SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 3-2023

Uenighed giver grundlag for bedre beslutninger 5

Sørg for høj psykologisk tryghed på jobbet – hvis I vil få det bedste ud af jeres unge medarbejdere! 10

Recovery og mødet med civilsamfundet – brobygning, samskabelse og nye ledelsesudfordringer 13

Meningsledelse på bosteder 20

Deltagelse på tværs af unge voksne udviklingshandicappedes hverdagsliv – set fra de unge voksnes egne perspektiver 24

Undgå rod i ledergruppen og styrk kulturen nedad i organisationen 30

Boganmeldelse: 'Giftig gæld og udpint velfærd' af Susanne Ekman 34

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 oge mu nyligheder.

Redaktion
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk
Deslers Grafisk Hus

Udgiver
Socialt Lederforum
Kochsgade 31D
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.

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

Forsidefoto:
Freepik.com

INDHOLD 3-2023

Uenighed giver grundlag for bedre beslutninger 5
Af Thomas Rosenberg og Jacob Christoffer Pedersen
Selvom det kan være trygt – ligefrem behageligt – at opnå enighed hurtigt, så kalder en kompleks virkelighed ikke på, at I går i takt eller synger med én stemme. Tværtimod har du brug for alle stemmer til at være oprigtigt uenige for at skabe gode løsninger. Læs om fem tegn på farlig konsensus, og hvordan du hjælper dit team til at arbejde med uenigheder.

Sørg for høj psykologisk tryghed på jobbet – hvis I vil få det bedste ud af jeres unge medarbejdere! 10
Af Bettina Prühs
Hvis unge føler sig anerkendt og værdsat, kan de være en stor gevinst på enhver arbejdsplads. De kan være med til at sikre en kreativ og engageret arbejdsplads med høj psykologisk tryghed, og de kan være topmotiverede medarbejdere. Men det kræver en indsats fra alle parter. Det emne drager projektet Tryg ITstart nye erfaringer med.

Recovery og mødet med civilsamfundet – brobygning, samskabelse og nye ledelsesudfordringer 13
Af Jens Ulrich
Frivillige foreninger og lokale fællesskaber kan være vigtige aktører, når der i det sociale arbejde skal arbejdes med at understøtte en recoveryorienteret tilgang. Men samarbejdet kan være vanskeligt. I samarbejdet skal der blandt andet balanceres mellem en faglig tilgang på den ene side og en anerkendelse af, at andet end faglighed kan være værdiskabende på den anden side.

Meningsledelse på bosteder 20
Af Leif Lyder Jensen
Forventninger og krav til offentlige institutioner – herunder på bosteder – ændrer sig i hastig takt, og samtidig er der udfordringer med rekruttering og fastholdelse. Den situation udfordrer ledelsen af bostederne, og en mere moderne og tidssvarende ledelsestilgang er påkrævet. Meningsledelse kan være et af værktøjerne til at opnå såvel større brugertilfredshed som større arbejdsglæde.

Deltagelse på tværs af unge voksne udviklingshandicappedes hverdagsliv – set fra de unge voksnes egne perspektiver 24
Af Gitte Lyng Rasmussen
Deltagelse er en handicappolitisk målsætning, og en rettighed mennesker med intellektuelle udviklingshandicap har. Men hvordan ser deltagelsen ud – når man undersøger det fra unge voksne udviklingshandicappedes eget perspektiv. Det har et Ph.d. projekt undersøgt.

Undgå rod i ledergruppen og styrk kulturen nedad i organisationen 30
Af Heidi Friis
Er samarbejdet i ledergruppen præget af kollektivt ansvar, højt engagement, horisontal hjælpelyst og ikke mindst fælles fodslag om rammer, retning og strategi, så vil det med meget stor sandsynlighed også kendetegne kulturen nedad i organisationen.

Boganmeldelse: 'Giftig gæld og udpint velfærd' af Susanne Ekman 34
Af Louise Manstrup

PÆDAGOGISK SIKKERHED®

TRYGHED FOR BORGER OG PERSONALE

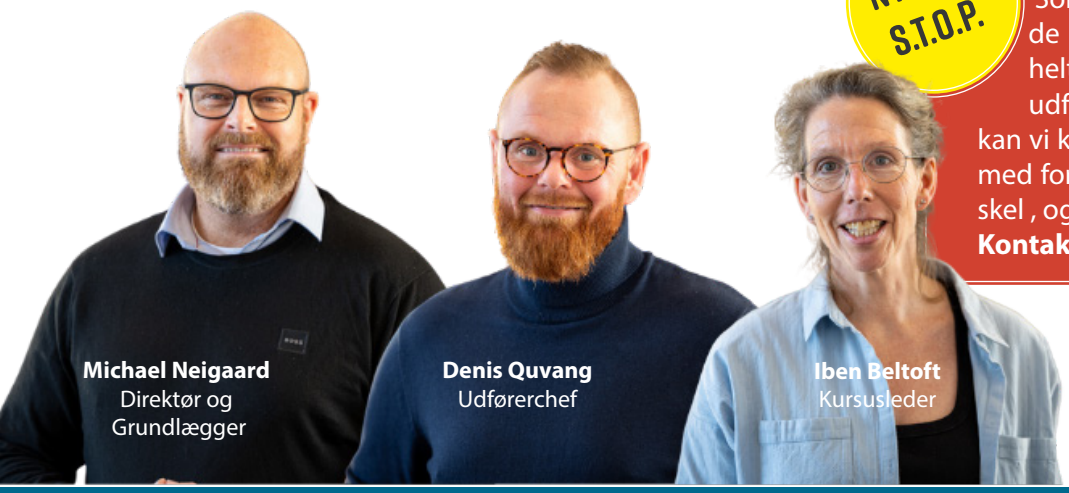
Specialpædagogisk Støtte · S.T.O.P. Vikar · Vikar Total · Pædagogisk Sikkerhedsindsats · Kursus

GÅR I UTRYGGE PÅ ARBEJDE, OG MANGLER I VIDEN OG ERFARING TIL AT STÅ I UDSATTE SITUATIONER MED UDADREAGERENDE BORGERE?

S.T.O.P. er et højspecialiseret vikarbureau, med fokus på pædagogik. Vi tilbyder fagligt engagerede og erfarne vikarer, til både tryghedsskabende, og komplekse, indsatser på social og sundhedsområdet, samt demens- og handicapområdet.

Hos S.T.O.P. arbejder vi ud fra vores egen tilgang; **Pædagogisk Sikkerhed®**. Dette er en arbejdstilgang, udviklet af vores egen grundlægger, Michael Neigaard. Med Pædagogisk Sikkerhed®, tager vi udgangspunkt i jeres nuværende teoretiske afsæt, og på denne måde sikrer vi, at både borgere og personale får tryghed i hverdagen, at borgerne bliver mødt i deres behov, og at personalet får mulighed for at blive klogere på hvad borgeren har brug for. Vores medarbejdere kan både assistere som tryghedsskabende personale, men de kan også tage over på den fulde indsats, inkl. afklaring, dokumentation og journalisering.

Er du interesseret i at høre mere om hvad S.T.O.P. kan gøre, for at give jer en tryggere hverdag, så kontakt os endelig - telefonen er åben hele døgnet - alle dage - året rundt.



NYT HOS S.T.O.P.

Som noget nyt, giver vi nye og eksisteren de kunder mulighed for, uden binding og helt uforpligtigende, at få besøg af vores udførerchef Denis Quvang. På dette møde kan vi kigge ind i jeres udfordringer, og komme med forslag til hvordan S.T.O.P. kan gøre en forskel , og skabe en tryg hverdag for jer.
Kontakt os på mail@s-t-o-p.nu

S·T·O·P
SIKKERHED · TRYGHED · OMSORG · PÆDAGOGIK

Tlf. 7199 3775

mail@s-t-o-p-nu

www.s-t-o-p.nu

Kære læser

"Håb er ikke en strategi" (Barbara Bertelsen, Scandic Falkoner 22. maj 2023)

Departementschefen fra Statsministeriet – der vist ikke behøver yderligere præsentation – sagde ovenstående, da hun deltog i en paneldebat i forbindelse med konferencen "Ledelse som løsning - lokalt, nationalt og globalt". Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse havde inviteret. Der deltog 700 ledere. H.K.H. Kronprins Frederik holdt åbningstalen.

Barbara Bertelsen sagde det med tydelig adresse til de seneste års svære politiske beslutninger. Hun understregede også at: "Intet har betydning, før det er omsat til praksis".

Hun sagde ikke, at 'målet helliger midlet', men jeg lagde mærke til, at det var det, min sidemand i den tætpakkede konferencesal skrev på sin blok. Efterfulgt af et udråbstegn og et spørgsmålstegn.

Det er den tid på året. De første festivaler er godt i gang – solen skinner over dem, og endnu en sommer er sat i gang. Udbuddet er stort – alt fra 'Copenhell', hvor den hårde og tunge musik tordner ud af højtalerne, til den folkelige 'Smukfest', der mere og mere minder om en stor syng-med-havefest, til det sofistikerede 'Heartland', hvor champagnen og finkulturen går hånd i hånd.

Blandt alle disse festivaler gemmer der sig nogle stykker, der formår at blande det hele på sin helt egen måde. Eksempelvis 'Sjællandsfestivalen', 'Sølund Musik-Festival' og 'Lavukstock'. Her er der fællessang, dedikation og kultur. Det er med en helt særlig glæde, jeg år efter år ser billeder fra netop disse festivaler. Jeg sætter pris på at leve i et land, hvor det er muligt at samle så mange folk omkring det at skabe mangfoldighed. Oven i købet i smukke og stemningsfulde rammer. Selv havde jeg den store glæde at være skrevet på gæstelisten til Lavukstock. Jeg sagde pænt tak for invitationen og deltog med stor glæde i den flotte endagsfestival. Solen skinner på festival-Danmark. I mere end blot overført betydning.

Forventnings- og samarbejdsklimaet er desværre mere ustabilt og slet ikke sommerligt og let, når talen falder på 'Ekspertudvalget på socialområdet', der i daglig tale ofte benævnes som 'Tranæs-udvalget'.

Ekspertudvalget offentliggjorde den 4. maj en rapport med 11 anbefalinger til, hvordan kommunerne kan styre økonomien på socialområdet. Socialt Lederforum og 36 andre organisationer rettede efterfølgende en temmelig hård kritik af anbefalingerne. Fordi de fleste af dem er problematiske og ikke lægger op til bedre forhold for mennesker med handicap.

Ekspertudvalgets konklusion er, lidt firkantet sagt, at systemet er vigtigere end borgeren. Der lægges (indirekte) op til, at nu skal økonomien primært tælle frem for at give borgerne den rigtige hjælp. Med anbefalingerne vil man sætte systemet, kommunernes økonomi og styring i centrum. I Socialt Lederforum er vi helt med på, at det er nødvendigt at passe på pengene – men det ændrer ikke ved, at vi er bekymrede. Både over tonen og over samarbejdsformen:

Der er blevet afholdt første følgegruppemøde i 'Ekspertudvalget på det specialiserede socialområde'. Det var en blandet oplevelse. Torben Tranæs, der er forskningsdirektør i VIVE, lagde ud med at tale om 'centrale styringsudfordringer' og om et clash mellem 'det svært styrbare specialiserede socialområde' og 'de almene områder'. Han tilføjede, at udgifterne på det specialiserede socialområde er med til at 'fortrænge' budgetterne på de almene områder.

Herefter blev følgegruppen inviteret til at give input til ekspertgruppen. Vi er omkring 25 i følgegruppen. Efter den runde, der tog godt en time, så gik ekspertudvalget nærmest i forsvarsposition. Det var en trist oplevelse.

Mens disse linjer skrives, er følgegruppen blevet inviteret til næste møde. Det kan heldigvis kun blive bedre!

Ultimo maj blev den årlige økonomiaftale mellem KL (kommunerne) og regeringen indgået.

Aftalen for 2024 indeholder reelt ikke nye penge til de stigende behov på handicapområdet og det øvrige specialiserede socialområde. Staten giver godt nok kommunerne nye penge til dækning af det såkaldte demografiske træk og til "udgiftspresset på social- og sundhedsområdet" (samlet 2,4 mia. kr.), men det virker umiddelbart som et meget lille plaster på et stort og betændt sår.

På det specialiserede socialområde henviser aftalen direkte til nogle af de anbefalinger, der et par uger tidligere kom fra 'Ekspertudvalget på socialområdet'. Anbefalinger som en samlet handicapbevægelse har taget meget kritisk imod. Men vel at mærke også anbefalinger som en række af andre interesseorganisationer også har taget kritisk imod. Det gælder også Socialt Lederforum. Allermest fordi vi anser det for useriøst og sjusket at gå i gang med at implementere de økonomiske anbefalinger, før de mere fagligt betonede anbefalinger foreligger. Vi havde gerne ventet.

I det hele taget så venter vi.

Vi venter på tydeligere udmeldinger fra regeringen vedrørende handicappede og udsatte. Vi venter på nyt vedrørende det specialiserede socialområde. Vi venter på tydelighed.

Regeringen er primært tydelige, når der skal bruges penge på enorme donationer til Ukraine og yderligere militær oprustning.

De (regeringen) siger godt nok, at de har fokus på de ældre – men den eneste ældre, de sådan for alvor bruger energi på for tiden, ser ud til at være Joe Biden.

Lederne i Socialt Lederforum kommer fortsat til at befinde sig i en nøgleposition, når der lægges op til, at der fremover skal findes lokale løsninger på gennemgribende strukturelle og økonomiske udfordringer.

Jeg håber, at der vil blive lyttet til dem – også selvom håb ikke er en strategi.

Bo Mollerup
Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Uenighed giver grundlag for bedre beslutninger

Af Thomas Rosenberg, Psykolog, Partner i HR7 Erhvervspsykologi og Grundlægger af Into the Grey og Jacob Christoffer Pedersen, Grundlægger af Into the Grey samt Partner i konsulenthuset Incento

Selvom det kan være trygt – ligefrem behageligt – at opnå enighed hurtigt, så kalder en kompleks virkelighed ikke på, at I går i takt eller synger med én stemme. Tværtimod har du brug for alle stemmer til at være oprigtigt uenige for at skabe gode løsninger. Læs om fem tegn på farlig konsensus, og hvordan du hjælper dit team til at arbejde med uenigheder.

"Hvad er den vigtigste egenskab, når man vil samarbejde kompetent i en foranderlig, uvis og flertydig virkelighed?"

Uenighed, vil svaret prompte lyde fra ledende kompleksitetsteoretikere. At gøre uenighed til en naturlig, oprigtig og dybt nødvendig del af dit teams kulturelle DNA er en vigtig ledelsesmæssig opgave i en verden, der bliver stadig mere kompleks.

5 tegn på farlig konsensus

Det kræver ledelse at understøtte samarbejdet, når problemstillingen er kompleks. Dels en høj grad af indsigt i egne præferencer, begrænsninger og styrker, men også et skarpt og nærværende blik for, hvad der udspiller sig lige nu og her.

Da konsensussen potentielt set er jeres største fjende, når virkeligheden er uvis og kompleks, skal du særligt være bevidst om følgende fem tegn:

1. Undertrykkelse af uenighed og kritik
2. Bortforklaring af fakta, der modbeviser det, flertallet tror på
3. Det er de samme, der hele tiden tager ordet
4. Lynhurtig enighed om svære beslutninger
5. "Sødsuppesnak" i form af overdreven optimisme og en følelse af, at intet kan gå galt

Konsensus kan skabe en stærk fornemmelse af fællesskab og harmoni – og af, at man har styr på tingene. Men en kompleks virkelighed kalder ikke på, at teamet går i fælles takt eller synger med én stemme, men at du derimod hjælper teamet med at rumme uenigheden, arbejde systematisk med den og omsætte den til handling.

Om Jacob Christoffer Pedersen

Er grundlægger af "Into the Grey" samt partner i konsulenthuset Incento. Ét af hans væsentligste fokusområder er, hvorledes organisationer og ledere styrker deres evne til at agere i uvished. Har skrevet både bøger, en lang række artikler samt arbejdet aktivt i både private og offentlige organisationer med netop det fokus gennem de seneste 15 år. Var før da selv lederen, der ofte prøvede sig mere tilpassende frem, end han måske dengang havde blik for.

Om Thomas Rosenberg

Er psykolog, partner i HR7 Erhvervspsykologi og grundlægger af Into the Grey. Arbejder sammen med ledere, teams og organisationer om, hvordan man kan begå sig kompetent og skabe resultater i en virkelighed, der befinder sig på den anden side af kontrol, forudsigelighed og orden. Han er forfatter til bogen "UVIS – ledelse mellem kaos og kontrol" samt en lang række artikler og indlæg om psykologi, uvished og kompleksitet.

Uenighed øger kvaliteten af beslutninger og idéer

Spørger man de amerikanske professorer i psykologi, Charlan Nemeth og Gary Klein om værdien i uenigheden eller de mangeartede perspektiver, vil de pege på to afgørende ting:

- En kompleks virkelighed rummer mange forskelligartede signaler, hvis betydning du langtfra altid bare kan gennemskue eller regne ud på forhånd. Hvis du satser på kun én udlægning – altså én sandhed – gør du dig selv umådeligt skrøbelig. For du skal være mere end almindeligt heldig, hvis du lige rammer plet. Uenigheder tilfører alternative perspektiver på den komplekse virkelighed og styrker dermed kvaliteten af beslutninger og idéer.

- Når du konfronteres med uenighed, og tager den seriøst, begynder du automatisk at søge efter alternative forklaringer på, hvorfor du ønsker at gøre, som du gør. Du tillader dig selv og andre at sætte konstruktivt spørgsmålstegn ved beslutningen eller idéen i stedet for at forelske jer i den. Dermed trykprøves den og "scannes" fra langt flere vinkler end ved konsensus.

De tavse stemmer

Tavse stemmer betyder, at medarbejderne holder sig tilbage med at byde ind med deres viden, perspektiver og erfaringer. Den ledelsesmæssige udfordring består i at få alle medarbejderne til at byde ind, og det er ikke let.

Der er to typiske årsager til, at medarbejderne skjuler deres viden for deres kollegaer i teamet:

Demotiverende signaler: Medarbejderen deler ikke sin viden, fordi hun tror, at hun tager fejl: "Han ved, hvad han taler om, for han har 10 års erfaring inden for området" eller "Hvis flertallet mener det, et det nok rigtigt." Demotiverende signaler har at gøre med a) Hvem der siger hvad i forhold til status, magt og popularitet og b) Hvor mange i gruppen, der siger det.

Socialt pres: Medarbejderen tror ikke, at hans viden eller perspektiv er forkert, men han frygter eksempelvis udstødelse af gruppen og vælger tavshed.

Måder du kan arbejde med uenighed i teamet

Ryst snekuglen
Mens du arbejder med systematisk uenighed, kan du aktivere de tavse stemmer ved hjælp af metoden "præmortem".

Præmortem er det modsatte af en post mortem. En post mortem er en obduktion, hvor man undersøger dødsårsagen. En præmortem er en undersøgelse af dødsårsagen, allerede inden projektet for alvor er kommet i gang.

I præmortem sætter du scenen for, at teamet kan skifte gear. Nu bliver det pludselig en styrke at give sine bekymringer og kritik en tydelig stemme. Og uenighed i forhold til den beslutning, plan eller idé, som teamet skal til at eksekvere på, er en afgørende nødvendighed for at undersøge "dødsårsagen", allerede inden beslutningen for alvor er truffet. "Patienten" kan derfor stadig hjælpes.

Metoden er udviklet af den amerikanske psykolog Gary Klein og kan sammenlignes med at "ryste en snekugle": Teamet bringes ud af fastlåste mønstre og dynamikker – og samtidig udfordres forkærligheden for konsensus, overfladisk enighed og følelsen af usårlighed, så nye perspektiver kan etableres og fungere som potentielle veje ind i uvisheden.

De fem skridt

Skridt 1: Et fælles kig i krystalkuglen. Bed hver medarbejder i teamet forestille sig, at de befinder sig seks måneder ude i fremtiden, og at de står og ser tilbage på den beslutning, I netop er ved at træffe. Hvad I ser er, at beslutningen har ført til kaos. En total og ydmygende fiasko. Da I kun har en billig udgave af en krystalkugle, kan I ikke se, hvad der er med til at skabe jeres fiasko. Det presserende spørgsmål er derfor: Hvad kan have forårsaget jeres totale fiasko?

Skridt 2: Hvorfor gik det galt? Bed dit team om individuelt at notere samtlige grunde ned til, hvorfor de mener, katastrofen er indtruffet.

Skridt 3: Alle input samles på en liste og skærpes. Start med de stemmer, som normalt er tavse i dit team, og få samtlige problemer noteret ned, fx på en flipover. Skærp listen ved at rydde ud i redundans og rangordn listen i forhold til hvilke problemer, I rent faktisk kan gøre noget ved.

Skridt 4: Styrkelse af beslutning, plan eller idé mv. Udvikl løsninger, som adresserer jeres top 3-betænkeligheder.

Skridt 5: Løbende revurdering af liste og plan. Kig løbende på listen og justér. Det sikrer en kontinuerlig opmærksomhed, efterhånden som I bevæger jer fremad. Metoden er en energigivende og anerkendende måde både at bringe alle de tavse stemmer i spil på og samtidig dyrke uenigheder positivt.

Ekstraøvelse: Hvorfor er det så elendig en ide?
Har du mod på det, kan du også tage den skridtet videre og lade dig inspirere af den anerkendte engelske professor i kognitiv neuroscience, Vincent Walsh. Ifølge ham opstår den bedste form for kreativitet og brud på farefuld konsensus nemlig, når du for alvor beder folk gå efter hullerne i osten.

I en simpel form kan det gøres på følgende måde:
1) Præsenter din idé eller beslutningsforslag
2) Spørg nu helt kort: Og hvorfor er det så en elendig idé? Alle forventes at byde ind. Du forventes bare at lytte – hvor uenig du end måtte være

Sådan træffer I bedre beslutninger
Ledergrupper og andre teams kan således styrke deres evne til at træffe bedre beslutninger ved systematisk at trække på deres uenighed. Men hvad ligger der før selve arbejdet med uenighed? Ja, her befinder der sig en – for de fleste teams – overset aktivitet; nemlig identifikationen og forståelsen af hvilke kritiske beslutninger, der typisk udgør en central – og tilbagevendende – del af deres daglige arbejde. For eksempel hvilke beslutninger, der driller, og hvor man ofte har en tendens til at gå galt i byen. Det har vist sig, at det blot at blive bevidst om disse beslutninger kan være en stor hjælp – og samtidig skabe et stærkt afsæt for en målrettet træning af sin beslutningspraksis.

En inspiration i denne sammenhæng er den amerikanske psykolog Gary Kleins arbejde med naturalistisk beslutningstagning, hvor han bl.a. har fulgt brandmænd, ledere i marinekorpset og piloter i flåden, når de skulle træffe "real life-beslutninger", under stort pres og uvished. Siden har han med succes udbredt sine indsigter om beslutningstagning til virksomheder og afviklet et utal af træningssessioner med ledere og teams på forskellige niveauer. Fokus har bl.a. været på at styrke kompetencer i forhold til at:

- Forstå situationer hurtigere og med mindre anstrengelse
- Spotte problemer og uregelmæssigheder hurtigere
- Undgå at blive overrumplet af data
- Forholde sig roligt under tidspres og uvished
- Finde alternative løsninger, når en plan løber ind i problemer

Identificer og forstå jeres beslutninger
Når man kommer ud til forskellige ledergrupper, går det op for en, at mange af dem ikke har en tydelig opfattelse af hvilke beslutninger, de ofte må træffe, hvad der gør disse beslutninger svære og ikke mindst, hvad der skal til for, at de kan træffe disse beslutninger bedre. Derfor: Start med at lave en liste over de mest kritiske beslutninger, som I oftest bakser med i teamet. Beslutninger, som har en stor betydning for det arbejde, I udfører – og som volder jer størst besvær.

Beslutningsskema Identificér en kritisk, svær og ofte forekommende beslutning:		
Hvad gør denne beslutning svær?	**Hvilke fejl begås typisk**	**Hvordan ville en ekspert gå til denne beslutning sammenlignet med en novice?**
Hvordan kan I øve jer og modtage feedback, som kan hjælpe jer med at træffe denne beslutning næste gang?		

I en sparringssession med en ledergruppe, jeg havde for nylig, blev for eksempel følgende beslutninger identificeret:

- At estimere tidsforbruget ifm. konkrete projekter og opgaver
- At ansætte den rigtige kandidat til en given stilling
- At sikre den rigtige personalesammensætning
- At prioritere vigtigheden af forskellige opgaver, herunder allokering af ressourcer
- At sikre den strategiske retning

Når I i fællesskab i teamet har brainstormet på en "beslutningsliste", kan I anvende nedenstående "beslutningsskema" til at arbejde systematisk med hver enkelt beslutning:

Pointen med beslutningsskemaet er ikke at producere en elegant analyse, men derimod at få "fanget" de væsentligste indsigter ved at få dem skrevet ned. Skemaet kan selvfølgelig tilpasses jeres konkrete virkelighed, men for de fleste teams vil det, for hver kritisk beslutning, give god mening at kaste sig over følgende refleksive spørgsmål i fællesskab: Hvad gør denne beslutning svær? Hvilke fejl begås typisk (ifm. lige netop denne beslutning)? Hvordan ville en ekspert gå til denne beslutning sammenlignet med en novice (hvilke strategier vil en ekspert benytte sig af)? Og hvordan kan I øve jer og modtage feedback, som kan hjælpe jer med at træffe den specifikke beslutning (bedre) næste gang?

Et eksempel

Øverst på næste side er givet et konkret eksempel på, hvordan et beslutningsskema kan se ud. Her med afsæt i et teams fælles refleksioner over beslutningen: "Estimering af tidsforbrug ifm. konkrete projekter og opgaver". OBS: Vær opmærksom på, at punkterne i hver kolonne skal opfattes som uafhængige af, hvad der står i nabokolonnen. Derfor; lad være med at se efter en tematisk sammenhæng på tværs af rækkerne.

Beslutningsskema

Identificér en kritisk, svær og ofte forekommende beslutning:

Estimering af tidsforbrug ifm. konkrete projekter og opgaver

Hvad gør denne beslutning svær?	Hvilke fejl begås typisk	Hvordan ville en ekspert gå til denne beslutning sammenlignet med en novice?
• Mange faktorer kan påvirke • Optimismebias • Svært at estimere individuelle kompetencer og hurtighed • Svært at forudsige samarbejdet i et ad hoc projektteam • Nye typer af projekter og opgaver uden tidligere erfaring	• Undervurderer potentielle problemer og uforudsete hændelser • Tager ikke højde for internt tidsforbrug på administration • Bygger ikke ekstra tid ind • Ingen involvering af eksperter • Utilstrækkelig baggrundsresearch • Konsensus frem for uenighed og forskellige perspektiver	• Arbejde systematisk med uenighed og forskellige perspektiver • Indbygge fleksibilitet i tidsplan • Udføre baggrundsresearch og observationer • Medregne tidsforbrug til intern administration • Trække på eksperter

Hvordan kan I øve jer og modtage feedback, som kan hjælpe jer med at træffe denne beslutning næste gang?

Inspiration fra andre i organisationen; anvende uenighed systematisk; sammenligne tidsestimat med det faktiske tidsforbrug; diagnostificere grunde til afvigelser

Beslutningsskemaets berettigelse er, at det ofte kan igangsætte afgørende refleksioner og samtaler i teamet. Som med ovenstående eksempel: Hvad er den væsentligste kompetence, som vi har brug for at lære her? Er det at estimere, hvor lang tid en given opgave tager – eller er det at blive bedre til at spotte potentielle problemer, som kan forstyrre planlægningen? Eller er det at have evnen til at vide, hvornår en plan har indbygget tilstrækkeligt med fleksibilitet til at kunne give os tid til at komme på den anden side af uforudsete benspænd?

Samtidig fungerer skemaet som en guidende skitse for den specifikke træning og forberedelse, som teamet har brug for i relation til den konkrete beslutning. Med afsæt i fælles refleksioner over, hvad der gør den konkret beslutning svær og hvilke fejl, der typisk begås, kan teamet nu bygge en mere sofistikeret mental model for, hvordan fremtidige beslutninger af denne art kan angribes.

Spørg en anden – og få adgang til nye perspektiver på jeres beslutninger

Som det fremgår af ovenstående eksempel, så kan en effektfuld måde at opnå feedback på være ved at invitere en person fra en anden del af organisationen ind i teamet. En person, som har vist sig at være god til at håndtere lige netop den form for beslutning, som I bakser med. For hvad ser denne person, som I ikke ser? Hvordan opfatter vedkommende det konkrete problem på en anden måde, end I gør? Osv.

Eller I kan invitere en person, der ikke er relateret til jeres organisationer – og som heller ikke har en ekspertise indenfor jeres specifikke beslutningsområde – til at observere jeres måde at arbejde med en konkret beslutning på. Spørg derefter vedkommende: Hvad ser du? Hvad forundres du over? Hvad gør vi godt? Hvad skal vi arbejde på at gøre bedre fremover? Nogle gange kan vigtige indsigter komme fra den mest uventede kant.

Kort om

INTO THE GREY hjælper virksomheder og organisationer med at bevare handlekraften og skabe reelle resultater, når kompleksitet og uforudsigelighed er udfordringen. Ud fra et solidt teoretisk fundament understøtter vi lederes evne til at udvikle et fleksibelt samarbejde og en ledelsespraksis, der i højere grad matcher uforudsigeligheden og uvisheden. Vi giver dermed alternativer til en ensidig jagt på kontrol og forudsigelighed – uden at miste retning og mening. *Læs mere på www.intothegrey.dk.*

Sørg for høj psykologisk tryghed på jobbet – hvis I vil få det bedste ud af jeres unge medarbejdere!

Af Bettina Prühs, Organisationskonsulent Godt Arbejdsliv

Hvis unge føler sig anerkendt og værdsat, kan de være en stor gevinst på enhver arbejdsplads. De kan være med til at sikre en kreativ og engageret arbejdsplads med høj psykologisk tryghed, og de kan være topmotiverede medarbejdere. Men det kræver en indsats fra alle parter. Det emne drager projektet Tryg ITstart nye erfaringer med.

Vores ældre kolleger kunne have gavn af de der kreativitetsøvelser, for vi bliver tit mødt med 'Det har vi prøvet. Sådan plejer vi at gøre', når vi kommer med nye input.

I projektet Tryg ITstart arbejder vi for at udvikle nye metoder til at sikre høj psykologisk tryghed i de teams, der har mange unge medarbejdere. Projektet bruger Applied improvisation som metode til at arbejde med deltagernes mod til at begå fejl, tilbyde sine ideer og føle sig som en del af et fællesskab, hvor der er plads til at fejle og lære. Dermed styrkes psykologisk tryghed i teamet.

Udgangspunktet i projektet var, at når mange unge mistrives mentalt, så har de nok brug for mere støtte til at turde indgå i arbejdsfællesskaber. Når man møder sit første job i ITbranchen, kastes man ofte direkte ind i meget høje krav til kvalitet og performance. Derfor blev det den branche, der blev sat i fokus i projektet. Vi har allerede halvvejs i forløbet konstateret, at en del af vores forudsætninger halter lidt, og at det, vi møder på arbejdspladserne, formentlig sagtens kan overføres til mange andre brancher. Hvad var det så vi fik øje på?

Om Bettina Prühs

Er selvstændig organisationskonsulent i virksomheden Godt Arbejdsliv og underviser og vejleder sideløbende på CBS i arbejdspsykologi og organisationsforandringer i praksis. Understøtter med udgangspunkt i medarbejdernes trivsel og motivation virksomheder i at skabe de bedst mulige betingelser til at sikre høj performance og godt arbejdsmiljø. Har gennem mange år sparret med ledere og medarbejdere for at udvikle resiliente og attraktive organisationer.

De unge har mange kompetencer, der kan styrke psykologisk tryghed

Som ovenstående citat fra en projektdeltager peger på, så bør vi ikke kun rette blikket på, hvad arbejdspladsen kan tilbyde de unge, men også se den anden vej. Unge medarbejdere har ofte en stor fordel i forhold til deres ældre kolleger, når det kommer til at skabe en psykologisk tryghed på arbejdspladsen. De er nysgerrige og åbne overfor nye ideer, hvilket gør dem ideelle til at tænke ud af boksen og finde nye løsninger på problemer. De er også vant til at bruge fællesskaber til at søge svar på det, de ikke allerede ved. Det er væsentlige kompetencer til at sikre en psykologisk tryg arbejdsplads.

Paradoksalt nok forudsætter deres engagement og mod til at være aktivt deltagende, at de oplever en høj grad af tryghed i det arbejdsfællesskab, de forventes at bidrage til.

Psykologisk tryghed kan skabe trivsel indenfor trygge rammer

Når man arbejder i et psykologisk trygt team, tør man stole på, at man ikke bliver udskammet, hvis man begår fejl eller udtrykker tvivl. Organisationsteoretikeren Edgar Schein (1992) pegede på, hvordan klare normer og værdier kan skabe en psykologisk tryg organisation, der reducerer angst, utvetydighed og usikkerhed og dermed understøtter læring og trivsel. Psykologen Amy Edmonson har forsket videre i dette begreb og konstaterer med grundigt empirisk belæg, at denne tryghed er den mest afgørende faktor for at sikre høj performance i teams. (Edmondson, 2008).

Det kræver mod at stille sig frem og indrømme sine fejl og mangler. De unge har i særlig grad brug for en følelse af psykologisk tryghed på arbejdspladsen, hvis de skal turde melde sig på banen. De er i forvejen nederst i fødekæden og kommer formentlig ikke med den største grad af selvtillid ind på deres nye arbejdsplads. Hvis man skal have modet til at tale om vanskeligheder, har man nemlig både brug for at trives mentalt og brug for tillid og tryghed i arbejdsfællesskaberne.

Mange unge er særligt udfordrede på at turde stå frem

Det har nok altid være udfordrende at være den yngste på en arbejdsplads, men udfordringen bliver ikke lettere at håndtere, hvis ens mentale helbred samtidig er skidt. Især unge kvinder er tilsyneladende presset mentalt nu til dags, hvilket kan udfordre deres mod til at turde stå frem.

De unges mentale sundhed halter

Den seneste undersøgelse af danskernes sundhed viser et skræmmende billede af yngre kvinder 16-24 år, der mistrives mentalt; 34,4 procent scorer lavt på den mentale helbredsskala, de jævnaldrende unge mænd scorer 'kun' 21,2 procent på samme skala (Rosendahl et al. 2022). Den betingelse er nødt til at sætte sit præg på, hvordan man som arbejdsplads skal forholde sig til sine unge medarbejdere.

Derfor er det afgørende, at arbejdspladsen skaber gode rammer for at indgå i et psykologisk trygt team, hvis de vil have det bedste ud af deres unge medarbejdere og understøtte deres mentale sundhed. Det var også vores udgangspunkt i Tryg ITstart projektet, og selvom vi mødte nogle udadvendte og modige unge mennesker, så vi også en bekræftelse af, at det kan være svært at stille sig op og være sårbar overfor sine (ofte ældre) kolleger:

> *Jeg hader at optræde, men jeg gjorde det alligevel, fordi jeg ved, jeg godt kan, men jeg hader det.*

Citatet er fra en kvindelig deltager i en af vores workshops, hvor improvisationsøvelser bruges til at rykke på medarbejdernes grænser. Samtidig gøres det trygt at 'optræde', fordi alle i gruppen deltager på samme vilkår og griner med hinanden af de fjollede ting, de bliver kastet ud i. Hun var tydeligt trukket et stykke udenfor sin komfortzone, men netop fordi hun turde gøre det alligevel, forlod hun øvelsen med rank ryg og et tilfreds smil til resten af det team, hun nu følte sig mere som en anerkendt del af.

Vi har brug for at høre til og føle os værdsat i teamet

Vi har alle brug for at føle, at vi hører til i vores arbejdsfællesskab. Det behov er måske særligt fremtrædende hos unge medarbejdere; at høre til i en gruppe kobles let sammen med en oplevelse af at være god nok. Det gælder, uanset om man arbejder meget alene i hverdagen, som den unge medarbejder fra vores projekt, eller om man arbejder tæt sammen med sit team i det daglige.

En god måde at skabe en følelse af værdsættelse og psykologisk tryghed på arbejdspladsen er ved at give de unge mulighed for at deltage i aktiviteter, der vil hjælpe dem med at udvikle deres kompetencer. Dette vil give dem en følelse af selvværd og selvtillid, som igen vil hjælpe med at bevare deres engagement og mentale sundhed.

Hvis medarbejdere skal engagere sig i deres arbejde og trives mentalt, skal de altså føle sig værdsat og anerkendt i arbejdsfællesskabet ved at blive hørt, set og opleve sig som en legitim deltager i gruppen. Det er motiverende og styrker ens trivsel og selvværd, hvis man 'får lov' til at bruge det, man kan og oplever, at disse kompetencer anerkendes.

Hvad sker der, hvis arbejdspladsen er for utryg?

Hvis medarbejdere oplever, at deres kompetencer ikke udnyttes, ikke tør spørge om hjælp eller på anden måde sættes til at arbejde for langt udenfor deres komfortzone, melder de sig ud af arbejdsfællesskabet. Nogle gange siger de op, andre gange lukker de 'bare' ned for deres engagement. Denne reaktion ses som en tendens kaldet "quiet qutting", der beskriver, hvordan flere medarbejdere vælger kun at passe deres arbejde til et absolut minimum, fordi de har mistet motivationen og loyalitet overfor deres virksomhed. En del af forklaringen på denne tendens kan formentlig findes i manglende psykologisk tryghed og anerkendelse.

Muligheder på arbejdspladsen, som kan få de unge til at sikre psykologisk tryghed

Hvis man skal undgå, at de unge medarbejdere melder deres engagement ud af virksomheden, bør vi både klæde dem bedre på til at håndtere de opgaver, der forlanges af dem, og sikre en rummelig og psykologisk tryg arbejdsplads. Følgende beskrives nogle oplagte muligheder, arbejdspladsen kan gribe for at skabe det nødvendige rum til psykologisk tryghed.

Skab rum til at tale og lytte:
Det er afgørende, at arbejdspladsen tilskynder de unge medarbejdere til at sig fra, hvis de føler sig utrygge. Og at de kan sige til, hvis de har spørgsmål og input til opgaverne. Det kræver gode feedbackstrukturer, som sikrer, at man både kan få og give feedback uden at frygte social udskamning. Det forudsætter mod, lydhørhed og nysgerrighed både hos de unge og hos de ledere, der skal understøtte den psykologiske tryghed. Alle parter skal turde stille sig frem og vise sårbarhed. Det kræver nogle gange lidt øvelse:

I Tryg ITstart projektet benytter vi improvisationsøvelser, fordi disse kreative (og ret fjollede) øvelser meget hurtigt kan skabe et trygt rum, som styrker relationerne, gør det legitimt at fejle og får de unges iderigdom frem i lyset (Permann et al. 2022).

Sæt kompetencerne i spil:
Vi gør meget ud af at anerkende de ideer, der smides på banen undervejs i disse øvelser. En af øvelserne handler derfor om at lade være med at sige 'nej'. I stedet for opfordres deltagerne til at sige 'Ja, og…' som en måde at videreudvikle de ideer, man møder, i stedet for at skyde dem til hjørne. Hermed anerkendes ethvert bidrag til fællesskabet som en idé, der kan arbejdes videre med. En let, men effektiv metode til at udvise nysgerrighed og åbenhed også overfor de unge medarbejderes bidrag. Det styrker deres motivation og trivsel og giver helt sikkert også flere konstruktive bidrag, der kan udvikle virksomheden.

Den gode rollemodel:
Et vigtigt element i de workshops, vi afholder, er, at lederne deltager i 'legen'. Dermed viser de sig som rollemodeller, hvilket gør det lettere for de unge medarbejdere at udvise samme sårbarhed. Den tilladte sårbarhed er et af kernepunkterne på den psykologisk trygge arbejdsplads.

Dette er nogle af de greb, man kan benytte, for at få engagerede unge medarbejdere, der trives, fordi de får styrket deres selvværd og dermed deres mentale sundhed. Som bonus får I flere gode ideer i spil, når de unge tør bidrage med alle de sociale kompetencer, de bringer med sig ind på arbejdspladsen.

Projektet Tryg IT-start er et pilotprojekt, der støttes af Velliv Foreningen og udføres af Rasmus Ranmar fra Impasse, Helle Gransgaard fra Psykologisk tryghed i praksis og Bettina Prühs fra Godt Arbejdsliv.

Litteratur

Edmondson, A. C. (2008). Managing the Risk of Learning: Psychological Safety in Work Teams. In M. A. West, D. Tjosvold, & K. G. Smith (Eds.), International Handbook of Organizational Teamwork and Cooperative Working

Perrmann-Graham, J. JingLiu, C. C & Spataro, S. E (2022): Fostering psychological safety: Using improvisation as a team building tool in management education, The International Journal of Management Education Volume 20, Issue 2, July 2022, 100617

Rosendahl, H., Davidsen, M., Møller, S. R., Ibáñez Román, J. E., Kragelund, K., Christensen, A. I., & Ekholm, O. (2022). Danskernes sundhed: Den Nationale Sundhedsprofil 2021. Sundhedsstyrelsen

Schein, E. (1992): How can organizations learn faster? The problem of entering the green room, Alfred P. Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology

Recovery og mødet med civilsamfundet – brobygning, samskabelse og nye ledelsesudfordringer

Af Jens Ulrich, Ph.d. og ledelseskonsulent, Ulrich Consult ApS

Frivillige foreninger og lokale fællesskaber kan være vigtige aktører, når der i det sociale arbejde skal arbejdes med at understøtte en recoveryorienteret tilgang. Men samarbejdet kan være vanskeligt. I samarbejdet skal der blandt andet balanceres mellem en faglig tilgang på den ene side og en anerkendelse af, at andet end faglighed kan være værdiskabende på den anden side. Arbejdet med brobygning mellem de offentlige tilbud og foreninger og lokale fællesskaber står her helt centralt. Og en af koderne til at lykkes med dette brobygningsarbejde er at iklæde sig et samskabende mindset. Et mindset, som sætter nye krav til såvel de fagprofessionelle som til deres ledere.

Fra omsorg til ressourcer

Med øget fokus på recovery er vi grundlæggende gået fra et omsorgsparadigme til et ressourceorienteret paradigme. Nu handler det ikke først og fremmest om at skærme og drage omsorg. Nu handler det om at se på muligheder og ressourceopbygning. Grundtanken er, at omsorgstænkningen kan have en tendens til at fastholde psykisk sårbare i deres sårbarhed, mens den recoveryorienterede tilgang sætter fokus på, at de psykisk udsatte borgere skal komme sig. Det er en forenkling, og det er ikke enten-eller. Men fortællingen om, at der i højere grad end tidligere skal lyses på de psykisk udsatte borgeres ressourcer, er meget betegnende for de ambitioner, der knytter sig til meget af arbejdet inden for den sociale sektor, og herunder også arbejdet inden for socialpsykiatrien.

Om Jens Ulrich

Ph.d. og indehaver af Ulrich Consult ApS og ekstern lektor ved VIA University College. Arbejder med samskabelse, fællesskabelse, frivillighed og inddragelse og har stort fokus på, hvordan den offentlige sektor kan samarbejde med eksterne aktører. Har løst flere opgaver for Socialstyrelsen, som har haft fokus på, hvordan man indenfor socialpsykiatrien kan optimere samarbejdet med civilsamfundsmæssige organisationer.

Med dette ressourcefokus åbnes der også for alvor op for, at der skal arbejdes med nye metoder, tilgange, mindset og ikke mindst på nye arenaer. En konsekvens er, at institutioner som eksempelvis opholdssteder, botilbud og andre typer af institutioner, som arbejder med sociale tilbud, må åbne sig op. Ja, måske de endda ikke kan nøjes med at åbne sig op, men i stedet skal bevæge sig uden for egen matrikel og orientere sig på nye måder i samarbejdet med foreninger, civilsamfundsmæssige organisationer, lokalsamfundet og lokale fællesskaber?

Og skal man lykkes med dette, så kræver det både en ledelsesmæssig forståelse for nuancerne i de nye måder at arbejde på, og samtidig kalder det på nye ledelsesmæssige greb og opmærksomheder, hvis man skal understøtte sine medarbejdere i at lykkes i de nye relationer.

Recovery og nye identiteter

Lad os først se lidt på indholdet i vendingen mod recovery. Grundlæggende er pointen, at man som psykisk sårbar er mere og andet end sin diagnose og sin udfordring. Den stigmatisering og fastholdelse, der kan ligge i en diagnose, skal overkommes. Som psykisk sårbar har man flere potentielle identiteter i spil. En af dem kan selvsagt være ens diagnose, men man er også meget andet. Man kan være fodboldspiller, kreativ, spille trompet, strikke, være friluftsmenneske, frimærkesamler og meget mere. Og pointen er, at hvis man sætter fokus på de andre potentielle identiteter, så er det også dem, der kommer til at fylde og måske endda overskygge den identitet, som knytter sig til diagnosticeringen.

I Socialstyrelsens tilgang til arbejdet med recovery læner man sig blandt andet op ad CHIME-modellen, som er en gruppe engelske forskeres bud på, hvordan man kan arbejde med den personlige recovery. Med modellen sættes der fokus på, at man skal arbejde med den psykisk sårbares a) forbundethed med andre, b) håb og fremtidsoptimisme, c) positive identitet, d) mening i tilværelsen og e) empowerment og handlekraft.

Og skal man lykkes med dette ressourceorienterede fokus, skal man lykkes med at fokusere på de alternative identiteters muligheder, og skal man arbejde med at understøtte forbundethed og meningsfuldhed, så kommer de fleste typer af offentlige tilbud og indsatser til kort. Her må civilsamfundet, foreningslivet og de lokale fællesskaber aktiveres. Ikke fordi de offentlige tilbud og indsatser ikke er kvalificerede. Men fordi de som netop institutionelle og offentlige tilbud kan have svært ved at positionere sig på en måde, hvor de formår at tilbyde en autentisk arena for de typer af fællesskaber, som skal være grobunden for de identiteter, som ikke knytter sig til den psykisk sårbares diagnose.

Med et recoveryorienteret sigte rummer civilsamfundet således et stort potentiale for at tilbyde psykisk sårbare et rum, hvor de kan udfolde positive identiteter, og hvor de kan deltage og føle sig forbundet gennem deltagelse i meningsfulde fællesskaber. Så spørgsmålet er derfor, hvordan etableres der et værdifuldt og konstruktivt samarbejde mellem de professionelle systemer og de frivillige foreninger, som kan understøtte udnyttelsen af disse potentialer.

Samarbejdet med civilsamfundet

Det er ikke nyt, at man i den offentlige sektor gerne vil samarbejde med civilsamfundet. Heller ikke inden for det sociale område. Men der er ved at ske en nyorientering i den måde, hvorpå man gerne vil realisere disse samarbejdsrelationer.

Tidligere har der været en tendens til, at man så på samarbejdsrelationen med et indefra-og-ud blik. Det var de offentlige organisationer og de fagprofessionelle, som definerede samarbejdsfladerne. Det var de offentlige organisationer og de fagprofessionelle, som satte sig på behovsdefineringen, og forventningen var – igen lidt forsimplet og generaliserende – at de civilsamfundsmæssige organisationer og de frivillige foreninger var parate til at spille med på disse præmisser. Det har betydet, at intentioner om samarbejde ofte er blevet mødt med en skeptisk civilsamfundsmæssig stemme, der råbte opgaveglidning og spareøvelser som modsvar til samarbejdsinvitationerne.

Som et alternativ til eller parallelt med dette indefra-og-ud blik har der også eksisteret en tilgang, hvor de offentlige organisationer har været præget af en smule berøringsangst i forhold til de civilsamfundsmæssige organisationer og de frivillige foreninger. Erkendelsen har været, at det offentlige godt kan støtte med midler og ressourcer, men hvis der også indledes et forpligtende samarbejde, så kommer man som offentlig myndighed nemt til at gøre mere skade end gavn. Som offentlig organisation har man en lang række af krav fra systemet, som man må efterleve. Noget med dokumentation, definerede målgrupper, målbare resultater og meget andet. Og i ærbødighed over for civilsamfundets særkende, så er man bange for, at man kommer til at trække nogle uhensigtsmæssige systemiske faktorer ned over civilsamfundet, hvis man indgår i alt for tætte samarbejdsrelationer – "vi kommer nemt til at ødelægge det særlige ved 'frivillighedens ånd' og det dyrebare civilsamfundsmæssige engagement" er nogle af de formuleringer, som man ofte hører i denne forbindelse.

Om det handler om et uhensigtsmæssigt indefra-og-ud blik, hvor det er de offentlige organisationer og de fagprofessionelle, der tildrager sig definitionsmagten, eller om det er en misforstået hensyntagen, der resulterer i en berøringsangst med det civile samfund, er underordnet. Begge perspektiver er utilstrækkelige, hvis man vil udnytte de potentialer for værdiskabelse, der ligger i at styrke samarbejdsrelationerne mellem de offentlige sociale tilbud og det civile samfund. Vi må i stedet være nysgerrige på, hvordan man kan etablere mere ligeværdige samarbejdsformer, hvor man ud fra et fælles fokus på fælles formål kan skabe værdifulde løsninger sammen.

Brobygningsarbejde med et samskabende mindset

Et væsentligt element i at hjælpe psykisk sårbare ud i frivillige foreninger og ud i meningsgivende lokale fællesskaber er brobygningsarbejdet. Og brobygningen har desværre en tendens til at være belastet af de ovenstående fordomme. Vi ser ofte, at brobygningen enten bliver for meget indefra-og-ud eller præget af en misforstået hensyntagen til frivillighedens ånd. Det er selvfølgelig ikke den hele historie, men ofte ser vi, at de fagprofessionelle, som sidder med det brobyggende arbejde, kommer til at lægge deres egne normer og standarder ned over, hvordan de frivillige eller de lokale fællesskaber skal modtage og håndtere de psykisk sårbare. På metaforisk vis kan man sige, at de fagprofessionelle tager de psykisk sårbare i hånden og følger dem helt ind i foreningerne og fællesskaberne og sørger for,

at de har det godt og modtages og behandles på en sådan måde, som de fagligt vurderer det mest hensigtsmæssigt. Udfordringen er her, at man nemt kommer til at efterligne de mønstre, som de offentlige behandlingstilbud i forvejen tilbyder. Og dermed udnytter man ikke de potentialer for at tilbyde den psykisk sårbare det alternativ, som foreningslivet og de lokale fællesskaber rent faktisk rummer muligheden for. Man overgør så at sige brobygningsarbejdet.

Alternativt til dette viser erfaringerne også, at brobygningsarbejdet kan undergøres. Af frygt for at påvirke foreningerne og de lokale fællesskaber på en uhensigtsmæssig måde afleverer man på ærbødig vis den psykisk sårbare ved døren. Man blander sig ikke i, hvordan foreninger og de lokale fællesskaber modtager de psykisk sårbare. For nogen psykisk sårbare kan en sådan løsning være rigtig god. Den kan være med til at stimulere en følelse af at lykkes, at have ressourcer og af at kunne håndtere en livsmestring på en måde, som ellers ikke er dominerende i psykisk sårbares aktuelle erfaringsunivers. Men for andre kan løsningen med at blive afleveret ved døren også betyde, at det mentale dørtrin ind til foreningen eller fællesskabet bliver uoverstigeligt højt.

Vil man undgå at over- eller undergøre brobygningsarbejdet, kan man alternativt iklæde sig et samskabende mindset i det brobyggende arbejde. Et sådant mindset handler om, at man søger at opnå en ligeværdig relation med alle de aktører, som er en del af det brobyggende arbejde. Man sætter sig på metaforisk vis om det runde bord og retter sammen fokus mod, hvordan den optimale brobygning kan tilrettelægges og hvilke roller, de forskellige parter skal lykkes med for at understøtte en optimal brobygning. I praksis betyder det, at repræsentanter fra foreningerne eller de lokale fællesskaber, de fagprofessionelle fra kommunen eller regionen og måske, hvilket vil være tilstræbelsesværdigt, også den psykisk sårbare selv skal mødes og sammen udvikle den gode løsning.

Merværdien ved den samskabende tilgang

Gevinsterne ved at tilgå det brobyggende arbejde med et samskabende mindset kan være mange. Men her skal nævnes tre gevinster, som de brobyggende aktører tit og ofte nævner:

1) Som repræsentant for en forening eller et lokalt fællesskab har man selvsagt ikke en socialfaglig baggrund. Det er heller ikke sikkert, at man kan læne sig op ad tidligere erfaringer med mødet med psykisk sårbare. Man kommer derfor nemt til at stå lidt famlende og mystificeret i mødet med den psykisk sårbare. De ubesvarede spørgsmål, som kan være med til at mystificere mødet, kan her være, om der fra foreningen eller fællesskabets side skal tages særlige hensyn, om der skal skærmes i særlige situationer, eller om man bare skal arbejde med inklusionen, som var det en hvilken som helst anden person, der skulle integreres i foreningen eller fællesskabet. Den samskabende tilgang kan her være løftestangen for at afmystificere dette møde og for i stedet at skabe en fælles forståelse for, hvordan den psykisk sårbare bedst bydes velkommen.

2) Den hverdagstilgang, som man ofte møder, når talen falder på psykisk sårbare, er en omsorgstilgang. Vi må tage os af, vi må hjælpe, og vi må drage omsorg. Der er ikke noget unaturligt i, at en sådan tilgang præger mange, som ikke har en professionalitet ind i det sociale arbejde. Og i parentes kan det også bemærkes, at denne tilgang jo også har præget den professionelle tilgang under det, der indledningsvis blev benævnt som omsorgsparadigmet inden for det sociale område. Når man arbejder ud fra et recoveryorienteret perspektiv, skal denne omsorgstilgang erstattes af en ressourceorienteret tilgang. Og her kan de samskabende processer være med til at klargøre for de ikke professionelle, hvorfor og hvordan man kan tilgå den psykisk sårbare med et sådant ressourceorienteret fokus.

3) Maler vi med den brede pensel, så er det ikke helt forkert at sige, at mange foreninger og meget frivilligt arbejde er præget af en vis grad af konservatisme. Man plejer at gøre tingene på en bestemt måde, og man er måske ikke selv opmærksom på, at disse tilgange kan have et ekskluderende skær over sig. Forpligtelse som en selvstændig værdi kan her være et af de konservative benspænd i foreningskulturen eller i de lokale fællesskaber. Skal man eksempelvis deltage i aktiviteter i en forening, så forventes det ofte, at man møder stabilt op hver gang. Og skal man deltage i et frivilligt arbejde, så forventes det ligeledes ofte, at man forpligter sig på en relativ stor og vedvarende opgave. Her kan den samskabende tilgang være medvirkende til, at eksempelvis en forening kan se meningen i og mulighederne for at dele opgaverne for de frivillige op i mindre bidder. Og gennem den samskabende dialog kan man måske også snakke sig frem til et leje af forpligtelse, som den psykisk sårbare kan se sig selv i.

Der kan peges på flere mulige gevinstrealiseringer ved den samskabende tilgang. Men det er vurderingen, at disse tre typer af potentielle gevinstrealiseringer er oplagte og typiske muligheder.

Præmisser for at lykkes i det samskabende brobygningsarbejde

Det kan lyde simpelt og ligetil, at man skal tilgå det brobyggende arbejde med en samskabende tilgang og dermed arbejde med ligeværdigheden ved det metaforiske runde bord. Og mange vil nok også mene, at det er den måde, som det meste brobygningsarbejde allerede foregår på. Men mange erfaringer viser desværre også, at dette ikke er den fulde historie, når det kommer til praksis.

I praksis er det vanskeligt at rammesætte den ligeværdighed, som det runde bord er metafor for. Ofte er der en af parterne, der uforskyldt kommer til at sidde for bordenden. Og dialogen kommer derfor i stedet til at afspejle en overgjort eller undergjort brobygningsproces.

Skal man lykkes med den ligeværdige proces, er der som minimum tre faktorer, der skal sættes fokus på:

1) For det første, at det er den psykisk sårbares egne behov, der er i centrum. Og her skal man så vidt muligt undgå at støtte sig til tolkninger eller faglige analyser af behovene. Her skal man i stedet lade den psykisk sårbare selv komme til orde.

2) For det andet skal der etableres en fælles forståelse for, at alle stræber efter at efterleve det runde bords ligeværdige dynamik. Hvis det skal lykkes, så er en indledende rammesætning vigtig. Og samtidig skal der løbende rettes en opmærksomhed mod, at alle vedbliver at være i den intenderede ligeværdighed.

3) For det tredje skal der sættes fokus på, at alle deltagende parter har forskellige legitime behov i processen. Den psykisk sårbare har selvsagt et behov for, at inklusionen i foreningen eller fællesskabet lykkes. Den fagprofessionelle kan have et behov for at være med på sidelinjen, så de øvrige tiltag, der etableres for den psykisk sårbare, kan justeres efter forløbet. Og endelig kan repræsentanterne for den forening eller det fællesskab som nævnt have et behov for at få afmystificeret håndteringen af den psykisk sårbare.

Ledelse af brobyggende medarbejdere

Den generelle erfaring er, at ledelse af medarbejdere, der arbejder samskabende, er andet og mere end den ledelse, som ellers er relevant, når man skal understøtte fagprofessionelle i at lykkes med deres opgaver. Og dette gør sig også gældende, når man ledelsesmæssigt skal understøtte medarbejdere, der arbejder med eller skal til at arbejde med et samskabende brobygningsarbejde.

Som leder skal man selvsagt have forståelse for og indsigt i, hvordan den samskabende brobygning adskiller sig fra det, der i ovenstående er kaldt et overgørende eller undergørende brobygningsarbejde.

Og i forlængelse af dette kommer den faglige ledelse ikke alene til at handle om at understøtte en stræben efter faglige løsninger, men også at balancere en position, hvor andre løsninger end dem, der umiddelbart springer i øjnene som de fagligt mest optimale, også skal have plads.

Skal man som medarbejder kunne være i disse relationer, så kræver det mod og en accept af, at man nogle gange mister kontrollen. Og dette slår også tilbage på ledelsen. Som leder skal man derfor lede ud fra en endnu mere tillidsbaseret tilgang, end man måske i forvejen gør. Lidt firkantet formuleret, så kan man sige, at hvis der skal opstilles målbare succeskriterier og milepæle, og hvis der skal udarbejdes minutiøse handleplaner, som skal følges op af dokumentation, så spændes der ben for, at man som medarbejde kan håndtere at være i et brobyggende arbejde, hvor man ikke altid har kontrollen.

Og som et yderligere element i den faglige ledelse, skal man som leder også være opmærksom på, om ens medarbejdere er tilstrækkelig kompetencemæssigt klædt på til at kunne facilitere de samskabende processer ved det runde bord. Der er forskel på at være mødeleder for et afklaringsmøde eller et koordinerende møde og så være facilitator for et møde ved det metaforiske runde bord, hvor det er den ligeværdige tilgang, der skal fremmes.

Der kan nævnes flere nødvendige ledelsesmæssige opmærksomhedspunkter, men væsentligst af alt er det, at man som leder er bevidst om, at der skal noget ekstra til, hvis medarbejderne skal lykkes med et samskabende brobygningsarbejde.

Interaktiv borgerguide

Ny IBG Tjenesteplan

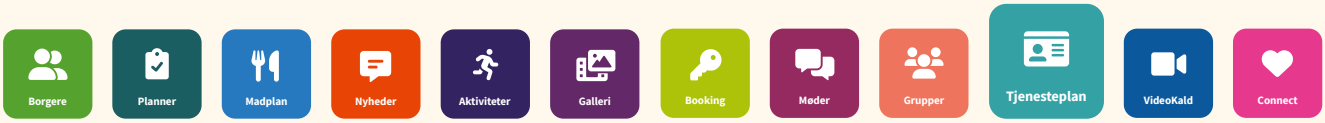
IBG har netop lanceret en opdateret version af Tjenesteplanen til IBG appen. Den indeholder en lang række visuelle og funktionelle forbedringer, som gør det nemmere at navigere og hurtigt få et overblik.

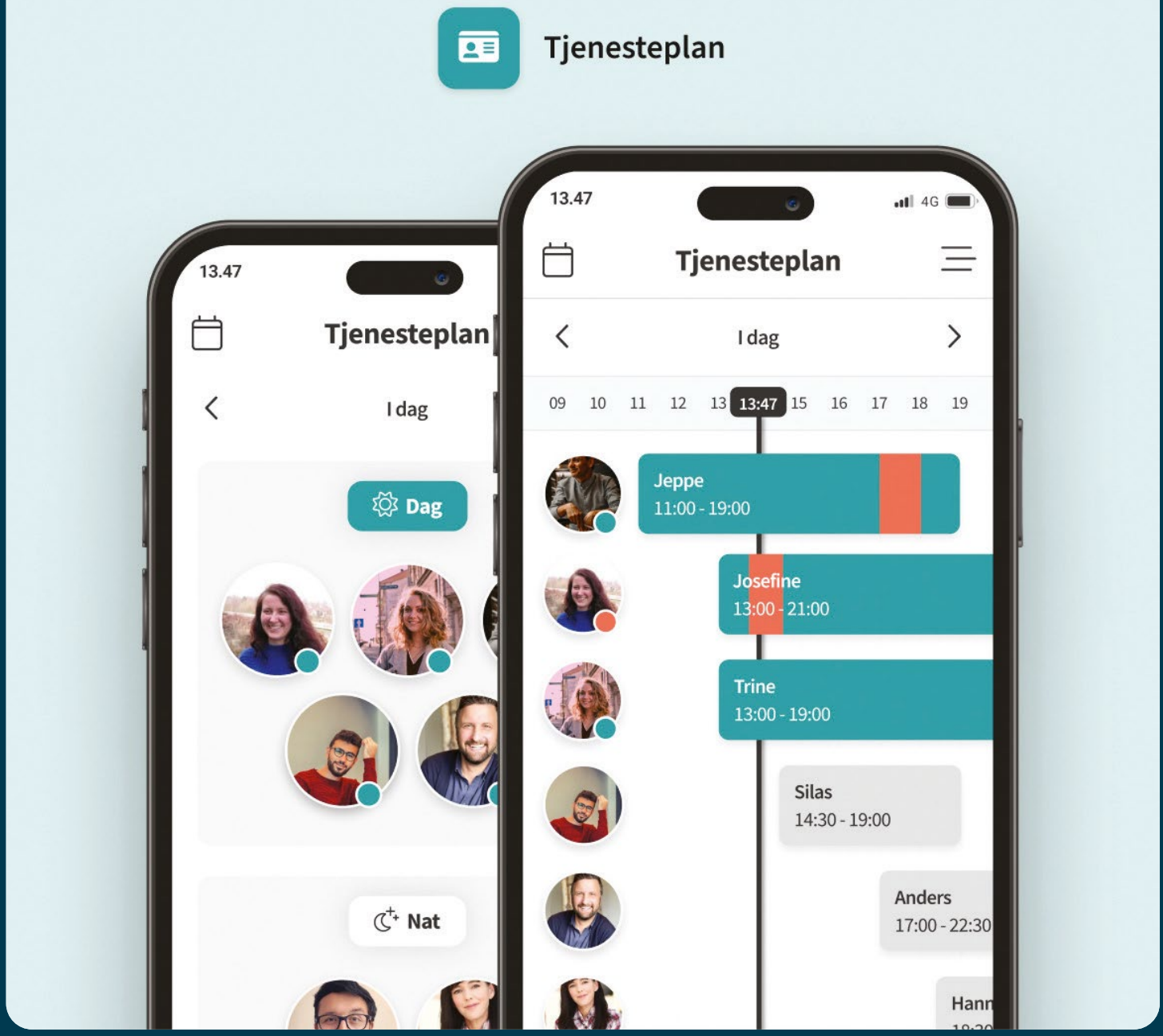
Tjenesteplanen hjælper i det daglige både medarbejdere og borgere til et større overblik over hvem der er på arbejde og hvem der kommer senere. Der er forskellige visningstyper alt efter borgernes behov så alle kan bruge tjenesteplanen, og derudover er der er mulighed for at importere vagtplaner fra andre systemer.

Du kan læse meget mere om den nye tjenesteplan, både den simple og normale visning, på vores hjemmeside, og blive klogere på hvilke fordele den har for både borgere og medarbejdere.

www.ibg.social

IBG - Interaktiv Borger Guide er en kommunikationsplatform, der understøtter fællesskaber i trygge, digitale miljøer igennem fælles touchskærme og en personlig app. Vil du gerne høre mere om IBG og hvordan vi kan hjælpe jeres fællesskab, så kontakt os for en uforpligtende snak omkring IBG på **www.ibg.social** eller ring til en af vores implementeringskonsulenter på **tlf.: 36150520**





“Tjenesteplanen giver vores borgere rigtig meget tryghed ved at være enormt tydelig. Den følger tiden på klokke-slættet så de kan se hvem der er på arbejde lige nu og her, og de kan navigere rundt i hvem der kommer senere”

Melanie Machon, Boligerne Dronninggårds Allé

Meningsledelse på bosteder

Af Leif Lyder Jensen, Forandringskonsulent og direktør for virksomheden Lean, Life & Leadership

Forventninger og krav til offentlige institutioner – herunder på bosteder – ændrer sig i hastig takt, og samtidig er der udfordringer med rekruttering og fastholdelse. Den situation udfordrer ledelsen af bostederne, og en mere moderne og tidssvarende ledelsestilgang er påkrævet. I denne artikel peges på meningsledelse som et af værktøjerne til at opnå såvel større brugertilfredshed som større arbejdsglæde.

Denne artikel tager udgangspunkt i de strukturelle og ledelsesmæssige udfordringer i offentlige institutioner, som samfundsudviklingen i de seneste år har medført, og den søger at beskrive årsager, muligheder og løsninger på, hvordan arbejdsglæde og omsorg kan genskabes efter en periode med fokus på dokumentation og effektivisering.

Vi lever i en verden, som af mange kaldes foranderlig, og som i sin helt bogstavelige forstand betyder, at kravene til vores adfærd og handlemåder i hverdagen ændrer sig hurtigt. Det medfører, at borgere, politikere, offentlige institutioner, offentlige ledere og ansatte hele tiden må tilpasse sig nye situationer.

I denne samfundsudvikling er kravene til gennemsigtighed og værdighed på bosteder steget og blevet langt større end tidligere; blandt andet på grund af interessen fra de landsdækkende medier samt udbredelsen og anvendelsen af sociale medier. Det er derfor i dag langt nemmere at få gehør og opmærksomhed i offentligheden på en uretfærdighed, uanset om det er set fra kundens eller en ansats side.

På bosteder er der tre hovedinteressenter, hvor kommunen agerer som serviceudbyder, beboeren som servicemodtager og de ansatte som serviceudførere:

Om Leif Lyder Jensen

Ledelseskonsulent, forelæser, forfatter og grundlægger af Lean, Life & Leadership. Tidligere ansat i bl.a Danfoss A/S og Bang&Olufsen A/S. Har været Global Salgsdirektør, Change Manager Europa

Vice Præsident, Global Operations og Lean Manufacturing Admiral. Har HD Regnskab Økonomistyring & Informatik, Syddansk Universitet DK, Strategic Certificate Programme, American Management Association USA og Danfoss Strategic Leadership Programme, University of Ashridge GB.

Kommunen er politisk styret og har gennem sin budgetlægning lagt en økonomisk ramme for institutionen og de enkelte funktioner/afdelinger. Indenfor denne ramme forventer kommunen, at dens ledere administrerer gældende love, regler, bekendtgørelser og forordninger. Der er hovedsageligt tale om styring efter hårde og faktuelle værdier, bortset fra når en given institution skal fremstå som et godt eksempel overfor omverdenen gennem et prestigeprojekt.

Kommune:
- Målopfyldelse
  - Finansielle mål / Politiske mål
  - Et eksempel til efterfølgelse
- Love og regler overholdt

Beboere og pårørende:
- Pleje og opmærksomhed
- Omsorg og inkludering af alle
- Ordentlighed i omgangstone og adfærd
- Glæde i dagligdagen

Ansatte:
- Påskønnelse og anerkendelse
- Psykisk sikkerhed
- Jobsikkerhed
- Personlig udvikling

Beboerne og deres pårørende ønsker til gengæld maksimal pleje, opmærksomhed og omsorg udført med etisk ordentlighed, personlig respekt og menneskelig glæde. Det er følelsesmæssige, bløde og menneskelige værdier, der efterspørges her.

De ansatte ønsker psykisk og jobmæssig sikkerhed, involvering, daglige påskønnelser, anerkendelser og gode muligheder for personlig udvikling. Alt dette kan udtrykkes som god personalepleje, og her er det ligeledes de følelsesmæssige bløde og menneskelige værdier, der ligger til grund, lige bortset fra når det drejer sig om fagpolitiske temaer som indtægt, arbejdstid, tvister og strejker.

De tre interessenter har altså vidt forskellige forventninger og krav til institutionens ledelse og styreform. Alle tre ønsker dog en stærk og driftig organisation baseret på udvikling, som det forventes, at institutionslederen leverer på – men hvordan gør man det, og hvem taler "højest", når der ønskes noget forskelligt?

Ledelse mod resultater

En kommune, der anvender politiske, økonomiske og juridiske mål som primære styringsparametre til sine bosteder, kan siges at være resultatstyret. Det er ideologien om en uendelig forbedringsproces, der tager udgangspunkt i kontrol og et økonomisk og juridisk ledelsesfokus styret oppefra og ned.

Politiske ideologier, økonomi og juridiske regler er desuden alle tænkte målsætninger, der er fastlagt af kommunens administration – idet man ønsker at forandre den nuværende situation og ønsker sig en anden situation. Det kaldes forandring, og for de fleste af os gør det ondt helt ned i maven, når vi hører ordet forandring, og specielt når det angår svage og sårbare mennesker. Det skyldes, at ordet er negativt ladet, og at der er mange erfaringer med, at det ikke nødvendigvis bringer noget godt med sig.

Generelt er de økonomiske forbedringskrav indført for at skabe bedre driftsresultater, og det juridiske fokus er der for at sikre, at gældende love og regler bliver overholdt.

For at måle, hvor langt organisationen er kommet med en given forandring, anvendes faktuelle Key Performance Indikatorer eller måltal som styringsredskab, og der styres fra mål til mål. Det kaldes "Det endelige spil", da der altid er et mål, der skal nås, men det er også en uendelig forbedringsproces, da der blot dukker et nyt mål op, når et er nået.

Billedlig talt kan en sådan styreform sammenlignes med at deltage i et etapecykelløb. Hvis man vinder dagens etape, kan man kortvarigt fejre og smage sejrens sødme, indtil næste løb starter med en ny etape og mål. Og hvis man så er så heldig at vinde hele etapeløbet, så starter der et nyt løb igen året efter. Det er en uendelig proces og sejrens sødme er kortvarig!

Et mål opnået i en resultatstyret organisation genererer blot et nyt mål med en ny leveringstermin, hvilket betyder, at organisationer ledet på denne måde er:

- under konstant pres for målopfyldelse
- har meget svært ved at skabe kreative og innovative løsninger
- agerer statisk, krampagtigt og fastlåst med stor risiko for at udvikle "omsorgstræthed"

Ved omsorgstræthed forstås, at de ansattes energi til forbedringsaktiviteter er udtømte – der er ikke længere hverken mentalt overskud eller loyalitet hos den enkelte til at realisere de nye mål.

Organisationer, der er resultatstyrede, har ikke et højt læringsniveau, da hele fokus ligger på at levere de umiddelbare og ønskede resultater. Man kunne sige, at:

> *Man får, hvad man beder om – men heller ikke mere.*

Overperformance eksisterer ikke i en sådan organisation, hvorfor den økonomiske målsætning bliver begrænsningen for organisationens kapabilitet.

Det genererer et ledelsesmiljø, hvori hovedfokus er lagt på at præstere uden at indkalkulere menneskelige sikkerhedsfaktorer i dagligdagen, ligesom der ikke er "tid" til at inkludere menneskelige og langsigtede udviklingsaspekter ind i det næste mål – det er med andre ord en statisk og kortsigtet organisation.

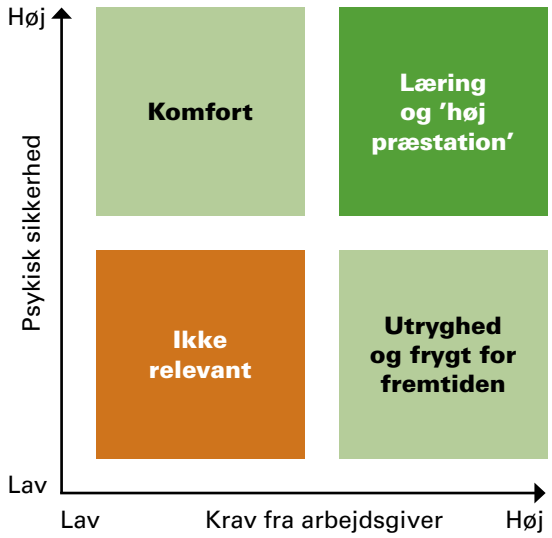
Da en resultatstyret organisation ledes oppefra og ned, kan kunden ikke siges at være beboeren, idet det ikke er beboeren eller de pårørende, der har sat rammen. I stedet er det kommunen selv, hvorigennem beboerne og de ansatte bliver midlerne for kommunen til at skaffe målopfyldelse uden øje for slutbrugeren.

Hvorfor ændre ledelsesstil?

I de kommuner, der er resultatstyrede, vil man i fremtiden være nødt til at tænke anderledes. Udover de allerede nævnte negative aspekter er

der desuden problemerne med at finde og fastholde kvalificeret arbejdskraft, og det gælder alle jobgrupper inklusive ledere.

Desuden skal man huske, at de ansatte er gået ind i plejesektoren med en forkærlighed for bløde værdier og det at arbejde med mennesker, hvorfor de ansatte ender i en sandwich mellem beboernes og deres egne menneskelige ønsker og kommunens politiske, økonomiske og juridiske krav. Det er de hårde og målbare værdier, der efterspørges af kommunen, hvilket det ikke ligefrem er nemt for en leder at inspirere sine ansatte til, når deres værdier ligger på det menneskelige.



Resultatstyring påvirker derfor arbejdsglæden negativt, og styreformen kolliderer direkte med de ansattes menneskesyn. Det er en styreform, som ikke kun øger risikoen for "omsorgstræthed" blandt de ansatte, men som også angriber den ledelsesmæssige personalepleje gennem faldende psykisk sikkerhed, som skaber utryghed og frygt for fremtiden.

På det seneste har der været adskillige eksempler i medierne på omsorgssvigt på bosteder og i ældreplejen, og i sammenlignelige jobfunktioner med menneskers liv i deres varetægt er direktører blevet opsagt, fordi de har vægtet økonomi over menneskeliv.

Derfor er det vigtigt som leder i dagens samfund at tillade og at kunne "lede opad", når man bliver præsenteret for rammer, mål eller menneskelige værdier, som man som leder ikke kan stå inde for. Det kræver mod at stå fast på sine menneskelige værdier, og hvad man vil byde sin organisation. Desuden bør man lade sine ansatte gå forrest i definitionen på mening og kun intervenerer, hvor det er absolut nødvendigt.

Så "ja", der er gode grunde til at forlade et økonomisk hovedfokus i institutionsledelse, blandt andet når man er leder for bosteder og har mennesker i sin varetægt.

Ledelse med mening

De svage og sårbare beboere og deres pårørende ønsker så meget pleje og omsorg som muligt udført med ordentlighed, omsorg, respekt og glæde i dagligdagen. De anser sig selv som kunder i systemet og ønsker, at deres individuelle behov bliver dækket.

Meningsledelse kan hjælpe med at skabe dette fokus, idet denne ledelsesform er funderet i et servicefokuseret, socialt og menneskeligt værdisæt, som lader de ansatte gå forrest og foretage sig det, der giver mening i den givne situation. Dertil kommer de grundlæggende værdier, som er en ordentlig etik, moral og psykisk sikkerhed, der tilsammen skaber arbejdsglæde, et positivt miljø og trivsel.

Men hvordan skaber man et sådant miljø? Forestil dig:

> *At alle dine ansatte kommer på arbejde hver dag med et stort smil på og glæder sig til at skulle tilbringe en fuld arbejdsdag sammen med beboere, pårørende, kollegaer og dig som leder.*

Overvej derpå, hvilken indvirkning en sådan situation vil have på beboertilfredsheden, stressniveauet, fraværsprocenten, samarbejdet, kreativiteten, tiltrækning af arbejdskraft, fastholdelse

af arbejdskraft og arbejdsglæden generelt. Det siger sig selv, at det vil have en meget stor positiv påvirkning, da glade ansatte er inspirerede ansatte, som sammen med beboerne og deres pårørende vil booste arbejdsglæden til nye højder.

For meningsledelse i sin ypperste form spreder anerkendelse, identitet og mening ud i organisationen, og det er en organisation, som har fokus på mennesker, hvor lederne er bevidste om, at *"Ledere er ikke ansvarlige for resultater, men ansvarlige for de mennesker, der skaber resultaterne"*.

Meningsledelse handler om at have fokus på kunderne, som er beboerne på bostederne, i form af fokus på hver enkelt beboers individuelle identitet. Det giver mening, at de ansatte får lov til at udøve næstekærlighed overfor beboerne gennem anerkendelse og inspiration. Det skaber glæde for beboerne og deres pårørende, men også arbejdsglæde for de ansatte.

Så vend din ledelse på hovedet ved kun at fokusere på, hvad der giver mening, og slip dine ansatte fri til at definere, hvad der giver mening inden for rammerne af gældende love og regler. Skab et overordnet mål i retning af: "En del af noget omsorgsfuldt" eller lignende – og "LEV DET"!

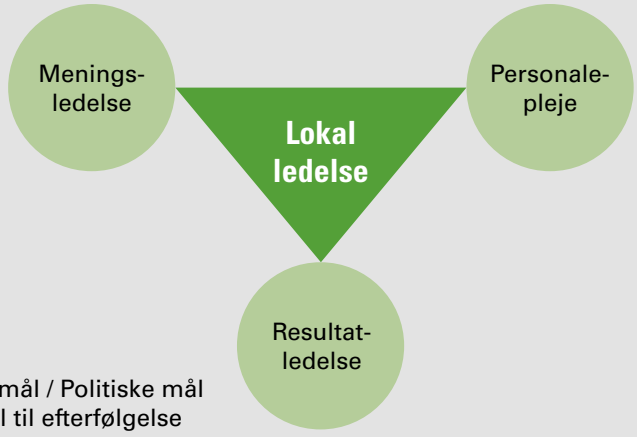
Et sådant tankesæt skaber fokus på beboeren, og det vil minimere unødvendigt arbejde og spild, som ikke er til gavn for beboeren. Ligeledes vil organisationen formentlig kunne vokse rent performancemæssigt, idet der i denne henseende ikke sættes begrænsninger overfor de ansatte til, hvad de skal opnå. I meningsledelse er der ikke et styrende resultattal, der skal nås, for fokus ligger på at skabe arbejdsglæde, hvilket er en uendelig størrelse. Meningsledelse har heraf fået betegnelsen "Det uendelige spil", fordi fokus ligger på at skabe arbejdsglæde, og fordi "Glade organisationer performer bedre".

Du har skabt meningsledelse, når dine beboere og pårørende oplever nærværende, omsorgsfuld og positiv opmærksomhed, samt når dine ansatte oplever en tryg og sikker arbejdsplads baseret på forbedring, udvikling og glæde. Det er et værdibaseret, sundt og glad arbejdsmiljø med fokus på beboerne og deres pårørende, hvilket er essensen i meningsledelse, idet det giver mening for de mange, også selvom rammen er givet af de få (kommunen).

Artiklen er baseret på følgende litteratur:
Simon Sinek, Det Uendelige Spil, 2019, Forlaget Dafolo A/S, ISBN 978-87-7160-803-8,
Sverri Hammer og James Høpner, Meningsskabelse, organisering og ledelse, Samfundslitteratur, 2019, ISBN 978-87-593-3398-3
Amy Edmonson, The fearless organization, 2019, John Wiley & Sons, ISBN 978-111-9477242
Alexander Kjerulf, Happy Hour fra 8 til 16, 2008 JP Forlag, ISBN978-87-7692-163-7
Leif Lyder Jensen, Fremtidsorienteret Ledelse, 2020, Granhof & Juhl, ISBN 978-87-970507-6-7

Beboere og pårørende:
- Pleje og opmærksomhed
- Omsorg og inkludering af alle
- Ordentlighed i omgangstone og adfærd
- Glæde i dagligdagen

Ansatte:
- Påskønnelse og anerkendelse
- Psykisk sikkerhed
- Jobsikkerhed
- Personlig udvikling



Kommune:
- Målopfyldelse
  - Finansielle mål / Politiske mål
  - Et eksempel til efterfølgelse
- Love og regler overholdt

Deltagelse på tværs af unge voksne udviklingshandicappedes hverdagsliv– set fra de unge voksnes egne perspektiver

Af Gitte Lyng Rasmussen, Ph.d. og lektor Københavns Professionshøjskole Pædagoguddannelsen

Deltagelse er en handicappolitisk målsætning, og en rettighed mennesker med intellektuelle udviklingshandicap har. Men hvordan ser deltagelsen ud – når man undersøger det fra unge voksne udviklingshandicappedes eget perspektiv. Det beskæftiger denne artikel sig med. Artiklen beskriver de former for deltagelse, unge voksne med udviklingshandicap har oplevelser og erfaringer med i deres hverdagsliv, men også nogle af de barrierer for deltagelse, der opleves. Artiklen diskuterer også en tematik, der er dominerende i de unge voksnes hverdagsliv – nemlig spørgsmålet om udvikling af selvstændighed og uafhængighed af støtte og hjælp.

Hvordan oplever og erfarer unge voksne med udviklingshandicap deltagelse i hverdagslivet, og hvilke forhold har indflydelse på de unge voksnes oplevelser og erfaringer med deltagelse i hverdagslivet? Det har jeg undersøgt igennem et 4½ årigt ph.d.- projekt. Projektet var baseret på et etnografisk feltarbejde, hvor jeg fulgte fire unge voksne i alderen 26-36 år i deres samlede hverdagsliv. Gennem dette feltarbejde bevægede jeg mig rundt og opholdt mig sammen med de unge voksne på deres bosteder og opgangsfællesskab, i deres dagbeskæftigelse på enten beskyttet beskæftigelse eller aktivitets- og samværstilbud, til fritidsaktiviteter, fysioterapibehandling, på indkøbsture og under transport og i mellemrum herimellem. Jeg valgte at følge de unge voksne fra morgen til aften, fordi hverdagslivet er hele det daglige liv (Bech Jørgensen, 2001). De fire unge voksne, der deltog i projektet, har et udviklingshandicap, der præger deres funktionsevner i varierende grad fra mere omfattende til lettere funktionshæmning. De bruger forskellige kommunikationsformer.

Om Gitte Lyng Rasmussen

Er uddannet pædagog og har arbejdet med børn og unge med multiple handicap. Cand. Mag i almen pædagogik fra Københavns Universitet og lektor på Københavns Professionshøjskole på pædagoguddannelsens social og specialpædagogiske specialisering. Ph.d. fra Roskilde Universitet og derfor også tilknyttet forskningsprogrammet Social Forandring, deltagelse og marginalisering på Københavns Professionshøjskole.
Kontakt: 41 89 80 70, glr@kp.dk

En har "snakketøjet i orden", som han selv formulerer det, de andre bruger mindre verbalt talesprog og mere kropssprog, mens den sidste deltager udelukkende kommunikerer ved hjælp af lyde,

bevægelser, kropssprog og enkelte genkendelige ord. Det har været et afsæt for projektet, at unge voksne med udviklingshandicap i forskellige grader skulle kunne være med, fordi inddragelse af mennesker med forskellige forudsætninger og livserfaringer bidrager til at få undersøgt og beskrevet et fænomen som deltagelse så nuanceret som muligt (Dahlberg & Dahlberg, 2019).

Denne artikel redegør kort for baggrunden for undersøgelsen, for deltagelsesbegrebet og undersøgelsens fund. Artiklen diskuterer også en af de tematikker, der træder frem, når man undersøger deltagelse i hverdagslivet "nedefra" med deltagelse af unge voksne udviklingshandicappede selv – og altså set fra de unge voksnes eget perspektiv. Denne tematik handler om selvstændighed i hverdagslivet, som særligt tre af de fire unge forventes at udvikle og udvise, og som i høj grad er knyttet til hverdagssituationer og til løsningen og udførelsen af forskellige praktiske hverdagsopgaver.

Om projektet

Deltagelse i hverdagslivet – en empirisk baseret undersøgelse af de oplevelser og erfaringer med deltagelse unge voksne med intellektuelle udviklingshandicap har i hverdagslivet er et ph.d.-projekt gennemført i perioden 2018- 2022. 4 unge voksne blev fulgt i deres samlede hverdagsliv. Etnografisk feltarbejde og multisensoriske metoder har været anvendt til at skabe viden om de unge voksnes oplevelser og erfaringer med deltagelse i hverdagslivet. Det etnografiske feltarbejde strakte sig over 95 dage, hvor de unge voksne blev fulgt fra morgen til aften. Afhandlingen er baseret på kropsfænomenologiske, hverdagslivsteoretiske og kritisk feministiske teorier og kan hentes på: www.bit.ly/deltagelse-i-hverdagslivet

Baggrunden for undersøgelsen

Udviklingshandicap er en af de største handicapgrupper i Danmark. Rundt regnet 1% af den danske befolkning lever deres hverdagsliv med et udviklingshandicap (Ishøj Mikkelsen m.fl., 2022). Alligevel findes der forsvindende lidt forskningsbaseret viden om denne medborgergruppes hverdagsliv. Forskning i handicap i Danmark er lille og spredt (Bengtsson & Bonfils, 2013). Ikke mindst forskningsviden om, hvordan hverdagslivet leves og opleves set fra borgernes eget perspektiv, er sjælden. I særlig grad mangler vi forskningsviden, hvor borgerdeltagelse og borgerperspektiver står centralt. Hvor forskning af, med og for mennesker med udviklingshandicap er i fremvækst i det øvrige norden og internationalt udgør et anerkendt forskningsfelt (se ex Nind & Strnadová, 2020), så synes det at gå langsomt og være sparsomt med en sådan forskning og forskningsviden i Danmark.

I takt med, at deltagelse er kommet på den handicappolitiske dagsorden, er forskning i deltagelse også vokset i omfang. Ikke mindst internationalt er deltagelse kommet i forskningens søgelys, og særligt vedtagelsen af FN's Handicapkonvention i 2006 og WHO's ICF-model fra 2001 har bidraget hertil. Også i Danmark har enkelte undersøgelser haft fokus på deltagelse (se Røgeskov, 2018, Jørgensen, 2020). Det, der karakteriserer den hidtidige forskning, er, at den ofte finder sted på bosteder, på dagbeskæftigelse eller i fritidslivet (se ex Svanelöv, 2019, Kåhlin, 2015), og at der som udgangspunkt er valgt et særligt teoretisk perspektiv at undersøge deltagelse ud fra. Det vil sige, at deltagelse tillægges en særlig betydning og som en særlig slags deltagelse f.eks. inklusion eller som noget, der udspiller sig i samspilsprocesser mellem beboere og personale (Røgeskov, 2018, Jørgensen, 2020). Et forskningsreview fra 2016 pegede på, at der er behov for, at den fremtidige forskning undersøger deltagelse på tværs af hverdagslivets forskellige steder og den betydning, der er mellem deltagelse forskellige steder (Dean m.fl. 2016). Og det er netop sådan en undersøgelse og viden, dette projekt har haft til hensigt at bidrage med.

Kort om undersøgelsen

Som nævnt har fire unge voksne været deltagere. Der var tale om to unge kvinder og to unge mænd. Som nævnt indledningsvist er disse fire unge blevet fulgt i deres hverdagsliv. Dvs. jeg har bevæget mig rundt sammen med dem og lavet det, der i metodesprog kaldes feltvandringer, dvs. fysisk fulgt dem rundt i deres bevægelser i hverdagslivet. (Wentzel Wither, 2015, Kusenbach, 2003). Undervejs har jeg lavet deltagende observationer med fokus på de aktiviteter, opgaver, relationer, samspil mv., de unge i løbet af dagen var optaget af og indgik i. Disse metodiske fremgangsmåder afledte en del uformelle samtaler med de unge. Dvs. samtaler om stort og småt, f.eks. når vi sammen gik ned for at tage bussen eller sad og spiste morgenmad på bostedet. Fordi det netop var hensigten at inddrage unge voksne, der kommunikerer på andre måder end med verbalt sprog, var det nødvendigt at tilpasse metoderne til de unge voksne, der var deltagere. Blandt andet derfor har det været centralt at arbejde multi-sensorisk. Dvs. at jeg i feltarbejdet arbejdede med syn, lyd, bevæ-

gelse mv. På denne måde tilgodeser projektets metodiske tilgang, at mennesker uanset kommunikationsform kan deltage. Eftersom mennesket ikke kan ikke-kommunikere (Kirkebæk, 2012), opfattes bevægelser, kropsholdninger, ansigtsmimik, gester mv. som udtryk for meningsfuld kommunikation (Se Lyng Rasmussen, 2022 for uddybning).

Deltagelse – et kompliceret begreb og fænomen

Deltagelse er et begreb og fænomen, som de fleste kender til og har oplevelser og erfaringer med. Alligevel er det et kompliceret begreb og fænomen at få hold om. Deltagelse er også et såkaldt multidimensionelt begreb – altså et begreb, der har mange forskellige betydninger og definitioner (Eide m.fl., 2017). Det betyder, at når man taler om deltagelse, så taler man ikke nødvendigvis om og mener det samme. Med underskrivelsen af FN's konvention om rettigheder for personer med handicap blev deltagelse en rettighed, som personer med udviklingshandicap har. Artikel 3 i konventionen fremhæver, at fuld og effektiv deltagelse i samfundslivet er målet. I Lov om Social Service er deltagelse også skrevet ind som en værdi eller mål, som hjælp og støtte efter lovgivningen skal bidrage med. I Serviceloven lyder det, at indsatser efter loven skal; Fremme inklusion i samfundet, herunder medvirke til at øge borgerens mulighed for deltagelse i uddannelse, beskæftigelse og sociale relationer (LSS§ 81 stk. 4)

Deltagelse er også et begreb, som indgår i forskellige teoretiske traditioner, og som i forskellige retninger sidestilles med demokrati og inddragelse, i andre med social deltagelse som forudsætning for læring og udvikling (se ex Guldbrandsen m.fl., 2014, Tofteng & Bladt, 2020). I det forskningsprojekt, der er baggrunden for denne artikel, er deltagelse blevet undersøgt som fænomen. Et fænomen kan beskrives som noget, der opleves af eller fremtræder for nogle (Bengtson, 2005). Dette er en måde at undersøge deltagelse på, der betyder, at ambitionen er at blive klogere på, hvordan deltagelse opleves af dem, forskningen handler om – altså de unge voksne udviklingshandicappede selv (Winther Lindquist, 2018). Det er derfor også kun muligt at undersøge, beskrive og forstå, hvordan deltagelse opleves og erfares ved at inddrage de unge voksne selv i undersøgelsen. På denne baggrund har der i dette forskningsprojekt været tale om at skabe viden om deltagelse med og for unge voksne med udviklingshandicap. Det er også en måde at undersøge deltagelse på, hvor afsættet har været at gå åbent og empirinært til undersøgelsen og derfor prøve at tøjle evt. forudgående forståelser og definitioner af, hvad deltagelse er og skal forstås som.

Deltagelsens mange former – undersøgelsens væsentligste fund og pointer

Når man undersøger deltagelse på denne måde, viser det sig, at deltagelse antager forskellige former og ikke er en entydig størrelse. Deltagelse er således ikke et fænomen snarere forskellige fænomener. Deltagelse kan derfor betragtes som en slags paraplybetegnelse. For de fire unge voksne er deltagelse oplevelser og erfaringer med at øve indflydelse. Dvs. at deltagerne har og gør forskellige oplevelser og erfaringer med at påvirke, beslutte, bestemme og blive inddraget i deres hverdagsliv. Dette sker både i form af verbale udtryk, men også gennem kropslige handlinger som dét at forlade en aktivitet, når interessen for aktiviteten er forsvundet, eller at række ud og tage sin madpakke i køleskabet osv. For de unge voksne er deltagelse også oplevelser og erfaringer med socialt samvær, relationer og tilhørsforhold. Det handler om, at de unge voksne har oplevelser med sociale interaktioner og kontakt med andre. Det kan både være beboere på bostedet, men også pårørende, kærester, venner mv. Denne form for deltagelse handler også om at opleve at høre til eller ikke høre til i et fællesskab eller en gruppe. Det kan f.eks. være ved at opleve sig som en del af det køkkenhold, der hver dag laver frokosten i beskæftigelsescenterets køkken. Eller omvendt ikke at føle sig som en del af den gruppe af kollegaer, man arbejder sammen med, fordi man ikke oplever, at man er som dem – hvilket kan handle om forskellige funktionsniveauer. Det kan også handle om, at man hver fredag sammen ser f.eks. "Vild med dans" eller "X factor" i fjernsynet. At gøre, udføre eller være med til forskellige former for aktiviteter viser sig også som en deltagelses-

form. De unge voksne har alle fire oplevelser og erfaringer med at tage del i aktiviteter i deres fritid. Det kan være at gå til ridning eller musik eller at spille bordtennis hver aften med de andre unge hjemme i opgangsfællesskabet. Men det kan også være at lave opgaver og aktiviteter på ens dagbeskæftigelse, f.eks. i form af at producere julegavemærkater eller redekasser til det kommende julemarked. Det kan også handle om at udføre praktiske hverdagsopgaver såsom vasketøj, rengøre køleskab mv. Endelig handler deltagelse om at færdes i lokalmiljøet og tage del i det. F.eks. ved at kunne gå ned og handle i den lokale Netto og få hjælp af kassemedarbejderen til at pakke rullevognen eller kunne tage ned til byen og hæve penge i hæveautomaten.

En væsentlig pointe, når man undersøger deltagelse på tværs af hverdagslivets steder, er, at oplevelser og erfaringer med deltagelse ét sted har betydning for deltagelse andre steder. Den deltagelse, man oplever på éns bosted, får konkret en betydning for deltagelsen på dagsbeskæftigelsen. Mennesket lever ikke sit hverdagsliv fra sted til sted, der er forbindelser steder imellem, og derfor tager man også oplevelser og erfaringer med deltagelse med sig, som får betydning for deltagelse andre steder. Det er for eksempel ikke sikkert, at de unge voksne verbalt kan give udtryk for, hvorfor man har modvilje mod at skulle på sit aktivitets- og samværstilbud om morgenen, og det er heller ikke sikkert, at den modvilje, der udtrykkes kropsligt, høres, anerkendes og tilgodeses. Dette kan resultere i, at den unge voksne sidder og sover det meste af dagen på dagbeskæftigelsen og ikke deltager i nogle af de aktiviteter, der foregår. De unge voksne har ret forskellige oplevelser og erfaringer med deltagelse. Og deltagelse ses som noget, man kan være mere eller mindre. De unge voksne oplever også forskellige barrierer for deltagelse. F.eks. betyder dét, at man ikke taler verbalt sprog, noget for ens deltagelsesmuligheder. "Jo mere man har snakketøjet i orden", jo lettere går det med at få indflydelse og blive hørt, hvorimod jo mere man udtrykker sig med kroppen, ansigtsmimik mv, og des mere man har brug for andres fysiske hjælp og støtte til f.eks. at realisere ens ønsker og behov, des mere synes éns muligheder for indflydelse at være afhængig af, om de professionelle omkring én vurderer det, som man gerne vil, som noget, der skal opfyldes.

Analyser og beskrivelser på individniveau har givet indblik og indsigt i de fire unge voksnes individuelle oplevelser og erfaringer med deltagelse i hverdagslivet, hvilket er en vigtig viden. Det bliver særligt interessant, når man begynder at forholde sig til, hvordan individets oplevelser og erfaringer med deltagelse ser ud, når man sammenligner dem med andres oplevelser og erfaringer (Dahlberg & Dahlberg, 2019). Ved hjælp af dette greb viser det sig, hvilke forhold der har indflydelse på og betydning for de unge voksnes deltagelse i hverdagslivet, og som ikke knytter sig til den enkelte og dennes ønsker, drømme og behov for deltagelse, men relaterer til f.eks. samfundsskabte og mellemmenneskelige forhold.

Hverdagslivet – når det leves med hjælp og støtte

Hverdagslivet for mennesker med udviklingshandicap er siden 1960'erne blevet normaliseret. Umiddelbart ligner det hverdagsliv, de unge voksne lever, det moderne hverdagsliv, som også unge voksne uden udviklingshandicap lever. Det vil sige et hverdagsliv med dagbeskæftigelse, fritidsaktiviteter, familierelationer mv. Men på afgørende punkter adskiller de unge voksnes hverdagsliv sig dog fra flertallets. For med behovet for hjælp og støtte fra velfærdssamfundet og dets velfærdsprofessionelle følger også et hverdagsliv, hvor f.eks. handleplaner, mål om udvikling og selvstændiggørelse kommer i fokus, og hvor den institutionelle og organisatoriske praksis og tilrettelæggelse af indsatser for mennesker med psykiske og fysiske funktionsnedsættelser får betydning for og indrammer og påvirker det hverdagsliv, der leves. Der er tale om samfundsskabte betingelser, der får betydning for unge voksnes oplevelser og erfaringer med deltagelse i hverdagslivet, og hvad de unge voksne deltager i og forventes at deltage i og hvordan. Også de pædagogiske medarbejderes måder at forstå og forvalte den socialpædagogiske opgave på får en betydning for unge voksnes muligheder og barrierer for deltagelse. I det følgende vil jeg give et eksempel fra feltarbejdet – som jeg efterfølgende vil diskutere. I eksemplet er vi på et bosted for mennesker med psykiske og fysiske funktionsnedsættelser i forskellig grad:

> *Ved spisebordet i fællesstuen sidder Mille og Rasmus og to andre yngre fyre, der også bor i huset. Aftensmaden består i dag af rugbrød med pålæg. På bordet står der fade med forskelligt pålæg; æg, leverpostej, pølse mv og en pakke med rugbrød, som en medarbejder har haft med ind i huset. Medarbejderen, der også sidder ved bordet, begynder aftensmaden med at sige, at man selv skal pille æg, og den eneste, der måske kan få hjælp til at pille æg, er Rasmus på grund af hans ene arm. Medarbejderen refererer til, at Rasmus kun kan bruge sin ene arm og hånd, fordi han har en spastisk lammelse i den anden*

side af kroppen; "Men det er jo ikke sikkert, jeg vil spise æg i dag" gentager Rasmus et par gange. Hans stemme lyder lidt forvirret. Mille sidder for bordenden, og jeg sidder ved siden af Rasmus, og ved siden af mig sidder medarbejderen. På den anden side af bordet sidder to unge fyre. Der er ret stille under måltidet – det er kun Rasmus og Mille, som taler lidt sammen under aftensmaden. Jeg prøver at tale lidt med. Medarbejderen siger ikke rigtig noget, men spiser sin mad. Kun når Rasmus og Mille et par gange siger; " Må jeg få rugbrødet", "Vil du række mig leverpostejen", siger medarbejderen; "Sig det til Nikolaj og Thomas". De to yngre fyre skubber pakken med rugbrød hen til hinanden og videre, så brødet når frem til Mille og Rasmus.

Når de unge voksne mødes og i fællesskab spiser deres aftensmad hjemme på bostedet, handler måltidet ikke (kun) om at deltage i et socialt fællesskab og få stillet sin sult. Aftensmåltidet bliver til et "rum" og et møde, hvor de pædagogiske medarbejdere kan anspore og opmuntre de unge til at gøre ting selv og øve sig i at klare sig selv mere end før. Dvs. at arbejde med og udvikle mere selvstændighed og uafhængighed af hjælp og støtte. I eksemplet kommer dette til udtryk ved, at de unge skal bede de andre beboere og ikke medarbejderen om at række dem fadet med pålæg. Også selvom medarbejderen er den, der sidder tættest på fadene. Desuden ved, at det kun er Rasmus, der pga. lammelsen i hånden, må få hjælp af medarbejderen til at pille et æg. Man kan sige, at det man kropsligt kan, det skal man også selv (Falster, 2021). Det ser også ud til, at den professionelles indstilling er, at mennesker med udviklingshandicap ikke skal hjælpes unødigt, da det vil kunne underminere deres muligheder for at udvikle sig og lære bedre at klare sig (Falster, 2021). Ved aftensmaden og i andre hverdagssituationer får det altså en betydning for de unge voksne og deres deltagelse, hvilket fokus de pædagogiske medarbejdere har på f.eks. selvstændighed og uafhængighed (Witsø & Kittelsaa, 2019), og hvordan medarbejderen i øvrigt indgår i og betragter situationen. I hverdagslivet er de unge voksne omgivet af pædagogiske medarbejdere, og de unge voksne kan derfor potentielt altid blive mødt med forventninger og krav om at øve sig i at gøre ting selv. Aktiviteter og gøremål, som i andres hverdagsliv ofte er rutineopgaver og upåagtede aktiviteter, bliver i de unges møde med de pædagogiske medarbejdere til pædagogiske udviklingsaktiviteter og projekter i sig selv. Der foregår dermed det, man kan kalde en civilisering af de unge voksne (Gilliam & Gulløv, 2012). Det vil sige en vurdering af de unge voksnes opførsel og handlinger, hvor nogle accepteres og andre ikke accepteres. Det, der på et givent tidspunkt opfattes som det rigtige og kultiverede menneske, bliver afsættet for medarbejdernes vurdering, men også for arbejdet med at bevæge mennesker med udviklingshandicap i en særlig retning – her i retning af det selvstændige og uafhængige menneske, der udgør samtidens fremherskende menneskeideal (Gilliam & Gulløv, 2012, Feder Kittay, 2011). Ovenstående giver anledning til forskellige refleksioner. Man kan spørge, hvad det betyder for ens hverdagsliv – at det på sæt og vis hele tiden (kan) påvirkes af forestillinger om, hvem man skal blive til i fremtiden? Skal alle hverdagslivssituationer nødvendigvis være nyttige og rumme aspekter af udvikling? Eller kan der være situationer i ens hverdagsliv, hvor det "bare" at være sammen her og nu uden noget fremadrettet formål er nok og livgivende i sig selv? Har man talt med de unge voksne om, hvordan de oplever spisningen, og hvordan de ønsker deres aftensmåltid – det er jo trods alt deres hjem. Man kan prøve at sætte eksemplet i relation til sig selv. Når man spiser aftensmad derhjemme med familien – er der så nogen, der anmoder én om at øve sig i selv at pille et æg eller sende fadene med flæskesteg rundt til

de andre ved bordet? Som én af de unge udtrykker det: "Jeg vil jo gerne have hjælp til det". Og man kunne spørge sig selv, om vedkommende derved ikke blot udtrykker et helt almenmenneskeligt behov og derved sætter spot på det vilkår, vi som mennesker deler, nemlig at vi i udgangspunktet er afhængige af hinanden og hinandens hjælp og støtte og ikke kan klare os foruden (Skarstad, 2018). Eksemplet giver også anledning til at overveje om ikke personer med udviklingshandicap indimellem, og fordi hjælpen og støtten er offentlig bevilget og organiseret, mere mødes med skærpede krav og forventninger om at udvise selvstændighed end personer uden udviklingshandicap gør, og om ikke dette kan bidrage til at skabe udviklingshæmmende barrierer for deltagelse. Hvis man i kraft af sin fysiske og psykiske funktionsevne skal bruge mere energi på at udføre praktiske opgaver end andre, kan det konkret betyde, at man ikke har overskud til at deltage i andre ting, det kunne være at tage på en tur med ens ledsager eller filmaften i fællesrummet på bostedet. For en af deltagerne betød kravet og forventningen om, at han selv skulle klare alle de praktiske opgaver såsom vasketøj, rydde op i køleskab og klædeskabe på hjemmedagen, at hjemmedagen tappede ham for energi og "stressede og pressede" ham, som han formulerede det. Han påbegyndte derfor alle opgaverne dagen forinden, hvorfor han kunne være for udmattet til at tage på tur med sin ledsager. Så spørgsmålet er, om det kunne være en ide at revurdere, om de forskellige praktiske opgaver mv. kunne fordeles mere hensigtsmæssigt i løbet af alle ugens dage fremfor på en enkelt hjemmedag? Eller om han måske skal have mere hjælp til det. Man kunne jo begynde med at spørge den unge mand, om han kunne tænke sig at prioritere anderledes – så han faktisk havde overskud til at tage på tur med sin ledsager.

At balancere mellem udvikling eller ikke-udvikling

Som ovenstående illustrerer, synes der at være et stort fokus på, at de unge voksne udvikler sig og bliver mere selvstændige og selvhjulpne. De pædagogiske medarbejderes mål og værdier ligger i forlængelse af de mål, der lovgivningsmæssigt er for indsatser til mennesker med psykisk og fysisk funktionsnedsættelse. For i Lov om Social Service står ønsket om udvikling centralt i form af, at målet med indsatserne efter loven er at fremme borgerens selvstændighed, og at borgeren får mulighed for at udvikle sig og komme til at klare sig slev (LSS § 1 stik. 2). Det selvstændige og uafhængige menneske er således normen for menneskelig funktion ifølge lovgivningen (Kittay, 2019). Dette afspejler en generel udvikling i den kommunale praksis med henblik på rehabilitering, udvikling, fremme af den enkeltes selvhjulpenhed og inklusion i samfundet (Social og ældreministeriet, 2022). Det betyder i praksis, at de socialpædagogiske indsatser skal bidrage til at gøre borgerne mere systemuafhængige (Ringø, 2022). Hvor dette er samfundsskabte normer for normalitet, som får betydning for tre af de unge voksne med udviklingshandicap og deres deltagelsesoplevelser, så synes udviklingsoptagetheden og diskursen slet ikke at udgøre et fokuspunkt, når der er tale om borgere med et omfattende udviklingshandicap, som den ene deltager har. Hos denne unge kvinde forefindes ingen mål om at blive bedre til noget eller pædagogiske indsatser og støtte mhp. at skulle udvikle sociale relationer f.eks. Her findes så at sige ingen fremtidsvisioner. I relation til borgere med omfattende udviklingshandicap synes de samfundsmæssige og pædagogiske mål om udvikling, læring og forandring slet ikke at være på dagsorden, men omfatter overvejende fokus på basale behov som mad, bolig og hygiejne (Mietola & Vehmas, 2019). Med et snævert fokus på udvikling af dé, som har potentialerne og kapaciteterne til at bevæge sig i den ønskede retning, bør vi som samfund have en alvorlig bekymring for, om borgere med omfattende udviklingshandicap vurderes helt udenfor "udviklingsrækkevide" og dermed mister muligheder for og retten til udvikling og forandring – og dermed fratages deltagelsesmuligheder i deres hverdagsliv (Feder Kittay, 2011).

Afslutning

I denne artikel har jeg sat fokus på deltagelse i hverdagslivet iblandt unge voksne med udviklingshandicap – set fra de unge voksnes eget perspektiv. Deltagelse antager forskellige former i de unge voksnes hverdagsliv, og de unge voksne oplever forskellige barrierer for deltagelse i hverdagslivet. De unge har også forskellige muligheder for deltagelse i hverdagslivet – som ikke knytter sig til individuelle ønsker og behov. Unge voksne med udviklingshandicap lever et hverdagsliv med hjælp og støtte fra velfærdssystemet og velfærdsprofessionelle. Selvom de unge voksne er aktive deltagere i eget liv og forholder sig aktivt til de betingelser, de møder i deres hverdag – så er deres oplevelser og erfaringer med deltagelse påvirket og under indflydelse af samfundsskabte forhold ikke mindst måden, vi tænker velfærd og offentlig hjælp og støtte på og de professionelles måde at udøve deres arbejde på. Det er forhold og betingelser, der i nogle sammenhænge viser sig at modvirke de unges voksnes muligheder for deltagelse.

Undgå rod i ledergruppen og styrk kulturen nedad i organisationen

Af Heidi Friis, Ledelsesrådgiver, underviser og facilitator

Er samarbejdet i ledergruppen præget af kollektivt ansvar, højt engagement, horisontal hjælpelyst og ikke mindst fælles fodslag om rammer, retning og strategi, så vil det med meget stor sandsynlighed også kendetegne kulturen nedad i organisationen.

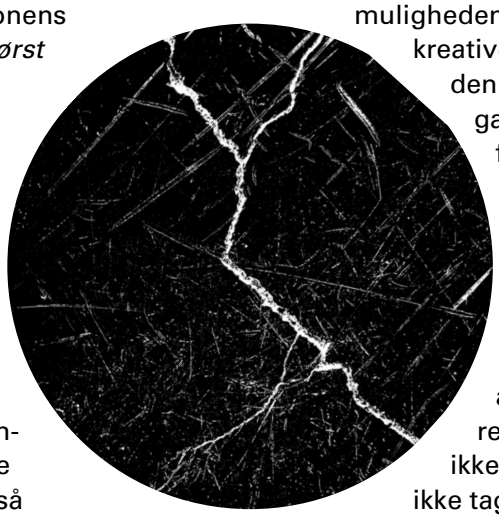
Er der rod på bestyrelsesgangen, kan det ses på banen!

Spidsformuleringen, som stammer fra den tidligere bestyrelsesformand i FCK & Parken Sport og Entertainment, Flemming Østergaard, har meget rigtigt over sig.

"Don Ø" berører nemlig den helt centrale pointe, at man som bestyrelse, direktion og i ledergruppen først og fremmest skal se sig selv som kulturbæreren, der svinger dirigentstokken. For hvad enten vi ønsker det eller ej, så smitter samarbejdet, gruppenormerne og dynamikkerne i ledergruppen af på det, som rør sig nede og ude i organisationen.

Sprækker oppe slår revner nede

Men hvorfor betyder adfærden i ledergruppen egentlig så meget for organisationens samlede ve og vel? Forestil dig *først* ledergruppen med sprækker i samarbejdskulturen. Det kan være ledergruppen, hvor der stiltiende er opstået en accept af, at engagementet gerne må afhænge af dagsformen. Hvor de samme diskussioner tages igen og igen, fordi ingen er forberedte samtidigt, hvor der er mere fokus på egen afdeling end fælles resultater, og hvor konflikter først håndteres, når de ikke længere kan undgås. Det kan også handle om, at vigtige dilemmaer, udfordringer og beslutninger klappes af i korridoren uden tilslutning fra resten af ledergruppen, eller måske tolkes og formidles strategien subjektivt, fordi ledergruppen ikke tager sig tid til at få et fælles narrativ på plads.



Tænk *dernæst* på lagene under sådanne dysfunktionelle ledergrupper – dvs. næste ledelseslag, de enkelte afdelinger, teams og medarbejdere. På grund af utydeligheden oppefra frarøves de muligheden for at bidrage med gode og kreative løsninger, som bakker op om den overordnede strategi, fordi det ganske enkelt er vanskeligt, ja faktisk umuligt, at gennemskue, hvad strategien overhovedet er, hvilken rolle de spiller i den, og hvad der forventes af dem. Nede i organisationen bliver det derfor snublende nemt at adaptere den dysfunktionelle adfærd fra ledergruppen: Fokus rettes indad, der samarbejdes ikke på tværs, konflikterne bliver ikke taget i opløbet osv. Det bliver det "vilde vesten", hvor solo-interesser og skjulte agendaer fylder mere end fokus og samarbejde om fælles resultater.

Måske sat lidt på spidsen, men nogle gange er ting nemmere at forstå "på spidsen".

Om Heidi Friis

Er ledelsesrådgiver, underviser og facilitator og hjælper i det daglige organisationer og ledere med at navigere i en kompleks virkelighed, præget af højt tempo, pludselige skift og evige paradokser. Heidi er uddannet cand.comm. og er tidligere direktør for et kommunikationsbureau. I konceptet Handlingsledelse, som bygger på mere end 18 års erfaring som direktør, leder og konsulent, har hun samlet en række simple men effektfulde proces- og ledelsesværktøjer, som gør det

Trapper vaskes bedst oppefra og ned

Præcis som med trappevask starter det oppefra, hvis organisationer skal lykkes, fx med strategi- og forandringsarbejdet. Det er med andre ord summen af ledergruppens handlinger, på godt og ondt, der skaber kulturen og fremmer den melodi, der spilles ude i organisationen, og som i sidste ende afgør graden af fleksibilitet og fremdrift i organisationen.

Spørgsmålet er, *hvordan* man som ledergruppe svinger dirigentstokken? Og om man får frembragt den ønskede melodi ned gennem organisationen? Vil man lykkes godt – og sørge for, at melodien svinger – kræver det både et fokus på det, man som ledergruppe *udadtil* viser næste ledelsesled og medarbejderne længere nede i organisationen og på det, man *indadtil* gør for at sikre et godt samarbejde i ledergruppen.

Udadtil skal den velfungerende ledergruppe som minimum have 3 mål for øje, nemlig at:

1. Vise tydelighed om rammer, retning og mål – det gør det klart, hvad næste ledelsesled og medarbejderne konkret kan bidrage med ift. den store strategi, ligesom det giver alle en chance for at vurdere, om man enkeltvis eller som team lever op til det, der forventes.
2. Være åben om tvivl, usikkerhed og konstruktiv uenighed – det åbner for input fra nye sider og andre fagområder. Diversitet kan være bøvlet, men det er også det bedste bidrag til kvalificering af beslutninger og løsninger.
3. Vise, at man tænker på tværs af afdelinger – det ansporer til at tænke i tværgående samarbejder ude i organisationen, som er afgørende for succes i en foranderlig verden med et kontinuerligt behov for nye og kreative løsninger.

5 fokuspunkter for velfungerende ledergrupper

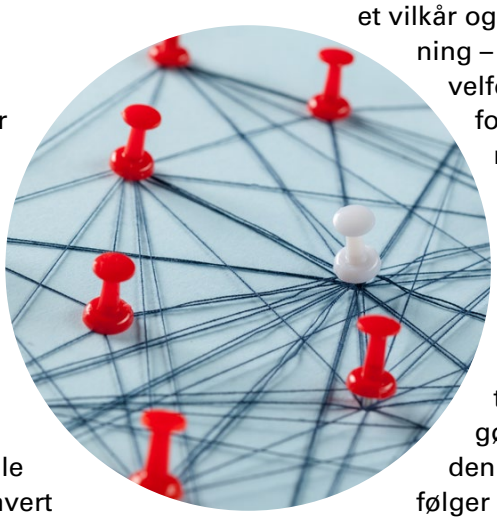
For at lykkes *udadtil* skal der selvsagt være styr på samarbejdskulturen i ledergruppen *indadtil*. Her kommer derfor 5 af de vigtigste fokusområder, der er med til at sikre dette.

1. Klar ærterne i ledelsesrummet!
Det er naturligt for os som mennesker at søge bekræftelse hos dem, der ligner os selv mest. Det gælder også for ledere, hvor der nemt kan opstå korridorsnakke om vigtige beslutninger med de lederkolleger, som har samme profil som én selv. Men vil vi sikre gode beslutninger og en samlet ledelsesgruppe, som er i sync i forhold til rammer, retning, mål og tiltag, skal korridoradfærden væk. Bliver beslutningerne først bragt

op i ledergruppen, når de allerede er klappet af ved kaffeautomaten, er der overhængende risiko for, at den resterende del af gruppen vil føle sig "kuppet".

2. Hav fokus på tilslutning frem for konsensus

Målet for det gode samarbejde er ikke, at alle skal være enige om alt. Er ledergruppen for konsensussøgende, kan det nemlig punktere beslutningskraften, tydelig ledelse og innovative satsninger. Det handler snarere om at være på jagt efter de forskellige perspektiver (og uenighederne), som er med til at kvalificere beslutningerne. Når alle får mulighed for at byde ind fra hvert sit ståsted, tilskynder det samtidig til fælles tilslutning og personligt ejerskab på nye løsninger og tiltag – også selvom det ikke er alle, der er 100% enige om det, man ender med at beslutte.



3. Formaliser spillereglerne

Vil man skabe de bedste forudsætninger for en lederkultur, som smitter positivt af nedad i organisationen, er det en rigtig god idé at aftale hvilke spilleregler, der skal føre til god ledelsesadfærd hos jer. Det kan være helt basale spilleregler såsom: "Vi må gerne være uenige – uenighed er et vilkår og en styrke", "Vi går efter tilslutning – ikke konsensus", "Alle møder op velforberedte", "Vi står fælles på mål for det, som bliver aftalt på ledermøderne", "Vi kan tale fortroligt, og alle informationer bliver i ledergruppen", "Vi hjælper og er nysgerrige på hinandens udfordringer" osv. Formelle spilleregler bidrager til effektivitet, fordi forventningerne til hinanden bliver tydelige – og gør det legitimt at regulere adfærden hos de lederkolleger, som ikke følger dem.

4. Ledelse handler om fælles resultater

Selvfølgelig skal man som leder have fokus på at lykkes i egen afdeling. Men det er ikke ensbetydende med, at organisationen som helhed lykkes. Det kræver en horisontal hjælpelyst, hvor alle er villige til at sætte sig ind i hinandens ansvarsområder og udfordringer. For at fastholde fokus på de

fælles resultater og nødvendigheden af at hjælpe hinanden på tværs kan man eksempelvis gøre brug af performance-indikatorer såsom KPI'er og KBI'er, som visualiseres til møderne. Det handler ikke om at udstille enkelte ledere i gruppen (jf. spillereglerne), men om at skabe en organisatorisk helhedstænkning samt at tydeliggøre, hvor der lige nu er brug for hjælp fra hele ledergruppen.

5. Få styr på fortællingen, før I kommunikerer ud

Ord skaber virkelighed, og derfor er det afgørende, hvordan og hvornår I kommunikerer beslutninger, nye tiltag osv. ud i organisationen – også de svære. Jo oftere organisationen oplever, at det grundlæggende narrativ og de konkrete budskaber er afstemt i ledelsen, jo større tiltro har medarbejderne til, at der er styr på strategien, at prioriteringer er afstemte, og at der er kvalitet i de beslutninger, der bliver truffet.

Kører ledergruppen på skinner?

Vil du gerne vide mere om, hvordan I kan styrke samarbejdet i din ledergruppe og bane vejen for en sund samarbejdskultur ude i organisationen, så er du mere end velkommen til at kontakte mig.

Boganmeldelse:

‘Giftig gæld og udpint velfærd’ af Susanne Ekman

Af Louise Manstrup, Forstander SPUC SocialPædagogisk UdviklingsCenter Helsingør Kommune

Måske har du det som mig, der mangler svar på måderne, vi som samfund løser vor tids største økonomiske udfordring. På det specialiserede voksenområde er økonomien i alle kommuner stærkt udfordret og nærmest eksploderet det sidste år. Der kommer ikke flere penge fra regeringen, og svaret til kommunerne er, at de selv skal finde midler til at videreudvikle, drifte og spare på området. En nærmest umulig opgave. De kommunale politikere finder løsningen ved at sende bolden videre, når vi hvert år skal ”bukke os efter femørerne” finde besparelser, der forringer kvaliteten på tilbuddene – både for de mennesker, vi har i vores varetægt, de fagligt kompetente medarbejdere og ledelsen.

Fortvivlet var jeg, da jeg kastede mig over Susanne Ekmans bog ”Giftig Gæld og Udpint Velfærd”. Efter at have læst bogen var jeg fortsat fortvivlet, men også opløftet og med en større forståelse for det system, der skaber fortvivlelsen.

Allerede på side 10 konkluderer Ekman følgende:

> *Min konklusion er, at når vi indretter systemer ud fra en logik om, at grænseløs mulighedsmaksimering uden skelen til, om mennesker og ressourser kan følge med, forvandler mulighederne sig til det modsatte, nemlig skyld og udpining.*

Både skyld og udpining beskriver og forklarer Ekman gennem metaforen ”giftig gæld”.

Vi ser en medarbejderflugt i det offentlige blandt ledere, der ikke længere kan stå inde for deres arbejde med stadig flere besparelser. Vi ser medarbejdere, der flygter, fordi de ikke fagligt kan stå inde for deres arbejde og føler sig overbebyrdede. Der er således et gab mellem en manglende (politisk) realisme og en gældspraksis, der skubbes rundt.

Ekman refererer til finansverdenen med begrebet giftig gæld.

> *Giftig gæld består af lån, der tydeligvis ikke kan betales tilbage, og som hele tiden forøger mængden af gæld set i forhold til mængden af reelle ressourcer i systemet.*

Om Louise Manstrup

Udover at bedrive ledelse i SPUC er hun optaget af velfærd på den store politiske klinge. Særligt det specialiserede voksenområdes forandringer påvirker hendes ledelsesgerning og værdisæt. Er i fritiden formand for Parasport Helsingør, der er en bred idrætsforening for mennesker med psykiske og fysiske funktionsnedsættelser. Er her socialtræner et par gange om ugen i havsvømning og løb. Er gift med Henrik, som hun har 2 voksne børn med.

Giftig gæld bliver på denne definition bestående af ikke-bæredygtige lån. Ekman argumenterer for, at regningen for den manglende realisme skubbes fremad i tid og nedad til de aller mest sårbare mennesker.

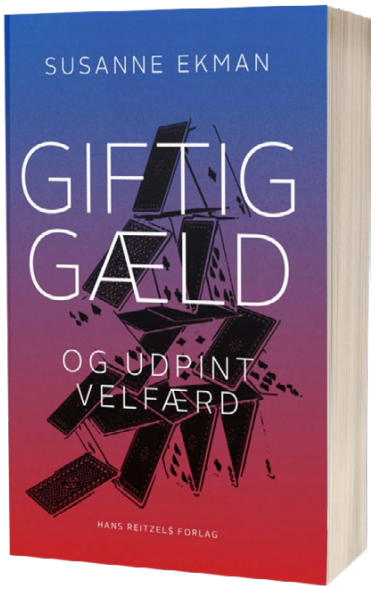
Med reference til finansverdens ponzispil lister Ekman 8 karakterer op på et selvforstærkende mønster, der søges løst ved introduktion af ny gæld, og sådan fortsætter ponzispillet i det uendelige, selvom vores systemer kollapser.

1. Løsninger skal være Win-Win
2. Jo mere konkurrence, jo mere kvalitet
3. Ledelse kan udrette mirakler
4. Gælden stiftes, skjules, rulles og øges eksponentielt
5. Uligheden forstærkes og udnyttes
6. Individet bærer ”skylden”, ikke systemet
7. Ansvaret skubbes rundt, primært nedad
8. Gentagne kollaps repareres med ny giftig gæld. (Giftig gæld s. 24)

Ekman folder i bogen de 8 mønstre ud, og disse understøttes af vidnesbyrd fra medarbejdere, ledere, pårørende mv.

Den offentlige sektor er ifølge Ekman stærk udpint ovenpå mange besparelser gennem årene. Ekman har interviewet mange ledere og medarbejdere, hvis vidnesbyrd er tankevækkende. Presset består ofte i at være bagud med opgaver – opgaver, der kan få livstruende konsekvenser. Fagligt uforsvar-

lige situationer, der skubber på moralsk stress. Politikere og forvaltninger opleves som tonedøve og uden lyst til at være i dialog om konsekvenserne af de mange besparelser, der i sidste ende udpiner vores velfærd/sektor.



I den sidste halvdel af bogen argumenterer Ekman for, hvilke tre mulige positioner ponzietikken tilbyder til professionsudøverne:

- Den plagede skyldner
- Den kritiske pragmatiker
- Ponzispilleren (Giftig gæld s. 127-15)

Det er denne del af bogen, hvor jeg (desværre) genkender mit eget svar til frustrerede medarbejdere, der helt loyalt beretter om arbejdsvilkår, hvor der er et reelt misforhold mellem forventninger og ressourcer. Medarbejderne mødes med svar som, besparelsen er nødvendig. Samme svar får jeg fra ledelsen opadtil. Hvorom alting er, så efterlades vi alene med den udfordring at skulle skabe velfærd for mindre og selv løse det.

Ponzispillet som Ekman beskriver skaber de tre positioner, som vi alle bevæger os rundt i, selvom vi har særlig præference for en af positionerne.

Skylderen lider af det, forskningslitteraturen kalder "moralsk stress". Moralsk stress går i korte træk ud på, vi i vores arbejdsmæssige rammer er nødt til at handle i modstrid med egne moralske overbevisninger om, hvordan arbejdet burde udføres. Den tilstand af stress og lidelse har vi ikke rigtig noget sted at henvende os med. Konsekvensen kan være, at vi oplever mistrivsel og nedslidning. Det kan opleves kropsligt i form af stresssymptomer, hvor vi også følelsesmæssigt kan plages af samvittighed og eksistentielt i form af meningsløshed.

Den kritiske pragmatiker lægger vægt på nyttige eller praktiske løsninger i stedet for at følge et fastnaglet princip. Her er vi villige til at skifte mellem forskellige værdimæssige logikker alt efter, hvad der i situationen giver de mest realistiske løsninger. Vi er optaget af konkrete løsninger, vi befinder os i, og disse overskygger værdier og principper af hensyn til den praktiske løsning. Pragmatikeren, der er i ponzispillet, er bevidst om systemets dysfunktioner og har ofte et klart blik for, hvad der er på spil, og de konsekvenser det medfører. Pragmatikeren erkender, at individuelle kompensationsforsøg er bundløse. Beslutningen kan handle mere om egen trivsel og overlevelse i systemet.

Ponzispilleren er holdt op med at stræbe efter en situation, hvor ressourcer og krav er rimeligt fordelt. Ponzispilleren har overtaget gældsrulningen. Tilgangen kan ifølge Ekman skyldes, at det er blevet for udmarvende at indtage de andre positioner, hvor misforholdet stadig gnaver. Vi kan ovenikøbet her finde det stimulerende at mestre logikkerne på en måde, der giver karrierefremgang og følelse af at lykkes i hverdagen. Ekman giver et eksempel på en medarbejder, der i det daglige har en ambition om, at meningsfuldheden blot skal gå i nul… Et andet eksempel kunne være, at medarbejderen fralægger sig ansvaret for konsekvenserne af misforholdet ved at foreslå borgeren at få hjælp fra pårørende til et problem, der i princippet er vedkommendes opgave.

Nu tænker du måske, at bogen er deprimerende læsning. Det er det ikke, idet Ekman slutter bogen af med at give sit bud på, hvordan vi alle sammen kan beslutte at handle anderledes. Dette uanset om vi er ledere, medarbejdere, modtager eller udøver af velfærd, når vi genetablerer ansvaret. Den del af bogen refereres ikke her, men skal være cliff-hangeren, der gør, at du spæner ud og læser Ekmans bog. Måske du, ligesom jeg, kan finde dig selv i ponzispillet, blive klogere på, hvordan gælden skubbes og rulles rundt i systemerne, og hvad du selv kan gøre anderledes fremover i dine handlinger.

Anmeldelse af: Giftig gæld og udpint velfærd
Hans Reitzels forlag, 1. oplag, 1. udgave 2022

Susanne Ekman er lektor i ledelse, organisation og arbejdsliv på RUC.
https://forskning.ruc.dk/da/organisations/center-for-arbejdslivsforskning

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 · 3-2023