



SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 1-2019



- **Voldsforebyggelse handler om trivsel og tryghed for både medarbejdere og borgere**
- **Ambitiøst forskningsprojekt skal understøtte udvikling af 72 udvalgte sociale boenheder**
- **Et paradoksalt mindset: Sådan konfronterer eksemplariske ledere paradokser**
- **FIT i Danmark: Styr på indsats og dialog**
- **Vi skal turde sætte barren højt for udsatte unge**
- **Lederudvikling og uddannelsesmæssig værdiskabelse**

SOCIAL UDVIKLING

ISSN 2245-8123

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

Redaktion:

Bo Møllerup (ansvarshavende)
Irene Coakley (redaktør)

Layout og tryk:

Vissenbjerg Tryk A/S

Udgiver:

Socialt Lederforum
Kochsgade 31 A
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement:

SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 625,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Forsiden:

Foto: Pixabay

Foto side 8:

Fra åbningen af Kronprins Frederiks Center for Offentlige ledelse.
Af Ida Jensen og Lars Kruse

Announce:

Side 20-21: IBG Connect



KÆRE LÆSER

Med denne udgivelse tager vi hul på en ny sæson af Social Udvikling, hvor der som tidligere vil udkomme seks blade. Vi vil også i år sætte fokus på tendenser og udvikling indenfor det social- og ledelsesfaglige område.

Socialt Lederforum er en landsdækkende interesseorganisation for tilbud til mennesker indenfor handicap- og psykiatriområdet. Foreningens omdrejningspunkt er offentlig ledelse/udøvelse af velfærdsledelse. Det er en dagsorden, som vi de seneste år har oplevet en markant interesse for blandt medlemmerne. Samtidig er der kommet fornyet politisk fokus på netop offentlig ledelse. I regeringsgrundlaget fra november 2016 lagde regeringen op til, at den offentlige sektor nu skal udfordres, og at kvaliteten af offentlig ledelse skal højnes.

Til det formål blev der i 2016 truffet beslutning om nedsættelsen af en ledelseskommision med den nyudnævnte minister for offentlig innovation for bordenden. Det var et formuleret ønske fra regeringens side, at offentlige ledere skal være faglige fyrtårne, der kan motivere, administrere, disponere og sætte klar retning.

Ledelseskommisionen barslede med sine anbefalinger i juni 2018. I september 2018 præsenteredes Sammenhængsreformen – en overordnet reformpakke, der omfatter seks mindre reformer. Særligt afbureaukratiseringsreformen og ledelses- og kompetencereformen har haft Socialt Lederforums interesse. Den førstnævnte blev lanceret i september 2018.

Ledelses- og kompetencereformen blev offentliggjort i januar 2019. Et overordnet mantra, der peger tilbage til Ledelseskommisionens undersøgelser og anbefalinger, og som Socialt Lederforum helhjertet har bakket op om, har været: Mindre styring – mere ledelse. Nu skulle rammerne for denne væsentlige dagsorden offentliggøres.

Stor var skuffelsen derfor, da en analyse fra Økonomi- og Indenrigsministeriet vedrørende offentligt ansattes sygefravær mere eller mindre kom til at stjæle scenen. En

analyse, der beskrev, at offentligt ansatte har markant flere årlige sygedage end privat ansatte. En analyse, der sidenhen er blevet tilbagevist af flere eksperter, og hvor det har vist sig, at de tal, der blev præsenteret som 'rensede', alligevel ikke var det i tilstrækkelig grad. Konkret er der 0,5 procentpoint forskel på det korte sygefravær. Med hensyn til det lange sygefravær (over 30 dage), så er der en markant forskel. Men her tager Økonomi- og Indenrigsministeriets rapport ikke højde for, at det i overvejende grad er kvinder, der er ansat i den offentlige sektor. Så når man 'renser' tallene grundigere og tager højde for eksempelvis barsel, så er det marginalt, hvad der er at komme efter.

Så i stedet for mindre styring og mere ledelse kom lanceringen af ledelses- og kompetencereformen til at handle om sygefravær (udregnet på et ikke-fyldestgørende grundlag) og et varsel om mere styring på vej.

Der gik heller ikke længe, før regeringen landede en aftale med KL og Danske Regioner, hvor det blandt andet fremgår, at offentlige lederes kompetencer skal styrkes for at nedsætte sygefraværet i den offentlige sektor.

Socialt Lederforum er bekymrede over udviklingen. Overordnet set er der sat en afbureaukratiseringsdagsorden. Derfor finder vi det selvmodsigende med flere tiltag i retning af central styring. Hvis man mener, at man vil bekæmpe styring, så skal man ikke sende rejsehold og task forces ud fra Slotsholmen, der skal tjekke op på sygefravær. Udover at der i forhold til sygefraværet er tale om et decideret fejlskud, så er det en helt forkert udvikling. Aftalen mellem regeringen, KL og Danske Regioner rammer skævt i forhold til de overordnede konklusioner fra Ledelseskommisionen – og så er den desværre ude af trit med virkeligheden.

New Public Management er ved flere lejligheder blevet lagt i graven indenfor de seneste år. Den seneste måned er der i den grad blevet ydet livgivende førstehjælp til de snærende styringsbånd, der slet ikke er i trit med moderne offentlig ledelse.

God fornøjelse med læsningen

Med venlig hilsen
Bo Møllerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk



- Voldsforebyggelse handler om trivsel og tryghed for både medarbejdere og borgere** **4**
Af Birgitte Bækgaard Brasch, Marlene Schjøtz og Karen Pedersen
 Socialstyrelsen har udarbejdet Nationale retningslinjer for forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud samt boformer for hjemløse. Forebyggelse af konflikter og vold er en kerneopgave for ledere og medarbejdere i sociale tilbud. Erfaringer viser, at forebyggelsen lykkes bedst, når indsatsen går på to ben: Når man på samme tid har fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø og bruger sin faglighed til at støtte borgeren i at trives bedst muligt.
- Ambitiøst forskningsprojekt skal understøtte udvikling af 72 udvalgte sociale boenheder** **11**
Af Lotte Bøgh Andersen, Christian Nyvang Qvick og Camilla Sommer Thomsen
 Socialt Lederforum og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har indgået et samarbejde om det hidtil største forskningsprojekt inden for ledelses- og organisationsudvikling i Danmark. Projektet indebærer, at 72 sociale boenheder hver især bliver tilbudt et af tre forskellige udviklingsforløb.
- Et paradoksalt mindset: Sådan konfronterer eksemplariske ledere paradokser** **16**
Af Jan Heiberg
 Håndteringen af modstridende krav er en nøglekompetence for ledere ifølge den kraftigt voksende forskning i paradoksteori med nu mere end 700 forskningskilder. Paradoksledelse er derfor en effektiv tilgang til ledelsesudvikling. Med enkle greb er det muligt at udvikle både sin egen og organisationens evne til at håndtere paradokser effektivt.
- FIT i Danmark: Styr på indsats og dialog** **22**
Af Bjarne Richter Bjelke
 Feedback Informed Treatment (FIT) er en systematisk feedback- og progressionmålingsmetode med borgerens præferencer som omdrejningspunktet. Inden for både socialt arbejde og behandling breder metoden sig i disse år i Danmark.
- Vi skal turde sætte barren højt for udsatte unge** **27**
Af Suna Christensen
 Ledelseskommisionens anbefalinger anviser veje til mere borgernær ledelse med fokus på udvikling af driften. Den sidste artikel i serien om erfaringer fra det sociale område med netop borgernær ledelse handler om, hvordan samskabelse mellem offentlig og privat kan give udvidede muligheder og bedre behandling.
- Lederudvikling og uddannelsesmæssig værdiskabelse** **30**
Af Niels-Jacob Ulstrup
 En Master i offentlig ledelse kan være med til at understøtte hele lederens organisation. Uddannelsen kan omsættes til udvikling og drift af en praksis, som ofte er præget af en høj grad af kompleksitet med kontinuerlige, konsekvente krav og forventninger. På bundlinjen kan de nye læringsredskaber betyde øget medarbejder- og borgertilfredshed, højere effektivitet og større gennemsigtighed for interessenter.
- Anmeldelse: 'Ledelse i virkeligheden'** **38**
Af Trine Stokholm.

Voldsforebyggelse handler om trivsel og tryghed for både medarbejdere og borgere

Af Birgitte Bækgaard Brasch, chefkonsulent, Marlene Schjøtz, konsulent og Karen Pedersen, chefkonsulent. Vold som Udtryksform, Socialt Udviklingscenter SUS



Birgitte Bækgaard Brasch



Marlene Schjøtz



Karen Pedersen

At forebygge konflikter og vold er en kerneopgave for ledere og medarbejdere i sociale tilbud. Erfaringer viser, at forebyggelsen lykkes bedst, når indsatsen går på to ben: Når man på samme tid har fokus på medarbejdernes arbejdsmiljø og bruger sin faglighed til at støtte borgeren i at trives bedst muligt.

De seneste år har der været flere alvorlige episoder med vold på botilbud i Danmark. De voldsomme episoder har (igen) ført til national debat om vold og sikkerhed på botilbud og har betydet øget politisk bevågenhed. Socialstyrelsen har udarbejdet nationale retningslinjer på området, og Arbejdstilsynet har netop lanceret en ny forebyggelsespakke målrettet botilbud. Hvad skal der til for at lykkes med voldsforebyggelse i praksis? Det ser vi nærmere på i denne artikel.

At forebygge vold er en fælles interesse

Konflikter og vold opstår i et samspil mellem borgere og medarbejdere. Derfor er relationsarbejdet og den faglige tilgang til borgerne så vigtig. Og derfor forebygges vold i sociale tilbud bedst i samarbejde med borgerne. Det viser erfaringer fra praksis og forskning (Liversage, Anika: Voldsforebyggelse på botilbud og forsorgshjem. SFI, Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, 2017 og Voldsforebyggelse på botilbud og forsorgshjem. Tværgående analyse af 10 cases. Defac-tum, 2016), og det understreges i de nationale retningslinjer om forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud.

Nationale retningslinjer og indsatsforløb på botilbud

Socialstyrelsen har udarbejdet Nationale retningslinjer for forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud samt boformer for hjemløse (findes også som pixi-udgave). Der er også udarbejdet redskaber til at arbejde med retningslinjerne: film, dilemmakort, drejebøger til at støtte dialoger om voldsforebyggelse. Hent retningslinjer og materialer på www.socialstyrelsen.dk. Socialstyrelsen udbyder i 2019-20 indsatsforløb for botilbud og boformer for hjemløse. Forløbene tager afsæt i de nationale retningslinjer og yder støtte og kompetenceudvikling til forebyggelse af vold. Hold øje med Socialstyrelsens hjemmeside.

Borgere og medarbejdere har en fælles interesse i at undgå vold i alle afskygninger. Langt de fleste borgere i sociale tilbud har ingen intention om at udsætte medarbejderne for vold. Når det alligevel sker jævnlige, er det ofte pga. misforståelser, manglende viden, nærvær og forståelse eller problemer med at kommunikere. Volden opstår ofte, når borgeren ikke føler sig set, hørt eller forstået. Skal vi forebygge vold, har vi brug for at blive klogere både på borgeren og på os selv og vores praksis som fagprofessionelle. Og der er heldigvis meget, vi kan gøre for at blive klogere på alle de faktorer, der kan indgå i det voldsforebyggende arbejde. Faktorer som relationer og kommunikation, faglige metoder og tilgange, borgerinddragelse, fysiske og organisatoriske rammer.

Vi ved også, at tilbuddenes ledelse har stor betydning. Det gælder ledelsens indstilling til arbejdet med sikkerhed, herunder hvordan man forholder sig, når der opstår vold, i forhold til at registrere og anmelde volden og følge op med henblik på systematisk læring af de voldsomme episoder. Også om ledelsen mere generelt lykkes med at skabe gode rammer og give tilstrækkelig opbakning til medarbejderne har, naturligvis, stor betydning.

Trivsel og tryghed for borgere og medarbejdere

En indsats og metoder, vi bruger for at forebygge vold, handler i bund og grund om at skabe mest mulig trivsel og tryghed for både borgere og medarbejdere. Når borgeren føler sig tryk i sin hverdag og trives mest muligt, er der mindre risiko for, at der opstår voldsom adfærd. Samtidig skal det tages alvorligt, at der kan opstå situationer, som skaber utryghed og kan være svære at håndtere. Derfor er det også vigtigt at arbejde med at skabe et godt og trygt arbejdsmiljø for medarbejderne, så alle ved, hvordan de skal håndtere konfliktsituationer og kan vurdere, om der er risiko for voldsom adfærd. Det er også vigtigt, at alle ved, hvordan de skal agere efter en voldsom situation for at kunne dokumentere, hvad der er sket og forebygge gentagelser.

Medarbejderens faglighed og samarbejdet med borgeren er afgørende for at kunne støtte borgeren i at opnå et godt liv. Medarbejderne skal kende borgerens ressourcer, udfordringer og behov samtidig med, at der er plads til borgers synspunkter og ret til selv at bestemme og tage beslutninger. Faglighed handler også om at bruge de metoder, der virker. Det kan fx være Low Arousal, KRAP, FIT eller andre anerkendte metoder. På den måde bliver det muligt at yde den støtte, borgeren har brug for for at kunne trives og føle sig tryk i sin hverdag og få mulighed for at opnå de ønsker og drømme, hun eller han har for sin fremtid.

Arbejds miljø – fire vigtige indsatsområder

Ledelsen har det overordnede ansvar for at sikre et godt og sikkert arbejdsmiljø (Arbejds miljøloven og At-vejledning D.4.3-4 Vold, juni 2011, opdateret februar 2018.) I praksis varetages arbejdsmiljøarbejdet sammen med arbejdsmiljørepræsentanten og hele arbejdsmiljøorganisationen. Det er ledelsens opgave at gå forrest og arbejde målrettet med udfordringer i arbejdsmiljøet, så de belastninger, medarbejderne udsættes for, tages alvorligt, og der kontinuerligt arbejdes aktivt med at forebygge bl.a. konflikter og vold.

I arbejdsmiljøarbejdet kan det voldsforebyggende arbejde inddeles i fire vigtige indsatsområder: identifikation, forebyggelse, håndtering og læring. I praksis kan områderne ikke adskilles helt skarpt, og mange af indsatserne lapper over hinanden.

De organisatoriske rammer på arbejdspladsen har også stor betydning for både den faglige indsats og arbejdsmiljøet, når vi taler om at forebygge konflikter og vold. Det er forhold som, hvordan arbejdet er tilrettelagt, ledelsens opbakning, social kapital, åbenhed om vold, normering m.m. Endvidere kan det gøre en stor forskel, at de fysiske rammer er gode, tidssvarende og passer til borgergruppen.

At identificere vold

Det er vigtigt at kunne identificere vold og risiko for vold for at kunne lægge en strategi og lave en handleplan for det voldsforebyggende arbejde. De fleste arbejdspladser bruger en arbejdspladsvurdering (APV) til kortlægning af arbejdsmiljøet. Ved at kigge på og analysere APV'en og arbejdspladsens registreringer og anmeldelser af vold og nærvæd-hændelser får man et godt billede af udfordringerne.

Det kan også give god viden at undersøge borgernes tilfredshed med tilbuddet. At tale med både borgere og pårørende om, hvordan borgeren trives, om borgeren er tilfreds og føler sig tryk. Den viden, man får gennem samtaler med borgere og pårørende, kan i høj grad bidrage til at blive opmærksom på områder, der kan forbedres, så risikoen for vold kan minimeres.

Endelig kan et redskab til risikovurdering eller tryghedsvurdering, fx Trafiklysmetoden eller Brøset Violence Checkeklist (BVC) støtte medarbejderne i at identificere, om der er risiko for vold i samarbejdet med en borger og i hvilke konkrete situationer. Nogle redskaber er udviklet til også at inddrage borgeren i vurderingen af risiko. Det gælder fx Mestringsskemaet.

At forebygge konflikter og vold

Forebyggelse er alt det arbejdspladsen, teamet, ledelsen og den enkelte medarbejder kan gøre for at undgå, at konflikter og vold opstår. Der er mange muligheder for forebyggelse på flere niveauer. Det handler blandt andet om konsekvent at inddrage borgeren og borgers perspektiv, om de ansattes kompetencer og faglighed, om at have en fælles faglig metode, om tilgangen til borgeren, om hvordan nyansatte introduceres og om mulighed for supervision og faglig udvikling.

En række faktorer i relation til ledelse og arbejdsorganisering har vist sig at have betydning for, om vold opstår (Klitgaard, C. og Clausen, T.

(2010): Kortlægning af positive arbejdsmiljøfaktorer. Udarbejdet for Arbejdsmiljørådet. Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø). Det er fx medarbejdergruppens sammensætning og faglighed, tidspres og højt arbejdstempo, kommunikation og videndeling samt medarbejdernes indflydelse. Når der skal tages voldsforebyggende initiativer, kan det derfor være relevant også at undersøge disse faktorer, og om der er brug for ændringer. Resultaterne fra APV'en kan forhåbentlig give en retning og bruges til at vælge fokus for ændringer, der kan understøtte udviklingen af et godt arbejdsmiljø med færre voldsomme episoder.

Medarbejdernes kompetencer

Når der stilles skarpt på medarbejdergruppen, handler det om at undersøge, om de ønskede fagligheder og kompetencer er til stede i tilstrækkeligt omfang til at kunne varetage borgerens behov på en kompetent måde. Det kan være borgergruppen har ændret sig, og der derfor er opstået et behov for at supplere med nye faggrupper og faglige kompetencer. Eller lægge en plan for kompetenceudvikling af de medarbejdere, der allerede er ansat.

Tidspres og højt arbejdstempo

Når medarbejderne har meget travlt, kan det være svært at møde den enkelte borger på en rolig og nærværende måde, selvom man godt ved, det er vigtigt for at kunne skabe tryghed og forebygge konfliktsituationer. Derfor kan der være behov for ændringer i hverdagen, hvis tidspreset er så stort, at det vurderes at være medvirkende til, at vold opstår.

I nogle tilfælde kan ændringer i organiseringen af arbejdet være nødvendige, fx hvordan arbejdsopgaverne fordeles eller omfordeles i løbet af dagen, hvis der opstår uforudsete ting. Det kan være en hjælp, at lederen og medarbejderne på forhånd har aftalt en plan for, hvem der har ansvar for omfordeling og kan tage beslutning om dette. Eller har aftaler om, hvornår man må kalde flere på arbejde, hvis der er mulighed for det. Nogle arbejdspladser har

opdelt opgaverne i hhv. 'skal-' og 'kan-opgaver', der kan udsættes til senere, hvis medarbejderne ikke kan nå det hele.

Kommunikation og videndeling

Hvis medarbejderne skal lykkes med at understøtte borgernes trivsel og tryghed, skal de også være gode til at kommunikere, samarbejde og dele viden, både med de nærmeste kolleger og med fx sagsbehandler, læge eller andre fagpersoner uden for tilbuddet. Det er vigtigt at sikre sig, at relevante oplysninger og viden om borgeren bliver givet videre til de rette kolleger og samarbejdspartnere – og at det sker systematisk og på tværs af faggrupper, afdelinger og til eksterne samarbejdspartnere evt. fra andre sektorer. Og selvfølgelig at det sker inden for lovens rammer om videregivelse af personlige oplysninger, tavshedspligt mv.

Lederen kan sørge for at sætte faste tidspunkter af til faglig refleksion og supervision, så medarbejderne i botilbuddet løbende deler viden og opnår læring. Hvor tit der er brug for det, vil være meget forskelligt. Det er en fordel at skabe en fast struktur for møderne. Det støtter medarbejderne til at fokusere på det, der er aftalt, fx faglig refleksion, risikovurdering eller opgavefordeling. De faglige refleksioner kan også være med til at sikre, at der bliver samlet op og givet støtte til en kollega, som føler sig berørt af en oplevelse med en borger. I mange tilfælde undervurderer den enkelte medarbejder selv episodens karakter, fx om den skal registreres, og om der er behov for at tale videre om episoden med lederen og arbejdsmiljørepræsentanten. Her kan kollegerne støtte hinanden i at få alle episoder med voldsomme situationer registreret og anmeldt i arbejdsmiljøsystemet.

Medarbejdernes indflydelse

Særligt ledelsen bør hele tiden være opmærksom på, hvordan botilbuddet kan udvikles til at varetage sin kerneopgave med borgerne så kvalificeret som muligt og bruge både økonomiske og tidsmæssige ressourcer så klogt som muligt. Der vil løbende være behov for ændringer i

organisationen. Nogle gange kommer de fra det politiske niveau eller fra den overordnede ledelse, andre gange er det ændringer, som arbejdspladsen selv sætter i gang. I alle tilfælde er det vigtigt, at medarbejderne inddrages i det omfang, det er muligt.

Indflydelse på og medbestemmelse over eget arbejde er med til at give mere jobtilfredshed. Det kan fx handle om at kunne være med i tilrettelæggelsen og have mulighed for at sige fra over for en arbejdsopgave, man ikke kan overskue. Eller omvendt at sige til, hvis man ønsker bestemte opgaver, mere ansvar eller oplæring i nye typer opgaver. Og det kan handle om at have indflydelse på arbejdstiden.

At håndtere konflikter og vold

Selvom ledere og medarbejdere arbejder systematisk og fokuseret med at forebygge vold, vil der i mange botilbud fortsat opstå voldsomme episoder. Derfor er det også vigtigt med faglige kompetencer og procedurer for at kunne håndtere konflikter og vold, både i selve situationen og efter en voldsom episode for at minimere belastningen for den ramte.

I situationen kan det være vigtigt at have en fælles metode til konflikthåndtering og fælles holdninger til, hvordan man handler i bestemte situationer. Eksempelvis kan man tale med borgerne om, hvad, de har erfaringer med, kan give ro. Medarbejderne kan aftale, hvordan de bakker hinanden op for at skabe tryghed både for hinanden og for borgeren. Og de kan på forhånd have aftalt, hvornår de skal trække sig og tilkalde hjælp.

Efter en episode sker håndteringen i flere tempi. Lige efter situationen er det vigtigste at få taget hånd om de menneskelige reaktioner, særligt om den eller de, som er ramt af vold, har brug for kollegial støtte. Men også borgere og andre vidner til episoden kan have brug for at blive taget hånd om. Det er vigtigt at have en kriseplan, der beskriver, hvad der skal ske, og hvem

der gør hvad. I dagene og ugerne efter skal episoden tales igennem, registreres og anmeldes, og medarbejderne, lederen og arbejdsmiljøorganisationen skal samle op for at kunne lære af episoden.

At lære af de voldsomme episoder

Når arbejdspladsen, ledelsen og medarbejderne lærer af de episoder, der opstår, kan det være med til at forebygge voldsomme episoder fremover.

Hverdagens mindre konflikter og nærvæd-hændelser kan give vigtig viden om, hvad der kan gøres forebyggende i en lignende situation. At tale med borgeren og med hinanden i personalegruppen om, hvad der ledte til episoden, og hvad det var borgeren reagerede kraftigt på, er en god kilde til læring.

Efter en voldsom episode bør der altid samles op og drages læring. Når arbejdspladsen har en systematisk og konsekvent måde at samle op på, er det med til at sikre, at det bliver gjort – og at det giver bedst muligt udbytte.

I praksis kan man opnå læring på mange måder: gennem refleksion og dialog med kolleger og borgere, gennem supervision, ved at leder og arbejdsmiljørepræsentant analyserer på tværs af registreringer og anmeldelser af vold. Flere faglige tilgange og metoder har indbygget et lærende perspektiv, det gælder for eksempel LA2 (Low Arousal 2), FIT (Feedback Informed Treatment) og Mestringsskemaet.

Voldsforebyggelse hele vejen rundt

At blive råbt ad, truet, revet, spyttet eller slået på, når man passer sit arbejde, er selvfølgelig meget ubehageligt. Og det kan have store konsekvenser for både medarbejdere, borgere, arbejdsplads og samfund. Derfor skal vi gøre alt, hvad vi kan, for at forebygge vold.



De fire indsatsområder: identifikation, forebyggelse, håndtering og læring kan hjælpe til med systematisk at sikre, at arbejdspladsen kommer hele vejen rundt om det voldsforebyggende arbejde, får lavet planer og taget stilling til nogle af de vigtigste faktorer, som kan medvirke til at forebygge vold.

Det kan medvirke til at opnå en veltilrettelagt indsats, hvor borgere og medarbejders fælles interesse i at skabe en tryk hverdag med høj trivsel og undgå voldsomme episoder bliver en reel mulighed.

Ny forebyggelsespakke om vold på bosteder

Arbejdstilsynet har i dialog med arbejdsmarkedets parter, Socialstyrelsen og Socialt Udviklingscenter SUS udviklet en ny forebyggelsespakke, som skal hjælpe medarbejdere og ledelse på botilbud med at sætte systematisk fokus på at forebygge vold. Download materialet på www.amid.dk.

Viden om voldsforebyggelse

Websteder:

Vold som udtryksform – www.voldsomudtryksform.dk

Metoder, cases, viden, praksiseksempler, teamhæfter og film

Metoder mod vold – vpt.dk/metoder-mod-vold

Arbejds miljø i Danmark, tema om psykisk arbejdsmiljø, vold og trusler

www.amid.dk/viden-og-forebyggelse/psykisk-arbejdsmljoe/vold-og-trusler/

BFA – Velfærd og Offentlig administration – tema om vold og trusler

www.arbejdsmljoweb.dk/trivsel/vold_og_trusler

Grundbog:

Konflikter og vold – en faglig udfordring. Vold som Udtryksform, 2. rev. udgave 2018.

www.voldsomudtryksform.dk

Film:

På botilbuddet

Vi aftalte jo!

Jeg bestemmer!

Casefilm fra Vold som Udtryksform – se dem på www.voldsomudtryksform.dk

Elektronisk undervisningsmateriale:

Forebyg voldsomme episoder – frem trivsel og tryghed, 2018.

Tekst, film og øvelser. Udarbejdet for Socialstyrelsen af Socialt Udviklingscenter SUS i

samarbejde med Københavns Professionshøjskole med inddragelse af VIA University College.

Måltrettet grunduddannelserne, men kan også bruges af andre.

Find materialet på www.voldsomudtryksform.dk



Ambitiøst forskningsprojekt skal understøtte udvikling af 72 udvalgte sociale boenheder

Af Christian Nyvang Qvick, Camilla Sommer Thomsen og Lotte Bøgh Andersen, Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse



Christian Nyvang Qvick



Camilla Sommer Thomsen



Lotte Bøgh Andersen

Socialt Lederforum og Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse har indgået et samarbejde om det hidtil største forskningsprojekt inden for ledelses- og organisationsudvikling i Danmark. Projektet indebærer, at 72 sociale boenheder hver især bliver tilbudt et af tre forskellige udviklingsforløb ganske gratis. For hver enhed deltager nærmeste personaleleder og dennes medarbejdere. Men hvad har projektet til hensigt at undersøge? Hvad indebærer det at deltage i projektet? Og hvem deltager i projektet? Det – og meget mere – får du svar på i denne artikel.

■ For snart 1 år siden påbegyndte en stor tværdisciplinær arbejdsgruppe det indledende arbejde med udviklingen af forskningsprojektet Værdiskabende Udvikling af Organisatorisk Samspil (VUOS-projektet), der udgør et af de forskningsmæssige flagskibe i Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse.

Projektet har til hensigt at undersøge effekten af tre forskellige udviklingsforløb. De tre forløb fokuserer på, at de deltagende enheder enten udvikler sig i retning af et stærkt fokus på en organisatorisk vision, en afstemt deling af ledelsesopgaverne eller en øget motivation blandt enhedens ansatte. Indholdet på og udviklingen af de tre forløb er baseret på indsigter fra teori og forskning om henholdsvis visionsledelse, distribueret ledelse og medarbejdermotivation.

På baggrund af resultater fra international og dansk forskning forventer vi, at alle tre forløb

(over tid) vil bidrage til, at de deltagende enheder bliver bedre i stand til at nå enhedernes ønskede målsætninger og herigennem skabe værdi for de borgere, som enhederne er sat i verden for.

Projektet løber fra april 2019 til april 2023, og i denne periode vil 72 socialfaglige enheder inden for handicap- og psykiatriområdet blive tilbudt et gratis udviklingsforløb. 24 enheder bliver således tilbudt et udviklingsforløb, der handler om at skabe et stærkt fokus på en organisatorisk vision; 24 enheder bliver tilbudt et udviklingsforløb, der træner lederen og medarbejderne i en afstemt deling af ledelsesopgaverne, og endelig bliver 24 enheder tilbudt et udviklingsforløb, der indebærer, at lederen og medarbejderne arbejder aktivt med at fremme og understøtte egen og hinandens motivation.

På tilsvarende vis bliver 72 politienheder og 72 sygeplejefaglige hospitalsafsnit tilbudt et gratis



udviklingsforløb. Dermed tilbydes der i alt 216 udviklingsforløb i løbet af de næste 4 år. Projektet bidrager således til udvikling af de deltagende organisatoriske enheder samtidig med, at projektet skaber viden om effekterne af forskellige udviklingsforløb – herunder viden om, hvilke udviklingsforløb der fungerer bedst i forskellige organisatoriske kontekster.

Om ledelsescenteret

Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse er en tværdisciplinær forskningsenhed på Aarhus Universitet. Centeret blev etableret i maj 2018 i forbindelse med H.K.H. Kronprins Frederiks 50-års fødselsdag og er muliggjort gennem en betydelig donation fra Købmand Herman Sallings Fond.

Centerets vision er at bidrage til en endnu bedre offentlig sektor gennem forbedret offentlig ledelse. Denne vision skal indfries ved at skabe international topforskning om offentlig ledelse, dele denne viden med Danmarks offentlige ledere gennem fx oplæg, danske artikler i fagblade og en årlig ledelseskonference og ved at anvende denne viden til udvikling af offentlige ledere på formelle lederuddannelser og udviklingsforløb i landets offentlige organisationer.

Se mere på www.col.au.dk.

Hvad indebærer det at deltage i et udviklingsforløb?

At være en del af projektet indebærer, at såvel leder som medarbejdere deltager i to halve udviklingsdage af hver fire timers varighed kombineret med opgaver mellem de to udviklingsdage. I tillæg dertil skal lederen deltage i et formøde inden første udviklingsdag og et eftermøde efter anden udviklingsdag.

Udviklingsdagene foregår lokalt hos de deltagende organisatoriske enheder. Forløbene gennemføres med afsæt i anerkendte og velafprøvede metoder og en systematisk udarbejdet

drejebog, der tilpasses de deltagende faggrupper. Deltagelse er som nævnt gratis, da de deltagende enheder bidrager til ledelsescenterets satsning på at udvikle viden om værdiskabende udviklingsforløb.

Som nævnt får hver enhed tilbudt deltagelse i ét af de tre udviklingsforløb. For at kunne leve op til en række forskningsmæssige kriterier er det vigtigt, at de deltagende organisatoriske enheder ikke selvselektorer et bestemt forløb. Det ville medføre en risiko for, at de mest velfungerende enheder valgte et bestemt forløb, hvorved sammenligningen af effekterne af forløbene ville blive misvisende. Derfor trækker vi lod om, hvilket af de tre udviklingsforløb, de deltagende organisatoriske enheder kommer til at deltage i.

Alle tre tilgange har dog dokumenterede, positive effekter på organisatorisk værdiskabelse – vejen dertil er blot forskellig. De tre udviklingsforløb er således alle rettet mod at forbedre de deltagende, organisatoriske enheders mulighed for at skabe værdi for de borgere, som enheden er sat i verden for.

Hvordan undersøges effekterne af udviklingsforløbene?

Effekten af udviklingsforløbene bliver undersøgt på flere måder. Vi udsender spørgeskemaundersøgelser til personaleledere og medarbejdere før og efter afholdelsen af udviklingsforløbene og undersøger derigennem udviklingen i fx motivation, deling af ledelsesopgaver og klarhed af den fælles vision. Kvalitative interviews med udvalgte ledere og medarbejdere sikrer dernæst, at deltagerne egne oplevelser af forløbene indgår i den videre udviklingsproces. Endelig følger vi enhedernes målopnåelse, medarbejdernes sygefravær og lignende via registerinformationer.

Opfølgningen på udviklingsforløbene sker både lige efter udviklingsforløbene og 1 år efter forløbenes afslutning. Det sikrer blik for både kort- og langsigtede effekter. Sidstnævnte bliver først tydelige, når og hvis enheden arbejder aktivt med

indholdet på udviklingsforløbet efter forløbets afslutning. I løbet af de næste 4 år vil der løbende blive publiceret artikler med resultater fra forskningsprojektet.

Socialt Lederforums involvering i projektet

Socialt Lederforum blev allerede involveret i projektet i maj 2018 under et indledende møde mellem projektkoordinator, Christian Nyvang Qvick, og direktør for Socialt Lederforum, Bo Møllerup.

I september 2018 præsenterede Christian Nyvang Qvick projektet for Socialt Lederforums bestyrelse og repræsentantskab, hvor der var bred opbakning til projektet. Her blev det også besluttet at pilotteste et af udviklingsforløbene i en boenhed i Landsbyen Sølund i Skanderborg Kommune. Pilottesten blev efterfølgende afviklet med stor succes.

Siden projektpræsentationen i september og den efterfølgende pilottest er der blevet fundet frem til de 72 deltagende enheder fra Socialt Lederforum.

Boenhed

Det, der i artiklen kaldes for en "social boenhed", er et team og altså ikke et helt tilbud/institution.

Folkene bag VUOS-projektet

Professor og leder af Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, Lotte Bøgh Andersen er projektleder på VUOS-projektet, mens center manager, Christian Nyvang Qvick er projektkoordinator. Christian bidrager også til afholdelsen af udviklingsforløbene. Videnskabelig assistent, Camilla Sommer Thomsen og chefkonsulent fra LEAD, Rasmus Thy Grøn, bidrager også til afholdelse af udviklingsforløbene. Dertil kommer en bred arbejdsgruppe bestående af både forskere og konsulenter med baggrunde inden for statskundskab, psykologi og flere andre samfundsvidenskabelige discipliner.

Om udviklingsforløb 1

- Beskrivelse af udviklingsforløb 1: Fokus på en organisatorisk vision

Dette udviklingsforløb handler om, hvordan en vision, forstået som en fortælling om, hvilken ideel fremtid en enhed arbejder hen imod, kan understøtte, at enhedens leder og medarbejdere får en fælles forståelse for den retning, enheden skal bevæge sig i. Lederen formulerer forud for den første udviklingsdag en vision for enheden, som danner udgangspunkt for udviklingsdagens forskellige øvelser. Det handler om, at visionen kommer til at "leve" i enheden. Medarbejdernes rolle på udviklingsdagene består i at give lederen

aktivt medspil – fx ved at stille spørgsmål, afklare tvivl og kvalificere den retning, som lederen har sat. Derudover bidrager medarbejderne aktivt med deres forslag til, hvordan visionen kan realiseres på sigt. Det fælles fokus er at udvikle enheden i en meningsfuld retning, der understøtter værdiskabelsen for de borgere, som enheden er sat i verden for.

Om udviklingsforløb 2

- Beskrivelse af udviklingsforløb 2: Afstemt deling af ledelsesopgaverne

Dette udviklingsforløb handler om, hvordan distribueret ledelse kan udbredes som en

ledelsespraksis i de deltagende enheder. Distribueret ledelse indebærer, at ledere deler bestemte ledelsesopgaver med udvalgte medarbejdere på afstemt vis. På udviklingsdagene vil øvelserne derfor tage afsæt i, hvilke ledelsesopgaver lederen fremadrettet kan dele med medarbejderne, hvordan dette kan ske på afstemt vis, og hvordan medarbejderes varetagelse af bestemte ledelsesopgaver og –funktioner kan indarbejdes som en fast organisatorisk praksis i enheden. Medarbejdernes rolle på udviklingsdagene består i at bidrage aktivt med deres forslag til, hvordan der kan skabes velfungerende betingelser for, at distribueret ledelse kan udbredes som en del af den fremadrettede ledelsespraksis i enheden.

Om udviklingsforløb 3

- Beskrivelse af udviklingsforløb 3: Motivation

Dette udviklingsforløb handler om, hvordan lederen og medarbejderne i fællesskab kan arbejde med at fremme deres egen og hinandens motivation. Enheden arbejder fx med, hvordan de aktivt understøtter udviklingen og fastholdelsen af public service motivation. Denne motivationsform indebærer, at man er drevet af at gøre noget godt for samfundet eller nogle bestemte borgere. Et andet fokuspunkt er arbejdet med at fremme den indre opgavemotivation. Det er en motivationsform, hvor den enkelte motiveres af interessen i eller nydelsen af arbejdets udførelse. I den forbindelse kommer enheden også til at arbejde med, hvordan de kan få opfyldt en række psykologiske behov, der har betydning for udviklingen af denne type motivation.

Om MatchPoints 2019

Bliv klogere på ledelse – deltag i konference på Aarhus Universitet i maj 2019

Vil du inspireres i dit lederskab? Vil du have udvidet din ledelsesmæssige værktøjskasse? Så skal du sætte kryds i kalenderen d. 23-25. maj 2019, når Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse, i samarbejde med Aarhus Universitet og Aarhus Kommune, afholder konferencen "Ledelse og målopnåelse i det 21. århundrede: Værdiskabelse i offentlige, private og frivillige organisationer".

Konferencens to første dage består af oplæg med blandt andre Morten Albæk og Margrethe Vestager samt en række paneldebatter og intensive diskussioner på mindre workshops med prominente ledelsesforskere, ledere, politikere og andre meningsdannere. På konferencens sidste dag får du mulighed for at træne dit eget personlige lederskab på et af 11 forskellige ledelsestræningsforløb, der faciliteres af forskere og dygtige praktikere.

Du kan eksempelvis deltage i træningsforløbet "Ledelse af organisatorisk omdømme", der forestås af Heidi Houlberg Salomonson, Aarhus Universitet, Mette Østergaard, Aarhus Universitet, samt Hans Mogensen, Silkeborg Kommune. Tilsvarende kan du eksempelvis blive trænet i ledelse af tværgående koordination på et forløb, der forestås af Christian Bøtcher Jacobsen fra Kronprins Frederiks Center for Offentlig Ledelse og Carsten Hornstrup fra konsulentfirmaet Joint Action. Derudover findes også en lang række andre ledelsestræningsforløb omhandlende fx datainformeret ledelse, ledelse af ledere, karismatisk ledelse, politisk ledelse, delt ledelse i teams m.v.

Se konferencens fulde program og tilmeld dig på www.matchpoints.au.dk

Et paradoksalt mindset: Sådan konfronterer eksem- plariske ledere paradokser

Af Jan Heiberg, ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter



Jan Heiberg

Jan Heiberg Johansen (MBA og cand.mag. i idehistorie) er ledelsesrådgiver, foredragsholder og forfatter til bogen om paradoksledelse, der udkom globalt på forlaget Palgrave i efteråret 2018 efter peer review. Han har 12 års ledelseserfaring som blandt andet vicedirektør og rådgivningschef i landets største offentlige konsulenthus.

Håndteringen af modstridende krav er en nøglekompetence for ledere ifølge den kraftigt voksende forskning i paradoksteori med nu mere end 700 forskningskilder. Paradoksledelse er derfor en effektiv tilgang til ledelsesudvikling. Med enkle greb er det muligt at udvikle både sin egen og organisationens evne til at håndtere paradokser effektivt.

Hvor mange af jer oplever i høj grad modstridende krav i jeres ledelsesopgave? Det spørgsmål stillede jeg 200 ledere til en masterclass om paradoksledelse. Stort set alle rakte hånden op. Og netop håndteringen af modstridende krav er en nøglekompetence for ledere ifølge den kraftigt voksende forskning i paradoksteori med nu mere end 700 forskningskilder. Det gælder også på det sociale område.

Paradoksledelse er en effektiv tilgang til ledelsesudvikling

Artiklen her præsenterer resultater af et systematisk studie af eksemplariske leders paradokstaktikker. Studiet viser, at effektiv paradoksledelse er afgørende for at implementere visioner i dybden, og at evnen til at håndtere paradokser er en organisatorisk og personlig nøglekompetence. Eksemplariske ledere, der i høj grad lykkes med ledelsesopgaven, har et paradoksalt mindset og en særlig tilgang til paradokser til fælles (Heiberg Johansen, 2015).

En anden og ny analyse blandt 10.603 respondenter viser en klar sammenhæng mellem leders vurderede effektivitet og deres paradoksale mindset eller adfærd (såkaldt versatilitet). Det vil sige deres evne til at agere med en tilpas både strategisk og operationel, styrende og støttende adfærd (LVI).

Paradoksledelse er derfor en effektiv tilgang til ledelsesudvikling, og det er muligt med enkle greb at udvikle både sin egen og organisationens evne til at håndtere paradokser effektivt.

Hvad er et organisatorisk paradoks?

Et paradoks er defineret af, at der er mindst to faktorer, der på én gang hænger sammen og er modstridende, og at det sker vedvarende over tid. Paradoksteori er et kraftigt voksende forskningsfelt indenfor organisation og ledelse. Læs mere i bogen om paradoksledelse.

Eksemplariske ledere konfronterer paradokser

Analysen bekræfter resultatet af studiet blandt de eksemplariske ledere, der var udvalgt blandt cirka 3.000 ledere. Studiet bidrager til at vise, hvordan eksemplariske ledere praktisk navigerer i paradokser. Lederne var meget forskellige, men der var en række tydelige fællestræk i deres tilgang til ledelsesopgaven. Disse fællestræk har jeg kaldt 'konfronterende accept' af paradokser.

De delte især en markant opmærksomhed på spændingsfelter og på behovet for vedvarende at konfrontere dem frem for at lade dem være og stille sig tilfreds med status quo. Det gjorde de til tider offensivt i fx meget insisterende og hårdhændede dialoger med nøgleinteressenterne, men altid med en klar etisk rettesnor og med kundernes og organisationens bedste for øje.

Topleder: Personligt lederskab er afgørende

Én af toplederne blandt dem var karakteristisk klar i sin opmærksomhed på paradokser i ledelsesopgaven og på betydningen af det personlige lederskab:

... [som leder] skal du balancere umulige hensyn op mod hinanden. Det er lige som det, jobbet går ud på. Og det er i virkeligheden noget meget personligt, om du vil tage det ansvar på dig og derved gøre det. Nogen skal gøre det.

Lederen her forstår ledelsesopgaven som grundlæggende karakteriseret af modsigelser eller paradokser. Det er ikke overraskende nyt for mange erfarne ledere. Ikke desto mindre trækker en stor del af organisations- og ledelsesteorien på den modsatte ide, at man kan eliminere modsigelser i organisationen fx gennem planlægning.

■ Det er ikke muligt at eliminere paradokser

Funktionel teori tager ofte afsæt i, at det er muligt at eliminere paradokser ved at opstille et målhierarki og funktionsopdele organisationen. Sådanne tilgange til at håndtere paradokser kan være nyttige, fordi de kan skabe klarhed og retning.

De kan samtidig ikke levere endelige svar på paradokser, for det er ikke muligt at lukke paradokserne ned. Paradokserne har nemlig en tendens til ikke at lade sig eliminere, fordi de stammer fra mere grundlæggende modsigelser. Det er fx vanskeligt i socialt arbejde at fjerne en potentiel modsigelse mellem, at den enkelte borger har selvbestemmelse i eget liv og den faglige evidens for, hvad der er bedst for samme borger.

Se paradokser som en resurse for organisationen

Paradokser er et organisatorisk vilkår. Det er derfor nødvendigt at foretage et organisations-teoretisk og et personligt perspektivskifte fra at betragte paradokser som barrierer, vi skal eliminere, til at se dem som resurser, der kan pege på potentielt værdiskabende aspekter af opgaven. Det kan åbne mulighedsfeltet for lederen og organisationen at konfrontere paradokser på denne måde.

Det kan føre til en mere effektiv ledelse af paradokser. Jeg præsenterer i min bog om paradoksledelse en række tilgange og taktikker til effektiv paradoksledelse baseret på blandt andet 700 forskningskilder om organisatoriske paradokser.

Et perspektivskifte betyder, at paradokser kan blive en nøgle til at udvide og udvikle ledelsesrummet frem for en lås, der blokerer for ledelsesrummet og skaber barrierer for, at lederen kan skabe meningsfuldhed og fremdrift. Det kan opleves banebrydende at foretage dette skifte, men det er ofte vanskeligt, og det kan

være nyttigt at få hjælp fra en coach eller en rådgiver til håndteringen af paradokser (Janssens & Steyeart, 1999).

Case: En eksemplarisk leder på det sociale område

En eksemplarisk leder på det sociale område arbejder ifølge studiet målrettet med at håndtere paradokserne indenfor et kompliceret fagligt felt. Han får energi af de udfordringer, paradokser stiller, og ser dem som en mulighed for at udvikle opgaven. Han tager også til tider overraskende og nyskabende tilgange i brug for at konfrontere dem.

Han oplever en række forskellige paradokser, der matcher de områder, hvor forskningen typisk identificerer paradokser.

Paradokser på det sociale område

En eksemplarisk leder på det sociale område peger på en lang række paradokser, der er definerende for at skabe værdi i hans organisation:

- Paradokser i organisering mellem afdelinger, der er gensidigt afhængige af hinanden.
- Paradokser mellem modstridende metoder, der alle er evidensbaserede, og valget af metode har meget store konsekvenser for borgeren.
- Paradokser mellem at levere højere kvalitet for færre resurser.
- Paradokser i værdier mellem medarbejdere.

Paradokserne træder ofte frem som konflikter i organisationen. Medarbejderne oplever fx et højt relationspres i koordineringen mellem borgere, pårørende, tilsyn og kollegaer, og det presser mange. Det holder samtidig organisationens arbejde med værdiskabelse vedvarende åbent. Det bidrager til at legitimere og nødvendiggøre en eksperimenterende og undersøgende tilgang til opgaven.



'Konfronterende accept' som effektiv paradoksledelse

Lederen her har til fælles med øvrige eksemplariske ledere i det nævnte studie, at de konfronterer paradokser via til tider meget offensive metoder. Der er en række fælles træk i deres praktiske ledelsestilgange, jeg samlet kalder 'konfronterende accept'.

De har deres kompromisløse fokus på at skabe værdi til fælles, og det bruger de til at give mening til en til tider hård og udfordrende ledelsespraksis, hvor de ofte føler at være i prekære situationer. De forliger sig med, at

deres opgave er indrammet af paradokser, som det er illustreret i citatet fra topledere ovenfor, og de konfronterer samtidig paradokserne på til tider meget markante måder.

Det er fx karakteristisk, at de engagerer sig i principfaste og forpligtende dialoger med organisationens nøgleinteressenter, også selvom det kan kræve en omfattende indsats og krævende processer. Én af lederne besøger eksempelvis 50 samarbejdsinstitutioner for at skabe en ny fælles fortælling, og det lykkes at vende en negativ spiral for organisationen.

Hvordan udvikle sin egen og organisationens paradoksledelse?

Lederne i studiet har et stort fokus på at udvikle deres egen og resten af organisationens ledelsespraksis. De har en stor fleksibilitet og kreativitet i deres brug af paradokstaktikker. De anvender altså ikke bare nogle få, men vælger fra et bredt repertoire af ledelsestaktikker for at matche behovet i situationen.

Der er en række velprøvede metoder til at træne disse taktikker og udvikle effektiv paradoksledelse individuelt og organisatorisk.

Et første skridt kan være at fremme et paradoksaltd mindset fx gennem spørgsmålet: Hvis jeg ser paradokserne som en resurse for at løse opgaven bedre frem for at se dem som en barriere, hvad vil det så gøre muligt for mig?

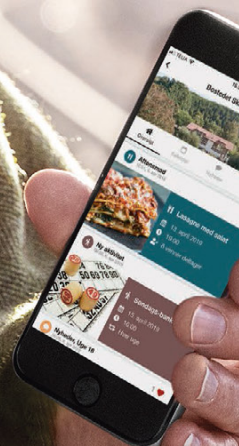
Referencer:

Heiberg Johansen (2015): Frontline Paradox Tactics. MBA dissertation, Henley Business School – University of Reading.

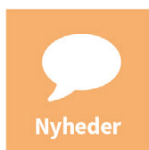
Heiberg Johansen (2018): Paradoksledelse – Jagten på værdi i kompleksitet. Djøf Forlag.

Janssens, & Steyaert (1999): The World in Two and a Third Way Out? The Concept of Duality in Organization Theory and Practice. Scandinavian Journal of Management, 15(2), 121-139.

Uhm...
Jeg kan se, I skal
have lasagne :-)



Grupper



Nyheder



Videokald



Manager



Vejret



Aktiviteter



Planner



Madplan



Connect



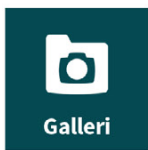
Bookinger



Tjenesteplan



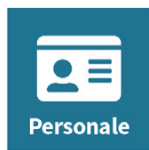
Møder



Galleri



Borgere



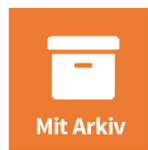
Personale



Overblik



Dokumenter



Mit Arkiv

Alle mennesker har behov for at være tæt på dem, de elsker. Men for borgere med særlige behov, kan det være svært. Det er frustrerende - både for borger, pårørende og personale. Derfor har vi udviklet IBG Connect.

IBG Connect er de pårørende og borgerens app til hverdagens små og store beskeder. Har du sovet godt? Hvordan gik turen til Zoo? Hvad skal du have at spise i aften? Med Connect bliver borger og pårørende en større del af hinandens liv, og borgeren føler sig i højere grad set og inkluderet.

IBG Connect er også tilbuddets kommunikationskanal, hvor udvalgt information kan deles med pårørende og omsorgspersoner. Det involverer de pårørende og bringer dem tæt på dem, de elsker - til gavn for alle.



IBG Connect

- ✓ Nærhed og involvering for de pårørende
- ✓ Tryghed for borgerens trivsel for de pårørende
- ✓ Connect med tekst, billeder, video eller emojis
- ✓ Nemmere kommunikation fra personale til pårørende

Vil du vide mere om IBG Connect?

Kontakt Jesper eller Jeppe for mere information eller for at booke en uforpligtende demonstration hos jer.



3615 0520



www.ibg.social

IBG Connect er en del af IBG Premium.



INTERAKTIV
BORBERGUIDE

FIT i Danmark: Styr på indsats og dialog

Af Bjarne Richter Bjelke, antropolog og chefkonsulent i COK



Feedback Informed Treatment (FIT) er en systematisk feedback- og progressionmålingsmetode med borgerens præferencer som omdrejningspunktet. Inden for både socialt arbejde og behandling breder metoden sig i disse år i Danmark.

- Den internationale evidens for feedback-metoden FIT er velbeskrevet. Metoden måler og dokumenterer progression, eller mangel på samme, i en proces, hvor det er borgerens optik, der sætter retning. Samtidig er FIT, bl.a. i Københavns Kommune, et vigtigt ledelses-værktøj, fordi kommunen hurtigt får et overblik over outcome i forhold til indsats.

Mange betegner FIT som en "meta-metode", fordi den kan anvendes sammen med en bred vifte af indsats- og behandlingsmetoder på tværs af faglige områder. FIT er således velegnet både i terapi-lignende forløb og i socialt arbejde, men også inden for sundheds- og omsorgsarbejde. Metodens store og brede anvendelighed er også grunden til, at COK løbende udbyder introduktionskurser i FIT til kommunale ledere og medarbejdere.

Relation, alliance, engagement og effekt

At FIT bliver opfattet som en meta-metode skyldes ikke mindst metodens ophavsmænd (Barry Duncan og Scott Miller). De kom i halvfemserne til den konklusion, at det er engagement og relationsarbejde på den rigtige måde, der giver progression og øget trivsel i et terapi-forløb eller en social indsats – mere end det er den enkelte metode, faglige tilgang eller tradition.

At skabe et fælles engagement og en god relation mellem borger og behandler har altså større betydning for indsatsens effekt end selve tilgangen. Man kan også kalde det et kerneelement på tværs af anerkendte metoder. Den såkaldte, og fortsat meget omdiskuterede "Dodo Verdict", er således en del af det teoretiske bagtæppe for FIT: Hvis en metode er en godkendt og anerkendt behandlings- eller indsatsmetode inden for sit felt, er der nærmest ingen målbar forskel mellem de enkelte metoders effekter.

Det er behandlings- og indsatsmetodernes fælles virksomme delmængde, der er afsættet

for FIT, som altså på sin vis udkrystalliserer de virksomme elementer. Men hvad er egentlig "godt relationsarbejde"? I en FIT-sammenhæng er det ret konkret: Det er, når alliancen mellem borger og "behandler" vurderes højt – af borgeren, hvilket jeg vender tilbage til senere i artiklen.

I disse tider er godt relationsarbejde også den måde, der giver mest effekt i forhold til den enkelte indsats. I lyset af, at det ikke er den enkelte metode, tilgang eller tradition, der gør forskellen, forfølger FIT i stedet den måde, der erfarings- og forskningsmæssigt giver mest effekt. Altså den bedst mulige alliance og konsensus om det behandlere og borgeren arbejder med samt en afgørende feedback på selve måden, behandlere og borgeren arbejder på.

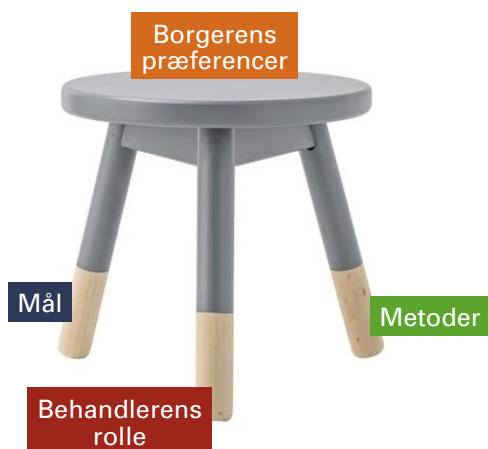
FIT i praksis

FIT er også interessant, fordi metoden på mange måder er et klart "sign of the times" – et udtryk for sin tid. Metoden kan rykke begreber som samskabelse, borgerinvolvement, servicedesign, empowerment, effekt og feedback videre fra buzzword-sfæren til et "put your money where your mouth is", så at sige – sammen med borgerne og brugerne. FIT er kort sagt en tilgang, der gør borgerfokus.

Den konkrete måde at arbejde med FIT på består af to skemaer; ORS (Outcome Rating Scale) og SRS (Session Rating Scale). Begge skemaer er enkle at gå til og hurtige at udfylde. Enkeltheden betyder netop, at FIT kan bruges ved hvert møde med borgeren – hvilket igen betyder, at feedbacken finder sted samtidig med selve indsatsen eller behandlingen, og at behandlere og borgeren hele tiden kan se i realtid, hvordan det går (outcome).

For at anvende og få udbytte af FIT skal følgende fire alliance-elementer være til stede. Det er altså de forskningsmæssigt baserede ingredienser i det, jeg tidligere kaldte det gode relationsarbejde, præciseret i alliance-begrebet:

- Borgerens/brugerens præferencer
- Enighed om mål
- Enighed om metode
- Enighed om behandlerens rolle



På illustrationen udgør de fire elementer en trebenet skammel, som altid optræder i FIT-sammenhænge. Pointen med den er, at den ikke kan stå, medmindre alle fire alliance-elementer er til stede. Det nye i FIT er en understregning af, at det er borgerens vurdering af dette, der ligger til grund for outcome, ikke behandlerens.

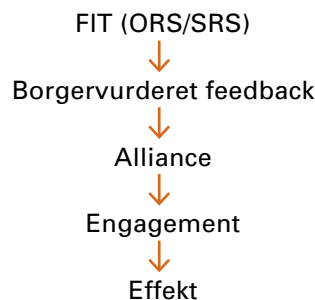
Brugen af FIT på tværs

Systematisk brug af FIT kan også på sigt give en samlet viden om effekt/manglende effekt på tværs af forløb. Behandleren skal altså ikke vente i halve og hele år med opfølgninger.

Går indsatsen eller behandlingen mod forventning ikke fremad, skal behandleren sammen med borgeren ret hurtigt, efter 3-4 sessioner, gøre noget andet og/eller flytte fokus med udgangspunkt i et af alliance-elementerne.

FIT forener dermed et bottom up-ønske om borgerinvolvering og -fokus med et mere administrativt og politisk formuleret top-down ønske om effekt for pengene og evidensbaserede arbejdsformer.

Borgerens oplevelse af alliance med fagprofessionelle kontaktpersoner har betydning i forhold til den effekt, som kan forventes af FIT. En god alliance understøtter, at borgeren engagerer sig. Forskningen viser, at borgerens engagement i indsatsen er den stærkeste indikator for, om der vil blive effekt. Rationalet bag FIT er dermed:



FIT har opnået ret stor udbredelse i Danmark på relativt kort tid, blandt andet understøttet af Socialstyrelsen, for hvem FIT har været en af de vigtigste tværgående metoder i mange år. Flere kommuner har centralt besluttet at arbejde med FIT på tværs af fagområder og indsats, men FIT er de fleste steder blevet implementeret "nedefra" i de enkelte tilbud til fx børn og unge eller misbrugsbehandling og har først senere fået ledelsesopmærksomhed.

COK afholdte i 2018 en national konference om FIT sammen med Socialstyrelsen. Konferencen blotlagde dels et fortsat stort potentiale i metoden, og dels at FIT ikke er et quick fix. Det kræver som minimum god ledelse, enighed om hvad feedback-kultur betyder og fælles fokus at implementere FIT, også fordi metoden faktisk vender en hel del på hovedet i forhold til, hvordan behandler og borger plejer at gøre i indsatsen. Endvidere nytter det absolut intet og kan endda være skadeligt bare at introducere ORS/SRS-scoringer og så ellers gøre, som man plejer.

At arbejde med FIT er meget mere end "nogle flere scoringer i et eller andet nyt system" og vil ultimativt kræve større kulturændringer og

revisioner af både metoder og tilgange, faglige kompetencer og selvforståelser, ledelse og supervision. For bare at nævne nogle.

I COK er vi af den opfattelse, at FIT har et kæmpe potentiale til at bringe feedback-kultur, borgerfokusering og -engagement samt eksempelvis bedre fokus på outcome ind i en række nye områder, hvor kommunerne skal arbejde med indsatser for borgere i forløb. Det kan være inden for rehabilitering og recovery på handicap- og psykiatriområdet, inden for

beskæftigelsesrettede indsaster eller inden for fx bostøtteområdet, hvor vi kan få bedre viden i realtid om, hvorvidt det, vi gør, virker.

COK afholder igen i 2019 FIT-konference sammen med Socialstyrelsen – følg med i COKs nyhedsbrev for updates: <https://www.cok.dk/nyhedsbreve>

Læs mere om COKs tværgående introduktionskursus i FIT på <https://www.cok.dk/feedback-informed-treatment-fit>.

Socialstyrelsen siger: Feedback Informed Treatment (FIT)

Målgruppe

FIT er en metametode, der kan anvendes til mange forskellige målgrupper, og det er klart, hvordan FIT kan evaluere og forbedre kvaliteten og effektiviteten i et behandlingsforløb. Alliancen mellem borger og behandler viser sig at være den vigtigste faktor for borgerens udbytte af terapien, og feedback giver borgeren en stemme og opbygger ejerskab af egen behandling, samtidig med at terapeuten kan udvikle og kvalificere sin praksis. FIT bygger på denne viden, og det antages, at dette har effekt for alle målgrupper. Brugen af FIT i den terapeutiske behandling er evalueret i en række studier med positive resultater over for forskellige målgrupper med psykiske vanskeligheder, fx borgere med spiseforstyrrelser, skizofreni, angst og depression. FIT afprøves også inden for bostøtteområdet og myndighedsarbejdet. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsens målgruppe scoren A.

Metode

FIT er velbeskrevet i manualer og forskningslitteratur. Fundamentet for FIT er bl.a. den forskning, der er foretaget inden for terapi, hvor det viser sig, at relationen eller alliancen mellem behandler og borger har den største betydning for effekt hos borgeren i terapiforløbet. Borgers progression monitoreres løbende gennem borgerens vurderinger på de validerede feedback-skemaer til behandleren. Det er nøje beskrevet, hvordan behandleren skal integrere de to skemaer i sine samtaler med borgeren, samt hvordan behandleren skal være opmærksom på at følge, aflæse og lytte efter, om der skal ske ændringer i behandlingen af borgeren. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsens metode scoren A.

Implementering

FIT kan og bliver implementeret på mange forskellige måder i Danmark. Metodeudvikler anbefaler i en manual, hvordan implementering af FIT bedst kan finde sted i en organisation, men det er vigtigt, at implementeringen af FIT tilpasses organisationen. Der er udviklet en tjekliste, der kan fungere som en form for parathedsanalyse i organisationen, der skal implementere FIT. I Danmark er erfaringerne, at implementeringen kan foregå på flere måder, alt afhængig af hvordan ledelse og organisation fungerer. Der skal dog i implementeringen

anvendes FIT certificerede trænere. I 2017 initierede Socialstyrelsen et nationalt implementeringsnetværk for ledere, og derved understøttes implementeringen af FIT i Danmark. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsens implementering scoren A.

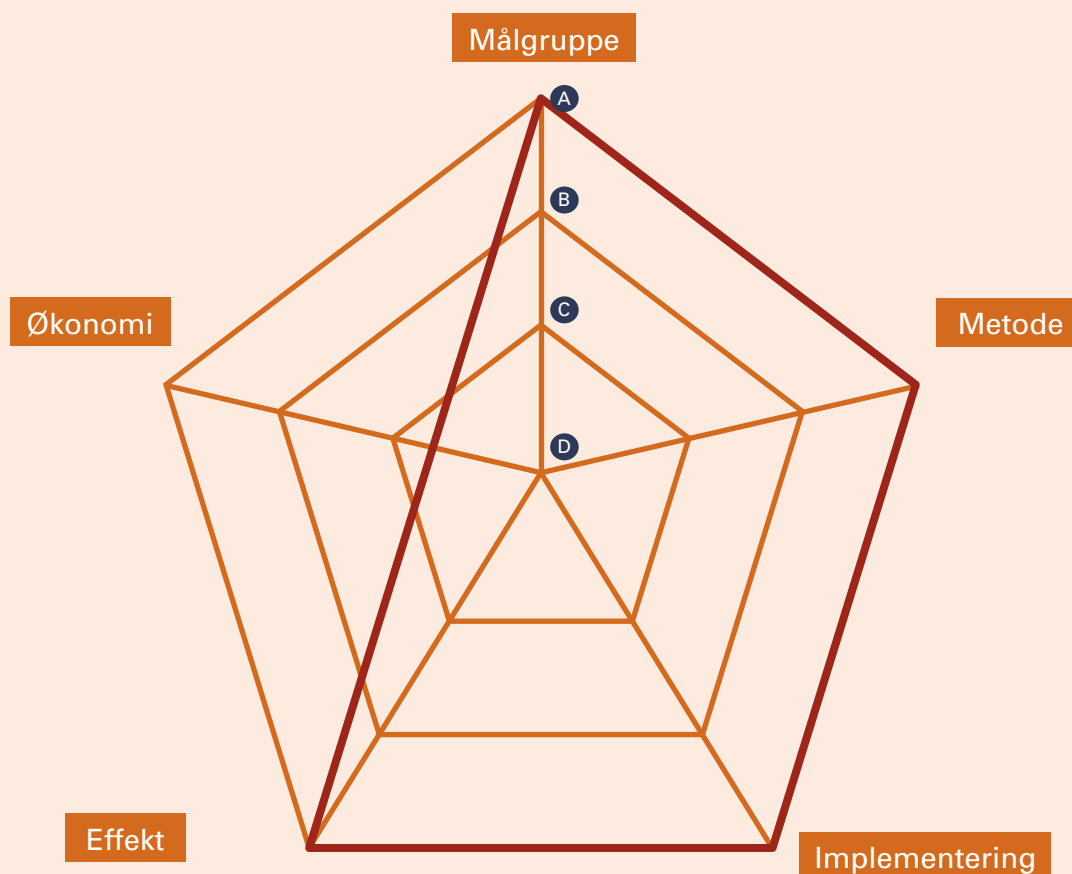
Effekt

FIT er afprøvet i mange forskellige lande og kontekster, og der findes flere kontrollerede effektstudier af FIT. På baggrund af 13 randomiserede kontrollerede forsøg med mere end 12.000 individuelle forløb, konkluderes det, at FIT fordobler effekten af indsatsen gennem systematisk og regelmæssig feedback. I dansk kontekst er studier og evalueringer af FIT på vej (forventes i 2018). På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsens effekt scoren A.

Økonomi

Det er påvist, at FIT nedbringer antallet af dropouts, og at flere får det bedre i stedet for værre. Det er der i sig selv nogle økonomiske besparelser på. Der findes ikke nogen undersøgelser, der viser, hvad det koster at drive og implementere FIT i Danmark. På hjemmesiden for NREPP (the National Registry og Evidence-based Programs and Practies) findes en oversigt over udgifter i forbindelse med implementering af FIT, som metodeudvikler Scott D. Miller har udgivet. Socialstyrelsen har udarbejdet en omkostningsanalyse af FIT baseret på udgifter fra et familiecenter og botilbud. På den baggrund tildeles vidensgrundlaget for indsatsens økonomi scoren C.

Kilde: Socialstyrelsens Vidensportal.dk



Vi skal turde sætte barren højt for udsatte unge

Af Suna Christensen, antropolog (ph.d)



Om Suna Christensen

Antropolog, ph.d. og specialist i ledelse, læring og organisering, bla. i at udvikle samspil mellem medarbejdere og ledelse.

Superviserer / coacher ud fra antropologiske grundprincipper om anerkendelse af den anden og evaluerer tiltag og indsatser i et læringsperspektiv.

Kontakt: sunachristensen@gmail.com, mobil: 30234715

I den tredje og sidste artikel om Ledelseskommisionens anbefalinger forklarer lederen af det private skole- og behandlingstilbud Dankbar, hvordan samskabelse mellem offentlig og privat kan give udvidede muligheder. Omdrejningspunktet for artikelserien har været, hvordan ledelse på det sociale område kan perspektivere nogle af Ledelseskommisionens anbefalinger. Hypotesen er, at ledere, der leder tæt på borgere og på praksis, har en viden og erfaring, som andre ledere højere oppe eller længere væk fra konkrete borgere kan lære af.

■ Ledelseskommissionens anbefalinger anviser veje til mere borgernær ledelse med fokus på udvikling af driften. Den sidste artikel i serien om erfaringer fra det sociale område med netop borgernær ledelse handler om, hvordan samarbejde mellem offentlig og privat kan give udvidede muligheder og bedre behandling. Randi Tang har siden 2010 drevet Dankbar i Roskilde, som er et privat skole- og behandlingstilbud til sårbare og psykisk syge børn, unge og voksne med svær psykopatologi.

Større stabilitet uden afhængighed af fonde

Randi Tang arbejdede indtil 2010 som behandlingsleder i det offentlige system. Til hendes fortrydelse blev det en del af hendes erfaring, at de unge var dårlige, når de ankom, og nogle gange endnu dårligere, når de forlod institutionen. Det fik hende til at tænke, at hele døgninstitutionstanken var forældet i forhold til de unges behov. Hele systemet med fastansatte i hverdagen og vikarer i weekenden var kontraproduktivt for de unges behandling. Og hårdt for de ansatte, syntes hun.

I stedet etablerede hun i 2010 Dankbar som et privat behandlingstilbud. I dag køber kommuner fra hele Sjælland sig ind. Den primære målsætning er at give psykisk sårbare unge en oplevelse af, at der er nogen, der tror på, at de kan blive raske og få en uddannelse og et arbejde, og at det kan ske ved at trække et almindeligt hverdagsliv ind som del af et behandlingstilbud.

Dankbar integrerer traditionel behandling med adækvate terapiformer med hverdagsliv som skolegang og arbejde, og det skaber ifølge Randi Tang et andet rum for de unges udvikling. Målet er, at de unge hele tiden kan se, at det også kan blive mig, som kan tage en videregående uddannelse, eller det kan også blive mig, som kan få et job.

Det, som ikke har fungeret i det offentlige tilbud, siger hun, er, at målgruppen ikke har været

rustet nok til at være aktør i eget liv, når de forlod et tilbud. Hendes erfaring er, at der var en unuanceret og fastlåst tænkning omkring terapi som omdrejningspunkt og ikke altid så meget andet.

I modsætning til det er Dankbar bygget op omkring at lave tilbud, hvor målgruppen bliver boende i eget hjem og modtager tværfaglig støtte – også til familien. Det er ikke muligt i alle tilfælde, men i mange er det, og vi ser langt bedre resultater på denne behandlingsform. Vi måler effekten af vores arbejde på antallet af genindlæggelser, om de kommer i gang med skole – og det gør alle indtil nu – og om de unge siger ja til fsa prøver. Det gør alle også. Og så måler vi på, om det anbringelsesgrundlag, der var, da vi begyndte, ændrer sig. De unge skal gerne blive mere sociale og komme i gang med en fritidsaktivitet. Og i sidste ende om de unge kommer til at nyde livet, forklarer Randi Tang.

Hun tilføjer, at kommunerne godt måtte være mere nysgerrige på, hvordan det går med de unge, der kommer i behandling hos Dankbar.

En ledelsesopgave at skabe øvebaner for de unge

En af ledelseskommissionens anbefalinger er at tænke det omkringliggende samfund ind som del af løsningen. I tilknytning til Dankbar har Randi startet tre cafeer og en livsstilsbutik. Det betyder to ting. Dels er støtten til de unge ikke projektbaseret og afhængig af fondsstøtte med den indbyggede tidsbegrænsning, der kan ligge i det. Dels giver cafeerne og en forretning målgruppen muligheder for at udvikle sig i tilknytning til virkeligheden.

Forretningerne som del af driften af et behandlingstilbud er en anden type ledelsesopgave end det, der oftest knytter sig til at være leder af et tilbud. For Randi skaber forretningerne øveba-

ner for de unge, der bygger bro til et almindeligt hverdagsliv. Og det har de brug for, mener hun. De unge bliver tilbudt en ordinær ansættelse sammen med andre, der også er ordinært ansat. De øvrige ansatte fungerer som rollemodeller for de unge. De ved, hvordan man styler en kunde, laver en fin buket eller et måltid. De unge kan se, at det kan de også komme til en dag.

Det er også en pointe, at vi undgår konkurrenceforvridning ved at ansætte målgruppen på almindelige vilkår, siger Randi.

Høj normering og høje forventninger til ansatte

I alt har Randi Tang 100 ansatte i organisationen, hvoraf de 25 er ansat i behandlingstilbudet Dankbar. Udover det specialiserede personale som psykologer, lærere og pædagoger, er der også ansat personale, der kan et håndværk.

En anden af Ledelseskommissionens anbefalinger går på, at medarbejdere skal udleve borgerorienteringen i hverdagen, og at presset for forandring skal komme indefra; fra ledelsen. Randi Tangs ambitioner for Dankbars samlede formåen er høje.

Vi skal gå fra forsvarligt til optimalt. Jeg går selv forrest og leder medarbejderne efter et mesterlæreprincip. Når jeg ansætter nye, spørger jeg, om de er interesseret i at gå fire år i mesterlære. Og jeg går forrest i praksis som for eksempel i spisetræningssituationer, siger hun.

Det er også en del af hendes ledelsesopgave at holde fokus på trivsel hos medarbejderne: Om de møder til tiden, om de er syge, om de bidrager aktivt og for eksempel følger med i det nye sundhedsudspil, og hvad det betyder for den målgruppe, Dankbar arbejder med.

Der er også et fokus på efteruddannelse og supervision. I Dankbar er der altid to i gang med

formel efteruddannelse, der knytter sig til målgruppens behov, ligesom de ansatte løbende bliver tilbudt kurser og intern undervisning.

Lige nu er en ved at uddanne sig til uddannelsesvejleder, og en anden tager en uddannelse som ordblindekonsulent.

Alle ansatte modtager supervision 2 gange om måneden. Randi siger, at det er vigtigt for målgruppen, at de ansatte er i stand til at forholde sig professionelt til brugerne og kontinuerligt forholde sig til begreberne "nærhed og distance" – og herudfra kunne arbejde med de unge uden at komme til at involvere sig for meget.

Kernevefærdssopgaver kræver flere aktører

Mit arbejde er ikke et opgør med døgninstitutioner og den offentlige sektor. Jeg er optaget af, at vi står med en enorm opgave med at løse kernevefærdssopgaver, som tidligere har skullet løses primært af det offentlige. Det, tænker jeg, ikke er nok, og vi skal ikke være så bange. Fremtidens løsning af vores kernevefærdssopgaver er opgaver, der skal løses i samskabelse mellem den private og offentlige sektor og en lille del frivillighed, siger Randi.



Lederudvikling og uddannelses- mæssig værdiskabelse

– Lederudvikling, læring og praktisk applikation

Af Niels-Jacob Ulstrup, Forstander for Specialinstitutionen VoksenBøgen



Om Niels-Jacob Ulstrup

Oprindeligt uddannet pædagog fra Ranum Statsseminarium og har fra 2009 til 2018 gennemført hhv. Aalborg kommunes Lederuddannelse (COK), Diplomuddannelsen i ledelse/DIL(UCN), Master of Public Governance/MPG (AAU) samt Ledertalentuddannelse Nord (LEAD).

Har siden 2012 været Forstander for Specialinstitutionen VoksenBøgen.

Tidligere har han arbejdet som afdelingsleder for Dagbehandling/ Specialskoletilbuddet Sulsted Landevej og Ungehuset i Aalborg kommune (2005 til 2012) og som pædagog i Aalborg Kommunes Ungdomscenter (2000 til 2005).

VoksenBøgen er organiseret i Aalborg Kommunes Familie- og Beskæftigelsesforvaltning, under Børne- og Familieafdelingens Center for Sociale Indsatser.

En Master i offentlig ledelse kan være med til at understøtte hele lederens organisation. Uddannelsen kan omsættes til udvikling og drift af en praksis, som ofte er præget af en høj grad af kompleksitet med kontinuerlige, konsekvente krav og forventninger. På bundlinjen kan de nye læringsredskaber betyde øget medarbejder- og borgertilfredshed, højere effektivitet og større gennemsigtighed for interessenter.

Om VoksenBøgen

Institutionen yder botilbud, støtte i hjemmet, beskæftigelse og uddannelse for voksne borgere præget af komorbiditet og dobbeltdiagnoser. VoksenBøgen har 5 afdelinger med samlet 65 ansatte og leverer omkring 60 ydelser til udsatte og marginaliseringsstruede borgere.

En ofte anvendt fremstilling af offentlig ledelse som fagområde er, med rette, at feltet er kendetegnet ved en høj grad af kompleksitet. Som offentlig leder keder man sig heldigvis derfor sjældent. Der optræder kontinuerlige og konsekvente krav og forventninger både udefra og indefra, oppefra og nedefra og fra områder, man ikke på forhånd har kunnet forudsige. Emergente og uforudsigelige problemstillinger blander sig med planlagte designede processer og krav om udvikling af både ledelsen, medarbejderne og af organisationen som helhed. Lederen er garant for, at institutionen opfylder kerneopgavens mål og delmål, at det omfattende batteri af tilsynsmyndighedernes krav og standarder bliver opfyldt, og at driftsherrens politikker, værdier og målsætninger omsættes til gode resultater for borgerne.

Kompleksitet og oxymorone forhold er et grundvilkår i offentlig ledelse, og selvom kompleksiteten søges reduceret med eksempelvis effektive møder, fokus på kerneopgaven, tydelige kommunikationsgange, ansættelse af flere nøglemedarbejdere og sindige afrapporteringssy-

stemer, så kommer fremtiden stadig buldrende med 60 sekunder i minuttet med mere uforudsigelighed og forandring til følge.

Heldigvis er der hjælp at hente

For nyligt blev jeg inviteret til at afholde et oplæg omkring, hvordan viden og læring omsættes i daglig ledelsespraksis. Konkret var oplægget målrettet ledere, som overvejer en Master i offentlig ledelse på Aalborg Universitet. En uddannelse, jeg selv gennemførte fra 2014 til 2017. Formålet med mit oplæg var at give eksempler på, hvordan uddannelsen og den læringsproces, jeg selv var igennem, kan understøtte organisationen, jeg er leder for. Herunder hvordan de læringsredskaber, der gennem uddannelsen tilegnes, omsættes til udvikling og fremdrift.

Den følgende artikel har til formål at skitsere indholdet i mit oplæg og give konkrete eksempler på, hvordan jeg har arbejdet med målsætning og metoder for uddannelsesforløbet, samt hvordan uddannelse kan omsættes til god ledelsespraksis, både når det gælder målstyring, behård resultatskabelse og værdibaseret ledelse. Udgangspunktet vil være MPG-uddannelsen fra AAU, men det følgende kan med fordel anvendes til refleksion i forhold til ethvert udviklings- og uddannelsesforløb, man som offentlig leder påtænker at kaste sig ud i.



Mål for uddannelsen

Væsentligt er det, at den lærende leder gør sig klart hvilke ambitioner, mål og formål han/hun har i forhold til at påbegynde et uddannelsesforløb. Her tænker jeg ikke på gode karakterer og den positive oplevelse, som fabelagtig kantine mad på uddannelsesstedet kan give, men på den indre motivation og lyst til at opnå ny og anvendelig viden, som kan omsættes i dagligdagen. Gode karakterer er selvfølgelig rare, især når andre spørger, hvordan det er gået til eksamen, men det vigtigste resultat bør til enhver tid være, at man har fået noget ud af uddannelsen. At man kan bruge det, man har lært, til noget!

Et uddannelsesforløb skal for de flestes vedkommende gennemføres samtidig med, at man leverer fuld tid på sin arbejdsplads. Dette betyder mange timer hjemme foran sin pc og med næsen i modulernes kompendium og lærebøger. Der skal arbejdes med relevante problemstillinger fra egen hverdag og formu-

leres opgaver med henblik på at demonstrere sammenhæng mellem teori og praksis til eksamen. Umiddelbart vil en masteruddannelse dermed ikke nødvendigvis forekomme kompleksitetsreducerende for lederen, men synes snarere at hælde mere kul under kedlen, som i forvejen koger lystigt. Med udgangspunkt i dette bliver et personligt overordnet mål og formål med uddannelsen et væsentligt fyrtårn, som man kan pejle efter og styre hen imod i uddannelsesforløbet, når nætterne bliver lange, og presset øges.

For mit eget vedkommende formulerede jeg to kritiske succesfaktorer, som blev rammesættende for mit forløb på Masteruddannelsen.

Den første var *”– en udvidelse af min ledelsesfaglige værktøjskasse”*. I en tid med tiltagende kompleksitet og øget omstillingshastighed i form af forandringer og uforudsigelighed optrådte der et tydeligt behov for at udvide mit teoretiske og mit praktiske repertoire både i forhold til aktuelle opgaver og i forhold til fremtidssikring. For at understøtte og succes sikre de eksisterende projekter samt styrke mine strategiske muligheder på lang sigt var der behov for flere redskaber, hvilket jeg lagde til grund for den samlede indtægt for hele uddannelsesforløbet.

Den anden væsentlige begrundelse og dermed formålet med at udsætte mig selv for både læring og udvikling tog udgangspunkt i, *”– at uddannelsen skulle være værdiskabende for institutionen, jeg er leder for”*. Jeg havde ikke længere oplevelsen af, at erfaringsdannelse alene var et solidt fundament at drive ansvarlig og succesbåret ledelse på. Erfaring virker kun, når man som leder har stået i en lignende situation før og dermed kan downloade løsninger, som man kender og ved virker. Når netop uforudsigelighed og forandring er et grundvilkår, så bliver det tiltagende mere vanskeligt at hente kendt viden til løsningen af nye problemstillinger. Derfor blev konkret praktisk omsætning af ny viden et centralt mål for mig i forløbet.



Uanset om man er under uddannelse på egen foranledning, eller om det er et krav fra kommunalbestyrelsen eller regionen, så vil en sondring af, hvad man fagpersonligt ønsker at opnå med et forløb, altid være godt givet ud. Skulle man opleve samtidig at få gode karakterer og god forplejning, så er dette selvfølgelig en kærkommen bonus.

Metode for læring og udvikling

Når uddannelsen starter op, og der skal indarbejdes rutiner i skøn forening med henholdsvis den daglige ledelsesbedrift, familielivet og de øvrige forpligtigelser og sociale sammenhænge, der præger tilværelsen, så vil en strategi for arbejdsmetoden og organisering af dagligdagen blive vigtig. Masteruddannelsen er en fleksibel uddannelse, hvor man selv vælger, hvor mange moduler, man ønsker at gennemføre og hvornår. For mit eget vedkommende planlagde jeg to moduler hvert halve år. Andre medstuderende gennemførte to moduler om året eller 3 moduler ad gangen alt efter individuelle muligheder og behag.

Min anbefaling vil være at starte ud med et modul i første omgang og dermed ikke slå større brød op, end man kan bage. Herefter kan forløbet tilpasses i hyppighed efter, hvad der er muligt og foreneligt med øvrige omstændigheder. Når først toget kører, og der er fart på den daglige drift, 1000 sideres pensumlæsning, undervisning, opgaveskrivning og eksamensforberedelse samtidig med indkøb, familiemæssige forpligtigelser og fritidsinteresser, så kan det hurtigt blive uoverskueligt, hvis ikke man finder en balance og får prioriteret metoden til læring og udvikling rigtigt. Hvis først hovedet er fyldt op af alt det, man ikke kan nå, kan det være svært at sætte ny viden og læring ind, hvor der i forvejen ikke er plads til mere!

Som afsæt for en metode valgte jeg i mit uddannelsesforløb at anvende en form for akti-

onsforskning, hvor ethvert modul og enhver problemstilling var et reelt og ærligt udtryk for en faktisk omstændighed, jeg oplevede på min arbejdsplads, og jeg nedsatte mig selv som en form for intern antropolog i kultur og praksis i egen virksomhed og tog hverdagens udfordringer med ind i studiet. Dette gav både mulighed for at lette på det øgede arbejdspress og sikre en solid værdiskabelse for den organisation, jeg er leder af. Det kræver et vist mod at undersøge forhold i sin egen organisation, som man i forvejen ikke kender svaret på, men det er i det uudforskede rum, man udvikler sig mest. Det kan forekomme en anelse fristende at udfolde en problemstilling, man allerede har løst og dermed arbejde sig baglæns ind i en opgave eller operere med kendte antagelser. Desværre kaster dette ikke meget læring og udvikling af sig. I stedet for at vælge fag efter interesse og lyst valgte jeg selv at fokusere på organisationens behov og dermed kombinere den daglige drift med modulets pensum. Dette lettede på det umiddelbare pres, idet uddannelsen blev et understøttende redskab frem for et nyt og frakoblet element.

Som eksempel havde VoksenBøgen i 2016 et øget sygefravær. I stedet for at vælge et modul omkring coaching, som jeg selv synes er spændende, valgte jeg arbejdsmiljømodulet med fokus på social kapital, hvor undervisningens paradigmer, mit empiriske oplæg og opgaven blev fokuseret på at udvikle strategiske tiltag til at nedbringe sygefraværet på institutionen, og modulet blev dermed direkte komplementerende for min daglige praksis frem for et parallelt forløb.



En sidste anbefaling og erfaring er, at der gennem uddannelsen opstår rig mulighed for sparring med andre ledere. Foruden undervisningens teori og metoder er der gode muligheder for at lære noget af andre. Min klare oplevelse er, at netop denne sparring og oplevelsen af, at man sjældent er den eneste i verden med netop de udfordringer, man oplever, kan være ligeså udviklende og berigende, som undervisningen vil være det. Det væsentlige her er, at man tør bevæge sig ud af tryghedsboksen og tale med og lytte til andre ledere, som laver noget helt andet, end det man selv sidder i til hverdag. Når jeg møder ledere, som arbejder på institutioner, der er sammenlignelige med det sted, jeg selv repræsenterer, så ender sparringsfeltet ofte i en gensidig bekræftelse af hinandens udfordringer. Ved at være åben for andre muligheder fra andre offentlige sektorer, så bevæger man sig samtidig ind i et udviklende sparringsfelt, hvor fremmede perspektiver og metoder ofte udkrystalliserer virksomme løsninger, som man i sit eget spejlbillede sjældent kommer til at se.

Ved at planlægge sin uddannelse og fare forsigtigt frem, optræde nysgerrigt og ærligt i forhold til egen organisation og hverdagens udfordringer, så vil et uddannelsesforløb som eksempelvis MPG utvivlsomt fremstå både mere overkommeligt og ligefremt positivt understøttende for både lederen og organisationen som helhed.

Omsætning i hverdagen

En skønne dag hæver man blikket fra teoribøgerne for sidste gang, og man vil kunne kalde sig Master i Offentlig Ledelse. Man får en firkantet hat på med en lille kvast og bliver iklædt kjole, mens en fotograf dokumenterer den store dag. Der vil være et traktement med små nippe-nalle bidder,



som vi kender det fra Spanien, og familie og venner er velkomne til at overvære seancen.

Og så bliver der hverdag igen

Forandringerne kommer stadig buldrende med 60 sekunder i minuttet. Tilsynet kommer på besøg i næste uge, og den nye målstyringsaftale giver udfordringer i forhold til at spare 2 procent og yde 2 procent mere i det kommende år.

Alt er ved det gamle, men med én væsentlig forskel. Der optræder en større grad af kapacitet i forhold til at omsætte og etablere løsninger og imødekomme af udfordringer og problemstillinger. Værktøjskassen er udvidet med specialdesignede værktøjer til at komme behændigt i mål med de forventninger, der er fremsat, og frem for at downloade kendte programmer er der nu pludselig nye muligheder for at sikre organisatorisk og ledelsesmæssig fremdrift i et komplekst multivers af krav og forventninger.

Når hverdagen igen påkalder sig lederens fulde opmærksomhed, så handler det om at fortsætte den gode udvikling, man forhåbentlig er kommet i gænge med.

Ligesom de færreste tager et madlavningskursus for efterfølgende at undgå køkkenet, så vil det ikke give meget mening at falde tilbage i gamle vaner og daglig gænge uden også at sætte det lærte til praktisk applikation. Det betyder ikke, at man skal konstruere en projektopgave hver gang, der optræder en ny udfordring, eller når man står over for en ny implementering. Men ved at fastholde fokus på at anvende de teorier og metoder, der er blevet udfoldet, vil dette fokus i sidste ende sikre, at der pågår kontinuerlig udvikling til både lederens og organisationens bedste. I stedet for at anskue et MPG-forløb eller en hvilken som helst anden uddannelse, som "noget der skal overstås", så gælder det om at fastholde

perspektivet på uddannelsen som et startskud til kontinuerlig faglig udvikling. Som ved al anden læring er repetition en forudsætning for, at læringen indlejres som en integreret del af de daglige rutiner.

For mit eget vedkommende omsættes Masteruddannelsen i Offentlig Ledelse tydeligt i det daglige ledelsesarbejde. Når læring og ny viden transformeres til praktisk ledelse, er der ingen tvivl om, at både kompetencemæssigt og i forhold til min udførsel, så er der bygget på. Det gælder især i forandringsprocesser og omkring uforudsete udfordringer, som jeg før kunne finde på at hyre konsulenter udefra til at løse eller inddrage andre eksterne nøglepersoner i. Det kan eksempelvis være nye rationaler gennem love og regler eller andre forandringer, som kalder på strategiske implementeringsprocesser, sammenskabelse og medinddragelse, hvor processerne umiddelbart kan virke overvældende. Ved at mestre koordineringen og selv agere projektleder og proceskonsulent i disse forløb, så er det min klare oplevelse, at processerne bliver mere smidige, fordi vi ikke nødvendigvis skal koordinere med eksterne aktører, som først skal sættes ind i mål og strategier, før et projekt kan skydes i gang. Forløbene er økonomisk mere rentable, idet vi ikke skal ud og hyre bistand og know-how, ligesom vi sparer tid på information, kommunikation og planlægning. Der skabes grundlag for større successikring, idet vores implementeringer ikke er afhængige af andre "forandringsagenter", som ikke nødvendigvis har noget på spil i organisationen. Det giver en hurtigere aktionstid, fordi vi selv regulerer tempoet og koordinerer processerne i overensstemmelse med institutionens tarv. Summen af dette giver ressourcemæssigt overskud og successikrer processerne. Det skaber desuden mere plads og tid til at inddrage medarbejderne og borgerne, som er de væsentligste aktører i de projekter, vi har kørende.

Et af de eksempler, jeg gerne vil fremhæve, er måden, VoksenBøgen har gennemgået en

massiv kulturforandring gennem et effektiviserings- og moderniseringsforløb. Det er velkendt for mange, at kulturændringer og omlægning af vaner og arbejdsgange er en af de forandringsprocesser, som kan give flest hovedbrud hos ledelsen, og som kan være til størst frustration hos en organisations medarbejdere.

Institutionen, jeg er leder for, bedrev tidligere sociale velfærdsydelser til udsatte voksne borgere ud fra værdien "*Vi yder omsorg med udvikling for øje*". Et ærværdigt, men utidigt fokus i et felt hvor dem, der kan selv, skal selv, og hvor effektivisering, evidensbaserede indsatser, dokumentation, kontinuerlige omstillinger og krav om udvikling hos borgerne er centrale paradigmer. Målet var at vende sætningen, således kerneopgavens værdi lød "*Vi skaber udvikling med omsorg for øje*".

Selvom de to formuleringer lyder relativt ens, så er der en verden til forskel på, om vi bedriver omsorgsinstitution, eller om vi er en udviklingsinstitution. Ligesom værdisættningens ordlyd vendes på hovedet, så gjaldt det samme for arbejdsgangene, metoderne og tilgangen til institutionens borgere. I en omsorgskontekst gælder det ofte om at fastholde stabilitet og at yde kompenserende støtte og sikre, at alle har en god dag. Når man udvikler, så gælder det om at yde støtte til selvhjælp med mindst mulige intervention, at være metodebevidste og fleksible, at fastholde fagprofessionelle tilgange og grænser og kommunikere strategier til borgerne, således de selv kan tage stilling i eget liv. Denne transformation kan, for selv forandringsparate og fleksible medarbejdere og ledere, give store udfordringer. Mange oplevede udviklingsplanen som en serviceforringelse for borgerne, hvor medarbejderne skulle væk fra hjertet og op i hovedet. Jeg tænker i denne sammenhæng tit på devisen fra plejeboligsektoren, hvor assistenterne skulle lære at passe på sig selv ved at "*lade de gamle falde*". Instinktivt er reaktionen at gribe den, som

falder, men målet er faktisk at lære beboeren at holde balancen.

De indsatser, som vi på institutionen foranstaltede for at succesfulde forløbet, var funderet i en relativ omfattende strategi under overskriften "professionalisering af VoksenBøgen". Tiltagene omfattede en massiv overkommunikation af behovet for forandringen/Den brændende platform samt tæt dialog med medarbejderne omkring deres individuelle proaktive forcer i forløbet og mulige udfordringer/modstand. Et omfattende kompetenceudviklingsprogram med uddannelse til medarbejderne blev ligeledes rullet ud. Praktiske omlægnings af vagttag blev iværksat. Der var fokus på eksisterende kompetencer og deres fremtidige anvendelse og omsætning. Vi foretog ændringer af de fysiske rammer gennem en større udflytning. Vi etablerede en udvidelse af institutionens målgruppe, og dermed foretog vi ændringer af formålsparagrafferne hos diverse tilsyn og driftsherre. Vi forandrede rutinerne omkring dokumentationsarbejdet og opfølgningen af borgersagerne, og i ansættelsesprocesserne foretog vi et opgør med de monofaglige tendenser og var inddragende i forhold til at antage nye kompetencer. Desuden var der under hele forløbet tæt daglig opfølgning gennem kollegial og ledelsesmæssig sparring.

Hele forløbet blev sat på en projektplan og hver indsats nøje planlagt til gennemførelse i semikronologisk rækkefølge. Aldrig så stramt at der ikke var plads til justering, og aldrig så fleksibelt at projektet kørte af sporet. Målet var i sidste ende at skabe en institution for voksne udsatte, som fremstod både professionel, effektiv, tidssvarende og fremtidssikret. En konkret gennemgang af hele forløbet vil udgøre en 60 sider afhandling, så det vil jeg her afholde mig fra at skitsere. Pointen her er ikke at udrede vores lokale proces, men at understrege at uden et kvalificerende og kompetencemæssigt komplementerende uddannelsesmæssigt fundament, så ville en så omfattende og gennemgribende forandring

kræve langt længere tid at gennemføre. Det ville påkalde sig inddragelse af eksterne ressourcer og aktører, når det blev uoverskueligt og være præget mere af konflikt og uenighed frem for progression og konstruktiv dialog mellem institutionens interessenter. Ledelsesfagligt tvivler jeg stærkt på, at jeg kunne have planlagt, udført og kommet i mål med dette uden den uddannelsesmæssige ballast. Masteruddannelsen var i min bedste vurdering en forudsætning og et parallelt understøttende element i hele processen.

Resultater

I forhold til en opsummeret evaluering af om uddannelse og opkvalificering reelt har en effekt ud over min egen oplevelse af at kunne noget mere, kan jeg fremhæve at:

- Vores sygefravær er faldet fra stabile 12% til stabile 4% på halvandet år.
- Vores takster er reduceret med samlet 18% i perioden.
- Vi opnår større borger/beboertilfredshed og har reduceret anbringelsestiden.
- Vi har i dag 60 ydelser kørende og er 65 ansatte, hvor vi tidligere havde 40 ydelser kørende og var 78 ansatte.
- Medarbejdertilfredsheden er høj. Seneste klimamåling viste et snit på 6.2 ud af 7 som det højeste.
- Vi har høj søgning på tilbuddet både rekrutteringsmæssigt og i forhold til ydelser til borgere.
- Vi har udfærdiget en omfattende virksomhedsplan, som beskriver institutionens indsatser, afdelinger, arbejdsmiljøtilgang, metoder, kerneopgave og kerneydelser og generelle arbejdsgange fra A til Z. Det betyder fuld gennemsigtighed for både nuværende og kommende medarbejdere samt samarbejdspartnere og andre interessenter.

Er det så alt sammen, fordi lederen har gennemført en Master i offentlig ledelse? Mit svar er både og! Der er mange involverede,

som står fadder til den succes, vi har oplevet på institutionen. Medarbejderne har trukket store veksler på deres omstillingsparathed og gennemtrænet deres forandringsmuskel. De har udvist villighed til både at tilegne sig ny viden og omsætte det i deres daglige arbejde. Afdelingslederne har fintunet deres fokus på sparring og opfølgning. Borgerne har accepteret en ændring i forhold til deres dagligdag, og VoksenBøgens driftsherre, i form af Aalborg Kommunes Center for Sociale Indsatser, har løbende støttet og legitimeret indsatserne og udvist den fornødne tillid til projektet. Men uden den nødvendige ledelsesmæssige indsigt i det store perspektiv, uden de ledelsesmæssige færdigheder til god planlægning af strategi og uden metoderne til sikker implementering, som alt sammen har været udslagsgivende, så ville vi have stået med et anderledes og antagelsesvis mindre tilfredsstillende resultat.

Opsamling

Mit ærinde med artiklen har været at give en førstehåndsberetning i forhold til min personlige erfaring med ledelsesudvikling, læring og omsætning i praksis. Mit formål er ikke at lave en almenyldig vejviser, men at yde inspiration og ansøre til refleksion omkring, hvordan et kompetenceløft kan gennemføres og udmøntes.

Jeg har ønsket at belyse de opmærksomhedspunkter og tydeliggøre de gevinster, som jeg har oplevet optræder, når man kaster sig ud i et lærings- og udviklingsfelt både i forhold til de indledende overvejelser, man bør gøre sig, parallelløbet mellem uddannelse og praksis samt den efterfølgende omsætning og anvendelse.

Mit fokus på læring og udvikling er tæt forbundet med praksis forstået således, at formålet altid skal være, at organisationen, man er en del af, skal have en indtægt gennem lederens kompetenceudvikling. Hvis læring, inspiration,

sparring og generel opkvalificering kun bliver virkelighed i lederens hoved, så vil både værdiskabelsen og det overordnede formål med at dygtiggøre og udvikle sig gå tabt.

Et af mine væsentlige argumenter for, at formelle lederuddannelser skaber grundlag for bedre og mere professionelle organisationer, bunder i det forhold, at øget kompleksitet og forandringshastighed påkalder sig nye metoder og tilgange til ledelsesfaget. For at sikre, at vores medarbejdere i den offentlige sektor har tidssvarende og komplementerende arbejdsforhold, er vi nødsaget til at følge udviklingstendenserne og skabe grundlag for, at borgerne i sidste ende modtager den service og de muligheder, som velfærdssamfundet tilbyder og på et højt fagligt niveau. Netop det forhold er lederen, uanset om man er afdelingsleder eller kommunaldirektør, garant for.

Det er ikke længere nok at være den dygtigste praktiker eller den klogeste i flokken til at regne på tallene. Som offentlig leder er man en del af en værdikæde, hvor befolkningen, som også modtager ydelserne, er den øverste chef. Derfor er der behov for en sund kombination af ledelsesteoretisk forståelse og praktisk erfaring, hvis man vil opnå succes med at producere velfærdsydelser. Det gælder uanset, om man er en del af folkeskolen, daginstitutionerne, sygehusvæsenet, politiet, behandlingsinstitutionerne, psykiatrien eller noget helt andet.



Anmeldelse: 'Ledelse i virkeligheden'

Af Trine Stokholm, Virksomhedsleder
Autisme Center Vestsjælland

Alfred Josefsen og Ann-Christina Matzen har i samarbejde med Rikke Strøyer Christophersen skrevet 'Ledelse i virkeligheden', som er en kort, letlæselig bog om, hvordan man som offentlig leder kan vælge at arbejde med store forandringer – i virkelighedens praksis – let og forståeligt. For en af pointerne i bogen er netop at gøre det praksisnært. At vi udvikler os i praksis, og at vi skal vise mod til at kaste os ud i strategi, forandringer og udvikling uden at vide, hvor vi lander. Vi skal med andre ord give slip på styring og kontrol, vi skal i stedet skabe resultaterne sammen. Bogen er udgivet på Alfreds eget forlag.

Allerede i forordet bliver jeg nysgerrig – det er skrevet af Gentofte kommunes tidligere kommunaldirektør, der er nyligt tiltrådt kommunaldirektør i Slagelse Kommune. Han slutter forordet af med at sige 'Lad os endelig få flere fortællinger, der sætter en tyk streg under, at ledelsesopgaven i den offentlige sektor er helt afgørende for, at vi kan indfri borgernes høje forventninger'. Så er scenen sat – på trods af, at jeg er uenig i, at det er det, ledelsesopgaven handler om (den handler vel også om, at vi skal forsøge at justere og matche borgernes forventninger til relevant lovgivning og almindelig sund fornuft?)

Prologen sætter spot på, at den private og den offentlige sektor mødes, og at de to sektorer kan bibringe hinanden nye perspektiver, inspiration og læring. Jeg håber, det kan være med til, at vi holder op med at tale om forskellene mellem de to sektorer og i stedet lader os inspirere af hinanden.

Det er en bog, der er skrevet af praktikere til praktikere, og den skal læses som sådan. Den skal ikke læses som et teoretisk værk – bogen er skrællet for teori i eksplicit forstand – den er en lang beskrivelse af en case, del-cases og hverdag. For den belæste og teoretiske funderede leder vil bogen være en god anledning til at sætte sine teorier i perspektiv. For den knap så belæste leder kan bogen give god inspiration

til, at det kan lykkes – uanset hvor svær opgaven kan forekomme. Det er på ingen måde en bog med teoretisk afsæt. Den ville næppe blive godkendt på det store marked af efteruddannelsetilbud som lødige litteratur i de mange diplomopgaver og masterafhandlinger, vi som offentlige ledere frekventerer i stigende grad. Men måske kan den finde sin helt egen berettigelse i det store marked af litteratur, fordi den ikke foregiver at være noget andet end den er; en inspirationsbog til praktikere.

Det er en bog, der kan læses på flere forskellige niveauer. Den kan læses som en fortælling om en forandring, som en fortælling om en leder, der har mod til at dele ud af sine tanker og overvejelser og som et indblik i, hvad en rådgiver kan bidrage med. Den kan læses som en fortælling om en organisation, og den kan læses som et indblik i, at offentlig ledelse både er kompleks og kompliceret. At ledelse giver stor værdi for mange, og at det derfor ikke er uden betydning, at ledere sætter de rette hold til løsning af den opgave, organisationen er sat i verden for at løse.

Mon ikke mange ledere ønsker, at de kunne beskrive de forandringer, de har stået i spidsen for? Drømt om at dele deres viden og indsigt med andre? Dette er en bog, der er god for dem, der har været den del af processen, eller som skal arbejde på stedet og har brug for – og gavn af at fortælle om, hvor de kom fra, og hvor de er på vej hen. Det er en god fortælling, der beskriver en intens og interessant rejse.

Formuleringerne i bogen gør det komplekse banalt, og som leder skal man virkelig være ydmyg overfor de store udfordringer bogens hovedperson Christina



har stået i. Det kan, når det kommer på skrift, virke som om, det da er 'a walk in the park', men med lidt mentalisering er det tydeligt, at det har krævet behårdt arbejde og fokus for både Christina og de øvrige ledere at være en del af.

Bogen er bygget op med fortællinger fra lederen Christina og fra konsulenten Alfred, og der er øvelser tilknyttet de afsnit, Alfred står for. Der er løbende en rød tråd i forhold til strategi og tillid, hvilket der har været to nøgleord, der har betydet mest for de to hovedforfattere af bogen. Vi kommer med ind i områder som; ledelse gennem mennesker, passion, at sætte sit hold/det rigtige hold, tillid, strategisk driftsledelse, læring og ikke mindst, hvordan den forandringsproces, der har været, er bygget på en tro på, at medarbejderne kan – og vil. Som praktiker finder jeg det særligt interessant, at de skaber fokus på strategisk driftsledelse som et område, der får særlig opmærksomhed. Det er helt i tråd med noget af det, Ledelseskommisionen sætter fokus på. Vi har måske i vores iver efter at have en sikker drift, som vi er målt og vejet på, skabt et stærkt narrativ om, at drift ikke må fylde – vi ledere skal finde en helt særlig balance, hvor driften er vigtig, for at vi kan skabe den fornødne udvikling.

Hvis man som leder kan lide værktøjer, er der beskrevet to enkle og let tilgængelige bud på dette. Det ene er en 'kan og vil' model, som er en klassisk firkant inddelt i 4 rum, som Christina bruger til at stille skarpt på, om medarbejdere fortsat skal være en del af organisationen eller ej. Det har betydet, at hun har kunnet fokusere på at sætte de rigtige hold på alle strategiske niveauer. Den anden model er en fiskekuttermodel, der er brugt til at skille overordnet strategi og 'her og nu' håndtering af driften. Begge modeller er brugbare og kan let overføres til praksisbrug.

Det er tydeligt, at både Alfred og Christina har haft nogle intense og givende sparringssamtaler, som de begge har brændt for at få på skrift og dele med andre. Som læser fornemmer jeg, at det har været et samarbejde, der har inspireret begge. Det giver bogen en særlig nerve og gør, at jeg som læser bliver interesseret i at høre mere – lytte bagom de ord, der skrives. Jeg får lyst til at gå i dialog med begge.

Sproget hele vejen gennem bogen er enkelt og ligetil. Det er rensset for floskler, juhu-ord og modeord, der mere afspejler tidens trends end reel værdi. Den er skrevet af praktikere til praktikere og kan læses og forstås af andre end praktikere, der udøver ledelse.

Alfred slutter af med at pointere, at vi skal gøre ledelse langt mere enkelt – det kan jeg kun give ham ret i. Christina startede med at sige, at 'God ledelse handler om at tænke sig om'. Begge har nogle klare statements, og der er ingen tvivl om, at de brænder for det, de gør.

Tilbage sidder jeg med en fortælling rigere. Som det altid er med litteratur, læser man det oftest ud fra en særlig kontekst, der både er bestemt af de aktuelle arbejdsopgaver, udfordringer, problemer, relationer m.m. man står i – derfor vil en bog som denne, kunne læses med begejstring og oplevelser som 'den har ændret mit perspektiv' over til 'det er alt for banalt'. Går man efter teori, teoretiske termer, henvisninger til ophavskilder og namedropping, skal man ikke læse denne bog. Går man derimod efter konkret oplevede cases, der beskriver processer og samarbejde, er det en udmærket fortælling. Umiddelbart vil jeg mene, at der hvor den har sin allerstørste berettigelse er hos forfatterne og deres respektive organisationer – hvor den fungerer som dokumentation og erindring om en svær opgave, man ved fælles hjælp er kommet virkelig flot i mål med.



Om Trine Stokholm

Pædagog fra Københavns Socialpædagogiske Seminarium, Diplom i Ledelse fra DPU, Master i Ledelse og organisatorisk udvikling fra SDU/DPU og Master i Management Development – MMD fra CBS. Har siden endt uddannelse som pædagog været leder, både inden for staten; Kofoeds Skole samt forskellige niveauer inden for kommunal ledelse. Altid inden for det specialiserede område.

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 Møllerup på bomo@socialtlederforum.dk eller redaktør Irene Coakley på ireneodense@yahoo.dk

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion

