SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 2-2021

- Ledelse er – også – et eksistentielt anliggende.
- Frygt, mod og håb – forebyggelse og risikoledelse
- Systematisk forebyggelse af forråelse – om at så kimen til kulturforandring
- Den frygtløse leder i det frygtløse lederteam
- Seksualitet og udviklings-handicap i det brede perspektiv
- The Mosaic Approach og udvikling af pædagogisk praksis

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:
Side 36:
Fotokredit:
Kunstnerhuset Karavana

Annoncer:
Side 3: S.T.O.P
Side 12: Institut for Belastningspsykologi
Side 18-19: IBG

INDHOLD 2-2021

Ledelse er – også – et eksistentielt anliggende 5

Af Lene Frølund Thomsen

Coronakrisen giver anledning til at tale om ledelse som et eksistentielt anliggende. De svære dilemmaer; de svære valg og de store eksistentielle spørgsmål peger på en etisk-eksistentiel ledelsesvej; båret og drevet af OG'ets kraft herunder illustreret med et eksistentielt ledelseskompas.

Frygt, mod og håb – forebyggelse og risikoledelse 12

Af Rikke Høgsted, Thomas Middelboe, Rikke Sørensen og Nynne Kjøller-Svarre

Den sjette medarbejder i Socialpsykiatrien har mistet livet siden 2012. På denne triste baggrund er det atter aktuelt at kigge på, hvordan ledelsen håndterer frygt og arbejder med risikoforståelse og sikkerhedskultur.

Systematisk forebyggelse af forråelse – om at så kimen til kulturforandring 20

Af Katrine Friese og Rikke Bjerregaard

Den sociale virksomhed Habitus har sat forebyggelse af forråelse på dagsordenen og arbejder systematisk og læringsorienteret ved hjælp af et spørgeskema samt en brug af resultaterne i et fagligt refleksivt rum. Processen har stået på i 2,5 år, og organisationen evaluerer nu resultatet af arbejdet.

Den frygtløse leder i det frygtløse lederteam 27

Af Morten Novrup Henriksen

Alle ledere oplever tvivl, usikkerhed og frygt. Derfor oplever den frygtløse leder i det frygtløse lederteam ikke fravær af frygt, men har modet til at gå ind i frygten og vise sin sårbarhed.

Seksualitet og udviklingshandicap i det brede perspektiv 32

Af Lena Nyborg Nansen

Bogen Seksualitet og udviklingshandicap lanceres på en bogkonference 25. august 2021. En forkortet version af et kapitel fra den kommende bogudgivelse giver et indblik i, at seksualitet er meget mere end orgasme og et erotisk liv.

The Mosaic Approach og udvikling af pædagogisk praksis 38

Af Micki Sonne Kaa Sunesen

The Mosaic Approach er en metode til at undersøge børns perspektiver på forhold i deres eget liv. Et aktionsforskningsprojekt har blandt andet undersøgt, hvordan pædagogisk praksis kan udvikles med brug af The Mosaic Approach.

Socialt Lederforums Landsmøde 2021 43

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

Det står desværre ikke godt til med retssikkerheden på handicapområdet.

VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd offentliggjorde medio april resultatet af den seneste såkaldte Gap-analyse. En undersøgelse, der er bestilt af Det Centrale Handicapråd.

Overskriften er 'Inddragelse og tillid i mødet mellem kommunerne og borgere med handicap'.

Der er forskel på, hvordan kommuner og borgere oplever mødet med hinanden. Kommunale ledere er mest positive, sagsbehandlere lidt mindre positive og borgere med handicap (og deres pårørende) er mindst positive.

I 2015 fik Det Centrale Handicapråd lavet en lignende undersøgelse. Dengang viste undersøgelsen i store træk det samme. Der er med andre ord ikke sket noget siden - selvom alle centrale aktører tilbage i 2015 var enige om, at nu skulle der markante og mærkbare ændringer til.

Tidligere på året tog social- og ældreminister Astrid Krag initiativ til dannelsen af et nyt partnerskab, der har til formål at 'styrke tilliden, retssikkerheden og trygheden for mennesker med handicap'. Her er KL, Danske Handicaporganisationer og Dansk Socialrådgiverforening inviteret til at deltage.

Initiativet har fået en blandet modtagelse. Også blandt Folketingets medlemmer. Blandt andet har Kristian Hegaard fra Radikale Venstre udtalt følgende:

" Så er der nyt om partnerskabet (syltekrukken) vedrørende retssikkerhed.

Der står, man vil fokusere på at videreformidle de "gode fortællinger". Dem er der sikkert flere af. Men vi kommer ikke videre, hvis partnerskabet ikke også taler om de mange katastrofale fortællinger, herunder de mange vidnesbyrd her fra gruppen (#enmillionstemmer).

Det er dem, vi skal lære af, så det ikke går galt, og mange udsættes for svigt i systemet.

Meget poetisk lyder det også, at "partnerskabet skal fungere som det sted, hvor parterne forpligter sig til at løfte i fællesskab og sammen". Det læser jeg som, at parterne har vetoret, hvis alle skal forpligte sig. Det betyder, at KL f.eks. har vetoret til de ændringer, der bliver drøftet i partnerskabet.

Det er en ommer. Der er ikke behov for flere partnerskaber, dialoggrupper m.v. Der er behov for handling!".

Udenfor Christiansborg er der også markante holdninger til ministerens initiativ. Nogle har således benævnt partnerskabet som en potentiel 'kaffeklub' eller som 'The Usual Suspects'.

Udover partnerskabet offentliggjorde Danske Handicaporganisationer (DH) og KL i marts måned, at man i fællesskab har taget initiativ til en retssikkerhedsalliance på handicapområdet. Målet er at sikre kvalitet og faglighed i sagsbehandlingen, så flere borgere får den rette afgørelse om hjælp første gang. Parterne udtalte i forbindelse med offentliggørelsen af alliancen, at håbet er, at samarbejdet på sigt vil føre til forslag til ny lovgivning, organisatoriske tiltag og flere ressourcer til området.

En bred vifte af organisationer har givet tilsagn om deltagelse i alliancen, eksempelvis Dansk Socialrådgiverforening, Den Uvildige Konsulentordning på Handicapområdet, Institut for Menneskerettigheder, FSD (Foreningen af Kommunale Social-, Sundheds- og Arbejdsmarkedschefer i Danmark) og Det Centrale Handicapråd.

Socialt Lederforum deltager også. Vi inviterede godt nok os selv – men det er vi heller ikke for fine til. Udover at retssikkerhed er et område, vi normalt bruger meget energi på qua vores socialpolitiske engagement i Socialt Lederforum, så syntes vi, at der manglede repræsentanter for praksis i alliancen.

Medlemmerne i Socialt Lederforum sidder til daglig midt i spændingsfeltet mellem myndighed (kommuner), udførerleddet (kommuner/regioner), Socialtilsyn, faglige organisationer, brugerorganisationer og de lovgivende myndigheder. Og medlemmerne er vant til at navigere behændigt i denne kontekst.

Jeg er sikker på, at vores stemme vil kunne udgøre et positivt og fremadrettet bidrag i denne sammenhæng også. Det er med den holdning, vi tager del i det kommende arbejde.

Som udgangspunkt er Socialt Lederforum glade for den øgede bevågenhed på retssikkerhed - også fra det politiske niveau og fra den ansvarlige minister på området. Forholdene er desværre kun blevet værre siden 2007.

Dog føles det fuldstændig uforståeligt, at #enmillionstemmer, der i den grad bør have æren for, at dette emne overhovedet er blevet taget op, ikke er en del af partnerskabet. Det er tydeligt efter 14 års kontinuerligt værdimæssigt skred, at der skal nogle andre end de kendte og etablerede aktører til, hvis der for alvor skal laves noget om. Og det skal der!

I en stort opsat artikel i et af de seneste numre af nyhedsmagasinet Danske Kommuner lyder overskriften: 'Undersøgelse afslører tillidskløft på handicapområdet'. Nu venter vi spændt på kommende overskrifter som: 'Undersøgelse afslører vand i Øresund' - kunne man lidt kærligt drillende tilføje.

God fornøjelse med læsningen!

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Ledelse i et eksistentielt lys

Ledelse er – også – et eksistentielt anliggende

Af Lene Frølund Thomsen, Chefkonsulent Etikos

Med den aktuelle coronakrise som erfaringsbaggrund peger denne artikel på en etisk-eksistentiel ledelsesvej; båret og drevet af OG'ets kraft. Figurativt illustreret med et eksistentielt ledelseskompas.

Ledelse og coronakrise: De svære dilemmaer; de svære valg; de store eksistentielle spørgsmål.

Coronakrisen og specielt den aktuelle sen-krise-tid kalder på fælles eftertænksomhed og en særlig form for alvorsfuldhed. Som samfund har vi aldrig før stået i en så altomfattende og omkostningstung krise. En tid, der med usvigelig sikkerhed vil gå over i historiebøgerne under meget markante overskrifter. En tid, der også sætter sit aftryk på lederens ledelsesrum.

Krisen giver anledning til at tale om ledelse som et eksistentielt anliggende. Det at være leder og bedrive ledelse handler – også – om at tage livtag med de store spørgsmål, træffe svære valg og håndtere komplekse etisk-eksistentielle dilemmaer. At stå med de store hovedbrud, mærke tvivlen nage og måske også samvittigheden; rådvildheden og afmagten. Og i den sammenhæng har krisen for mange ledere inden for det socialfaglige felt bragt de vanskelige og dilemmafyldte spørgsmål op til overfladen: Har vi mistet blik for kerneopgavens retning – med en så markant sundhedsdagsorden? Er vi røget tilbage i det gamle paradigme? Skarp regelstyring, mere silotænkning og stram styring af borgerens liv. Jeg har talt med mange ledere igennem det seneste år, der har sagt: "Driften fylder det hele". Coronadriftens magt.

Meget få ledere har valgt at gå ledervejen ene og alene for at varetage den daglige drift; der er ofte mere og andet, der er drivkraften: Muligheden for at bidrage til meningsskabelse, sætte retning og se andre mennesker vokse og udfolde deres potentiale. Ønsket om at gøre en forskel og bidrage til at bringe tværfagligheder i spil til glæde for borgerens udvikling og mestringsmuligheder. Med en så dominerende sundhedsdagsorden kan coronakrisen give anledning til nogle grundlæggende etisk-eksistentielle ledelsesovervejelser: Er der balance i mit ledelsesrum? Er min ledelsesintegritet intakt?

Denne artikel giver inspiration til at arbejde med ledelse i et etisk-eksistentielt lys – med den aktuelle krise som erfaringsbaggrund. Indledningsvist: Hvordan sætter krisen sit aftryk – etisk-eksistentielt – på den enkelte leders ledelsesrum? Dernæst: Inspiration til en mulig udviklingsvej og endeligt et konkret redskab: Et eksistentielt ledelseskompas.

1. Krisens eksistentielle aftryk på ledelsesrummet

Fuld kontrol vs alle dilemmaerne

Godt et år har krisen varet nu. Myndighedernes og politikernes målsætning har været klar: 'Fuld kontrol over epidemien'. En markant sundheds- og hygiejnedagsorden. En markant kontrol- og styringsdagsorden. OG uanset hvor godt vi sammen lykkes med den målsætning, så er den spækket med svære og komplekse etiske dilemmaer. Blot et par af krisens grunddilemmaer: Den fælles sundhedsindsats for at undgå smitte vs den enkeltes ret til at agere selvstændigt og frit. Den sundhedsmæssige sårbarhed vs. den økonomiske sårbarhed. Fysisk sundhed vs. mental (social) trivsel. Topstyring vs selvansvarlighed. Kontrol vs tillid.
Dilemmaerne ér der. Vi kan vælge at lade dem ligge; vi kan lukke dem ned – f.eks. med nødvendighedsargumentet "Vi er jo nødt til…" OG vi kan vælge at kalde dem frem i lyset, gå i dialog med hinanden om dem mhp. nye indsigter, måske få blik for andre veje. Så samfundssind også får den her betydning: Sammen bliver vi klogere.

Sårbarheden som krise-temaet par excellence

Sårbarhed er et hovedtema i en krisetid, ligesom sårbarhed kalder på opmærksomhed i enhver leders ledelsesrum. Sagt med K.E. Løgstrups ord så har vi altid noget af den andens liv i vores hånd. Har vi mon nogensinde mærket sandheden i Løgstrups ord så stærkt som i den her krisetid? Næppe. Den fysiske sårbarhed: Frygten for at blive smittet – eller smitte andre. Den mentalt-psykiske sårbarhed: Oplevelsen af at være isoleret og afkoblet. Den faglige sårbarhed: Social-faglighedens svære odds. Den eksistentielle sårbarhed: Mulig afmagt og modløshed.

Overskriften på den fælles nationale krisefortælling lyder nogenlunde sådan her: "Vi skal beskytte vores sårbare borgere". Etisk-eksistentielt giver den fortælling anledning til at stille vigtige spørgsmål: Hvordan måler vi på sårbarhed? Hvis sårbarhed er størst? Hvem har definitionsmagten til at konkludere, at et ældre liv er mere sårbart end et ungt liv? Eller til at bestemme, hvad der er vigtigst – det fysiske helbred eller det mentale og sociale helbred? Og i sidste ende: Hvad er det gode liv? Det endegyldige svar findes ikke. For – som N.F.S. Grundtvig siger – livet er underligt. Der er altid mer' at sige. Vi får aldrig nogen sinde magt over det, uanset hvor sikkert vi formulerer os.

Den værdi-dagsorden, der sættes på et fælles samfunds-nationalt niveau har direkte implikationer for den enkelte leders daglige ledelsespraksis. Lederen skal implementere de gældende regler og retningslinjer og kommer til at stå ansigt til ansigt med alle dilemmaerne. Hvis man f.eks. arbejder inden for socialpsykiatrien – på bostøtteområdet – så er det her en erfaring, nogle ledere gør sig: At der er borgere, der betaler en kolossal høj pris som følge af de gældende afstandskrav og hygiejnerestriktioner. De mister mere og mere kontakt med omverdenen og oplever en alvorlig sygdomsforværring. Det er dilemmafyldt for leder såvel som for medarbejdere. Kan man stå inde for sine valg? Som fagperson? Som leder? Som menneske? Det ér et eksistentielt anliggende.

Ledelse er at træde frem og træffe valg

I ordet eksistentiel indgår ordet eksistens, som betyder at træde frem. Om noget er det, hvad en leder skal: Træde frem, dvs. foretage valg, træffe beslutninger, lave prioriteringer; og dét har en pris. Uanset hvilket valg, man træffer, må nogen eller noget betale prisen. Det er den eksistentielle pointe: Alt har en pris. Med ansvar følger skyld. Når målsætningen er fuld kontrol over epidemien, så er der noget andet, der betaler prisen. Og den erkendelse kan være svær. Når man som leder lægger alle kræfter i at understøtte den sundhedsmæssige dagorden, hvad giver vi så køb på ift. den socialfaglige indsats? Og hvordan er det som leder at skulle træde frem med noget, man har svært ved at stå indenfor? Eller, som man vurderer, decideret strider imod kerneopgavens retning? Melder der sig en nagende fornemmelse af at være blevet en detailstyrende administrator af driften snarere end en guidende retningssætter, der understøtter tværgående dialoger og udvikling?

Topstyring og kvantificering vs refleksion og selvansvarlighed

Faktum er, at den aktuelle krise har betydet øget topstyring – mere envejs- og distancekommunikation; alle kigger opad i den her tid. I en krisetid er øget topstyring selvsagt nødvendigt; klare kommandoveje er et vigtigt led i en krisehåndtering. OG hvis man har valgt ledelsesvejen, fordi man brænder for at skabe udvikling og stå i spidsen for en lærende og dialogbaseret kultur – med kerneopgaven som retningssætter – hvor refleksioner og kreative tanker får mulighed for at udfolde sig, så er der aktuelt noget at være opmærksom på: Med øget top- og regelstyring – og herunder en markant mål- og talorienteret dagsorden – risikerer vi ad bagvejen at give næring til nulfejlskulturer, hvor succesfuld ledelse er at 'have styr på tingene' – på smitten, på tallene, på reglerne og alle procedurerne. Den selvstændige og reflekterende stillingtagen – med den kreative tænkning og selvansvarligheden som omdrejningspunkt – bliver udfordret i ledelsesrummet.

2.Inspiration til en eksistentiel ledelsesvej

Erkendelsen af alt det, vi ikke kan styre

I det lys er dilemmatilgangen et bud på en etisk-eksistentiel ledelsesvej, hvis vækst- og udviklingspotentiale ligger i at afgive kontrol og aktivt invitere de 'uløselige' dilemmaer ind i ledelsesrummet. Dilemmatilgangen er en påmindelse om, at der ligger et kæmpe potentiale for udvikling gemt i modet til – nogle gange – at stå helt stille – undrende, nysgerrig, eftertænksom – i erkendelse af, at man står over for noget, der hverken kan løses eller fikses; og herunder erkendelsen af egen afmagt. Afmagt ikke forstået som resignation eller opgivenhed; afmagt forstået som erkendelsen af egen begrænsning og besindelse på et realistisk ansvar. Som leder kan man have gjort alt, hvad man skulle, fulgt alle retningslinjer, OG smitten kan ske at komme ind alligevel. Når de nagende spørgsmål melder sig: "Kunne vi have gjort noget mere…?" "Burde jeg…?", så kan et dilemmabevidst svar lyde: "Ja, jeg kunne ha' gjort andet og mere; OG det her var, hvad jeg valgte at gøre…."

At stå i en så altomfattende krise, som vi har gjort det sidste års tid – og delvist stadig gør – det er at kigge direkte ind i eksistensens grundlæggende vilkår: Når alt kommer til alt, er det meget lidt, vi kan styre. Det er erkendelsen af den grundlæggende dilemmapointe: Uanset hvilket valg, jeg træffer, vil der være løse ender, noget der ikke går op: Vi undgår smitte, OG borgerens mestring sættes tilbage. Måske vi har 'styr på' smitten, OG frontpersonalet er så udtrættede, at vi står med store trivsels- og stressrelaterede udfordringer.

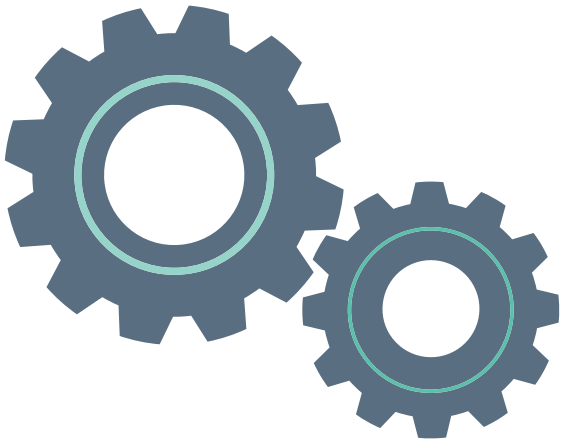
Uanset hvor mange eksperter, vi sætter til at regne på tingene, så står vi over for noget, der ér og bliver ude af vores kontrol. OG som kalder på ansvarliggjort dømmekraft og dilemmabevidsthed.

OG'ets kraft

Pointen er, at det gør en afgørende forskel, at vi netop taler om – og undersøger – de svære ledelsesvalg som dilemmaer. At gå dilemmavejen som leder er at bedrive ledelse ud fra OG'ets kraft samt ud fra en balancetænkning. Helt enkelt sagt: Vi skal både inddrage den sundhedsfaglige og den social-faglige vinkel. Dilemmavinklen er at møde virkeligheden i al dens kompleksitet; virkeligheden er lige så kompleks, som den ér. Virkeligheden kalder på både-og ledelse: Det er både regelstyring og dialogskabelse; det er både resultat og refleksion; både optimering og kreativ tænkning; både faglighed og økonomi. Med både-og tilgangen understøttes et fleksibelt, undersøgende og cirkulært mindset. Når spørgsmålet lyder: "Jamen hvad gør vi så…. Vi kan jo ikke bare…" er svaret, at vi skal rundt om dilemmaet, før noget skal gøres; før vi kan træffe et kvalificeret valg. Modet til at tale op imod panik og hastværk.

Dilemmatilgangen byder på en grund-eksistentiel udfordring: Det er basalt set svært at udholde at stå stille i det, der ikke kan løses; der, hvor der ikke er nogen endegyldige svar. Trangen til at gøre noget, fikse, komme videre, kan være voldsom: "Jamen vi er jo nødt til… og vi skal jo også videre…" Den lineære tankegang har stor magt. OG den cirkulære tankegang skal medinddrages, hvis vi skal opnå nye indsigter.

Den tyske psykoanalytiker C. G. Jung har sagt sådan her om det at være menneske: "Et modent menneske er et menneske, der evner at rumme det ambivalente". Det ambivalente kan oversættes til det dilemmafyldte. Overført på ledelse er pointen, at god ledelse er at turde stå i det dilemmafyldte – i OG'et. Stå side om side med sin rådvildhed, sin tvivl, sin utilstrækkelighedsfølelse – og bevæge sig undersøgende og reflekterende rundt om dilemmaet for dernæst at træffe et valg.



Hvordan får man som leder ting til at ske?

Lad mig tydeliggøre en særlig eksistentiel pointe i dilemmamindsettet ved at formulere et spørgsmål: Hvordan får man som leder noget til at ske? Hvordan når man i land med forandringsprocesser? Krise eller ej, så er det jo grundlæggende, hvad en leder er sat i verden for: At forestå forandringsprocesser og få ting til at ske.
Når vi forsøger at få noget til at ske – at lykkes med vigtige organisations- og forandringsprocesser, så ligger der altid et forandringssyn bag – bevidstgjort eller ej. Det syn har implikationer for ens måde at bedrive ledelse på. Spørgsmålet er, om man er sig sit syn på forandringsskabelse bevidst.

Teolog og psykoterapeut Bent Falk taler om to former for forandring: Produktionsforandring og vækstforandring (Bent Falk 2010). Der er en verden til forskel på de to former for forandringsskabelse, OG begge bidrager med noget væsentligt, når der skal skabes forandring og udvikling. Blot er det afgørende at sondre.

Produktionsforandring – stram styring

Produktionsforandring er den naturvidenskabelige forandringsskabelse: Nogen griber direkte ind for at få noget til at ske: Et produkt skal fremstilles, en syg skal gøres rask. En plan lægges, og den følges; der skal handles. Det er den såkaldte direkte forandringsskabelse; der, hvor man skal have 'styr på'. Kirurgen skal vide, præcist hvor snittet skal lægges. Fejl er uønskede. Efter gjort gerning kan vi måle på resultatet. Det er således den kvantificerbare tilgang, der her sætter dagsordenen og den lineære tankegang, der styrer: Vi skal fra A til B. Kommandovejene er klare. En stor grad af lydighed er vigtig – og nødvendig.
Her vil man som leder være tilbøjelig til at blive detailstyrende; kontrollere at medarbejderne har gjort det, de skulle og forsøge sig med at få ting til at ske – per diktat: "Nu må I altså tage noget ansvar… "Kom nu, det kan ikke være rigtigt… jeg har sagt det så mange gange…"

Den aktuelle krisetid står i produktionsforandringens tegn.

Vækstforandring – frisættelse af de kreative kræfter

Noget andet er forandring forstået som det at få mennesker eller organisationer til at vokse og folde deres potentiale ud og skabe noget meningsfuldt forankret og bæredygtigt. Her er dialog, inddragelse og det eksperimenterende mindset bærende – ja, det er brændstoffet. Forudsætningen her for at skabe forandring i betydningen meningsfuld vækst, det er, at vi ikke bruger direkte magt, at vi ikke hiver og slider i hinanden for at få ting til at ske. Pointen er, at sand vedvarende forandring ikke kan forceres. Og vi kan ikke måle og veje os til den. Nytter netop sjældent vedvarende at sige: "Nu må I altså tage noget ansvar…" Ofte sker der præcist det modsatte; som en klog gestaltterapeut og organisationsudvikler, hvis navn jeg har glemt, formulerer det: "…any change that is forced, will be resisted… sustainable change comes form embracing what is…"

At stå side om side med bøvlet

Dette forandringssyn er knyttet til 'Teorien om den paradoksale forandring': "Et menneske forandrer sig – ikke så længe det forsøger at blive, hvad det ikke er, men først når det fuldt og helt identificerer sig med, hvad det ér" (Arnold Beisser 1971).
Det grundlæggende mindset i den paradoksale forandringsteori er, at vi må stå side om side med det, der ér – alt besværet og bøvlet – acceptere det, der ér, som det er, før noget kan blive anderledes. På en måde er det paradoksalt; og samtidig: Hvem af os erfarer det ikke i vores liv: Først når vores partner, leder, forældre har accepteret os – taget os til sig – som dem, vi er, så har vi vækstgrunden for at folde os selv og vores potentiale ud. Så får vi lysten, modet og motivationen til at forandre, prøve af, eksperimentere, vove noget.

Overført på det dilemmafyldte: Betydningen af at acceptere dilemmaet – som dilemma – før vi kan få noget kvalificeret og meningsfyldt til at ske; dvs. dele undringer, tvivl og skabe refleksion – i en erkendelse af, at omgangen med dilemmaer ikke kan forceres. Det er et grundopgør med alle tendenser til nulfejlskulturer og hastværkstendenser.

Vækstforandring er billedet på, at 'bæredygtig' varig udvikling går via frisættelse – af alt det, vi ikke kan styre, men som vi kan understøtte i at vokse. Med øget selvansvarlighed til følge. Det mindset føres ud i livet via dilemmatilgangen.

Det er en påmindelse om en eksistentiel pointe – af vidtrækkende betydning: Hvis vi skal skabe organisationer med udsyn, udviklingskraft og en høj grad af vitalitet, så ligger der guld gemt i vækstforandringsperspektivet; OG det har aktuelt svære kår.

Pointen er, at det ikke er enten-eller. Begge forandringsperspektiver bidrager med noget væsentligt. OG produktionsforandrings-perspektivet sætter aktuelt en magtfuld dagsorden.

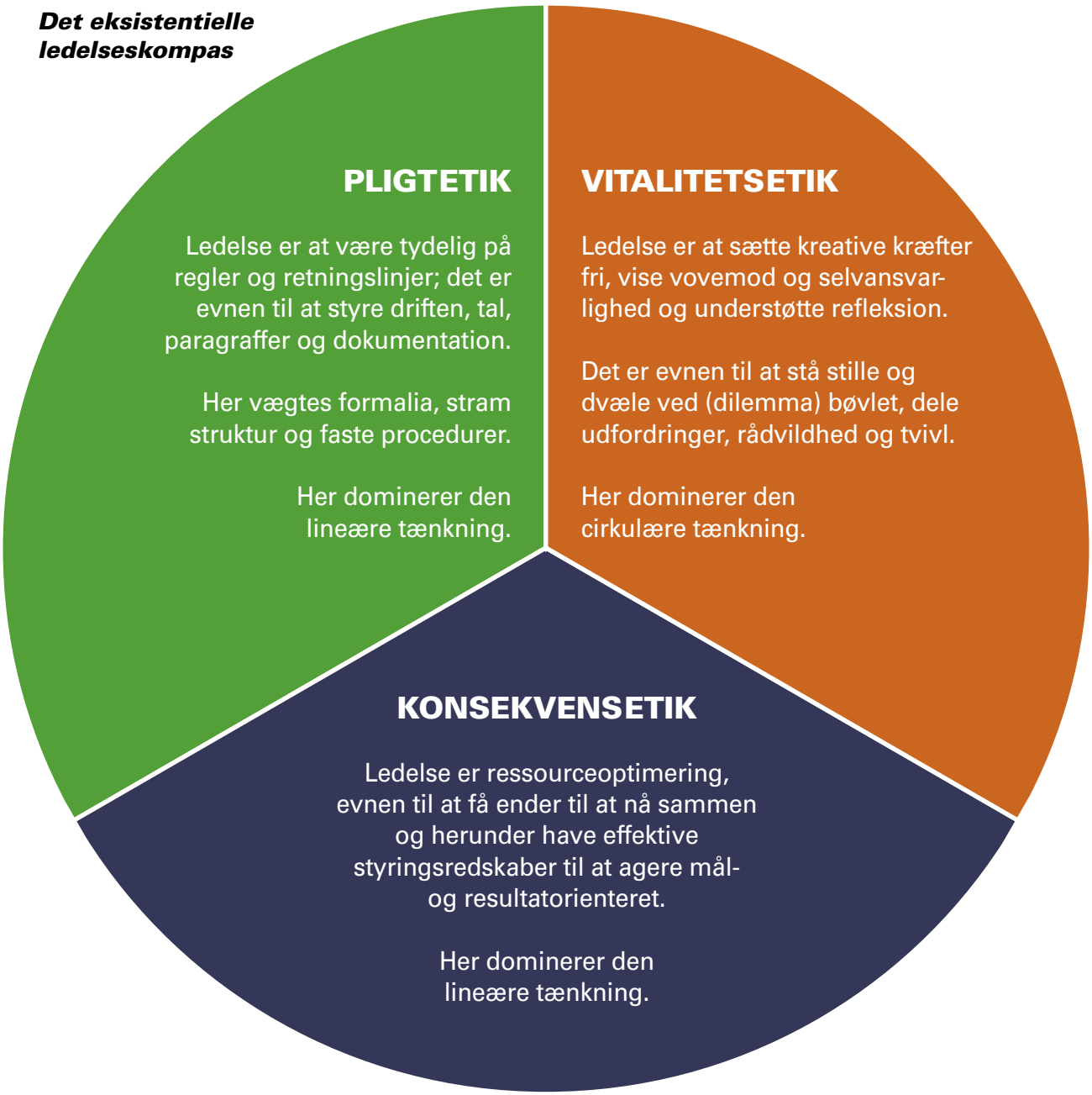
3.Et eksistentielt ledelseskompas

Vitalitetsperspektivet

Ledelse ad OG'ets vej kan illustreres via tre etisk-eksistentielle perspektiver: Pligtetik, vitalitetsetik og konsekvensetik (Begrebet vitalitetsetik er ikke et officielt anerkendt begreb; det er et begreb under udvikling og indtil videre et skrivebordsbegreb; Etikos har ikke opfundet ordet; men vi arbejder rundt om det i en spændende dialog med nogle af vores samarbejdspartnere). Etikkerne tydeliggør tre ligeværdige værdiperspektiver, som enkeltvis og tilsammen kalder på opmærksomhed i en leders ledelsesrum, når der skal træffes beslutninger og foretages valg.

God ledelse i et eksistentielt lys er dilemmaorienteret ledelse. Det er ledelse, der orienterer sig ud fra OG'ets kraft. Det er ledelse i balance. Det er ledelse, der går på tre ben.
Denne artikels påstand er, at der mere end nogen sinde er brug for at have ledelsesblikket rettet mod det vitalitetsetiske perspektiv; her ligger en helt særligt nærings- og inspirationskraft og et kæmpe potentiale ift. udviklingen af fremtidens ledelse.

Det eksistentielle ledelseskompas



Det eksistentielle ledelseskompas kan anvendes af den enkelte leder eller af ledergruppen som et konkret navigationsredskab: Er der en god balance i de ledelsesbeslutninger, vi træffer? Er der perspektiver, vi overser? Noget, vi skal gå mere på opdagelse i?

OG det kan anvendes som dilemmahåndteringsredskab til undersøgelse af konkrete ledelsesdilemmaer. Kunsten at komme 'hele vejen rundt', før man træffer sit valg.

NYHED
Onlinekursus til ledere og medarbejdere

Forebyg omsorgstræthed og traumatisering ved psykisk krævende arbejde

NYT ONLINEKURSUS til fagfolk i mentale højrisikojob – det vil sige job, hvor man bliver konfronteret med ulykker, trusler, traumer, overgreb, død eller andre voldsomme begivenheder eller job, som på en anden måde stiller store krav om indlevelse og om at håndtere smertefulde følelser.

Kurset er særligt relevant for socialrådgivere og sagsbehandlere, socialpædagoger og social- og sundhedsassistenter, psykologer og præster, læger og sygeplejersker, soldater og betjente, krigskorrespondenter og -fotografer og nødhjælpsarbejdere og andre faggrupper, der arbejder i et mentalt højrisikojob.

DIGITALT GRUNDKURSUS I BELASTNINGSPSYKOLOGI er et "gør-det-selv" online kursus. Formålet med kurset er at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø, så man, til trods for arbejdets indbyggede psykiske krav og potentielle belastninger, kan udføre et professionelt og sikkert arbejde – og samtidig selv være i trivsel. Kurset henvender sig til både medarbejdere, ledere, arbejdsmiljøkonsulenter og andre, der arbejder med at skabe et bæredygtigt arbejdsmiljø.

Læs mere på **www.belastningspsykologi.dk** og kontakt Institut for Belastningspsykologi for at høre om onlinekursus til din arbejdsplads – eller for foredrag og undervisning. **info@belastningspsykologi.dk**

»Kurset fungerede teknisk som indholdsmæssigt fremragende med en uforlignelig klar formidling.«

– Per Nielsen, fagchef og psykolog, ph.d., Ringgården.

På **www.belastningspsykologi.dk** kan du få viden om, hvordan man forebygger udbrændthed, omsorgstræthed og traumatisering ved psykisk krævende arbejde.

INSTITUT FOR BELASTNINGS PSYKOLOGI

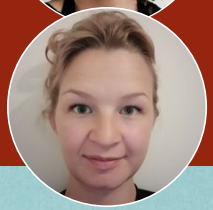
Frygt, mod og håb – forebyggelse og risikoledelse

Af Institut for Belastningspsykologi: Stifter af instituttet, forfatter og underviser, Cand.psych. og specialist i psykotraumatologi og psykoterapi Rikke Høgsted

Speciallæge i psykiatri, Cand.med., Ph.D. Thomas Middelboe

Cand.scient.soc.psych. Rikke Sørensen

Forebyggelseskonsulent, PBA i Beredskabs- og risikomanagement Nynne Kjøller-Svarre



I mellemjulen mistede en ansat i socialpsykiatrien livet som følge af vold fra en beboer på et bosted. Dermed mistede socialpsykiatrien den sjette medarbejder siden 2012. Det er i sig selv tragisk, for som statsministeren sagde: Man skal ikke miste livet ved at gå på arbejde. Men hvad med frygten, som hændelsen bringer med sig? Blandt kollegerne, de øvrige beboere, de pårørende – og ikke mindst ledelsen?

Det er tragisk og paradoksalt, når et menneske – en fagperson – der går på arbejde for at hjælpe et andet menneske, i stedet ender med at blive truet eller udsat for vold, ultimativt med døden til følge. Alligevel sker det. Tal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø viser, at over en tredjedel af socialpædagogerne i 2018 var udsat for vold, mens knapt halvdelen var udsat for trusler om vold (NFA, 2019). Det lader vi lige stå lidt.

Denne artikel, som er den første af to artikler om emnet, har fokus på jer ledere og den frygt, der automatisk og helt naturligt opstår på alle niveauer i branchen i forlængelse af endnu et tragisk knivdrab. En frygt, der skal håndteres, og som, hvis man ser den lige i øjnene, kan bruges konstruktivt som motivation til at handle og skabe god risikoledelse. Både når det drejer sig om at minimere risici og forhøje sundhed og sikkerhed, men også hvis det værst tænkelige skulle ske. På rejsen dertil kommer artiklen omkring risikoforståelse, sikkerhedskultur og Arbejdsmiljøloven samt modets og ikke mindst håbets rolle i en branche, hvor vold og trusler – i et vist omfang – desværre må siges at være et vilkår.

Naturlig frygt og diffus angst

Frygt er på mange måder en "rationel" eller "funktionel" følelse, der helt instinktivt indtræder, når man som menneske står over for noget, der opleves potentielt farligt. Frygten aktiverer vores trusselssystem og sørger for, at vi går i gang med at finde en løsning, der kan give os beskyttelse – enten ved at bekæmpe det farlige eller ved at undgå det. Set i det evolutionære perspektiv, der handler om overlevelse, er frygten et af menneskets vigtigste følelser.

Frygt kan imidlertid være en ubehagelig følelse at lægge krop og sjæl til, da den rimer på afmagt og mangel på kontrol. Det sker derfor, at man som leder nogle gange kan komme til at vende det blinde øje til egen frygt, eller medarbejderes frygt, og dermed kommer til at fornægte eller bagatellisere en reel trussel. Det kan fx skyldes habituering – at vi gradvist har vænnet os til en hverdag, hvor trusler og vold er en realitet, og derfor langsomt bliver mere tykhudede og "forført af trusselsniveauet". Sådan italesatte en kursist det, da vi forleden brugte "boiling-frog"-teorien til at illustrere den naturlige, men farlige proces. Putter man en frø i en gryde med koldt vand, som langsomt varmes op, vil temperaturen snedigt forbigå det sted i frøens nervesystem, som får den til at redde sit liv, og derfor vil den dø. Men forsøger man i stedet at putte en frø i en gryde med kogende vand, vil den straks springe ud af gryden for at redde sit liv.

Habituering kan forekomme hos ledere såvel som medarbejdere, ligesom vi alle kan komme til at distanceblænde og helt fornægte vores påvirkelighed. Måske har du taget dig selv i at svare, at du var helt okay – selv om du egentlig godt kunne mærke, at det modsatte var tilfældet. Det er naturligt og kan måske endda – særligt for en leder – føles som en del af jobbeskrivelsen, at man skal kunne holde til alt og holde hovedet koldt. Og det kan virke uforeneligt, hvis man er i en kultur, hvor påvirkelighed er lig med sårbarhed, og sårbarhed samtidig er forbundet med skam (Høgsted, 2019:72).

Som leder kan man også komme til at problemforskyde – særligt i en branche, der er udfordret på flere parametre som økonomi og rekrutteringsmuligheder, og hvis ressourcemangler debatteres på politisk niveau. Vilkår, som man ikke har kontrol over eller direkte indflydelse på, kan komme til at tage én i en grad, hvor man ikke formår at se de handlemuligheder, man rent faktisk har (Høgsted, 2019:87).

Faren ved at vende det blinde øje til frygten kan være, at følelsen udvikler sig til en mere diffus angst, som direkte eller indirekte forringer både sundheden og sikkerheden for personalet, fordi den aktiverer et forhøjet alarmberedskab, som igen forringer kvaliteten af det relationelle samarbejde med både lederkollegerne, de ansatte, borgerne/beboerne/patienterne og deres pårørende.

Ligesom alle andre følelser, smitter frygt og angst fra menneske til menneske gennem vores spejlneuroner. Spejlneuroner er nogle særlige celler i hjernebarken, der aktiveres og gør det muligt at fremkalde den tilstand hos os, som vi iagttager hos en anden. Uerkendt frygt og angst vil kunne bevæge sig mellem borger og medarbejder, medarbejdere imellem, ledere imellem og mellem medarbejdere og ledere. Derfor er det vigtigt, både for sikkerheden på arbejdspladsen, men også for kvaliteten af relationsarbejdet, at man erkender og håndterer den konkrete frygt, der kan opstå i kølvandet på en hændelse som denne.

Det er altså simpelthen ikke en løsning at tage skyklapperne på – hverken som leder eller medarbejder, og det har man et fælles ansvar for at holde hinanden fast i, for forebyggelse er en holdsport, der kun fungerer, når alle kender deres roller og rammer. Og her er vi i samme båd, for der er konkrete hændelser at forholde sig til, hvilket gør frygten proportional og relaterbar – vi kan risikovurdere egen arbejdsplads ved at overveje sandsynligheden og konsekvensen af det skete. Og herfra lægges kimen til en ansvarsbevidst og klog risikohåndtering. Men det hele starter med dialog og en fælles risikoforståelse, så man netop kan undgå det kollektive tunnelsyn, der afholder en fra at handle sikkert og sundt.

Erkend risikoen på arbejdspladsen

Nogle fag er mere erfarne – eller modne – i deres risikoforståelse end andre. Fx forventes det, at en operativ karriere i Forsvaret medfører udsendelse, og at udsendelse sker til konfliktområder, og dermed kan man risikere alvorlige skader, fysisk som psykisk, og ultimativt miste sit liv. Denne bevidsthed om risiko gør det muligt for både soldaten, kollegerne, lederne og de pårørende at træffe bevidste valg og indstille mindsettet herpå. Samtidig er organisationen omkring soldaten også forberedt på denne risiko. Og i sidste instans har samfundet også en forståelse af det tab, der er forbundet med at være i krig. Man kan tale om, at der er en risikoforståelse knyttet til fagets historik og samtidig en omtalt stolthed og respekt knyttet til det offer, som heldigvis ganske få ender med at bringe.

Arbejdet i socialpsykiatrien og Forsvarets udsendelser af soldater er på mange måder to helt forskellige størrelser og ligner på ydersiden heller ikke hinanden. Alligevel er der flere referencepunkter. Blandt andet at man i begge jobs skal have et vågent nervesystem, der gennem vurderinger på baggrund af faglighed og erfaring hurtigt detekterer ændringer i situationer og tilpasser reaktionen derefter. Og så er der i begge brancher en vis risikoaccept knyttet til jobbet, som skal udføres, men uundgåeligt medfører visse risici eller trusler.

Og her bliver det så både gavnligt og interessant at tale om risikoforståelse og sikkerhedskultur. For helhedsforståelsen af de risici og trusler, der knytter sig til arbejdet – herunder både ift. beboerne, personalet og de fysiske rammer – er en forudsætning for en gennemgående forebyggelse, der gør det både sikkert og sundt at gå på arbejde, som Arbejdsmiljøloven foreskriver. Gives personalet medindflydelse ved inddragelse i en risiko- og sårbarhedsanalyse, der ikke kun omhandler den enkelte borgers sindsstemning, men hvor der gives plads til en dialog om frygten for forskellige trusselsscenarier, vil det muliggøre en sikkerhedskultur, fordi medarbejderne inddrages i forebyggelsen og derfor også i højere grad vil have tilbøjelighed til at anvende forebyggelsestiltag som alarmer, flugtveje med mere. Ligesom det vil være lettere at skabe dialoger om sundhedsspørgsmål, når først man har italesat sikkerhedsspørgsmål. God sikkerhedskultur styrker den fælles risikoforståelse og omvendt – ligesom en dårlig sikkerhedskultur typisk bunder i en uafbalanceret risikoforståelse.

Modets rolle

Usikkerhed og frygt for at gøre slemt værre kan imidlertid gøre det svært for nogle ledere at igangsætte en dialog om den frygt, der naturligt

følger et knivdrab i branchen. Det kræver mod. Men det er vigtigt. Man skal som leder turde gå forrest og konsultere og adressere sin egen sårbarhed, hvis man forventer det samme af sit personale. Det kan føles svært, men det er vigtigt for sikkerhedskulturen, at lederen som rollemodel tør vise vejen og ikke kommer til at distanceblænde, virke upåvirket og lurepasser på emnet. Måske har man brug for at hente støtte til det udefra. Som en leder i socialpsykiatrien, der gav os baggrundsviden til denne artikel, sagde:

Den største helt er den, der kalder på hjælp.

Et virkelig klogt mantra på en arbejdsplads med høj risiko for vold og trusler.

Generelle forebyggelsesprincipper

1. Forhindring af risici.
2. Evaluering af risici, som ikke kan forhindres.
3. Bekæmpelse af risici ved kilden.
4. Tilpasning af arbejdet til mennesket, navnlig for så vidt angår udformningen af arbejdspladsen samt valg af arbejdsudstyr og arbejds- og produktionsmetoder, i særdeleshed med henblik på at begrænse monotont arbejde og arbejde i en bestemt rytme og at mindske virkningerne af sådant arbejde på helbredet.
5. Hensyntagen til den tekniske udvikling.
6. Udskiftning af det, der er farligt, med noget, der er ufarligt eller mindre farligt.
7. Planlægning af forebyggelsen for at gøre den til en sammenhængende helhed, inden for hvilken forebyggelsen omfatter teknik, tilrettelæggelse af arbejdet, arbejdsforhold, sociale relationer og påvirkninger fra faktorer i arbejdsmiljøet.
8. Vedtagelse af foranstaltninger til kollektiv beskyttelse frem for foranstaltninger til individuel beskyttelse.
9. Hensigtsmæssig instruktion af arbejdstagerne.

At være leder i et krydsfelt af lovgivning

Tilbage til Arbejdsmiljøloven, der er en beskyttelseslov, som beskriver, hvordan forpligtigelsen til at løse arbejdsmiljøproblemerne påhviler arbejdsgiver. Arbejdsmiljøloven er samtidig en rammelov, som gennem Bekendtgørelsen om psykisk arbejdsmiljø, der trådte i kraft i november 2020, konkretiserer arbejdsgivers forpligtigelser, herunder særligt ift. vold og trusler i de generelle bestemmelser § 5 og i de særlige bestemmelser § 27-30. Som leder i socialpsykiatrien skal man derudover forholde sig til psykiatriloven og serviceloven, og derfor står lederen her i et særligt dilemma mellem at balancere kvaliteten i borgerens behandling med sikkerheden for medarbejderne. Der er ikke noget "bare lige".

Det er selvfølgelig vigtigt, at man som arbejdsplads gør alt, hvad muligt er, for at reducere risikoen for de ansatte. Det drejer sig både om en forsvarlig planlægning og tilrettelæggelse af arbejdet, tilstrækkelig og hensigtsmæssig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet, ligesom det også drejer sig om et effektivt tilsyn, en forsvarlig indretning, korrekt anvendelse af hjælpemidler og for muligheden for at få støtte i arbejdet både ledelsesmæssigt og kollegialt. Og endeligt rammesætter bilag 1 i bekendtgørelsen også vigtigheden af muligheden for indflydelse på ens arbejde.

Man kan og skal som organisation gøre alt, der står i ens magt for helt at fjerne risikoen. Og når det ikke er muligt – hvis risikoen fx knytter sig til selve kerneopgaven og borgerens sygdom eller adfærd – ja, da skal man selvfølgelig reducere risikoen, løbende evaluere risikoen og i øvrigt bekæmpe den ved kilden, som det fremgår af de generelle forebyggelsesprincipper.

Alle risici kan imidlertid ikke fjernes, for når mennesker indgår i ligningen, opstår "the human

factor" og dermed en vis uforudsigelighed. Det er derfor en tilsnigelse, når vi bruger ordet "sikkerhed" og fx taler om sikkerhedskultur. Man kan tilstræbe noget, anstrenge sig og gøre sig umage, men man kan som leder reelt ikke give medarbejderne, og deres eller egne pårørende, en garanti. Arbejdet i socialpsykiatrien kræver en grad af risikovillighed og risikoaccept, hvilket fører os hen til begrebet håb.

Håbets rolle, held og uheld

Der findes mange forskellige udgaver af håb – fra det abstrakte, globale håb til det konkrete, nære håb i hverdagen. Den tidligere tjekkiske forfatter og præsident Václav Havel taler om håbet som en "åndens tilstand", ikke en "verdenstilstand", men som en vished om, at noget giver mening uden hensyn til, hvordan det går:

> *Håb er ikke prognosticering. Den er en åndens og hjertets orientering, der rækker ud over det umiddelbart levedes verden og er forankret et fjernere sted, bag dens grænser. (Havel, V., (1990). Fjernforhør. (oversætter Brugge, P.). KBH Gyldendal (originalværk udgivet 1989).*

Håbet er her en vished om, at noget giver mening uden hensyn til, hvordan det går.

Det kræver mental styrke af ledere at bære det juridiske ansvar. Og mod! Alle former for risikoarbejde – fysisk som mentalt – kræver modige, samvittighedsfulde og kløgtige ledere og organisationer, der løbende monitorerer og evaluerer de risici, som medarbejderne bliver udsat for. Organisationen – og i praksis den lokale ledelse – bærer det juridiske ansvar, de udførende medarbejdere lægger egne kroppe og sjæle til. Man kan sige, at alle involverede skal – lidt nøgternt og måske for nogle læsere måske også provokerende sagt – turde tage kalkulerede chancer. Det vil altså sige; chancer baseret på skarpe risikoanalyser og en systematisk og grundig forebyggelse. Det modsatte er dumdristighed (Høgsted, 2019:140).

Om man, som leder eller medarbejder i et risikojob, bliver set af andre som modig eller dumdristig vil imidlertid nogle gange reelt afhænge af tilfældet – om man var heldig eller uheldig. En simpel definition af held og uheld er:

> *Held er, når forhold, du ikke har magt over, har et positivt udfald. Uheld er modsat, når forhold, du ikke har magt over, har et negativt udfald (Høgsted, 2019:31).*

Det helt centrale her er ordet magt. Ligesom der er noget, man har magt over, er der jo tilsvarende noget, man reelt ikke har magt over. Tilfældet og the "human factor". Held og uheld kan en dag komme til at spille en afgørende rolle, hvilket man som både leder og medarbejder må lære at leve med. En måde at gøre det på kan være ved at finde gode, meningsfulde svar på spørgsmålet om, hvorfor man har valgt sit fag og sit job. Hvad er det, man tror på eller gerne vil være med til at kæmpe for?

Vi vil i næste nummer komme nærmere ind på forebyggelse og kriseledelse samt konkrete værktøjer og erfaringer.

IBG Borgerguide.dk

ISAE-3000 CERTIFICERET

Sikkerhed og kvalitet i borgerkontakten

Ansvarlig databehandling er et grundlæggende vilkår i IBG. Derfor bliver vi hvert år revideret af en ekstern part, og har en ISAE 3000-erklæring på, at vi lever op til EU's lovgivningsmæssige standarder for behandling af personoplysninger.

IBG er 15 moduler, der giver mennesker øget livskvalitet i trygge fællesskaber. Hvis du vil høre mere om vores løsninger og om hvordan vi arbejder med ansvarlig databehandling, så besøg **borgerguide.dk** eller ring til Jeppe på **3615 0520**.

IBG

Borgerguide.dk

Systematisk forebyggelse af forråelse – om at så kimen til kulturforandring

Af Katrine Friese, Direktionskonsulent for Strategi og Organisation i Habitus og Rikke Bjerregaard, Selvstændig konsulent og ekstern lektor ved Copenhagen Business School i organisationsteori og ledelse

I den sociale virksomhed Habitus er forebyggelse af forråelse sat på dagsordenen. Organisationen er modnet til systematisk at arbejde læringsorienteret ved hjælp af et todelt redskab, der består af et spørgeskema, der skaber bevidsthed om optaktssignaler til forråelse samt en brug af resultaterne i et fagligt refleksivt rum. Processen har stået på i 2,5 år og i denne artikel, der er den sidste i rækken af tre, evaluerer vi resultatet af arbejdet.

Artiklens form

Indeværende artikel er, som den foregående, også skrevet fra to positioner – som intern og ekstern konsulent i Habitus. Denne gang bydes andre stemmer dog også ind med det ønske at give dig som læser en mere fuldstændig indsigt i de erfaringer og forandringer, processen har skabt på flere niveauer i organisationen.

Tilbageblik på de forrige artikler

Første artikel gav et overordnet blik på temaet forråelse og indblik i de første oplevelser med begrebet – et begreb, der gør 'noget' ved os, og som rummer stor kompleksitet. Vi beskrev de første temadage, som blev afholdt på alle Habitus' institutioner og de ledelsesmæssige værktøjer, som Habitus anvendte i forbindelse med den krise, organisationen befandt sig i i sommeren 2018. Temadagene var starten på det, vi kaldte 'modningsprocessen'.

I den seneste artikel beskrev vi modningsprocessen og tilblivelsen af et spørgeskema, og de mange processer i processen hen mod et værktøj, der systematisk kunne måle forråelsesniveauet i organisationen. Ønsket med værktøjet var – vigtigst af alt – at resultaterne fra spørgeskemaet kunne skabe refleksion, dialog og en dybere læring om forråelse.

Om Habitus

Habitus driver dag- og botilbud for borgere med gennemgribende udviklingsforstyrrelser indenfor autisme-spektret samt problemskabende adfærd. Mange har også psykiatrisk komorbiditet samt mental retardering i middel eller svær grad og dermed lavt funktionsniveau.

Om Katrine Friese

Direktionskonsulent for Strategi og Organisation i Habitus. Uddannet cand. merc i Psykologi og Økonomi fra Copenhagen Business School. Har arbejdet med organisationsudvikling og fungeret som rådgiver til ledere på alle niveauer de sidste 10 år i bl.a. Novo Nordisk, Rambøll og PlanBørnefonden. Undervist i intervention i organisationer, projekt- og procesledelse på Copenhagen Business School. Har stor erfaring med at udvikle organisationskoncepter og – processer, skabe systematisk forandring i organisationer samt undervisning og processer. Er ansvarlig for at drive udviklingen af strategiske forandringsprojekter i Habitus i tæt samarbejde med Adm. direktør Martin Godske herunder projektet med at forebygge forråelse.

Om Rikke Bjerregaard

Er uddannet cand.merc.HRM fra Copenhagen Business School med en bachelor i filosofi og økonomi. Har en specialistuddannelse i mentalisering fra Center for Mentalisering. Rikke er selvstændig konsulent og ansat som ekstern lektor ved Copenhagen Business School i organisationsteori og ledelse, hvor hun bl.a. underviser i Personlighedspsykologi og Ledelse af teams og processer. Har arbejdet med HR-udvikling gennem flere år bl.a. på Københavns Fængsler og har uddannet mange ledere på den toårige masteruddannelse i Business Coaching. Har stor erfaring med ledersupervision, teamsupervision og coachingsamtaler samt undervisning og processer.

Vi har holdt vejret længe, men nu trækker vi det igen

Sidste artikel blev udgivet samtidig med, at vi sendte første spørgeskema ud. Vi holdt bogstaveligt talt vejret, og bekymringen for resultatet, og for hvad vi havde sat i gang, var ikke til at tage fejl af. Ville niveauet af forråelse vise sig at være meget højere, end vi forventede? Hvordan ville ledere og medarbejdere tage imod resultaterne lokalt? Og ville vi formå at lave læringsorienterede processer, som bar præg af nysgerrighed og mod, fremfor skyld og skam?

Det viste sig heldigvis, at bekymringerne blev gjort til skamme. Efter det første år med systematisk forebyggelse af forråelse er vi nu langt klogere på forråelse, på processen og den kulturforandring, som undersøgelsen har lagt kimen til. Det er de erfaringer, vi indvier dig i i denne artikel.

Håbet om en modig og nysgerrig organisation

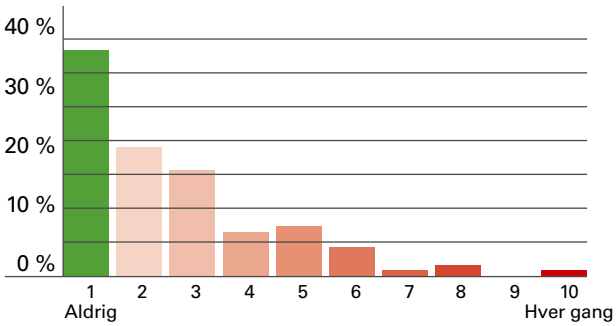
Det var vigtigt, at både proces og redskab var meningsfulde og kunne understøtte en konstruktiv og tillidsfuld fagkultur, der i sidste ende kommer borgeren til gavn. Ønsket var, at vi i fællesskab udviklede et sprog, der fremmer dybere læring om forråelse. Redskabet skulle kunne bruges i den nuværende organisering i Habitus og måtte ikke give en unødig administrativ og rapporteringsmæssig byrde. Slutteligt skulle det være etisk forsvarligt i forhold til, hvad vi bad både medarbejdere og ledere deltage i. Vi ønskede ikke at tale om optaktssignaler til forrået adfærd og sprogbrug med 'skyld og skam', men med en nysgerrighed på at forstå egne og kollegers reaktioner og hjælpe hinanden til at håndtere de afmagtssituationer, der er et vilkår for medarbejderne i Habitus.

Antal tilbud og medarbejdere

Habitus har 12 dag- og botilbud fordelt på 25 matrikler med ca. 430 fastansatte og ca. 130 faste vikarer.

Om hvad der er sket siden sidst – fakta

Vi har foretaget fire målinger i 2020. Kendetegnet for alle fire målinger på de enkelte tilbud er, at svarprocenten har været høj – omkring 80 % hver gang. Svarene har en god spredning på svarskalaen. Dvs. det hele eller meget af skalaen fra 1 til 10 (hvor 1 = aldrig og 10 = hver gang jeg er på arbejde) er brugt, med en hældning mod de lave tal; en venstredrejning. At hele skalaen er i brug, kan ses som en indikation på, at der er mod til at svare ærligt og ikke pynte på resultatet, hvilket netop giver rum til dialog og refleksion. Samtidig er niveauet for oplevelsen af optaktssignaler til forråelse ikke voldsomt alarmerende.



Foreløbige resultater viser, at den øgede opmærksomhed på optaktssignaler til forråelse har haft en positiv indflydelse på arbejdspraksis. Der er fx registreret en nedgang i nedsættende omtale af beboerne fra 2.14 til 1.64, vægtet median[1]; nedgang i fagsprog som undskyldning fra 2.17 til 1.75, vægtet median[2]; og nedgang i umenneskeliggørende sprogbrug fra 2.30 til 1.72, vægtet median[3]. Et positivt resultat, som, vi mener, er et udtryk for en meget målrettet indsats.

Eksempler på spørgsmål

[1] Hvor ofte har du oplevet talen ned om/hån af borgere?
[2] Hvor ofte har du oplevet, at fagsprog bruges som undskyldning/forklaring for uprofessionel adfærd?
[3] Hvor ofte har du oplevet, at borgere omtales som ikke ligeværdige?

En ting er dog de rene tal, endnu mere interessant er oplevelserne fra praksis i forhold til brugen af spørgeskemaet og de efterfølgende processer.

Hvad siger stemmerne? – refleksioner over processen

Til denne artikel har vi interviewet to driftschefer, to botilbudsledere, to medarbejdere hvoraf den ene er arbejdsmiljørepræsentant. Nogle af respondenterne har været med fra processens begyndelse, andre er kommet til undervejs, og de er geografisk bredt repræsenteret.

Refleksion over processen – et medarbejderperspektiv

Fra et medarbejderperspektiv har processen haft en effekt på det daglige arbejde. Begge interviewede medarbejdere har arbejdet på specialområdet og i Habitus i mange år:

> *Det har rykket noget, det har det. Jeg kan se tilbage på min karriere og se ting tidligere, hvor vi har været for meget. Og det har ændret sig.*

Modningsprocessens workshops og supervisioner har givet en grundforståelse for, hvad forråelse er. Det har betydet, at forråelse er blevet et begreb og et fænomen, medarbejderne forholder sig til i arbejdet omkring borgerne og i flere tilfælde også i adfærden kollegaer imellem. Medarbejderne oplever at være blevet opmærksomme på egne handlinger, og hvor meget der kan være optaktssignaler til forråelse i den forbindelse. Der er fx kommet en større bevidsthed om, at mikroforandringer i sproget også kan være optakt til forråelse:

> *Nu tænker jeg hele tiden over, hvad jeg siger og gør, og hvis I ikke havde været på banen, havde vi ikke tænkt over det.*

Til at starte med var der en vis modstand på spørgeskemaundersøgelserne, og en af medarbejderne fortæller om stemningen på hans botilbud:

> *... skulle man nu angive nogen?...[...] Kunne man nu stole på, at det var anonymt? Men efter den første spørgeskemaundersøgelse, så var det afmystificeret, og folk var trygge ved at skulle svare.*

Medarbejderen følger op med:

> *Det vigtigste, der kom ud af det, var simpelthen diskussionerne. Og jo længere vi kom hen i processen, jo mindre vigtig blev pointgivningen [red. vurderingen fra 1 til 10].*

Resultaterne kan bruges til at pinpointe noget af det, der er vanskeligt at få talt om i hverdagen. Diskussionerne og dialogerne har fungeret godt og er blevet løftet til et andet niveau – særligt når det har været muligt at lave fællesmøder og workshops, hvor alle har deltaget fysisk. Medarbejderne oplever også, at de har fået bedre dialoger med kolleger på tomandshånd; selvom det til tider har været udfordrende at italesætte det, vi oplever som optakt til forråelse hos andre og samtidig undgå, at den anden føler skyld og skam:

> *Nogle teams er mere belastede end andre, og det kan være en svær øvelse at gøre snakken mere generel og løfte den til hele huset.*

Det øgede fokus på forråelse har også haft betydning for arbejdsmiljøet. Fx er mange blevet bedre til at bede om hjælp, før det bliver for svært, og det er blevet mere normalt at træde til og aflaste, hvis det ser ud til, at en kollega er på vej ud i en afmægtig situation.

En af medarbejderne fortæller, at han ved sin ansættelse i Habitus oplevede en systematisk forrået adfærd over for en borger. Han fik ondt i maven og overvejede på det tidspunkt at søge et andet job, fordi han oplevede det som den eneste mulighed for at slippe ud af det. Han oplever, at vi nu er et helt andet sted. Hvis han oplevede noget tilsvarende i dag, ville han vide, hvad han skulle gøre og ville have modet til at gå i dialog med både kolleger og ledelse, da det ikke er en anerkendt adfærd i Habitus.

Afslutningsvis understreger begge medarbejdere, at arbejdet med at skabe en modig og nysgerrig organisation skal fortsættes, og at det er vigtigt at have flere måder at sikre dette fokus. Der er behov for fortsatte nedslag til at fastholde og udvikle forståelsen for forråelse – både i hverdagen og gennem systematiserede læringstiltag.

Refleksion over processen – et ledelsesperspektiv

Fra et chef- og lederperspektiv er der ingen tvivl om, at processen på den ene side har været udfordrende, og de blev til tider ramt af en form for 'forråelses-træthed'. Derfor har den rette timing i målingerne været vigtig, også for at undgå at skabe pseudo-processer, der kun gav unødige administrative udfordringer og udtrættede medarbejderne på temaet.
På den anden side har processen også været sjov, lærerig og udviklende:

> *Det er ikke bare et spørgsmål om forråelse – det er også et spørgsmål om at finde nye måder at være kollega på.*

Igennem modningsprocessen har det været givtigt at arbejde med forskellige typer af processer for at få en fælles forståelse for begrebet og temaet forråelse. I denne fase har der indimellem også været en fornemmelse af, at der var 'lang vej igen'. Stille og roligt gik det op for de fleste, at forråelse ikke kun handler om alle de andre, men også om os selv. Og da den erkendelse ramte ind hos både ledere og medarbejdere, kom der for alvor gang i refleksioner. Og som opfølgning herpå:

> *Alle ledere i Habitus er blevet bedre ledere og mere modige ledere.*

En af driftcheferne understøtter dette med:

> *Det er blevet okay at tale om de situationer, vi kan komme i, hvor forråelsen er tæt på, og på den måde er forråelse som begreb blevet et nyt ledelsesværktøj, som vi kan tage i brug, når vi taler pædagogik eller adfærd overfor vores borgere.*

En botilbudsleder understreger, hvor vigtigt det er ikke at underkende den samlende kraft, det har i en medarbejder- og ledergruppe, at lederne tør stille sig sårbare i forhold til at dele de oplevelser, de selv har haft med forråelse i egen karriere. Og dermed vise med et godt eksempel, at det ikke er skamfuldt at stå i en situation, hvor forråelsen er tæt på.
Det har været en opgave at skabe de dialoger, som for alvor skabte refleksion og læring. En af botilbudslederne brugte den eksterne konsulent til at skabe ny energi og flere perspektiver på temaet. Den anden botilbudsleder siger:

> *Det var også virkelig rart, at der fra central hånd nærmest var lavet et lille katalog med forskellige typer af processer, som vi som ledergruppe kunne bruge, hvis vi havde lyst.*

Dette var i særlig grad vigtigt, fordi processen også pludselig skulle rumme, at vi på grund af corona ikke kunne mødes fysisk. Vi måtte derfor tage dialogerne enten i meget små grupper eller online, og det har for nogle givet en anden forsigtighed og nænsomhed i forhold til at arbejde

med resultaterne af spørgeskemaet.
Det er nu vigtigt for botilbudslederne, at vi bliver ved med at holde temaet og emnet i gang – og også hvordan vi får de sidste med. Der er stadig nogle, der ikke har fået budskabet ind under huden – det gælder naturligvis også de nytilkomne medarbejdere – og derfor skal vi blive ved med at kommunikere det ud og stadig i et sprog, som alle kan forstå. Der er ingen tvivl om, at der er skabt et virkelig godt grundlag for dialogen om forråelse, men:

Vi må dreje på dækslet, så det falder i et nyt hak for at bevare nysgerrigheden og opmærksomheden på det – vi må blive ved med at udvikle narrativet omkring det.

Det er benhårdt arbejde, og hvis man som leder overvejer systematisk at forebygge forråelse, kræver det vedholdenhed og kreativitet samt ikke mindst modet til at stille sig sårbar:

Det vi gør i vores ledelsesgruppe, forplanter sig jo ned igennem organisationen.

Processen har overordnet været godt tilrettelagt fra central hånd, og botilbudslederne har haft frihed til at bruge de kompetencepersoner, de fandt mest relevante. Processen gik hurtigt ind i driften og som en naturlig del af årshjulet. Men vi må ikke tro, det er nok. Lederne understreger i den forbindelse, at vi må blive ved at være ydmyge – vi må ikke blive for selvfede. Og som en af driftscheferne pointerer:

Vi ved jo stadig ikke helt, hvad det er, der sker, når ledelsen eller nogle af de stærke medarbejdere ikke er til stede på botilbuddet – lever begrebet og dialogerne stadig i de tidsrum? Vi har med redskabet fået gode indikationer på det, men vi ved det ikke.

Fælles for de interviewede botilbudsledere og driftschefer er:

Hvis vi slipper taget i forråelsen, får forråelsen tag i os – igen.

Om at lykkes med at skabe grundlag for kulturforandring

Selvom organisationen stadig kan blive endnu modigere i forhold til at tage de svære snakke om optaktssignaler, er vi nået meget længere, end vi havde turdet håbe på. Der er lagt en stærk kim til en vedvarende kulturforandring på et meget svært og sårbart område.

Vi tror på, at det er lykkedes af flere årsager. Dels har der været et meget stærkt ledelsesfokus fra den øverste ledelse og en tovholder og udviklingsressource tæt på ledelsen. Det har sikret forankring og kontinuitet. Der er investeret massivt i projektet både i brugen af den eksterne konsulent som en gennemgående figur i workshops og supervisioner og i forhold til fuld inddragelse og udvikling af alle medarbejdere i organisationen. Det må ikke glemmes, at en ekstern part har stor betydning for hele tiden at stille sig undrende på anden vis end medarbejdere ansat i organisationen.

Både spørgeskema og arbejdsgange er skabt i samskabelsesprocesser med ledere, AMR, SU og TR, hvilket har sikret en forankring i praksis og et ejerskab lokalt. Den lange modningsproces har derudover skabt en kollektiv bevidsthed og et fælles begrebsapparat, som har været grundlag for alt arbejdet med resultaterne fra spørgeskemaet.

Det pædagogiske arbejde i Habitus er organiseret i et årshjul med faste team- og fællesmøder,

hvilket har gjort det nemt at skabe en ramme for behandling af resultaterne uden etablering af yderligere møder og arbejdsgange. Samtidig har metodefriheden til, hvordan resultaterne skulle arbejdes med lokalt, givet et nødvendigt råderum til den enkelte leder i forhold til at kunne gøre processen til deres egen.

Om at fastholde fokus og forske i flere løsninger

For at sikre en vedvarende kulturel udvikling udvides spørgeskemaet nu med spørgsmål til en anden type forråelse – nemlig krænkelser kollegaer imellem. De fremtidige læringsorienterede processer skal derfor også rette sig mod den forråelse, vi retter imod hinanden på arbejdspladsen. Når den næste måling sendes ud d. 14. april, holder vi derfor endnu engang vejret. Det er dog med langt større tryghed, der trykkes på send knappen, for vi ved, at det pædagogiske personale har udviklet en praksis af nysgerrighed og mod i forhold til at arbejde med svære spørgsmål og emner i højere grad end tidligere.

Områder vi spørger ind til i forhold til krænkelser: Kønslighed, etnicitet, handicap, udseende, race, seksualitet.

Habitus har en ambition om at bidrage til løsninger indenfor det specialiserede pædagogiske område generelt og har sammen med en forsker fra Københavns Universitet sendt en fondsansøgning til et forskningsprojekt. Habitus vil i en årrække stille organisationen til rådighed for forskning og udvikle en metodik, der kan identificere forandringer i sproghandlinger i hverdagen. På sigt har det potentiale til at blive en velfærdsteknologisk løsning, der kan notificere personalet om, at en konfliktsituation er mulig. Vi tror på, at et redskab som dette vil kunne forebygge magtanvendelse og forråelse og være en positiv 'game changer' for både borgere, personale og samfund.

Forråelse er vokset på os, men nu har vi fat i den lange ende

Det kan lyde forkert, når vi nu skriver, at forråelse er 'vokset på os' igennem vores proces. Men ikke desto mindre er det korrekt. Vi startede med et lille begreb, der var svært at forstå og svært at acceptere som et vilkår, der også gjaldt os.

Nu sidder vi tilbage med fornemmelsen af, at det er os, medarbejderne, lederne, direktionen, der gennem dialog, refleksion, vedholdenhed, mod og vilje har fat i den lange ende. Dette til gavn for os alle – ikke mindst vores borgere!

Forråelse er altid en overhængende risiko særligt ved det sociale arbejde, der retter sig mod mennesker, der har det svært. Det betyder, at man aldrig bliver færdig med at undersøge sig selv og sine kollegaer for forråelsestendenser. Forråelse (og krænkelser) er en art ukrudt, som fællesskabet konstant skal luge ud i og dermed værne sig imod. I en kultur med forhøjede frustrationsniveauer er det let at gøre "de andre" til årsagen for éns problemer. Og den dynamik er forråelsens livsnerve – og fællesskabets udfordring.
– Martin Godske, Adm. Direktør i Habitus.

Vi håber, at de tre artikler har vakt modet hos dig som læser til for alvor at gå i gang med at forebygge forråelse i din organisation. Vi har ikke den endegyldige opskrift, men vi har gjort os mange erfaringer, som vi har forsøgt at dele med dig – og vi deler gerne mere!

Vi kan aldrig fjerne forråelse, men vi tror nu på, at vi gennem fællesskab, dialog og systematik kan gøre meget for at mindske den. Konklusionen er, at forandring tager tid og er omkostningsfuldt, men at det er det hele værd!

Tak fordi I læste med!

Den frygtløse leder i det frygtløse lederteam

Af Morten Novrup Henriksen, Erhvervspsykolog

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 lederteams er hans speciale. Er flittig anvendt foredragsholder om ledelse.

Alle ledere oplever tvivl, usikkerhed og frygt. Derfor oplever den frygtløse leder i det frygtløse lederteam ikke fravær af frygt, men har modet til at gå ind i frygten og vise sin sårbarhed.

Du ved det godt. Hvad du bør gøre. Hvad du skal have taget hånd om.
Konflikten, der har ligget for længe. Medarbejderen, hvis kvalitet er for lav, eller hvis adfærd er uhensigtsmæssig. Medarbejderteamet, som er kørt i hårdknude.
Men du gør ikke noget. Du undskylder dig med, at du har for travlt. At de jo er voksne mennesker. Men problemerne forsvinder desværre ikke bare og bliver dag for dag værre og værre – også selvom du bilder dig andet ind.

Der er en kæmpe kløft mellem al den viden, ledere har i dag og den ledelsespraksis, de udfører. Aldrig har ledere været mere uddannede end i dag. Langt de fleste ledere har taget en diplom eller en master og følger med i litteratur, webinarer og kurser i ledelse. På samme tid viser undersøgelse på undersøgelse, at engagementet i organisationerne styrtdykker, og trivslen daler, alt imens stressen, ensomheden og sygefraværet stiger. Adspurgt synes langt de fleste ledere selv, at de er vældig inspirerende, mens lige så mange medarbejdere fortæller, at de er uinspirerende. Hvad går dog galt?

Det handler primært om, at man (og det afspejler sig i kurser og ledelseslitteratur) glemmer, at al ledelse starter med selvledelse. Men hvis ikke vi kan lede os selv, hvordan skal vi så kunne lede andre? At lede sig selv handler både om at lede sin tid, ressourcer, prioriteringer og følelser. Alle disse ting er påvirket af vores fortid, de erfaringer vi har i livet og den rygsæk, vi har på.

Man overser, at det ikke er det teoretiske i ledelse, der er det svære. Det er det emotionelle og det praktiske. Det er de helt konkrete og interpersonelle situationer, hvor opgaven udfordrer, følelserne presser sig på, og konflikten er til stede. Du føler, at du kommer til kort, at du ikke har alle svarene, og så føler du dig inkompetent. Dét, at stå i ubehaget fx forbundet med ikke at vide, hvad du skal gøre, forbundet med frygten for at blive upopulær, frygten for at træffe en forkert beslutning eller frygten for at gå ind i svære situationer – det er dét, der er sværest.

Og det er svært af to grunde. For det første, fordi den kulturelle diskurs om god ledelse fortsat er præget af en heltediskurs. For det andet, fordi frygten for, hvordan vi fremstår, forhindrer os i at træde i karakter og gøre det rigtige. Lad os se på begge dele.

Det diskursive identitetsfængsel

De fremherskende identitetsdiskurser om ledelse er som sagt stadig præget af billedet af den stærke leder, der skal være sikker, stærk, vidende, have alle svar og kunne klare alt. Det er denne forventningsstruktur, der uudtalt ligger i lederens omgivelser, og du lader dig ubevidst fange ind af disse forventninger og fanges hermed i et diskursivt identitetsfængsel.
Men ledelse er ikke en eksakt disciplin med entydige og endegyldige svar. Alle ledere oplever tvivl, usikkerhed og frygt. Men fordi diskursen er så stærk, bilder du dig ind, at du er svag, og dit ego bryder sig ikke om usikkerheden, tvivlen og frygten. Så hvad gør du?
Du skjuler dine sårbarheder, fordi du frygter social straf; at andre synes, du er inkompetent og svag. "Jeg bliver nødt til at give svar og gøre det hurtigt". "Jeg er nødt til at vide alt". "Jeg må være sikker".
Din kamp for at fremstå kompetent koster dig uanede ressourcer. Ressourcer på at skjule dine følelser, herunder dine tvivl og usikkerheder, og skjule dine fejl samt dække over dine svagheder. Og ved at skjule din sårbarhed er du med til at skabe en præstationskultur, hvor alle omkring dig bliver mere optaget af at se godt ud end af at udvikle sig. Hvor dine ansatte og lederkolleger skjuler deres fejl og usikkerheder. En kultur, hvor man ikke tør tage chancer, og hvor man fanges i en usund perfektionisme.

Den interpersonelle frygt

I tråd med den diskursive baggrund er der en mere interpersonel, personlig årsag bag. Alle mennesker har i relation til andre et behov for at føle sig betydningsfulde, kompetente og elskede (Henriksen & Lundby, 2016). Med

behovet for at føle sig betydningsfuld kommer frygten for at føle sig ignoreret; at andre ikke lytter til ens perspektiv eller tager højde for ens mening. Med behovet for at føle sig kompetent kommer frygten for at føle sig inkompetent, ydmyget og afsløret; at man ikke er god nok, dygtig nok, ved nok, samt at man ikke kan klare det hele. Med behovet for at føle sig elsket kommer frygten for afvisning; at andre ikke kan lide én, og at medarbejderne ikke synes om én.

Vores egne undersøgelser (se fx Henriksen & Lundby, 2016) og erfaring fra mange års coaching og lederudvikling peger også på, at alle ledere kender til frygt. Frygten for at blive ignoreret, føle sig inkompetent eller upopulær. Frygten for, at ens medarbejdere ikke kan lide én. Frygten for at skade relationen til dem.
Og frygten afholder dig fra at gå ind i svære, men absolut afgørende situationer. Situationer, hvor du bør gå ind og påvirke kulturen, samarbejdet og relationerne. Situationer, hvor du bør gå ind og tale om god kvalitet, standarder og adfærd. Og det er hér, hvor du ubevidst kan komme til at vende ryggen til, fordi du helst vil undgå det følelsesmæssige ubehag, som det medfører at gå ind i situationen.
I stedet beskæftiger du dig med ad hoc og akutte praktiske løsninger på driftsmæssige udfordringer. Dette er trods alt noget nemmere og mere synligt, men med det til følge, at organisationen efterlades uden overblik, i kaos og uden retning. For hvor vil du hen? Hvad er din vision? Hvad er den gode standard? Hvad er god adfærd her hos os?

Fællesnævneren for ovenstående er frygten for det følelsesmæssige ubehag, som mange ledelsessituationer naturligt udløser. Så vi undgår ubevidst situationerne for på den måde at undgå det følelsesmæssige ubehag, som det ville udløse at gå ind i dem.

Så hvordan får vi udviklet vores mod til at gå ind i de ledelsesopgaver, som nok skaber den allerstørste værdi for ens arbejdsplads?

Sårbarhedsmod

Kuren er sjovt nok at gå ind i frygten. Man kan aldrig forlade et sted, man endnu ikke er ankommet til. Det handler meget om at kunne tåle at stå i ens sårbarhed. Sårbarhed er det naturlige ubehag, der opstår, når man står i en situation, der er usikker, og hvor man er følelsesmæssigt eksponeret og ikke kan kontrollere situationen. Og det er lige præcis dét, som mange af de svære ledelsesopgaver handler om.
Men mange ledere slår sig på ordet sårbarhed, for sårbar er vel at være skrøbelig og svag? Ikke i min optik. Og derfor har jeg opfundet begrebet sårbarhedsmod for på den måde at tydeliggøre, at sårbarhed, sådan som jeg arbejder med det her, ikke handler om skrøbelighed. Det handler derimod om at være modig nok til stå i ubehag, når man er følelsesmæssigt eksponeret, og at man på trods af dette følelsesmæssige ubehag gør det rigtige. Netop dét, som situationen kalder på.
Mod handler ikke om fraværet af frygt. Agerer du i en situation, som ikke indebærer frygt og ubehag for dig, var du ikke modig. For så krævede situationen ikke, at du skulle håndtere din frygt. Sårbarhed er at turde stille sig i og blive stående i det følelsesmæssige ubehag, som en situation udløser hos dig og agere på måder, som situationen kræver. F.eks. at du håndterer en konflikt, beder om hjælp, fortæller hvis noget er svært osv.
Sårbarheden er desuden åbenheden om, at du også oplever frygt, usikkerhed, tvivl og fejl. Og på denne måde er du med til at skabe en læringskultur i din organisation. I det omfang, du krampagtigt forsøger at fastholde din usår-

lige facade, vil du skabe en præstationskultur, hvor dine lederkolleger og dine medarbejdere bliver fanget i samme spil. Det vil sige, at de tør heller ikke bede om hjælp, dele deres tvivl, give feedback eller udfordre status quo. Formår du omvendt at træde frem, som det hele menneske, du er, og komme med alle de styrker og svagheder, som du har, da vil dine omgivelser typisk øge respekten for dig og opfatte dig som et mere autentisk menneske.

Det frygtløse lederteam

Men mod er ikke bare et individuelt iboende fænomen. Mod er også et kulturelt fænomen. Konkret viser vores erfaringer og undersøgelser, at jo mere ledere oplever at være medlem i et velfungerende lederteam, i jo højere udstrækning vil de også føle sig modige nok til at være i stand til at gå ud og tage fat om organisationens væsentligste udfordringer. Og dét er jo faktisk en afgørende ledelsesopgave. Netop at gå ud og tage fat i de væsentligste udfordringer, som viser sig.
Men lederteam har en risiko for at udvikle nogle frygtsomme dynamikker, som præger den enkeltes mod eller mangel på samme. Hvis tilliden er lav, og samhørigheden er udfordret, hvilket typisk ses i adfærd i form af usårlighed, da vil lederteamet være præget af en lav grad af psykologisk sikkerhed. Psykologisk sikkerhed i et team handler om, at man som medlem netop kan dele sine tvivl, usikkerheder og sine svagheder. At man tør bede om hjælp, give feedback og udfordre status quo uden frygt for, at andre ser skævt til en, eller at andre oplever, at man er inkompetent og dum. At man kan sige sin mening højt uden frygt for, at man skal føle sig forkert.
Hvis lederteamet er præget af manglende psykologisk sikkerhed, vil det typisk også være præget af en præstationskultur frem for en læringskultur. Det vil sige en kultur, hvor man er mere optaget af at se godt ud end at lære og udvikle sig. Når dette er tilfældet, vil tilbøjeligheden til at gå sundt ind i konflikter også være langt lavere.
Et tegn på dette er, når teamet udviser en kunstig harmoni præget af, at man på overfladen ser ud til at have en god stemning med hinanden, men hvor der under neden ligger mange konflikter skubbet ind under gulvtæppet. Dette betyder igen, at man ikke er stærke nok til sammen at holde hinanden ansvarlige, og i sidste ende bliver man optaget af sin egen afdeling og silo frem for at kæmpe for helheden.

Det modige lederteam hviler derimod på en kerne af høj psykologisk sikkerhed, hvor det er naturligt at være sårbare sammen. Forbundenheden til hinanden er stærk, og man føler en stærk samhørighed. Man har tillid til hinanden og ved, at man dybest set vil hinanden det godt.
Dette betyder også, at åbenheden over for feedback er langt større. Dette skyldes, at man ved, at feedback kommer fra et hjælpsomt sted, og at det i sidste ende handler om at øge kvaliteten af ledelse og løsningen af kerneopgaven. Når lederteamet hviler på denne kerne af psykologisk sikkerhed, tillid og forbundenhed, vil modet til at gå sammen ind i konflikter, samt give ærlig feedback frem for at skjule sine tanker og oplevelser fra hinanden, være langt stærkere.

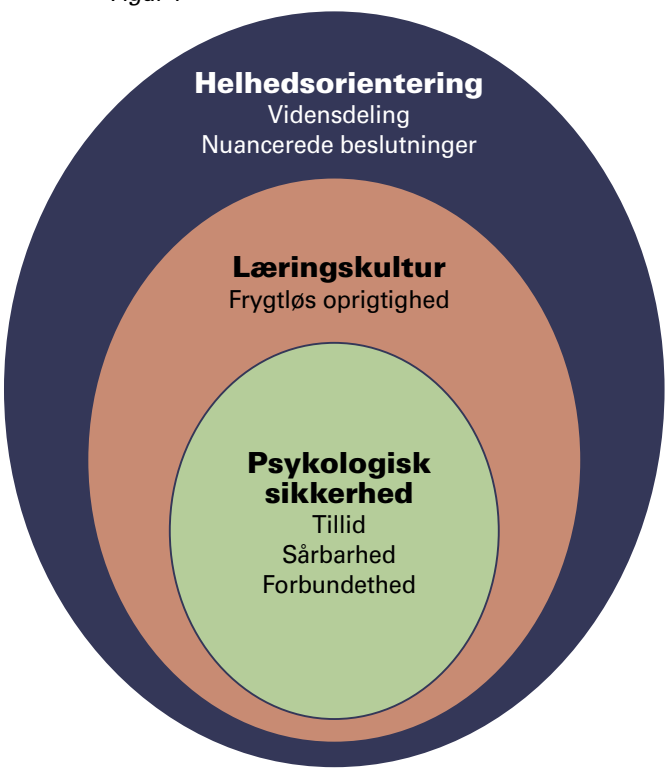
Dette betyder altså, at lederteamet i langt højere grad vil være præget af en læringskultur, hvor man er mere optaget af at lære og udvikle sig frem for at se godt ud. Og når lederteamet kan dette, vil det også være meget nemmere at tage fælles ansvar for de udfordringer, som de enkelte teammedlemmer oplever. Som førnævnt vil det således øge sandsynligheden for, at det enkelte teammedlem udviser et langt større individuelt mod til at gå ud og håndtere de ledelsesudfordringer, som enhver leder altid ville rende ind i.

Den frygtløse leder i det frygtløse lederteam oplever således ikke fraværet af frygt, men har derimod modet til at gå ind i frygten og vise sin sårbarhed.

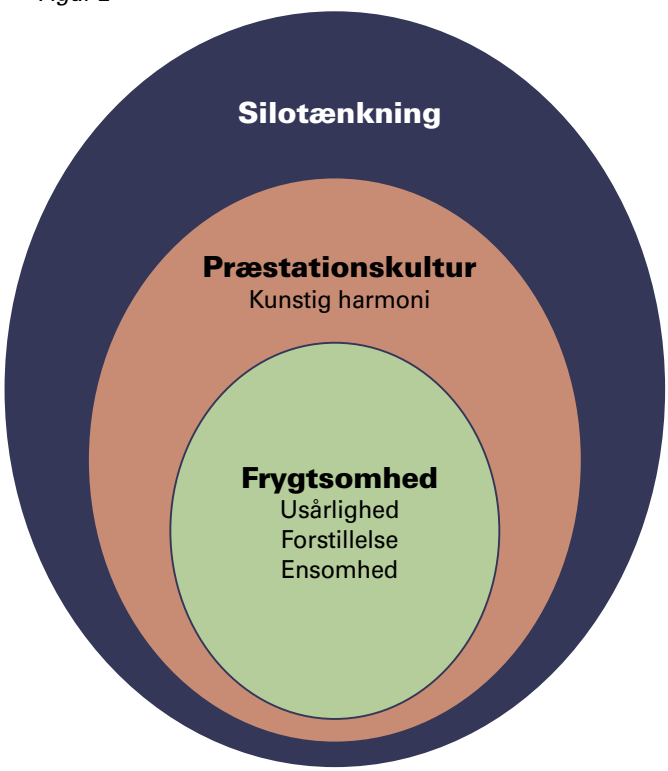
Henriksen, M. & Lundby, T. (2016). Frygtløs Ledelse. Dansk Psykologisk Forlag.
Henriksen, M. & Lundby. T. (2018). Det frygtløse lederteam. Dansk Psykologisk Forlag.

I kan reflektere som lederteam ud fra følgende modeller på hhv. Det frygtsomme lederteam vs. Det modige lederteam (adapteret fra bogen "Det frygtløse lederteam" af Morten Novrup Henriksen & Thomas Lundby, 2018).

Figur 1



Figur 2



Seksualitet og udviklingshandicap i det brede perspektiv

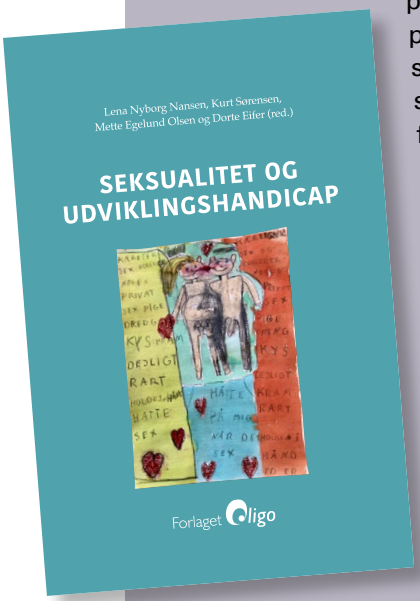
Af Lena Nyborg Nansen, Lektor VIA UC

Fotokredit: Kunstnerhuset Karavana

Bogen 'Seksualitet og udviklingshandicap' lanceres på en bogkonference 25. august 2021. En forkortet version af et kapitel fra den kommende bogudgivelse giver et indblik i, at seksualitet er meget mere end orgasme og et erotisk liv.

Artiklen er en forkortet version af et kapitel fra den kommende bogudgivelse: **Seksualitet og udviklingshandicap**, som udgives af Center for Oligofrenipsykiatri. Bogen lanceres på en bogkonference 25. august 2021, hvor en række af bogens forfattere optræder.

Du kan læse mere om udgivelsen og bogkonferencen på www.oligo.nu
I bogen beskrives seksualitet ud fra en bio-psyko-social tilgang og ud fra den grundholdning, at seksualitet er en del af det at være menneske. Bogen er blevet til i samarbejde med en række faglige eksperter og kommer ind på mange facetter af seksualitetens væsen i relation til udviklingshandicap. Fra det historiske tabu til nutidigt tema og til seksualitet set i det brede perspektiv. Fra seksualpædagogik til de psykologiske aspekter. Fra sansernes betydning til effekten af medicin. Fra kønsidentitet og til den usædvanlige seksualitet. Fra børn og unges grænseoverskridende seksuelle adfærd til krænkerperspektiv og med konkret rådgivning i forhold til seksualpolitik og beredskabsplaner. Spørgsmål, som hvad må, kan og skal vi hjælpe med i forhold til seksualitet, besvares undervejs i bogen, der også giver stemme til fortællinger om kærlighed og seksualitet fra mennesker med udviklingshandicap.



Bogen henvender sig til pædagoger, studerende, pårørende og alle fagpersoner med interesse i feltet.

Mødet med seksualitet

Seksualitet er så meget mere end orgasme og erotisk liv, som man kan læse i WHOs definition af seksualitet (se længere nede i teksten). Seksualitet er følelser, sansninger, kropslige fornemmelser, sex med sig selv og/eller andre, socialitet og relationer, grænser, tabu, nysgerrighed, undgåelse, ønsker, behov og udfordringer.

For bare at nævne nogle få ting, i vilkårlig rækkefølge, af alt det, der udgør eller kan udgøre seksualitet. Seksualitet er en del af det at være menneske med alt, hvad det indebærer. Også for mennesker med handicap. Seksualitet er på den måde ikke bare et objekt, vi kan betragte udefra, men et diffust anliggende, som vi kun kan gøre os forhåbninger om at forstå indefra – fra den enkeltes perspektiv. Og det er dér, det kan blive rigtig vanskeligt at stå på sidelinjen til et menneske med udviklingshandicap. For hvordan er det, at jeg kan forstå det, der ikke kan siges eller på anden måde kommunikeres? Det, der måske knapt kan begrebsliggøres som en fornemmelse? Det, der bare er til stede, måske endda uden bevidsthed, for mennesket med handicap eller mig, som betragter udefra. Uanset om den udefra betragtende person er pårørende, medarbejder i omsorgssystemet, forsker eller med hvilke briller, der nu betragtes med.

Hvordan kan vi forstå det, så vi kan hjælpe, hvis der altså er et ønske om hjælp? Det bedste bud er først og fremmest at forstå seksualitet som noget bredt og almenmenneskeligt – ikke som en særlig krumtap i livet, som kan "behandles". Der kan både for mennesket med handicap og i omgivelserne opstå en forventning om, at seksualiteten er noget særligt, der kræver særlige redskaber at løse, når det udfordrer. Når seksualiteten betragtes på denne måde, er det en meget lineær forståelse af udfordringer og problematikker. En kausalitet fra problem, til analyse, til løsning. Denne tænkning er ikke forkert, forstået på den måde, at tænkningen vidner om, hvor vanskeligt det trods alt kan være at have med seksualitet at gøre – i både faglig og privat sammenhæng. Så den kausale

tænkning må vi forstå som et udtryk for, at her er der noget, der udfordrer. Her bliver synet på mennesket med handicap og hans/hendes seksualitet afgørende. Omgivelserne kan komme til at betragte mennesker med handicap som enten værende aseksuelle eller overseksualiserende (Eastgate, 2008). Og dette kan medføre f.eks. en disciplinerende tilgang i mødet med seksualitet (Löfgren-Mårtenson, 2004). Men løsningen ligger ikke nødvendigvis i det kausale. Vejen hen til løsningen kræver analytiske og systematiske tilgange, så vi for alvor kan få øje på det, der er betydningsfuldt for mennesket med handicap. Så vi må indstille os på, at løsningen på seksuelle problematikker – eller udfordringer om man vil – ikke er et quick-fix, men ofte en lang vej.

De analytiske og systematiske kompetencer i at igangsætte og fastholde indsatser med fokus på udvikling i det livslange perspektiv er afgørende i forhold til at holde afmagten fra døren, når seksualiteten larmer, buldrer og brager både på botilbuddet og i det offentlige rum. De analytiske og systematiske kompetencer må dog hvile på noget – og her er det ønskeligt, at netop en bred forståelse af seksualitet er i spil. Dette er væsentligt i forhold til at kunne bevare åbenheden for, at der ikke er nogle enkle svar, når det handler om seksualitet.

En definition af seksualitet – kan det lade sig gøre?

WHO opererer med nedenstående definition af seksualitet, som med sin længde og grundighed viser, hvor bredt vi må forstå seksualitet:

> *Seksualitet er en integreret del af ethvert menneskes personlighed. Den er et basalt behov og et aspekt af det at være menneske, som ikke kan adskilles fra andre aspekter i livet.*

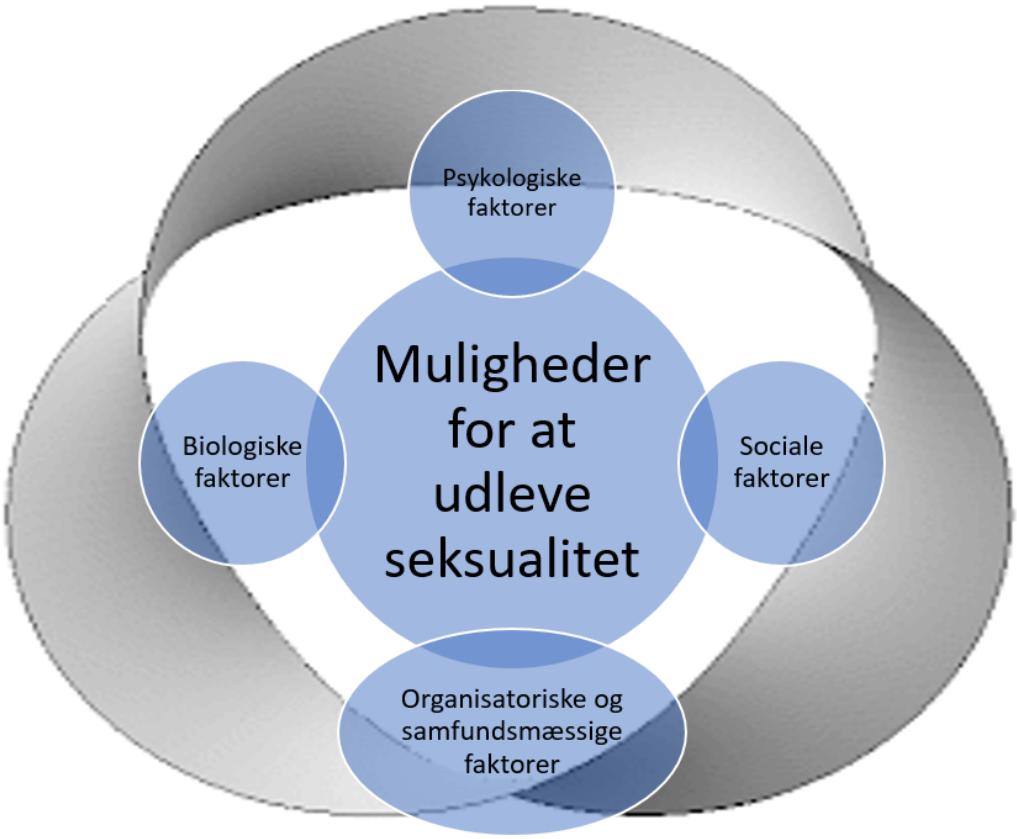
Seksualitet er ikke synonymt med samleje. Det handler ikke om, hvorvidt vi har orgasme eller ej, og endelig er det ikke summen af vort erotiske liv. Dette kan være en del af vor seksualitet, men behøver ikke at være det. Seksualitet er så meget mere. Det er, hvad der driver os til at søge kærlighed, varme og intimitet. Den bliver udtrykt i den måde, vi føler, bevæger os på, rører ved og bliver rørt ved. Det er lige så meget dette at være sensuel, som at være seksuel.

Seksualitet har indflydelse på vore tanker, følelser, handlinger og samhandlinger og derved på vor mentale og fysiske helse. Og da helse er en fundamental menneskeret, så må også seksuel helse være en basal menneskeret" (Langfeldt, 1986).

Definitionen fra WHO favner den treenighed af kropslige, følelsesmæssige samt erkendende og skabende aspekter, som beskrives i "Seksualitet på dagsordenen" (Socialstyrelsen, 2012). Men den lange beskrivelse åbner også for alt det, som ikke rummes i definitionen. Som der står: Seksualitet er så meget mere. Efterfølgende analysemodel er frit sammensat med afsæt i den dialektiske handicapforståelse og dermed også det bio-psyko-sociale perspektiv. Oprindeligt er den bio-psyko-sociale model udformet som en sygdomsmodel. Her er det vigtigt at pointere, at analysen af seksualitetens udlevelsesmuligheder ikke betragtes med et sygdoms- eller sundhedsblik. Den oprindelige model anvendes udelukkende som en måde at anskue mennesket som mere end sin biologi.

Modellen er her udvidet med et selvstændigt element om de organisatoriske og samfundsmæssige rammer. Disse vil i den oprindelige tilgang være indlejret i det sociale. Men ovenstående barrierer i litteraturstudiet peger på, at der kan være barrierer på både et nært socialt plan og i nogle øvre strukturer i forhold til at placere og varetage ansvaret for undervisning, vejledning og guidning i seksualpædagogik. Endeligt omfavner Möbius-båndet det biologiske, psykologiske, sociale og organisatoriske/ samfundsmæssige. Möbius-båndet bruges i modellen som billede på, at der er tale om en fortløbende, gensidig påvirkning i den uendelighed båndet har. Samtidig er båndet med sin drejede form et symbol på, at de samme elementer kan anskues med et udefra- og indefra-perspektiv.

Modellen kan bruges uanset funktionsniveau, da den primært er tænkt som et analyseredskab for omgivelserne. Dog kan det være betydningsfuldt for både borgeren og for omgivelsernes viden om borgeren at indlede dialog om spørgsmålene. Selvfølgelig under hensyntagen til borgerens kommunikative og kognitive udviklingsniveau. Modellen kan bruges i det kollegiale samarbejde som et pædagogisk redskab, men også i samarbejdet med pårørende og andre eksterne aktører, f.eks. i dialog med sagsbehandlere.



Figur 1: Analysemodel til afdækning af barrierer og deltagelsesmuligheder © Lena Nyborg Nansen.

På næste side angives forslag til analyse-spørgsmål, som kan stilles i arbejdet med at afdække konteksten for seksualiteten, borgerens og omgivelsernes forudsætninger. Der kan stilles uendeligt mange spørgsmål, hvorfor der her kun er vist eksempler, som kan tilpasses i forhold til den enkelte borger. Det væsentlige er at komme hele vejen rundt i modellen, så der tales om både det biologiske, psykologiske, sociale og organisatoriske. Samtidig kan der i samtalen om spørgsmålene anlægges et indefra- og udefra- perspektiv, så det indgår, hvordan et konkret element ser ud fra borgerens ståsted, og hvordan det ser ud fra omgivelsernes. Et vigtigt sted at starte før analysen er dog at vurdere: Udtrykker borgeren reelt et ønske, verbalt eller nonverbalt, om hjælp til seksualiteten?

1. **Hvad er borgerens behov og ønsker?**
   Hvilke udtryk ser vi, som peger på, at borgeren har brug for hjælp til at udleve sin seksualitet? Hvad kommunikeres – verbalt og nonverbalt – om seksualitet?

2. **Hvilke biologiske faktorer spiller ind i forhold til seksualiteten?**
   Hvordan kan funktionsnedsættelsen være en hindring for borgeren? F.eks. i form af kognitive, kommunikative, sanselige udfordringer?
   Er der medicinske eller dysfunktionelle hindringer for seksuallivet?
   Hvordan spiller eventuelle fysiske og psykiske følgelidelser ind på seksualiteten? Er der f.eks. angstprægede eller psykotiske forekomster? Eller er der fysiske udfordringer som stomi, kateter eller lignende?

3. **Hvilke psykologiske faktorer spiller ind i forhold til seksualiteten?**
   Hvilket mål, drømme og behov har borgeren?
   Hvilken selvforståelse har borgeren?
   Hvilke tillærte tanker har borgeren i forhold til sin egen seksualitet? Eller med andre ord: Hvilke erfaringer har borgeren gjort sig i forhold til seksualitet?
   Hvilken erkendelse har borgeren i forhold til følelser, krop, relationer og seksualitet?
   Hvilke religiøse eller spirituelle overbevisninger har borgeren? Og kan de have en indflydelse på muligheden for at udleve seksualiteten, eller måden hvorpå den udleves?

4. **Hvilke sociale faktorer spiller ind i forhold til seksualiteten?**
   Hvilke relationer har borgeren, og hvilke ønsker han/hun at indgå i? Herunder også typen af relationer: Kæresteforhold, intime forhold, kontakten til personale, pårørende og medbeboere.
   Hvilke muligheder og begrænsninger findes der generelt i borgerens sociale liv?
   Hvordan er (seksual)pædagogikken tilrettelagt omkring borgeren? Er der mulighed for seksualvejledning, -undervisning og guidning?
   Hvilken kultur er til stede ift. borgerens seksualliv? Er det "tilladt" at have og udleve sin seksualitet?

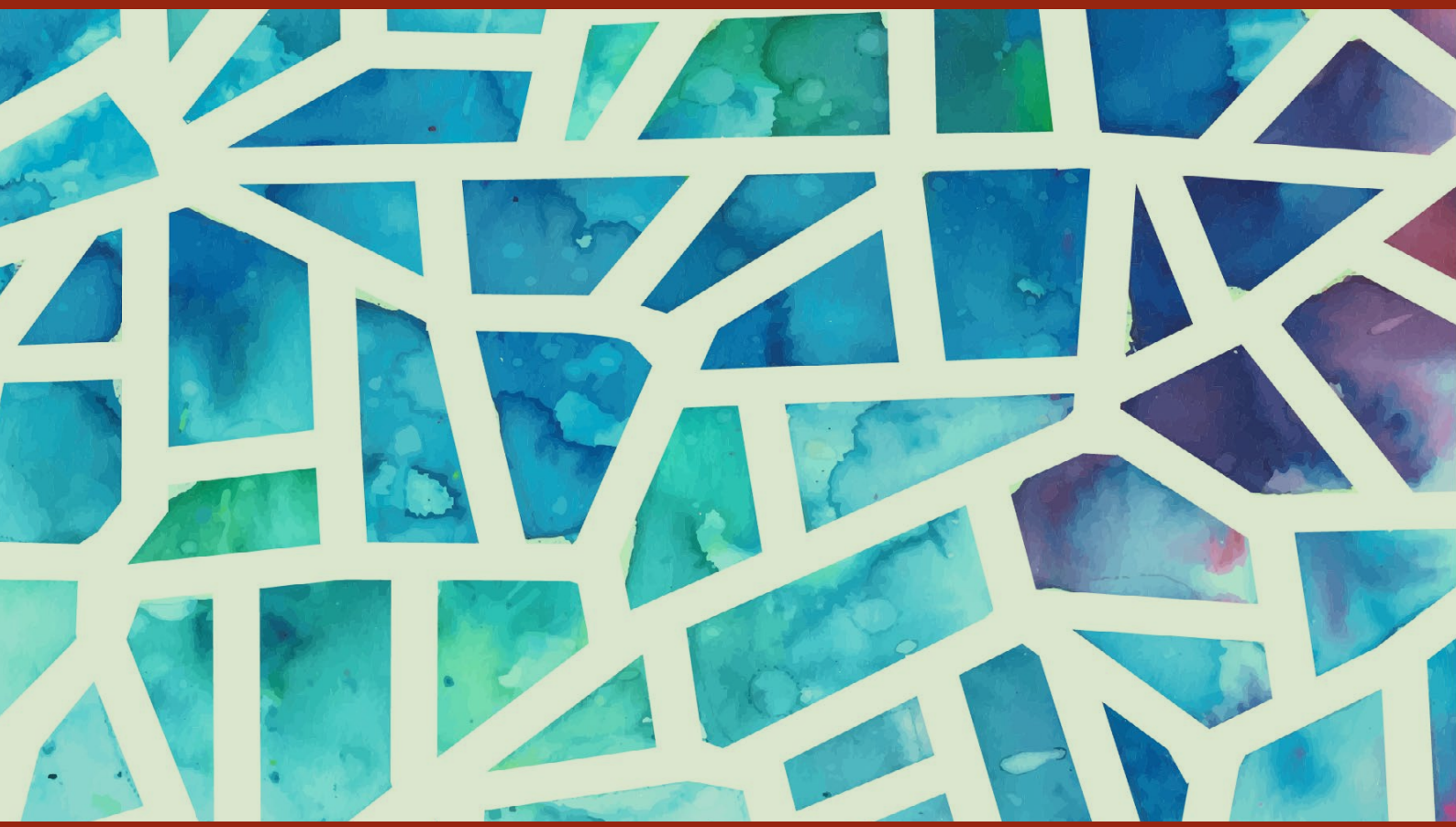
5. **Hvilke organisatoriske/samfundsmæssige faktorer spiller ind i forhold til seksualiteten?**
   Tager man på organisatorisk niveau ansvar for seksualvejledning, -undervisning og guidning? Og på hvilken måde tages dette ansvar: Er der en systematisk tilgang til at tilbyde og yde hjælpen, hvis borgeren udtrykker ønske herom?
   Er der udarbejdet en seksualpolitik, som kan have indflydelse på den hjælp, borgeren kan få/har ret til at få?
   Hvordan er den generelle kultur og etik i forhold til at arbejde med seksualitet? Og hvordan hænger denne sammen med et samfundsmæssigt syn og en lovgivningsmæssig forpligtigelse?
   Hvilke ressourcer, både økonomiske, personlige og faglige, er der på de forskellige niveauer i organisationen ift. at varetage det pædagogiske arbejde med seksualitet?

6. **Möbius-båndet:**
   Som beskrevet er båndet et symbol på, at det er en vedvarende proces at analysere og yde hjælp til borgeren. Dermed er en analyse aldrig færdig. Man kan eventuelt fastsætte et tidspunkt for en senere analyse, så det kan vurderes, om der er faktorer, der har ændret sig i den mellemliggende periode.
   Analysen kan også afrundes med et blik på de forskellige perspektiver, der er i spil: Hvad er det væsentlige for borgeren, og hvad er væsentligt for pårørende, medarbejdere og organisation som helhed?

Kort sagt kan det være umådeligt vanskeligt at definere seksualitet – særligt på vegne af andre. Den bevidsthed skal bruges aktivt som vedvarende tvivl. Denne tvivl skaber nysgerrighed og åbenhed for at søge at forstå. Og heri begynder den mere grundige analyse af, hvad der er på spil for borgeren, fremfor fastsættelsen af en konklusion. I analysen må indgå den kompleksitet, seksualitet er, samt den kontekst borgeren er i.

The Mosaic Approach og udvikling af pædagogisk praksis

Af Micki Sonne Kaa Sunesen,
Ph.d. Nordic Learning – Research and Education



The Mosaic Approach er en metode til at undersøge børns perspektiver på forhold i deres eget liv. Et aktionsforskningsprojekt har blandt andet undersøgt, hvordan pædagogisk praksis kan udvikles med brug af The Mosaic Approach.

Kan man udvikle pædagogisk praksis med afsæt i børns perspektiver? Hvis ja – hvordan? Dette spørgsmål vil jeg svare på i denne artikel. Svaret baserer jeg på resultater fra et aktionsforskningsprojekt, hvor jeg sammen med 10 specialpædagoger fra Pædagogisk Psykologisk Ressourcecenter (PPRC) i Lolland Kommune gjorde brug af The Mosaic Approach til at udforske børns perspektiver på deres børnehave. Da PPRC står overfor en omstillingsproces, som indebærer nye samarbejdsformer med kommunens dagtilbud om børn med specialpædagogiske behov og om børn i udsatte positioner. Derfor har arbejdet med The Mosaic Approach også fokuseret på denne børnegruppes deltagelsesmuligheder i børnehaver. I artiklen svarer jeg på disse tre spørgsmål:

1. Hvad er The Mosaic Approach?
2. Hvad lærte specialpædagogerne i arbejdet med The Mosaic Approach?
3. Hvordan kan pædagogisk praksis udvikles med brug af The Mosaic Approach?

Hvad er The Mosaic Approach?

The Mosaic Approach er en metode til at undersøge børns perspektiver på forhold i deres eget liv. Undersøgelserne bliver lavet som en serie af små undersøgelser, som over tid sættes sammen til en helhed (Clark & Moss, 2005). Derfor bruges mosaikken som metafor til at beskrive, hvordan man arbejder med metoden. Eksempler på undersøgelser kan være forskellige former for samtaler med børnene. Men for mange børn er det vanskeligt at sætte ord på, hvad de tænker og føler. Derfor lægges disse undersøgelser ind i pædagogiske aktiviteter. Fx kan man lave tegninger eller malerier sammen med børnene om noget, som vedrører børnenes liv i børnehaven. Det kan fx være, hvor de godt kan lide at lege henne, hvad de forbinder med en god ven, eller hvad en god voksen gør. Andre metoder end tegninger og malerier kan også være at gøre brug af fotos, som man taler med børnene om eller ud fra. Det kan være fotos af legepladsen, af hulen i skoven eller af bålpladsen. Et konkret eksempel på et forløb kan være dette, som en specialpædagog beskriver at have afviklet:

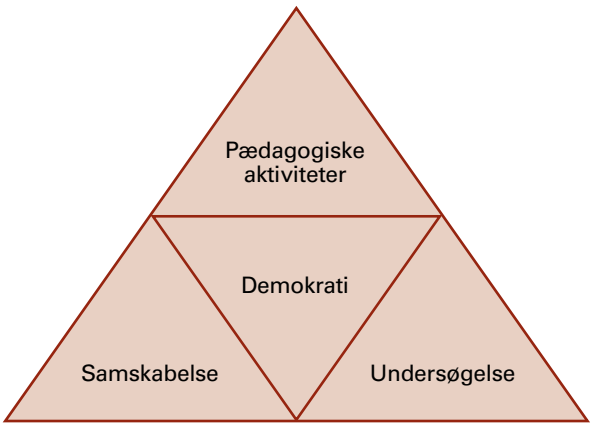
> *Hvert barn har fået til opgave at finde det sted på legepladsen, hvor de leger bedst. Hvert barn har taget et billede af det pågældende sted eller ting, og bagefter har jeg taget et billede sammen med barnet, hvor det står ved deres yndlingssted. Jeg har herefter interviewet små grupper på 3-4 børn af gangen for at høre, hvad deres tanker er om at gå i børnehave, og hvad der er bedst ved at gå i børnehaven.*

Ideen i The Mosaic Approach er altså, at man skaber et fælles tredje, som kan danne stillads for dialog med barnet. Via denne dialog får den voksne et indblik i, hvordan barnet oplever at være barn i børnehaven. Den viden, som den voksne får, bruges til at skabe ændrede eller nye deltagelsesmuligheder for barnet eller børnegruppen. På den måde bruges det pædagogiske arbejde med The Mosaic Approach til at skabe en børnehave, som barnet kan lide at opholde sig i. Under denne måde at arbejde ligger et børnesyn, hvor barnet anskues som ressourcefuldt og kompetent og derfor inviteres ind som aktiv medskaber af forholdene i børnehaven (EVA, 2020).

Dette er samtidig en måde at arbejde med børnedemokratiet på – forstået på den måde, at børnene via samarbejdet med de voksne erfarer, at de kan påvirke forhold i deres eget liv.

Indsatser lig dem, som er beskrevet ovenfor, kommer under det, som man kan kalde "det tilstræbte indefra-perspektiv", hvor den voksne via empatisk indlevelse forsøger at se verden igennem barnets øjne med henblik på bedre at forstå barnets oplevelse af forhold i børnehaven (Warming, 2017). Men det er et tilstræbt perspektiv, fordi det reelt ikke er muligt at kravle ind i menneskers hoveder og se verden igennem deres øjne. "Det tilstræbte" refererer således til en fortolkning af barnets indre liv, sådan som det kommer til udtryk med og uden ord i forløbet. Som modtræk til det tilstræbte indefra-perspektiv kan undersøgelser derfor med god mening suppleres med udefra-perspektiver. Her gøres der brug af fx pædagogisk observation af børnenes leg eller af samspillet mellem barn og voksne. Andre former for undersøgelser kan også være interviews med forældre eller andre vigtige omsorgspersoner. På den måde kan undersøgelser laves med fokus på perspektiver, herunder de professionelles, børnenes, men også deres omsorgspersoners.

Opsamlende kan man sige, at The Mosaic Approach giver mulighed for at arbejde med pædagogiske aktiviteter, undersøgelser, demokrati og samskabelse med børn og deres omsorgspersoner i et og samme forløb. Dette er illustreret i figur 1 nedenfor.



Hvad lærte specialpædagogerne i arbejdet med The Mosaic Approach?

I aktionsforskningsprojektet gør 10 specialpædagoger erfaringer med The Mosaic Approach i hver deres børnehave. Afslutningsvist bedes de beskrive, hvad de fandt ud af i dette arbejde. Nedenstående fire udsagn er eksempler fra disse beskrivelser, som på en god måde illustrerer det samlede billede:

1. Børnene kan godt fortælle og er gode til at fortælle, hvis vi har tid og er nærværende, hvis vi er i små grupper og sætter rammerne for vores samvær, så bidrager børnene med meget.
2. Det styrker relationen til barnet og har givet mig mulighed for at opdage kompetencer hos barnet, jeg ikke har set før.
3. Jeg oplevede, at det, at vi fik et fælles fokus og fælles oplevelser, styrkede relationen mellem os.
4. Jeg fandt ud af, at børnene syntes, det var dejligt at lave noget sammen med mig, for jeg legede med dem og gik ikke min vej.

De fire udsagn ovenfor fremhæver opdagelser, som specialpædagogerne gjorde i deres forløb. Opdagelserne går i retning af tre områder. For det første beskriver specialpædagogerne, at de med brug af The Mosaic Approach finder ud af noget om børnene, som de ikke vidste på forhånd. Det er gennemgående i data, at de overraskes over, i hvilken udstrækning børn er i stand til at udtrykke sig om deres oplevelser i børnehaven og i kraft af de dialoger, som de oplever bedre at kunne føre med børnene, opdager de kompetencer hos børnene, som de ikke tidligere har været opmærksomme på. For det andet så opdager specialpædagogerne, at i selv samme

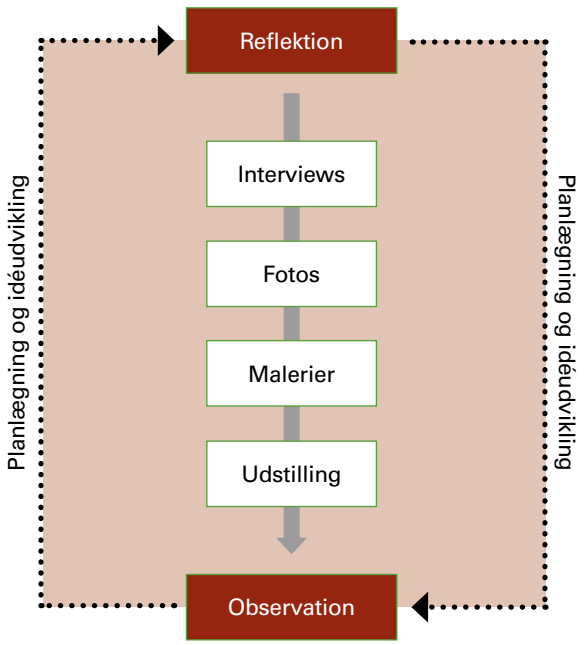
Figur 1: Pædagogisk arbejde med børneperspektiver med brug af The Mosaic Approach

øjeblik, de begynder at interessere sig for børnenes perspektiv, så styrkes relationen mellem barn og voksen, hvilket i højere grad gør det nemmere at have fælles opmærksomhed sammen med barnet, dvs. være sammen med barnet om et fælles tredje. For barnet betyder "det at den voksne spørger", at den voksne kan lide barnet og interesserer sig for barnet. For det tredje: hvor banalt det for en start kan lyde, så får specialpædagogerne kun denne nye betydningsfulde viden og oparbejder denne gode relation, når de arbejder med deres egen måde at være tilgængelig og nærværende på. Opdagelserne om barnet og den gode relation til barnet kan føres tilbage til den måde, som den voksne samarbejder med barnet.

Man kan således sige, at The Mosaic Approach (1) kan føre til nye erkendelser hos de voksne og (2) medvirke til at skabe gode relationer mellem barn og voksen. Samtidig er det opdagelsen, at ingen af de to ting sker uden, (3) at den voksne er tilgængelig og nærværende. Det er nærværet, tilgængeligheden og viljen til at tune ind på barnets frekvens, der fører til nye mulige farbare veje i børnehavens måde at være børnehave på. Men i kølvandet af dette følger, at de voksne i børnehaven øger deres kollektive bevidsthed om deres muligheder for i fællesskab at etablere deltagelsesmuligheder for alle børn, men i særdeleshed de børn med specialpædagogisk behov og de børn i udsatte positioner. Kort sagt: Når de voksne undersøger børnehavens deltagelsesmuligheder i et børneperspektiv, får de øje på noget, som de ikke får øje på i et voksenperspektiv.

Hvordan kan pædagogisk praksis udvikles med brug af The Mosaic Approach?

Hidtil har jeg beskrevet, hvordan de voksne sammen med børnene kan lave undersøgelser i og af børnehaven, dvs. hvordan de via undersøgelser og empatisk og fortolkende indlevelse kan gøre sig anstrengelser for at forstå børnehavens deltagelsesmuligheder – med afsæt i børns perspektiver. Dette forståelsesarbejde rummer i sig selv muligheder for udvikling af den pædagogiske praksis. Men samarbejdet med børnene om undersøgelser kan forstærkes ved, at det for det første kobles med de professionelles arbejde med at fortolke det, som de finder ud af sammen med børnene. For det andet ligger der en yderligere kvalificering derved, at de professionelle i fællesskab reflekterer over de implikationer den ændrede forståelse har for børnehavens måde at være børnehave på. Koblingen mellem undersøgelser sammen med børn og forståelsesarbejdet i det professionelle fællesskab kan illustreres i denne model:



Figur 2: Kobling mellem undersøgelsesarbejde med børn og refleksionsprocesser i det professionelle fællesskab

I figur 2 symboliserer den grå pil i midten samarbejdet med børnene om at undersøge forhold i børnehaven. De professionelle laver her interviews med børnene, de undersøger deres perspektiv via fotos og via malerier, som børnene laver. Disse produkter samles og fører samlet set til en udstilling i børnehaven. Men parallelt med denne proces samarbejder de professionelle om at reflektere sammen om over de erfaringer, som de gør sig. Denne refleksion kan understøttes via

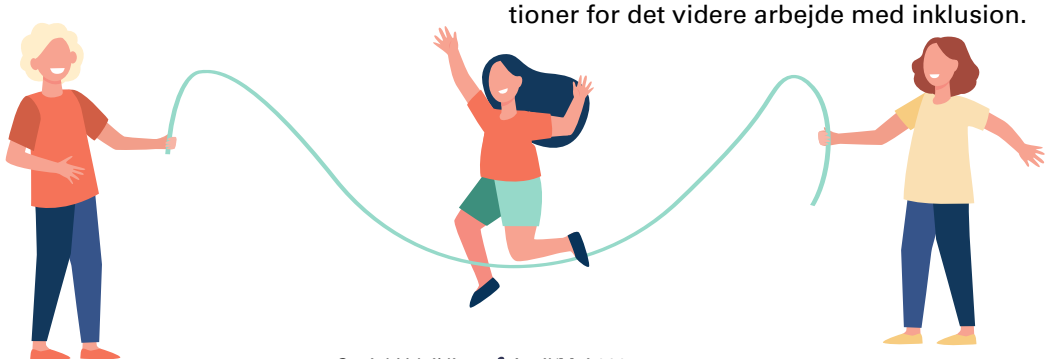
pædagogisk observation, som de laver af hinandens mosaikforløb. På den måde kan de professionelle via refleksive dialoger skabe forbindelseslinjer mellem det, som børnene udtrykker og det, som de voksne forstår ved børnenes udtryk. Med afsæt i disse refleksive dialoger gives de professionelle inspiration til nye ideer, som de kan afprøve i praksis.

Hvor den grå pil i midten af figur 2 refererer til samspillet med børnene, refererer den sorte stiplede linje til de professionelles samspil med hinanden. De professionelles samspil pendulerer mellem observation af praksis og refleksion over praksis. Det, som kitter disse to poler sammen, er det kontinuerlige samarbejde om planlægning og ideudvikling. Og det er netop her, at kimen til udvikling af den pædagogiske praksis ligger. Det er præcis her, arbejdet med undersøgelser af børnenes perspektiver, refleksion og observation får en transformerende betydning for børnehaven. Det får denne betydning netop her, fordi der opstår en kontakt mellem på den ene side undersøgelser, refleksion og observation – og på den anden side: de kontekstuelle betingelser, som danner ramme om børnenes hverdag i børnehaven. Med "kontekstuelle betingelser" menes her: (1) den adfærd, som opretholder de professionelles praksis i hverdagen, (2) de strukturer som kendetegner børnehavens måde at indrette sig på, (3) de pædagogiske aktiviteter og samværsformer, som danner ramme om samspillet mellem voksne og børn. Det transformerende potentiale frisættes således, når arbejdet med undersøgelser, refleksion og observation sætter aftryk i børnehavens etablerede vaner og rutiner, fordi dette aftryk skaber nye deltagelsesmuligheder for børnene i børnehaven.

Opsamling

Jeg har i denne artikel beskrevet, hvad The Mosaic Approach er, og hvordan denne metode kan bruges som tilgang til arbejdet med børneperspektiver og som afsæt for udvikling af pædagogisk praksis i børnehaven. Jeg har med afsæt i erfaringer fra Pædagogisk Psykologisk Ressourcecenter i Lolland Kommune fremlagt eksempler på, hvordan dette konkret kan gøres, og hvad potentialerne er ved at gøre det. Undersøgelserne peger på, at The Mosaic Approach har potentialet til at sætte de professionelles opfattelse af børnehavens praksis i nyt lys. Med brug af metoden faciliteres fremkomsten af nye facetter af forhold i børnehaven, fordi de professionelle ganske enkelt opdager noget, som de ikke vidste på forhånd. Opdagelserne af det nye fører til ændrede forståelser af det etablerede, hvorved de professionelle inspireres til at afprøve nye tiltag. At opdage noget nyt, ændre praksis og derved skabe deltagelsesmuligheder for børnene afhænger af den professionelles muligheder for og kapacitet til at indgå i nærværende samspil med børnene.

Videre gives der i artiklen også bud på en tilgang, hvor de professionelle ved at arbejde systematisk med refleksion, observation, planlægning og ideudvikling kan tilføre arbejdet med The Mosaic Approach et ekstra lag. Det ekstra lag griber mere konsekvent ud i børnehavens måde at være børnehave på, fordi der her skabes en nyttig distance til praksis, som bevirker, at de professionelle i ro og mag kan udkrystallisere karakteren af deres ændrede forståelser af deres fælles pædagogiske praksis. Ved at arbejdet med The Mosaic Approach med disse refleksive elementer ser der ud til at være sammenrystet en cocktail med lovende implikationer for det videre arbejde med inklusion.



LANDSMØDET 2021

Nu er det en realitet!

Landsmødet 2021 afholdes på Nyborg Strand den 18. og 19. august.

Vi har åbnet for tilmelding.

Vi er enormt glade for at kunne præsentere et både relevant og fagligt program for de to dage med en blandet buket af spændende oplægsholdere.
I de kendte rammer på Nyborg Strand. Men denne gang i sommerklæder.

SE PROGRAMMET HER.

Vi har i lang tid fulgt udviklingen med spænding. Både i forhold til smittetryk, vaccinationsplan og forsamlingsrestriktioner. De seneste udmeldinger fra myndighederne og Christiansborg betyder, at der fra og med denne uge kan deltage op til 1000 mennesker i store begivenheder som Landsmødet. Samtidig ser det ud til, at en overvejende del af landsmødedeltagerne vil være færdigvaccineret til august. Nu tør vi tro på det!
Vi gjorde os dyrt købte erfaringer ved aflysningen af Landsmødet i 2020.

Vi har lært af historien og kan garantere, at den ikke gentager sig.

Vi sikrer, at deltagerne ikke mister deres penge, hvis det utænkelige alligevel skulle ske, og en aflysning af Landsmødet bliver nødvendig.

Vi hverken kan eller vil vi stille vores loyale bagland og vores fantastiske netværk i den situation igen!

Vi glæder os til at se rigtig mange af jer i Nyborg den 18. og 19. august.

Vi regner med, at vi bliver omkring 500, som vi plejer.

Skynd jer at melde jer til og giv din kollega en opfordring om at gøre det samme.
Vi fornemmer, at der i den grad er et kæmpe behov for at netværke og for at 'landsmødesulten' igen får mulighed for at blive stillet.

Det bliver fantastisk at tage imod jer alle igen!

TILMELD DIG HER.

Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

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

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

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

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

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

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift • 2-2021