsesopgaver handler om at turde at deles om ansvaret, men det handler også i høj grad om at være enige om, hvordan man deles om opgaven og ansvaret. Derfor spiller medarbejderne en vigtig rolle, når ledelsesopgaverne skal deles og afstemmes.

Derudover er det væsentligt, at alle er motiverede for arbejdet med enhedens målsætninger. Og for at gå på arbejde generelt. Udover at motivation er individuel, kan man også arbejde med motivation gennem en kollektiv indsats. Energien bag vores arbejdsindsats kommer forskellige steder fra. Det er derfor vigtigt, at medarbejderne såvel som lederen bliver klogere på egen og andres motivation, og hvordan man så kan understøtte motivationen.

Endeligt er det alfa og omega, at medarbejderne forstår og kan se det meningsfulde i enhedens vision. En vision beskriver et ønskværdigt billede af fremtiden, som enheden bruger som pejlemærke for opgaveløsningen. Det handler derfor om, at visionen beskriver en fremtidstilstand, som medarbejderne kan se sig selv i, og at visionen rent faktisk får indflydelse på medarbejdernes opgaveløsning. Her spiller medarbejderne en vigtig rolle i forhold til at give indspark til visionens ordlyd, men også i høj grad til, hvordan den brydes ned til konkrete handlinger, redskaber og indsatser i hverdagen.

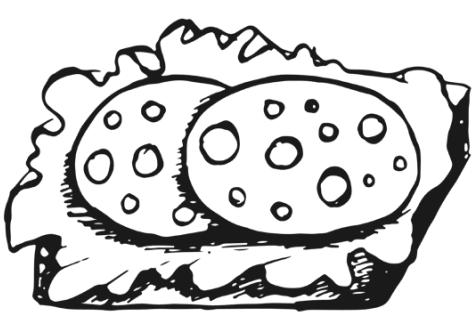
Netop gevinsten af, at medarbejderne deltager som aktive medspillere på udviklingsforløbene, beskriver en af Helles medarbejdere, da hun rækker hånden op på anden udviklingsdag. Helle deltog sammen med sine enheder i forløbet med fokus på en organisatorisk vision og medarbejderen fortæller, hvordan enhedens nye vision kom i spil, da hun smurte frokostmadder sammen med en af beboerne.

Når pølsemader begejstrer

Situationen udspiller sig ved frokosttid. Medarbejderen står sammen med en beboer, for hvem det at smøre frokostmadder er en udfordrende opgave. Medarbejderne forbarmer sig ofte og smører maden for beboeren – men ikke i dag. Det klinger nemlig dårligt med enhedens nye vision, som går ud på at hjælpe borgere lidt længere ud på 'isen' for at se, om den mon ikke bærer og kun 'feje isen' der, hvor det er nødvendigt.

Medarbejderen holder sig altså bevidst lidt tilbage og undlader at overtage opgaven fra borgeren. Med en omsorgsfuld hånd i ryggen beder medarbejderen borgeren om selv at gøre et forsøg. Denne adfærdsændring ligger netop i forlængelse af enhedens fælles bestræbelse på at opmuntre borgerne til at bevæge sig længere ud på 'isen' for at se, om ikke 'isen bærer.' Og det gjorde den. For borgeren endte med selv at løse opgaven.

Vi var jo nærmest lige begejstrede. Pølsen på maden bliver skåret lidt anderledes, end den plejer, men den bliver skåret. Og borgeren gjorde det selv, fortæller medarbejderen.



Udover at arbejde med en fælles vision vil medarbejdere kunne få en bedre forståelse af, hvad der motiverer dem selv eller deres kollegaer gennem udviklingsforløbet. De vil fx få indsigt i hvilken forskel, det gør at få positiv feedback fra de borgere/patienter, som de gør en forskel for. Det er fx medarbejderne på et hospitalsafsnit, som mangler den positive feedback i en travl hverdag. Derfor gør både leder og medarbejdere sig ekstra umage med at dele den feedback med hinanden, de hver især får, på en fælles opslagstavle. Det kunne fx også være politibetjenten, der husker sig selv og sine kollegaer på, at trygheden i lokalsamfundet ikke kun handler om god sagsbehandling, men også om at opsøge og rådgive unge, der bevæger sig på kanten af loven. På den måde kan politibetjenten også opnå den højt værdsatte kontakt til borgerne.

Delingen af ledelsesopgaver ændrer sig også i nogle enheder. Ledere og medarbejdere kan fx opleve, hvordan vagtplanlægningen i højere grad bliver udformet, så den giver mening for både medarbejdere og borgere. En leder rækker fx hånden op på et udviklingsforløb og siger

> *Jeg kan sagtens sætte et x, o eller a på vagtplanen, men jeg er ikke helt sikker på, om det giver mest mening, at Grethe tager til ridning med borgeren i lige eller ulige uger. Det ved I bedre, end jeg gør.*

Et andet eksempel er en medarbejder, der stortrives med ansvaret for at udbrede KRAP i enheden.

For Helle og hendes medarbejdere har deres deltagelse i udviklingsforløbet ligeledes skabt værdi på flere niveauer:

> *Som leder fik jeg via deltagelsen i udviklingsforløbet lov til at dykke ned i, hvor meget værdi der er i at skabe en fælles retning og et fælles sprog for hele enheden. Det har skabt et nyt udgangspunkt, som både rykker ved fagligheden og modet til at turde at gøre noget andet, end vi plejer.*

> *Meget hurtigt er det blevet tydeligt, at der med udviklingsdagene var blevet skabt en ny motivation og begejstring blandt medarbejderne for at stoppe op og reflektere over praksis generelt. Og for at vende tilbage til, hvor jeg startede, så er jeg ret sikker på, at hvis jeg sammen med mine medarbejdere formår at holde visionen i live, så har vi også på den lange bane skabt et fundament for en hverdag, hvor vi hele tiden udfordrer den måde, vi arbejder med vores kerneopgave på. Derved skaber vi forhåbentlig i sidste ende værdi for de borgere, der bor i vores bofællesskaber.*

Hvad er erfaringerne indtil nu?

Der er næppe mange forskningsprojekter, der er sluppet fri fra Covid-19's indtog. Det er VUOS-projektet heller ikke. Men på trods af pandemien, så ruller projektet stadig videre. Der er nemlig fortsat interesse i at opstarte og gennemføre udviklingsforløb blandt de deltagerne enheder. Forløbene kan, som Helle Ohlsen beskriver det, være en anledning til at stoppe op og tænke over, hvad der skaber værdi i enheden på de ændrede vilkår eller forudsætninger. Det kan også samle og give enhedens medarbejdere et sprog for at arbejde med opgaveløsningen, som den ser ud lige nu.

En femtedel af udviklingsforløbene er nu gennemført, og selvom det endnu er for tidligt at sige noget om effekterne af VUOS-projektet, så resonerer forløbene hos de deltagende enheder, som over en bred kam tager udviklingsopgaven på sig.

Vi ser fortsat frem til at blive klogere på variationer og nuancer internt i og mellem enhederne og dermed kunne besvare forskningsspørgsmålene. Men vigtigst af alt ser vi frem til, at den viden, projektet giver os, kan hjælpe til at forbedre praksis for udvikling af den offentlige sektor i fremtiden. Forskningsresultaterne forventes fremlagt ultimo 2023.

Kvalitet på botilbud – Hvad betyder det, og hvordan kan vi gøre det bedre?

Af senioranalytiker, ph.d., Pernille Skovbo Rasmussen og forsker, ph.d., Maya Flensborg Jensen, VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Med regeringens handleplan for psykiatri "Vi løfter i fællesskab" fra september 2018 blev der igangsat en række initiativer og projekter med henblik på at styrke kvaliteten i kommunernes socialpsykiatri. Denne artikel formidler viden fra et af de igangsatte projekter, "Kvalitet på Botilbud", som blandt andet er mundet ud i et litteraturstudie, der kortlægger viden om kvalitet på botilbud for mennesker med psykiske vanskeligheder, der modtager støtte efter servicelovens §§ 107 og 108.

I artiklen sætter vi fokus på, hvad kvalitet på botilbud handler om, og hvordan forskellige perspektiver spiller ind på vurderingen af kvalitet på botilbud, baseret på hvad litteraturen bredt set viser om kvalitet på botilbud og arbejdet hermed.

Kvalitet som dynamisk og situationelt begreb

Et stigende antal mennesker med komplekse psykiske og sociale udfordringer har brug for støtte i socialpsykiatrien, hvilket forudsætter en effektivisering af tilbuddene og opkvalificering af medarbejderne. Spørgsmål, der melder sig i denne sammenhæng, er, hvordan vi kan skabe (bedre) kvalitet, hvad kvalitet i denne sammenhæng betyder, og hvem der definerer kvalitet på botilbud?

Kvalitet er et mangfoldigt, dynamisk og situationelt begreb (Dahler-Larsen, 2008), som kan tage udgangspunkt i forskellige tilgange, forhold, kriterier og indikatorer. Botilbud er forskellige, har forskellige målgrupper, strategier og målsætninger, og det, der vurderes som (god) kvalitet på ét botilbud, er ikke nødvendigvis et kvalitetsmål for et andet botilbud. Ikke desto mindre har botilbud det til fælles, at de skal understøtte en række behov og udviklingsmuligheder hos deres beboere. Som mennesker deler vi en række basale fysiologiske behov som fx mad og søvn, sundhed og fravær af sygdom, samt behov for at føle sikkerhed, social nærhed, anerkendelse og mulighed for selvrealisering (jf. Marslows teori om menneskets behov). Behovene kan siges at gælde uanset eventuelle psykiske og sociale udfordringer, uanset alder og funktionsniveau, og uanset hvor og hvordan man er bosat. Kvalitet på botilbud hænger sammen med basale menneskelige behov.

Et af de perspektiver på kvalitet, som litteraturen omkring botilbud inkluderer, er baseret på Socialstyrelsen og Socialtilsynenes Kvalitetsmodel, som bruges af myndighederne til at vurdere kvaliteten på botilbud, og som samlet omfatter følgende punkter: uddannelse og beskæftigelse, selvstændighed og relationer, metoder og resultater, sundhed og trivsel, organisering og ledelse, kompetencer og fysiske rammer. Derudover peger forskningen om botilbud på øvrige temaer, der har betydning for kvaliteten, blandt andet inklusion og social integration, drift og økonomi og ikke mindst rehabilitering og recovery, som er noget, der i stigende grad arbejdes med både i den regionale behandlingspsykiatri og i den kommunale socialpsykiatri. Litteraturstudiet dykker ned i udvalgte studier, som vedrører disse kvalitetstemaer.

Figuren illustrerer kvalitetstemaer med relevans for botilbud

Litteraturstudiet om kvalitet på botilbud
Litteraturstudiet er en del af et større projekt om kvalitet på botilbud, som er igangsat af Socialstyrelsen. Projektet udføres i et samarbejde mellem VIVE, Socialt Udviklingscenter (SUS) og Københavns Professionshøjskole (KP). Litteraturstudiet er baseret på en søgning i en lang række nordiske og engelsksprogede databaser; indledningsvist blev fremsøgt 2.414 referencer, som blev screenet ad flere omgange og mundede ud i en grundig læsning af 22 publikationer, både praksisnære og forskningsbaserede.

Litteraturstudiet, og referencerne herfra, findes her: www.bit.ly/botilbud

Hvad siger litteraturen om udvalgte kvalitetstemaer?

Kvalitet på botilbud omfatter alle de i figuren illustrerede temaer, og det er svært at pege på, at nogle kvalitetstematikker er væsentligere end andre, fordi kvalitetstemaerne fungerer i samspil og gensidigt betinger hinanden. Vi har udvalgt tre dyk ned i kvalitetstemaer, som vil blive præsenteret her.

Rehabilitering og recovery

> Recovery er en dyb personlig, unik proces, som indebærer en ændring af holdninger, værdier, følelser, mål, færdigheder og/eller roller. Det er en måde at leve et liv på, som giver håb, trivsel og muligheder for at bidrage på trods af begrænsninger, som de psykiske problemer repræsenterer. (frit oversat fra Anthony, 1993 i Slade, 2017:12).

Der er generelt bred enighed i litteraturen om, at rehabilitering og recovery er vigtige begreber at arbejde med, hvis man ønsker at øge kvaliteten i botilbud. Litteraturen omkring rehabilitering og recovery er omfattende og afspejler flere forskellige tilgange til begreberne og til arbejdet med recovery i botilbudssammenhæng. Recovery og rehabilitering kan praktiseres på mange måder og afhænger af den lokale kontekst på et botilbud, de metoder, der anvendes, og borgernes forskellige recovery-processer. Recovery i botilbud kan være præget af en række spændinger og modsætninger, der opstår i det daglige arbejde, når ansatte forsøger at indfri ambitionerne og at praktisere en recovery-orienteret tilgang. Det handler om, at man på en og samme tid ønsker at afinstitutionalisere og normalisere borgerne: gøre dem selvhjulpne, uafhængige og selvstændige, men samtidig gør dette inden for institutionelle rammer i bygninger med personalekontor og medicinrum, som kun personalet har adgang til, med møder og skriftlighed omkring borgerne, som personalet varetager, med "pædagogisme" og personaler med (for) store "omsorgsgener", der alt sammen er med til at fastholde institutionaliseringen omkring borgeren i botilbuddet.

Skal man lykkes med at praktisere recovery i botilbud, kræver det en kompetent balancering mellem at imødekomme borgeres behov for støtte, der både rummer en ret til selvbestemmelse og en professionel vejledning, og samtidig øge borgerens egen motivation, men uden at individualisere ansvaret for recovery-processen. Recovery må praktiseres i samarbejde, og ansvaret herfor må deles, mens den proces, der arbejdes hen mod, er personlig og unik for den enkelte borger.

Sundhed og trivsel

Sundhed og trivsel er på mange måder en forudsætning for at have ressourcer og overskud til at arbejde med egen recovery og udvikling. Ifølge Verdenssundhedsorganisationen WHO handler sundhed om både fysisk, mentalt og socialt velbefindende og kan siges at være stærkt relateret til både livskvalitet og trivsel, dvs. en følelse af velbefindende og glæde ved livet. Litteraturstudiet viser, at mennesker med psykiske vanskeligheder, som bor på botilbud, generelt set er mere udsatte, hvad angår deres sundhed og trivsel, end mennesker uden psykiske vanskeligheder, og de har eksempelvis en højere risiko for inaktivitet, risikofyldt livsstil, overvægt og livsstilssygdomme samt social eksklusion.

Når man skal arbejde med sundhed og trivsel på botilbud, handler det om at definere botilbuddet og den enkelte beboers særlige behov og parathed, hvad angår sundhedsfremme og indsatser. Skal der særligt arbejdes med kost, vægt og motion, med kropsforståelse, seksualitetsforståelse, forebyggelse af rygning/alkoholmisbrug, mental sundhed i form af fx deeskalering af stress eller angst for eksempel?! Jo sværere psykiske vanskeligheder beboeren har, jo højere alder og jo lavere funktionsniveau,

desto større vil behovet for støtte være på en række af disse sundhedsmæssige punkter. Peerstøtte tilgange, dvs. tilgange baseret på inddragelsen af mennesker, som selv har haft psykiske vanskeligheder og sundhedsmæssige udfordringer, og som kan fungere som rollemodeller, er én blandt flere mulige tilgange til at arbejde med sundhed og sundhedsfremme blandt mennesker på botilbud. En anden, og eventuelt parallel, mulig tilgang tager afsæt i recovery-orienteringen, som handler om at understøtte, at borgerne får et aktivt og deltagende medborgerskab både i og uden for botilbuddene frem for at leve et isoleret og afsondret liv. En væsentlig barriere for social inklusion kan være, at borgeren oplever stigmatisering fra omgivelserne og kan selvstigmatisere ved at begrænse sig selv, fordi borgeren har mistet tiltroen til egne evner. Medarbejderne spiller derfor en afgørende rolle som "facilitator" i at understøtte en "medborgerliggørelse" af beboernes liv på botilbuddene og i lokalsamfundet.

Personalekompetencer og sammenhængen med drift og ledelse

Kvalitet på botilbud forudsætter, at en række kompetencer er til stede hos botilbudspersonalet. Personalet skal have specialiseret faglig viden om målgruppens mulige udfordringer og ressourcer og kendskab til mulige tilgange til at arbejde med målgruppen, eksempelvis autismepædagogik og motiverende samtaleteknikker til at skabe håb og tro på egne evner hos borgeren. Stressreducerende metoder og konflikthåndtering kan være andre eksempler på vigtige kompetencer. Her er en række metoder som Low Arousal og Feedback Informed Treatment (FIT) veldokumenterede og virksomme metoder i arbejdet med at støtte mennesker med psykiske vanskeligheder på botilbud. Medicinhåndtering er et andet vigtigt kompetencepunkt, der har været fokus på igennem de senere år. I litteraturen understreges det desuden, at personale på botilbud bør uddannes til i højere grad at have fokus på recovery-processer og inddragelse af borgernes egne perspektiver i tilgangen til at støtte dem. Som et led i dette arbejde kan sociale rollemodeller i "normale" miljøer uden for psykiatrien være en mulighed, ligesom det med borgeren på botilbud er væsentligt at arbejde ud fra personcentrerede målsætninger.

Det er ledelsen på et botilbud, som træffer beslutninger og prioriteringer, hvad angår personaleansættelser, videreuddannelser og kursusaktivitet samt organiseringen af daglige aktiviteter og driftsmæssige forhold, hvilket alt sammen har betydning for personalets mulighed for at arbejde recovery-orienteret med borgerne. Således er der også aktuelt et stort fokus på drift og ledelse. Blandt andet beskrives i litteraturen, hvordan man nogle steder har haft succes med at arbejde målrettet med en sådan måde, at tidsforbruget til dokumentation nedbringes, mens anvendeligheden heraf øges. Ligeledes har man i nogle botilbud arbejdet målrettet med tværgående fællesfunktioner, fx ved at anvende fælles tværgående vikarkorps og vagtplanlægning og derved opnå bedre kvalitet og stabilitet i personalekompetencerne.

Kvalitet går på tværs af mange dimensioner

Opsummerende skal det understreges, at kvalitet går på tværs af mange dimensioner og forudsætter et fokus på både fysiske, rumlige, personale- og ledelsesmæssige, driftsmæssige og økonomiske, relationelle, sundhedsmæssige og individuelle forhold, som der må arbejdes på samtidig. Dette gør det til en løbende opgave at arbejde med kvalitet på botilbud. Rammer og vilkår ændrer sig løbende, ligesom både personale- og beboersammensætning ændrer sig over tid, hvilket fordrer et konstant fokus på udviklingen i mange samtidige kvalitetstemaer for at leve op til målene med botilbud, som blandt andet handler om, at borgeren udvikler og vedligeholder sine psykiske, fysiske og sociale funktioner.

Hvordan kan der arbejdes med kvalitet på botilbud

Det overordnede formål med projektet "Kvalitet på Botilbud" er at indsamle og formidle den aktuelt bedste viden om, hvordan man kan arbejde med kvalitet på botilbud, til ledere og medarbejdere, der arbejder inden for området. Derfor består projektet foruden litteraturstudiet af en kortlægning af praksis og udarbejdelsen af et indsatskatalog, der skal inspirere i det fremadrettede arbejde med kvalitet på botilbud.

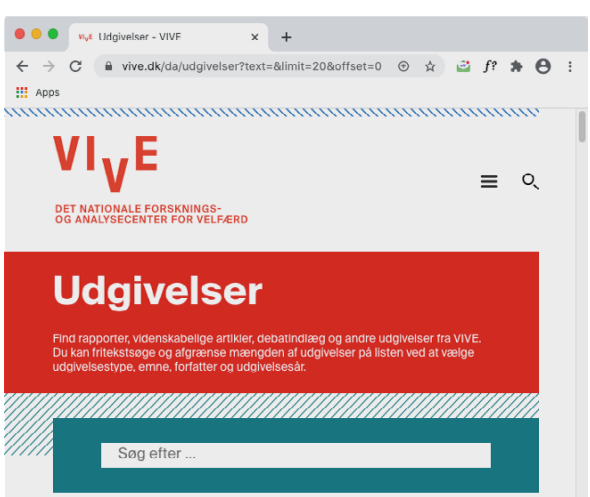
Kortlægning af praksis og indsatskatalog om kvalitet på botilbud

I kortlægning af praksis på botilbud giver borgere, botilbudsledere og fageksperter gennem interview deres bud på, hvordan man kan styrke kvaliteten på botilbud i Danmark. Desuden gives en række eksempler på, hvordan man aktuelt arbejder med at styrke kvaliteten på seks botilbud, som fageksperter har fremhævet som havende særligt inspirerende eller lovende praksisser. Til udarbejdelsen og kvalifikationen af indsatskataloget har Socialstyrelsen nedsat en arbejdsgruppe med centrale aktører inden for området. Arbejdsgruppen har løbende hentet inspiration til deres arbejde i materialet fra både kortlægningen og litteraturstudiet. Både kortlægning af praksis og indsatskatalog udgives primo 2021, hvor de kan findes på VIVEs hjemmeside: www.vive.dk/da/udgivelser.

Samlet set viser det igangværende projekt "Kvalitet på botilbud", hvordan arbejdet med kvalitetsudvikling rummer både dilemmaer, udfordringer og gevinster. Der er en udbredt tilkendegivelse af, at recovery-orientering er ønskværdig i arbejdet med kvalitetsudvikling, og praksis viser, at der er mange spændende initiativer i gang for at understøtte borgere på botilbud i deres recovery-processer. På mange botilbud arbejdes der blandt andet med at åbne botilbuddene op for omverdenen og lukke borgerne ind i det, der tidligere blev anset som medarbejdernes domæne. For eksempel arbejdes der med, at borgerne:

- involveres i designet, udførelsen og evalueringen af deres egen indsats, fx i tilrettelæggelsen af botilbuddets hverdagsliv, aktiviteter, mestringsstrategier, voldsforebyggelse, feedbackkulturer, supervision m.m.
- får medbestemmelse på, hvilke medarbejdere de arbejder sammen med, fx via deltagelse i ansættelsesprocesser og via selvvalgte medarbejdernetværk
- i højere grad kommer ud i og deltager i civilsamfundet
- får bedre koordinerede forløb, hvor botilbudsmedarbejderne er initiativtagere og tovholdere

Helt overordnet bidrager disse praksisser, og særligt den involvering og deltagelse, de er forbundet med, til både arbejdsglæde og trivsel blandt de fleste medarbejdere og borgere. Det er bekræftende og motiverende, når arbejdet med kvalitet på botilbud bærer frugt. Samtidig viser kortlægningen af praksis også, at det kan være svært for både borgere og medarbejdere at omstille sig til en øget grad af recovery, og at arbejdet med at udvikle kvaliteten blandt andet kræver tid, ressourcer, opkvalificering, prioritering samt kultur- og organisationsændringer.



Opblomstringen af socialpsykiatrien, botilbud og recovery-tilgange

Etableringen af socialpsykiatrien og botilbud er en del af en større historisk forandring på det psykiatriske og sociale område. Op igennem 1950'erne opstår der kritik af den psykiatriske praksis og tilgangen til patienterne, både fra patienter, pårørende, brugerbevægelser og fagpersoner, og hen mod slutningen af 1950'erne sker en række lovgivningsmæssige ændringer, og normaliseringsprincippet introduceres for første gang. Fokus øges på, at mennesker med psykiske vanskeligheder skal tilbydes et liv så nær det normale som muligt, og man begynder at tale om inklusion og resocialisering i lokalsamfundene. I takt hermed etableres botilbud som en måde at skabe et mere almindeligt hverdagsliv for borgerne med psykiske vanskeligheder som alternativ til hospitalspsykiatrien. Afinstitutionaliseringen og normaliseringstanken fører til den opdeling af de indsatser, vi kender i dag, mellem hospitalspsykiatri, distriktspsykiatri og socialpsykiatri. Udviklingen, hvor borgerne støttes i at flytte fra hospitaler ud i botilbud, eller i egen bolig med støtte, hænger også sammen med en bevægelse væk fra kronicitetsforståelsen (forståelsen af, at psykisk sygdom er kronisk og varig) hen mod den viden, vi har i dag om, at mennesker kan overvinde psykiske vanskeligheder. Man taler om rehabilitering og recovery, hvor rehabilitering defineres i den første hvidbog som en målrettet samarbejdsproces mellem borger, pårørende og fagfolk om at opnå et selvstændigt og meningsfuldt liv uagtet de fysiske, psykiske og/eller sociale funktionsnedsættelser, borgeren måtte have. Recovery-begrebet udbredes i en dansk kontekst sideløbende med rehabiliteringsbegrebet og introduceres første gang omkring år 2000 (Neidel, 2011) som et begreb, der handler om at komme sig helt eller delvist over sine psykiske vanskeligheder som et led i en personlig proces med at skabe håb og positiv identitet.

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

Mange af artiklerne i dette tidsskrift er skrevet af fagpersoner inden for det social- og ledelsesfaglige område. Målet er at dele værdifuld viden og erfaring vedrørende handicap, psykiatri og ledelse.

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING henvender sig til alle med interesse for det social- og ledelsesfaglige område, herunder praktikere, ledere, studerende og forskere, som ønsker at holde sig opdateret med ny viden, nye muligheder og praksiserfaringer.

I redaktionen modtager vi gerne artikler til SOCIAL UDVIKLING. Har du erfaringer fra udviklingsprojekter på tilbuddet, eller har du i forbindelse med din uddannelse eller forskning lavet et projekt, der er kommet nyttig viden ud af, er du velkommen til at sende os et artikelforslag. Vi modtager også gerne forslag til anmeldelser af fagbøger eller ideer til emner, som bør belyses i SOCIAL UDVIKLING.

Vi kan også tilbyde assistance i forhold til ideudvikling – og sparring under selve skriveprocessen.

Artikler, anmeldelser og ideer sendes til ansvarshavende redaktør Bo Mollerup på bomo@socialtlederforum.dk eller redaktør Irene Coakley på ireneodense@yahoo.dk

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift • 1-2021