



SOCIAL UDVIKLING

SOCIALFAGLIGT TIDSSKRIFT · 6-2015



- Kompleksitet og styringsdilemmaer i sociale organisationer**
- Brugerindflydelse på sengekanten – hvilke ændringer kan brugerindflydelse føre til?**
- En "hemmelig" facebookgruppe – i asymmetriske relationer**
- Så kald det lige hvad du vil**

SOCIAL UDVIKLING

ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det socialfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte livssituationen blandt mennesker med funktionsnedsættelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, ny viden og nye muligheder.

Redaktion:

Bo Møllerup (ansvarshavende)

Ditte Sørensen (redaktør)

Michael Henriksen (redaktionsmedlem)

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. 575,- inkl. moms.

Abonnementet kan opsiges

skriftligt med en måneds varsel

til udgangen af et år.

Forsiden:

Fra artiklen *Så kald det lige hvad du vil*, side 28.



KÆRE LÆSER

Du sidder nu med dette års sidste nummer af Social Udvikling i hånden. Et nummer som endnu engang byder på indspark fra såvel den praktiske virkelighed som fra den mere teoretiske side, der hele tiden er med til at præge, inspirere og forandre praksis.

Julen nærmer sig. Det er sæson for julefrokoster, julegaveindkøb og juletravlhed – ikke sjældent kombineret med overtræk af dankort og overspisning. Men heldigvis er det også tid til samvær, hygge, eftertanke og som oftest også opsummering og tilbageblik på året, der er gået. Jeg vil ikke gennemgå alle årets begivenheder, men nøjes med at gennemgå nogle af de vigtigste ting, der har præget Socialt Lederforum og Danmark i 2015.

I vores egen verden har vi i 2015 gennemgået et direktørskifte samt et skifte på den vitale administrative post i Socialt Lederforums sekretariat. Skiftet på begge poster foregik gradvist over flere måneder i foråret for at sikre mest mulig overlevering af viden og erfaring fra de afgående og for at sikre kontinuiteten i det daglige arbejde i foreningen.

Det har også været et år, hvor det er blevet tydeligere, at vi har fået medlemmer fra det psykiatriske område – samtidig med at mange tilbud for udviklingshæmmede oplever borgere med problematikker der er relateret til det psykiatriske område. Derfor har det også været naturligt at få et medlem, der repræsenterer psykiatrien, ind i Socialt Lederforums repræsentantskab.

Fra begivenhederne i det omgivende samfund er der særligt to forhold, jeg vil nævne her:

For det første har der været afholdt folketingsvalg. Det har betydet en ny regering og dermed også en ny social- og indenrigsminister. Siden valget i juni måned har Socialt Lederforum, sammen med de øvrige interesseorganisationer indenfor området, holdt skarpt øje med hvad der er blevet sagt om vores område – eller måske nærmere hvad der ikke er blevet sagt. Starter man med at kigge på regeringsgrundlaget, så nævnes handicap overhovedet ikke.

Med hensyn til den varslede revision af serviceloven så har socialministeren overtaget stafetten fra sin forgænger på posten, der mødte så markant modstand i forhold til sit forslag til lovændringer, at dette i januar 2015 blev trukket tilbage. Socialt Lederforum håber, at den nye minister vil tage sig tid til en grundig dialog med alle repræsentanter for området, inden der skrives til lovgivning. Men vi vil ærligt sige, at vi frygter, at man ender med at genopfinde de stærkt problematiske elementer fra det oprindelige forslag.

Det blev også året, hvor det blev tydeligt, at der er manglende tillid fra mennesker med handicap til kommuner, sagsbehandlere og politikere. Dette i en sådan grad at der decideret har været talt om 'tillidskrise' og 'socialkrise', samtidig med at begrebet 'en social modstandsbevægelse' er dukket op. De allerseneste afsløringer af alt for mange fejl i behandlingen af handicappedes sager er desværre blot med til at cementere dette indtryk.

2015 har på mange måder været et skelsættende og bemærkelsesværdigt år. Desværre har året også været præget af forfærdelige hændelser i såvel Europa som i resten af verden. Lad os håbe at 2016 bliver bedre på alle områder.

Med det vil jeg ønske alle vore læsere en rigtig glædelig jul samt et godt og lykkelig bringende nytår.



Med venlig hilsen

Bo Møllerup

Ansvarshavende/redaktør

bomo@socialtlederforum.dk

Hensigtsmæssige umuligheder: Kompleksitet og styringsdilemmaer i sociale organisationer **4**

Af Rehné Christensen

I artiklen sættes fokus på ledelse og styring i organisationer på det sociale område og en række styringsdilemmaer om frihed, tillid og retfærdighed i forbindelse hermed.

Brugerindflydelse på sengekanten – hvilke ændringer kan brugerindflydelse føre til? **10**

Af Tina Hjulmann Meldgaard

Artiklen fortæller om brugerindflydelse – hvorfor, hvordan og udfordringerne i forbindelse med de sociale tilbuds praksis.

En "hemmelig" facebookgruppe – i asymmetriske relationer **14**

Af Søren Woss og Tine Bovsen

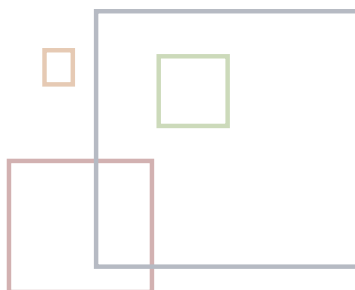
I artiklen fortælles om hvordan et botilbud arbejder med borgernes netværk via en facebookgruppe.

Så kald det lige hvad du vil **20**

Af Tommy Krabbe

Artiklen sætter fokus på nødvendigheden af social kapital og vigtigheden af at arbejde med begreberne samarbejde, tillid og retfærdighed.

Anmeldelse **26**



Hensigtsmæssige umuligheder

Kompleksitet og styringsdilemmaer

i sociale organisationer

Af Rehné Christensen

Resumé:

Ledelse og styring i organisationer på det sociale område er præget af en række styringsdilemmaer om frihed, tillid og retfærdighed. Dilemmaerne udgør et strukturelt vilkår, og de kan som sådan ikke opløses, men i et vist omfang håndteres. Det peger i retning af en ny og anderledes forståelse af ledelse og styring på det sociale område.



Rehné Christensen er erhvervsfilosof og udviklingskonsulent i filosofisk firma og Center for Multiple Funktionsnedsættelser, Københavns Kommune.

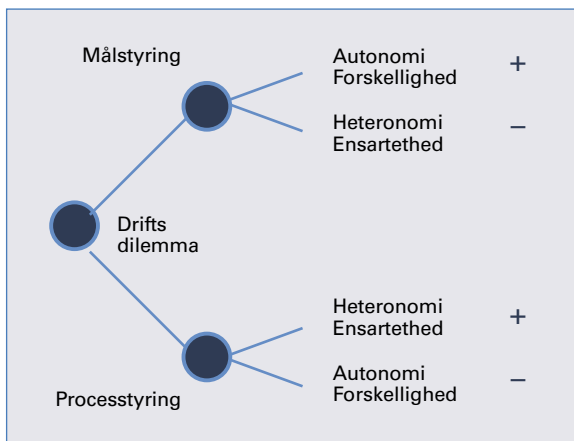
Dele af artiklen er tidligere bragt i "Styringsdilemmaer: Om tvang, strid og ligevægt i ledelse" i antologien "Forskellig Ledelse", Djøf Forlag, 2014.

■ Komplexitet og styringsdilemmaer

Hvad betyder kompleksitet på det sociale område, og hvordan kommer kompleksitet til udtryk i ledelse og styring i sociale organisationer og tilbud? Vi kan identificere det noget abstrakte begreb kompleksitet som en række grunddilemmaer i ledelse og styring af organisationer, der yder social hjælp og støtte. Driftsdilemmaet er egentlig et generelt styringsdilemma mellem direkte og indirekte styring, men dilemmaet får en særlig toning, når det aktualiseres i sociale organisationer. Tillidsdilemmaet mellem tillid og kontrol i ledelse foreligger også i en generel form, men det aktualiseres ofte med særlig stor styrke i sociale organisationer. Retfærdighedsdilemmaet mellem den enkelte og det almene er specifikt for offentlige organisationer, og dilemmaet udgør en særlig udfordring og relevans for organisationer og ledelse på det sociale område. Denne form for kompleksitet udfordrer etablerede og mere konventionelle forståelser af ledelse og styring i offentlige og sociale organisationer (Stacey 1993; Mowles 2015; Christensen 2014).

Driftsdilemmaet og tvangens etik

I driftsdilemmaet vil ledelse og beslutningstagere ofte være underlagt et krav om at vælge en styring, der tilvejebringer både autonomi og forskellighed, og heteronomi og ensartethed.



Moralfilosofien har siden antikken beskæftiget sig med etiske dilemmaer, som er valgsituationer, hvor etiske principper er i konflikt (Gowans 1987; Mason 1996). Etiske dilemmaer er uformelt set, at vi befinder os i en valgsituation, hvor vi har to valgmuligheder, som der er etisk lige gode grunde til at vælge, men som gensidigt udelukker hinanden.

Den etiske konflikt mellem mål- og processtyring udspringer af det moralfilosofiske grundprincip om autonomi. Begrebet er blevet diskuteret indgående op gennem moralfilosofiens historie, ikke mindst hos den tyske filosof Immanuel Kant og den amerikanske ditto Gerald Dworkin (Kant 1785; Dworkin 1988). Ifølge autonomiprincippet er ethvert individ autonomt, selvbestemmende, med ret til at bestemme over sit eget liv. Der findes talrige eksempler på, at princippet ikke altid kan efterleves. Man kan f.eks. anvende magt over for handicappede mennesker eller tvang over for sindslidende. Når det kan ses som moralsk legitimt at tilsidesætte en anden persons selvbestemmelse, sker det ud fra en antagelse om, at man i denne situation ved bedre, hvad der er til personens eget bedste, end personen selv gør – et synspunkt der samles under begrebet paternalisme (Dworkin 1988).

Heteronomi er græsk, af heteros, anden, og nomos, lov. Individet er her underlagt og følger love, som er givet, ikke af det autonome individ selv, men af andre. Det heteronome individ får sin moralske bestemmelse og pligt af lovgivende autoriteter som staten, gud eller ledelsen i en organisation. Driftsdilemmaet er sat i en særlig organisatorisk kontekst, som bibringer heteronomi yderligere legitimitet, idet den enkelte medarbejder indgår i et forpligtende ansættelses- og lønforhold. Arbejdsgiver overdrager dele af sin selvbestemmelsesret mod en økonomisk (løn)kompensation, og arbejdsgiver erhverver sig en legitim ret til at råde over en del af med-

arbejderens tid og evner. Autonomi og heteronomi foreligger da begge som etisk legitime og symmetriske valgmuligheder i en afvejning af driftsdilemmaet.

Driftsdilemmaet består af en etisk konflikt mellem en generel pligt til at respektere den enkeltes selvbestemmelse og en særlig pligt til at begrænse den enkeltes frihed af hensyn til organisationen som helhed. Heteronomi kan anskues som en konsekvensetisk betragtning, der lægger afgørende vægt på organisatoriske hensyn til økonomi, effektivitet og sikkerhed. Denne konsekvenstænkning kommer i konflikt med autonomiens pligtetiske grundlag, hvor hensyn til den enkeltes frihed til faglig udfoldelse, metodevalg og planlægning af arbejdet vejer tungt. Det er her et interessant spørgsmål, hvordan og hvor meget en generel pligt til respekt for selvbestemmelse bør veje i en organisatorisk kontekst.

Driftsdilemmaet illustrerer et vigtigt etisk forhold, som gør sig gældende i de fleste styringsdilemmaer. Driftsdilemmaet er et rollerelateret dilemma, hvor ledere ofte stilles over for valget mellem en generel etisk pligt og en pligt, der er relateret til selve rollen som leder (Walzer 1972). Når en leder vælger en heteronom begrænsning af frihed i organisationen, kommer lederen i konflikt med en generel pligt til at respektere andres frihed og selvbestemmelse. Denne ledelsespligt vejer ofte tungere end de generelle pligter, som lederen i andre sammenhænge personligt tilslutter sig.

Listen af "upopulære" beslutninger i organisationer, f.eks. omkostningsreduktion og omstrukturering, kan ofte føres tilbage til lederrollen og konflikten mellem generelle etiske pligter og ledelsespligten. Det rollerelaterede element i styringsdilemmaerne er tillige et korrektiv til de mange ledelsesteorier, ikke mindst på det offentlige og sociale område, f.eks. det personlige lederskab og autentisk ledelse, hvor lederens

person tænkes entydigt sammenfaldende med lederens rolle som leder.

Tillidsdilemmaet og hensigtsmæssig mistillid

Med tillidsdilemmaet udfolder vi driftsdilemmaet yderligere med særlig vægt på autonomi og heteronomi som to modsatte styringsprincipper. I tillidsdilemmaet konfronteres ledelse og beslutningstagere med et krav om at vælge en styring ud fra både autonomi og heteronomi. Autonomien skaber mulighed for tillid og lokalt ansvar for opgaveløsningen, mens en heteronom styring i højere grad medfører mulighed for kontrol og centralt ansvar for ledelsen.

Den etiske konflikt i tillidsdilemmaet udspringer af modsætningen i begrebsparret tillid og kontrol, hvor kontrol forstås som en form for begrundet mistillid. Tillidsbegrebet er langtfra entydigt, og det rummer flere indbyrdes modstridende betydninger. I den franske og tyske eksistentielle tradition er tillid en forudsætning for at realisere selvforholdet i mødet med den anden (Marcel 1962, Buber 1923). Det er ved at tage det eksistentielle "spring" og udvise tillid, at jeg og du bliver os selv. I forlængelse af den eksistentielle tradition giver den danske filosof K. E. Løgstrup en omsorgsetisk bestemmelse af tillid (Løgstrup 1956). Tillid er her noget elementært og naturligt, som vi ikke kan undgå at udvise. Tillid er det etiske livs grundfænomen, hvor den anden vover sig frem, og det er op til os at komme vedkommende i møde eller ej. At være der for den anden, er at påtage sig sit etiske ansvar. Er vi der ikke, lever vi ikke op til vores ansvar og svigter.

At vise tillid er for Løgstrup at "vælge livet"; at vise mistillid er at "ødelægge" livet. Mistillid som måde at være til er ikke tilliden jævnbyrdig, for hvor tillid er fundamental, opstår mistillid af mangel på tillid. Tillid skal ikke retfærdiggøres, men det skal mistillid, for den er tillidens svigt, en defekt.

Det systemteoretiske tillidsbegreb er et forsøg på at forbinde den eksistensetiske og den beslutningsteoretiske tilgang i en ligevægtsteori. Hos den tyske sociolog Niklas Luhmann er tillid en kalkuleret risikofyldt forudydelse, som man, på det tidspunkt hvor man udviser tilliden, aldrig kan være sikker på vil blive gengældt (Luhmann 1968). Når vi overhovedet binder an med tillid, skyldes det ifølge Luhmann, at tillid medvirker til at reducere kompleksiteten. Vi er sat i komplekse systemer som stater, videnskab og organisationer og er derfor henvist til at indgå en art arbejdsdeling, hvor vi binder vores handlinger op på, at andre vil handle i overensstemmelse med vores forventninger. Det er derfor et grundvilkår, at tillid er en forudydelse, hvor man må være sig bevidst om de risici, man løber. Luhmann fremsætter en ligevægtsteori om tillid, hvor tillid og mistillid er både modsætninger og funktionelle ækvivalenter. Der foreligger i modsætning til hos Løgstrup et legitimt valg mellem tillid og mistillid. Tillid og mistillid er funktioner og har ikke et moralsk indhold. I forhold til tillidsdilemmaet kan kontrol som begrundet mistillid være en helt legitim og effektiv sikkerhedsforanstaltning i relationer, hvor mistillid eksisterer eller vurderes mest hensigtsmæssig. Om det er tillid eller kontrol, der vejer tungest i tillidsdilemmaet, er et funktionelt, ikke moralsk spørgsmål, som må afgøres ud fra et princip om ligevægt.

En betydelig del af tillidsdilemmaets etiske konflikt kan føres tilbage til modstridende forståelser af tillid. Et eksistentielt, etisk absolut begreb om tillid over for et strategisk, funktionelt. Det betyder, at tilgang og håndtering af tillidsdilemmaet i høj grad afhænger af, hvilken forståelse af tillid, kontrol og mistillid, vi tilslutter os både personligt, fagligt og organisatorisk. Den ofte nære relation mellem kolleger i en afdeling er overvejende etisk og eksistentiel tillidsfuld, hvorimod en ledelse af et antal organisatoriske enheder indtager et mere distanceret helhedssyn, som i højere grad er informeret af tillid og mistillid forstået strategisk og funktionelt.

For førstnævnte medarbejdergruppe fremstår kontrol og mistillid som mindre legitime, måske ligefrem moralsk forkastelige, der i alle tilfælde som minimum kræver retfærdiggørelse og begrundelse. For ledergruppen er tillid og kontrol derimod funktionelle ækvivalenter, der legitimt og med en ikke-moralsk nøgternhed kan afvejes og balanceres ud fra overordnede hensyn til organisationens behov og interesser. Forskellen i indstilling og tilgang til tillid og mistillid findes tillige i forhold til organisationens forskellige faggrupper og opgavetyper. Faggrupper som pædagoger, socialrådgivere og andre omsorgspraktikere arbejder generelt ud fra en eksistentiel, etisk forståelse af tillid i organisationen. Ledelse og personale med typiske styringsopgaver som administration og planlægning virker derimod i højere grad på et arbejdsgrundlag, der er strategisk og funktionelt informeret. Denne konflikt er ofte mere udtalt i sociale organisationer, hvor pædagogiske og omsorgsfaglige personalegrupper virker på et først og fremmest eksistens- og omsorgsetisk grundlag, der gerne kan føres direkte tilbage til Løgstrups begreber om omsorg og tillid. Dette skaber også en anseelig udfordring for mange ledere i sociale organisationer, der ofte selv har en pædagogisk eller anden socialfaglig baggrund. Kravet er her at balancere en social- og omsorgsfaglig forståelse af tillid, der kan føres tilbage til Løgstrup, og en ditto ledelsesfaglig forståelse af tillid (og mistillid), der kan føres tilbage til beslutningsteorien og Luhmann.

Retfærdighedsdilemmaet – ret gennem uret

Med Retfærdighedsdilemmaet udfolder vi den anden dimension i driftsdilemmaet og dermed modsætningen mellem styringsbegreberne forskellighed og ensartethed. Retfærdighedsdilemmaet stiller ledelse og beslutningstagere over for et valg mellem en styring ud fra forskellighed eller ensartethed. Styring ud fra forskellighed medfører mulighed for empati og hensyn til den enkelte i opgaveløsningen, men ikke samme mulighed for et alment hensyn og ret-

færdighed. Styring ud fra ensartethed medfører et alment hensyn og retfærdighed, men ikke på samme vis empati og enkelthensyn.

Den etiske konflikt i retfærdighedsdilemmaet udspringer af en modsætning mellem empati og forståelse for den enkelte borger og retfærdighed og ligebehandling for alle borgere i en given målgruppe. Empati som indlevelse i det enkelte menneskes liv, tilstand og situation over for en lige og fair behandling af alle mennesker i en given gruppe af borgere. Konflikten kan yderligere beskrives som et valg mellem en subjektiv og en objektiv vurderingsmåde. Empati er en overvejende følelsesbetonet tilgang til den anden, der beror på et subjektivt skøn, hvorimod retfærdighed ofte foreligger i en abstrakt juridisk form, der beror på en mestendels objektiv vurdering ud fra et alment hensyn (Simonsen 1990).

Retfærdighedsdilemmaet er for så vidt et vilkår for alle professionelle, der er forpligtet af en eller flere lovgivninger i deres arbejde med andre mennesker. Vi kan derfor generalisere dilemmavilkåret til at gælde for så forskellige faggrupper som dommere, politibetjente og pædagoger. Fælles for faggrupperne er den primært juridiske, men også såvel etiske som faglige forpligtelse til at tage hensyn til den enkelte og alle medlemmer i en given gruppe på samme tid. Retfærdighedsdilemmaets paradoksale karakter indfanges ganske præcist af den antikke, romerske retoriker og filosof Ciceros berømte dictum: Et højeste mål af ret er et højeste mål af uret (Cicero 1913).

Retfærdighedsdilemmaet udfordrer ledelse og styring af pædagogisk og socialfagligt arbejde (Lipsky 1980). Hvor meget råderum kan de enkelte medarbejdere tildeles i forhold til at arbejde ud fra enkelthensyn og levere individuelt tilpasset hjælp og støtte? Og hvor meget skal selvsamme råderum begrænses for at

kunne efterleve gældende lovgivning og her levere en lige og fair hjælp og støtte til alle borgere i målgruppen? Der er grænser for, hvor forskelligartet en given ydelse kan være, og der er tillige grænser for, hvor ensartet selvsamme ydelse kan være. Denne afvejning kompliceres yderligere i ledelse og styring af socialt og pædagogisk arbejde f.eks. på handicapområdet, hvor meget tyder på, at enkelthensyn og en individuel tilgang er en vigtig forudsætning for en vellykket indsats. Hertil kommer, at såvel empati som retfærdighed er tungtvejende og ligestillede principper i pædagogisk og omsorgsfaglig fagetik.

Kompleksitet i ledelse og styring

Kompleksiteten i styringsdilemmaerne indebærer, at modstridende krav, interesser og værdier formentlig bedst forstås som et strukturelt vilkår i ledelse og styring i sociale organisationer. I det strukturelle vilkår ligger en fordring om accept af den kompleksitet som krav, interesser og værdier, der gensidigt udelukker og supplerer hinanden, skaber i organisationen. Accept som grundindstilling betyder, at ledelse og beslutningstagere må være i stand til at rumme modsætninger og dilemmaer i tænkning og handling. Kravene om accept og en nuanceret tilgang til dilemmaer i styring skaber mulighed for en alternativ forståelse af ledelse og en udfordring af traditionelle ledelseskrav som klarhed, tydelighed og entydig handlekraft. Kompleksiteten i mente vil udfordringen for ledere i højere grad være at nuancere og balancere modsætninger og her søge at finde en ligevægt. Der tegner sig da et anderledes billede af ledelse og de evner, der kræves af ledere og beslutningstagere. Først og fremmest en evne til en overvejende situationsbestemt tilgang til styring, hvor analyse og afvejning omfatter alle relevante aspekter af valgsituationen og en vekslen mellem modstridende valgmuligheder. Heraf følger et udstrakt begrundelseskrav. Hvorfor vælge en form for styring eller et specifikt styringsmiks frem for andre, som måske er lige så oplagte? Det stiller krav til enhver ledelse om at træffe styrings-

valg, der er reflekterede og velbegrundede. Valg og begrundelser, som ikke kan reduceres til et spørgsmål om mere eller mindre klar kommunikation, som det ofte noget reduktivt anbefales i gængs ledelsesteori. Måske de senere års

drøftelser om gennemsigtighed i bl.a. sociale organisationer ligeledes kan formuleres i et krav til ledelser om at etablere og fastholde en fælles forståelse af styringsdilemmaernes kompleksitet i hele organisationen. ■

Litteratur

Buber, Martin 1997 (1923): Jeg og du. Hans Reitzels Forlag. København.

Christensen, Rehné 2014: Styringsdilemmaer: Om tvang, strid og ligevægt i ledelse in Forskellig Ledelse: 205-220 (red. K. Gørtz & M. Mejlhede). Djøf Forlag. København.

Cicero, Marcus Tullius 1997 (1913): De Officiis. On Duties. Loeb Classical Library. Harvard University Press. Massachusetts, London.

Dworkin, Gerald 1988: The Theory and Practice of Autonomy. Cambridge University Press.

Gowans, Christopher W. (red.) 1987: Moral Dilemmas. Oxford University Press. New York.

Kant, Immanuel 1993 (1785): Grundlæggelsen af moralens metafysik. Hans Reitzels Forlag. København.

Lipsky, Michael 2010 (1980): Street-Level Bureaucracy. Dilemmas of the Individual in Public Services. Russell Sage Foundation. New York.

Luhmann, Niklas 1999 (1973): Tillid – en mekanisme til reduktion af kompleksitet. Hans Reitzels Forlag. København.

Løgstrup, K. E. 2010 (1956): Den Etske Fordring. Forlaget Klim. Århus.

Marcel, Gabriel 1984: The Philosophy of Gabriel Marcel (red. P.A. Schlipp & L.E. Hahn). Open Court Publishers Co. Chicago.

Mason, H. E. (red.) 1996: Moral Dilemmas and Moral Theory. Oxford University Press. New York.

Mowles, Chris 2015: Managing in Uncertainty. Complexity and the paradoxes of everyday organizational life. Routledge. London, New York.

Simonsen, Andreas 1990: Dilemmaer. Modstridende og dog samhørende idealer. Akademisk Forlag. København.

Stacey, Ralph D. 2011 (1993): Strategic management and organizational dynamics. The challenge of complexity to ways of thinking about organizations. Pearson Education Limited. Essex. England.

Walzer, Michael 1972: Political Action: The Problem of Dirty Hands. in Philosophy and Public Affairs, 2; 160-180. Princeton University Press. New Jersey.



Brugerindflydelse på sengekanten

Hvilke ændringer kan brugerindflydelse føre til?

Af Tina Hjulmann Meldgaard, chefkonsulent Socialt Udviklingscenter SUS



Resumé:

I artiklen fortælles om brugerindflydelse – hvorfor, hvordan og udfordringerne i forbindelse med de sociale tilbuds praksis.

■ For nogle år siden mødte jeg Katrine til et brag af en festdag i Kolding. Katrine har udviklingshæmning og bor i et bofællesskab sammen med en gruppe andre dejlige mennesker. Festen var startskuddet på et større projekt, der skulle sætte fokus på at øge brugerindflydelsen for mennesker med udviklingshæmning i to midtjyske kommuner.

Jeg snakkede meget med Katrine til den fest, mens vi drak rød sodavand og mæskede os i gulerodskage. Hun fortalte om sit liv, hun fortalte små, sjove historier, og vi grinte så krummerne næsten stod ud af munden på os.

Katrine havde en kæreste – Søren – som elskede sin campingvogn, sin hund og Katrine. Søren boede i et bofællesskab i en nabokommune. Han havde også udviklingshæmning og var derfor afhængig af hjælp fra medarbejderne til at tage tøj på om morgenen.

Katrine og Søren mødtes så ofte, det kunne lade sig gøre. Og selvfølgelig ville de også gerne tilbringe nætterne sammen. Katrine sov derfor ind imellem i Sørens bofællesskab eller sammen med Søren i hans campingvogn. Desværre kunne Søren ikke overnatte hos Katrine, fordi medarbejderne i hendes bofællesskab ikke havde tid til at hjælpe Søren i tøjet om morgenen, og Katrine kunne på grund af sin udviklingshæmning heller ikke hjælpe. Dette satte nogle begrænsninger for deres parforhold, og både Katrine og Søren var rigtig kede af, at de ikke havde samme muligheder for at være sammen som andre 'normale' kærestepar.

Udgangspunkt i brugernes behov og ønsker

"Godt, det ikke er mig!" tænkte jeg umiddelbart, da Katrine fortalte dette. Godt, jeg ikke er afhængig af andres hjælp i hverdagen – godt, at jeg ikke bliver begrænset i udfoldelsen af mit liv, hvis disse 'andre' ikke har ressourcer til at hjælpe mig i de situationer, hvor jeg har brug for deres hjælp. Tænk, hvis andre skulle bestemme,

om jeg kan sove sammen med min kæreste i mit eget hjem.

Det er det, brugerindflydelse handler om: At man som bruger af et socialt hjælpetilbud selv definerer, hvilken hjælp man har brug for. Reel brugerindflydelse sikrer, at tilbuddene tager udgangspunkt i brugernes behov og ønsker frem for medarbejdernes gode intentioner, ressourcer, rammer eller lignende. For Katrine og Søren var brugerindflydelsen mangelfuld.

BRUGERINDDRAGELSE

Brugerens synspunkter sikres og inddrages i tilrettelæggelsen og beslutninger om det tilbud, brugeren benytter sig af. Men synspunkter alene påvirker ikke nødvendigvis de afgørelser, der træffes. Brugerinddragelse handler om, hvordan og hvornår brugeren bliver spurgt eller hørt – altså inddraget.

I Socialt Udviklingscenter SUS har vi i tyve år arbejdet for, at brugere af sociale tilbud får størst mulig indflydelse på deres eget liv og mulighed for at udfolde deres ressourcer og forfølge deres drømme. Vi har netop afsluttet et fireårigt projekt, Platform for Brugerindflydelse¹, hvor vi på mange forskellige måder har arbejdet for at fremme brugerindflydelsen i sociale tilbud, og hvor vi har indsamlet og udbredt viden om emnet. Projektets aktiviteter er i høj grad gennemført sammen med praktikere og brugere på området.

Mange professionelle har allerede fokus på brugerindflydelse. Men vi oplever dog fortsat, at der er lang vej til, at det generelt er brugerne, der sætter dagsordenen for de sociale tilbud, de modtager. Barriererne er mange og kan være svære at overkomme – især hvis man er usikker på den positive effekt af brugerindflydelse. Nedsikringer i økonomi og personale, manglende faglig viden om emnet, usikkerhed på metoder og en misforstået og overdrevet omsorgskultur

1. Gennemført 2012-2015 med støtte fra Helsefonden og Det Obelske Familiefond – læs mere på www.brugerindflydelse.dk

på sociale tilbud er blot nogle af de barrierer, som kan bremse brugerindflydelsen i praksis. Den hjælp, der tilbydes under disse omstændigheder, bør stadig tage udgangspunkt i brugernes ønsker om, hvordan de vil modtage hjælpen.

De lovgivningsmæssige rammer for udøvelsen af en given social indsats skal selvfølgelig følges, og den bedste aktuelle faglige viden skal være udgangspunktet for alle tilbud. Lovgivningen på området er ikke en modsætning til brugerindflydelse, men kan i mange tilfælde være en støtte til at øge brugerindflydelse. Et eksempel på dette er i forhold til udarbejdelsen af sociale handleplaner jf. Servicelovens § 141, der kan være en måde at understøtte udsatte borgeres inddragelse i deres egne sager, da handleplanen kan være med til at gøre borgerne i stand til at gennemskue, hvad det er for en hjælp, de er tildelt, og hvorfor og med hvilke konsekvenser².

Hvad får vi ud af det?

I vores arbejde bliver vi ofte mødt med spørgsmål om, hvordan vi kan vide, at brugerindflydelse skaber positive ændringer i praksis – og hvilke ændringer er der tale om²? Beslutningstagere på både myndighedsniveau og i praksis efterspørger vægtige og underbyggede incitamenter til at iværksætte en proces med det mål at øge brugerindflydelse – de har brug for at vide, hvad de kan forvente at få ud af det.

At udformningen og tilrettelæggelsen af sociale tilbud fundamentalt bør tage udgangspunkt i brugernes ønsker og behov er for os logisk, men forskningen om effekten af brugerindflydelse er sparsom, og der findes kun få undersøgelser på området.

SUS har afdækket den eksisterende viden om effekten af brugerindflydelse gennem litteratursøgning og interviews med fagpersoner, der arbejder med socialt udsatte og sårbare mennesker. Afdækningen viste, at brugerindflydelse kan forventes at føre til positive forandringer på syv områder:

1. Bevidsthed om egne behov

Brugerne bliver mere bevidste om og bedre til at udtrykke egne behov.

2. Ansvar og ejerskab

Brugerne oplever større ansvar for hinanden, medarbejdere og ledelse, og de får mere ejerskab for bo- eller dagtilbuddet.

3. Initiativ og spontanitet

Brugerne bliver mere initiativrige, og brugere og medarbejdere bliver mere spontane.

4. Arbejdsmiljø

Det psykiske arbejdsmiljø for medarbejdere og ledelse bliver bedre.

5. Sociale relationer og netværk

Brugernes sociale relationer og netværk styrkes – også til medarbejdere og ledelse.

6. Åbenhed og gennemsigtighed i organisationen

Der kommer større åbenhed og gennemsigtighed i bo- eller dagtilbuddet på tværs af brugere, medarbejdere og ledelse.

7. Anerkendelse af brugernes ressourcer

Medarbejdere og ledelse anerkender og trækker mere på brugernes ressourcer³.

Før vi kan forpligte beslutningstagere til at bruge ressourcer på at øge brugerindflydelsen har vi brug for, at det mere systematisk undersøges, hvordan ovenstående forandringspotentialer reelt påvirkes af øget brugerindflydelse på det sociale område – over tid, på forskellige former for sociale tilbud til forskellige målgrupper, og med grundig dokumentation af anvendte metoder og analyseredskaber. Kombineret med de lovgivningsmæssige retningslinjer for brugerindflydelse vil denne viden give det nødvendige incitament til, at borgere som Katrine og Søren får mulighed for selv at definere den hjælp, de har behov for.

At 'turde' brugerindflydelse på alle niveauer

For at en reel bevægelse mod mere brugerindflydelse kan træde i kraft er det også nødvendigt, at de professionelle medarbejdere i de sociale tilbud påtager sig et ansvar for at tage

2. For flere eksempler se fx "Brugerindflydelse og selvbestemmelse i det pædagogiske arbejde – undervisningsmateriale", Socialt Udviklingscenter SUS 2015.

3. "Afdækning af viden om effekten af brugerindflydelse – 4 tendenser og 7 forandringsområder", Socialt Udviklingscenter SUS 2014.

brugerindflydelsen alvorligt – at de er forgangsfolk for en bredere kulturændring, der sætter brugernes ønsker i fokus, også når det handler om det, der påvirker medarbejderne selv. Og det er bestemt ikke noget, man 'bare lige' gør. Der er tale om en langvarig proces, der implicerer alle involverede, såvel ledelse, medarbejdere, beslutningstagere, brugere som mere eksterne interessenter som fx pårørende og interesseorganisationer.

Det kan være svært at sætte sig selv i spil – at 'turde' brugerindflydelsen på alle niveauer. Mange professionelle mener også, at de allerede har fokus på brugerindflydelse, og at de gør alt, hvad der er muligt, for at øge den – og det er helt sikkert også rigtigt i nogle tilfælde. Vi må bare ikke hvile på laurbærerne. Vi skal altid

stræbe efter at blive bedre fagligt, også når det handler om at øge brugerindflydelsen⁴.

Derfor vil jeg opfordre til at stjæle med arme og ben; metoder, redskaber, processer og tilgange, som andre med stor succes har afprøvet, kan ofte tilpasses de specifikke omstændigheder, der er på andre sociale tilbud – også når det gælder brugerindflydelse. Måske kan man lære af 'matadorpenge-metoden', som de brugte på et bosted for mennesker med udviklingshæmning i Grindsted. Eller måske skal man holde en 'drømmedag', som flere af KFUM's sociale caféer har gjort som kickstart på en proces med fokus på at øge brugerindflydelsen. Alternativt skal den faglige innovationshat findes frem hos de professionelle, og man må starte fra bunden. Med motivation, generel opbakning, tid og en god portion opfinderlyst er brugerindflydelsen⁵ slet ikke så svær at opnå, som man kunne tro.

Jeg ved ikke, hvordan det står til med Katrine og Søren i dag – om de har mulighed for at sove sammen, når de vil, og hvor de vil. Men jeg synes, at der bør være endnu større fokus på brugernes egne ønsker og behov – også på sengekanten. ■

Faktaboks

PLATFORM FOR BRUGERINDFLYDELSE

Projekt Platform for Brugerindflydelse udviklede, videreudviklede og formidlede metoder, der skal være med til at sikre en højere grad af indflydelse for brugere af sociale tilbud. Metoder, der kan virkeliggøre socialt udsatte menneskers egne visioner, drømme og ressourcer.

Projektet havde fokus på:

- formidling af og rådgivning om brugerindflydelse
- metoder og facilitering af processer, der fremmer brugerindflydelse
- kompetenceudvikling
- forankring i praksis

Projektet blev gennemført i 2012-2015 og var støttet af Helsefonden og Det Obelske Familiefond. Projektet har udgivet en række materialer, der kan hentes gratis på www.brugerindflydelse.dk

SOCIALT UDVIKLINGSCENTER SUS

Socialt Udviklingscenter SUS arbejder med social innovation og sociale opfindelser. SUS udvikler og gennemfører projekter og indsatser, der er med til at skabe bedre livsvilkår for socialt udsatte og sårbare mennesker og et godt arbejdsmiljø for medarbejdere. SUS har fokus på nye metoder, tværfaglig indsats og brugerindflydelse.

SUS samarbejder med et stort netværk af organisationer, kommuner, ministerier og fonde, og er organiseret som en almennyttig, nonprofit forening.

4. For et overblik over nogle af de vigtigste lovmæssige rammer på området se fx "Brugerindflydelse og selvbestemmelse i det pædagogiske arbejde – undervisningsmateriale", Socialt Udviklingscenter SUS 2015.

5. Find bl.a. eksempler på disse i "Redskabs- og metodekatalog. Idéer til arbejdet med brugerindflydelse i sociale dag- og botilbud", Socialt Udviklingscenter SUS 2015

En "hemmelig" facebookgruppe - i asymmetriske relationer

Af Søren Voss og Tine Boysen, Socialpædagoger på botilbuddet Skovgården i Herlev



Resumé:

Artiklen fortæller om hvordan et botilbud arbejder med borgernes netværk via en facebookgruppe.

Artiklen er tidligere blevet bragt i Tidsskriftet: Liv i Skolen nr. 2., 2015

■ Vi har for nyligt gennemført et diplom modul i mediepædagogik og har erhvervet os kompetencer og viden omkring dette. Denne nye viden ville vi så gerne dele og anvende i vores pædagogiske virke, derfor blev vores fokus på, hvordan vi strategisk kunne implementere brugen af sociale medier i vores arbejde i dagligdagen.

Mowgli lever i junglen blandt dyr – det nøgne menneske, helt uden hjælpemidler og civilisationens behageligheder og besværligheder. Er han lykkelig? Måske?

På Skovgården kan vi lide det virkelige liv. Der hvor vi spiller tromme, cykler, går ture, tager på ferie, holder fester, laver god mad og er til stede for hinanden i nuet.

Og alligevel har teknologien sneget sig ind i vores hverdag. Vores beboere har selv været med til det. De er selvfølgelig påvirkede af den samfundsudvikling, vi befinder os i. Brian var den første, der købte en ipad og så gik det stærkt – både beboere og medarbejdere blev nysgerrige og grebet af denne nye dille.

Skovgården er et botilbud for 24 voksne mennesker med varige nedsatte psykiske og fysiske funktionsevner. Disse mennesker kommer fra alle sociale lag, mange forskellige kommuner og så har de en aldersspredning på 28- 61 år. Deres pårørende er derfor også en broget gruppe, hvoraf mange er oppe i en moden alder og med stor geografisk spredning.



Vi er vant til at arbejde med "det voksne menneske"; med serviceloven i centrum og altså retten til at bestemme over eget liv. Det har måske også gjort, at vi indimellem glemmer, det der er uden om vores beboere – nemlig deres pårørende og netværk.

Vores problemformulering kom til at lyde således:

Hvordan kan de sociale medier (facebook-gruppe) bruges til at styrke åbenhed og samarbejde mellem Skovgården og de pårørende?

Ud fra den betragtning, at implementeringsdelen skulle ske så effektivt, hurtigt og omkostningsfrit som muligt, indså vi, at Facebook var den platform, der passede bedst til vores brug i en travl hverdag. Det betød, at vi samtidigt valgte andre platforme fra. Vi kunne f.eks. have oprettet en blog, udvidet vores hjemmeside eller noget helt tredje. Da vi valgte facebook-gruppen, var det ud fra flere overvejelser. Vi havde da modtaget undervisning i at oprette en blog og fandt det svært og tidskrævende for os selv og vores kollegaer at skulle lære dette. Havde vi valgt at bruge vores hjemmeside, manglede der en interaktionsdel der netop skulle mindske afstanden mellem "os" og "dem". Så vores omdrejningspunkt var, at vælge et medie som de fleste har et forhåndskendskab til og hvor samspillet mellem de pårørende og vores kollegaer er fremtrædende.

Vi har flere overvejelser, som der ikke er plads til grundigere gennemgang af, i denne artikel. Vi er klar over at der kan stilles spørgsmål, ved vores begejstring for facebookgruppen. Det kan f.eks. være, om de pårørende overhovedet vil føle, at samarbejdet bliver styrket? Om beboerne føler de bliver "postet" for lidt eller for meget? Eller om der er kollegaer der kommer til at føle et ekstra pres, sig overvågede eller tilsidesat, fordi de ikke skriver så mange statusopdateringer som andre. Vi mener dog at den "digitale Verden" ligger foran os, og vi ikke må tøve for meget.



Udfordring/opfodring!

At introducere et nyt medie i en fagkultur sker som regel ikke uden sværds slag. Her skal medie ses som et værktøj til brug i kommunikation. Alle nye medier har historisk set skabt en usikkerhed eller ambivalens. Det har gjort sig gældende fra de første der skrev med en pind i sandet, over bogtrykkerkunsten og nu de sociale medier. Og der kan vel næppe tænkes en platform som Facebook der har tiltrukket sig så meget opmærksomhed. Det er jo ikke længere nogen hemmelighed, at Facebook er en forretning og derfor har en forretningsmodel der skal komme aktionærene til gode. Vi som brugere er blevet en vare, og vores digitale spor og den virale spredning har fået stor værdi. Selve vores identitet og adfærd på nettet er blevet et produkt og selv det vi antager for ligegyldigheder i form af billeder og skrevne opslag, bliver gemt i "skyen" for evig tid. Med det uoverskuelige perspektiv er det ikke noget under at ambivalensen har en frugtbar grobund.

Da vi begyndte at lege med tanken om en Facebookgruppe på vores arbejdsplads, var vi ikke så naive, at vi troede, at vi kunne fjerne den ambivalens og eventuelle modstand, der måtte opstå. Vi kom også selv i tvivl om, hvorvidt Facebook var det rigtige. Men vi satte os for at sættes os så meget ind i Facebooks politikker og de sociale mediers virkemidler, som vi nu kunne. Vi tænkte at, hvis vi positionerer os som dem der "vidste noget", så kunne vores kollegaer, de pårørende og ledelse få gavn af vores vidensdeling.

Vi fandt det vigtigt at få flere interessenter i spil. For at projektet skulle lykkes, ønskede vi at få så meget feedback som muligt. Vi havde selv lavet et arbejdsblad, der forsøgte at fastslå rammerne omkring brugen af Facebookgruppen. Hvem er administrator? Hvem "poster" hvad og hvorfor? etc. Men det ville være skønne spildte kræfter, hvis disse rammer ikke flugtede

med kommunens politikker og vores arbejdsplads vision og kerneydelse. Desværre stod det klart, at vi befandt – og stadig bevæger os i en gråzone, hvor der endnu ikke er skabt et endegyldigt fælles fodslag. Så selvom, de social medier efterhånden har nogle år på bagen og ikke ser ud til at forsvinde, så mangler der klare retningslinier.

Det er lidt ærgerligt, at det forholder sig sådan. Vores ønske var, at skabe et tættere pårørende-samarbejde og i tilgift bidrage med narrativ pædagogik anno 2015 og med stolthed vise, hvad det er vi egentlig går og laver på vores arbejde. Vi er jo pædagoger og hverken jurister, kommunikationsmedarbejdere eller andre der burde bane vejen for os. Men vi har ikke til sinde at smide håndklædet i ringen. Så vi må ind i kampen og i fællesskabet og samarbejdes ånd, forsøge at skabe de rammer der gør, at de sociale medier også bliver en naturlig del af hverdagen hos de borgere, der har helt særlige behov og mestringsvanskeligheder. Vi står et historisk sted, hvor et klik eller en statusopdatering kan mindske det skel, der stadig findes mellem den virkelighed vores handicappede mennesker og os, såkaldte "normale" befinder os i. Hvis vi skal leve op til FN's handicapkonvention, så må der arbejdes på, at mennesker med særlige behov ikke bliver diskrimineret og isoleret i lukkede arenaer i kommunale politikkers hellige navn.

Guldlok og Mowgli

Guldlok fortrækker, at indrette sig så det er behageligt for hende selv. Hun vil have grøden lige tilpas, ikke for varm, ikke for kold. SherryTurkle, som er professor i samfundsfag for videnskab og teknologi skriver, om "Guldlok-effekten", at vi forventer mere af teknologien, end vi gør af hinanden. På Facebook kan vi forme os selv. Vi kan redigere i virkeligheden, lægge alle de pæne billeder ud. Skrive en tekst, der er gennemtænkt, så vi virker som om, vi er super cool og rappe i replikken. Turkle snakker om, at vi skjuler alt det der "roder". Når vi taler til hinanden, i den virke-

lige verden, viser vi vores skrøbelighed, tøver og famler efter ordene. It's a mess – siger hun. Vi vil kalde dette Mowgli-effekten.

Vi vil tillade os at stille spørgsmål ved både Guldlok og Mowgli-effekten. For vi kan både lide at være til stede i nuet, have den ægte kontakt med vores beboere, føle og mærke hinanden. Det er værdifuldt og skaber selvværd. På den anden side kan vi lide, at "gøre os til", det indrømmer vi. Hvis vi ser på de "normale" unge mennesker, må vi erkende, at 90% af dem også er vilde med at tage selfies. Det må være et instinkt, vi besidder. Vi tænker, at vores beboere ikke er anderledes på dette område.

Vores beboere er meget forskellige, fuldstændigt som alle andre mennesker i den "normale verden". Nogle er indadvendte, andre udadvendte. Vi har fået øje for, at vi kan "poste" den generte på Facebook således, at de andre pårørende kan se et mere nuanceret billede af beboeren.

Åge er f.eks. meget genert og trækker sig ind i sin lejlighed, hver gang der kommer fremmede i huset. Vi fik lov til at lave et interview med ham, hvor han fortæller om hans passion for trommer og Abba. Vi lavede en lille film, "postede" den på vores hemmelige gruppe, så den øvrige pårørendegruppe kunne få et blik ind i beboerens liv. Omvendt kan den beboer, der altid er larmende eller måske ligefrem forstyrrende, "postes" som mere stille og koncentreret. Vores pårørende besøger ikke Skovgården hver dag, nogle kommer aldrig. Vi tror, at disse mennesker kan få et større indblik i f.eks. deres barns, søsters, brors eller svigerindes liv. Om det er mere ægte eller virkeligt, er måske spørgsmålet. For Mowgli vil altid stå over for Guldlok.

Roman Jacobson hjalp os

I vores arbejde med dette projekt, er vi blevet nysgerrige på en kommunikationsmodel udar-

bejdet af Roman Jacobson, som var en sprog- og litteraturforsker. Han har beskrevet seks sprogfunktioner, som vi fandt relevante at sætte i perspektiv til vores facebookgruppe.

Når vi på 'poster' noget, skal vi være bevidste om vores valg og baggrunden for dette. Hvis vi f.eks. tager udgangspunkt i den førnævnte statusopdatering om Åge der er genert i større selskaber, vil vi have følgende betragtninger: Som afsender er vi selv optaget af det,

fordi vi synes om Åge. På den anden side har vi også et budskab, og vil fortælle noget til modtageren. Roman Jacobsen kalder dette konativt. Vi vil fortælle den gode historie. Det sker i en kontekst, hvor vi befinder os i Åges lejlighed. Vi er opmærksomme på poesien og æstetikken i vores meddelelse. Vi skaber en fatisk kontakt til de pårørende. Ved fatisk menes blot at skabe en kontakt, den kan være mere eller mindre uformel. Til statusopdateringen skriver vi måske en forklarende tekst. Vi metakommunikerer forstået på den måde, at vi afklarer hvad vi har at gøre med. Roman Jacobsen mener at alle de seks sprogfunktioner er til stede i enhver sproglig kommunikationshandling. Vi mener at kunne højne kvaliteten og fagligheden, ved at være bevidst om og anvende denne viden i vores facebookkommunikation.

Den asymmetriske relation

Vi finder disse sprogfunktioner interessante, da der, som i overskriften beskrevet, er et asymmetrisk forhold. På den ene side befinder de pårørende sig. De er styrede af emotioner. På



den anden side befinder vi os, de professionelle med "fagbrillerne", uden de samme følelser, som de pårørende. Birgit Kirkebæk skriver i sin bog 'Almagt og Afmagt' at:

"Handicaphistorisk forskning synliggør, at det faglige syn på opgaven har en tendens til at lukke sig om sig selv og den viden, der teoretisk set er gældende i en given periode. Indefraperspektivet bliver fratænkt, regnet for mindre værd, eller bliver set som sygelig opposition. Ved at fratænke indefraperspektivet fratænker vi også den relationelle forpligtigelse." (Birgit Kirkebæk, Almagt og Afmagt, side 208).

Vi finder det yderst vigtigt, at vi forsøger at sætte os i "indefraperspektivet", hvis vi skal

skabe det gode samarbejde. Vi vil invitere de pårørende ind i en verden, som gerne skulle have en blanding mellem Mowgli og Guldlok. Derfor er det afgørende, at vi "poster" med en bevidsthed. Roman Jacobsons model kan hjælpe os til at bruge "fagbrillerne", og samtidig være bevidst om indefraperspektivet. Vi sætter etikken og det bevidste valg i højsædet.

Vores ønske er, at Skovgården er og bliver et sted, man kan kigge ind i. Vi vil som personale forsøge at give et udsnit af "livet på Skovgården", vi vil interagere med alle de pårørende.

Vi ved at det er det, der er nødvendigt for vores 24 beboere og vi håber på, at deres livskvalitet bliver højnet – så hverken Mowgli eller Guldlok har levet forgæves. ■

Faktaboks

Kort gennemgang af Roman Jacobsons sprogfunktioner i forhold til vores kontekst:

Afsenderen/emotiv: Her er det afsenderens egne holdninger og følelser der er i fokus. Vi tænker, at man poster noget uden at tænke over hvordan modtageren vil opfatte det, man er lyststyret og lægger noget ud, der måske bare er nuttet, ulækkert, utroligt, sjovt m.m.

Modtageren/konativ: Her er det budskabet der er i højsædet. Du vil fortælle noget eller påvirke din modtager. Du poster måske Åge bevidst med henblik på at belyse andre sider af ham, eller har en faglig eller politisk agenda.

Kontekst/referentiel: Dette handler om fakta, her skriver vi noget der bare er således. Vi lægger f.eks. kalenderen ud.

Meddelelse/poetisk: Vi gør os umage med sprogbrug eller finder en sang som Brian synger foran kameraet poetisk, vi har fokus på det æstetiske.

Kontakt/fatiskisk: Vi vil skabe en kontakt. Måske er det indledningen til en dybere kontakt, men ofte er det overfladisk. Man kan vel påstå at selve det at lave en facebookgruppe er fatisk.

Kode/metasprog: Vi taler om forståelsen. Forstår vi det skrevne eller sagte på samme måde. Afklarer om vi begge har samme opfattelse. Man kan vel sige at hele denne artikel er metasproglig.

Litteratur

Jesper Tække, Facebook, kapitel 3, Facebook og social ambivalens, Samfundslitteratur, 2013.

Sherry Turkle: <https://www.youtube.com/watch?v=t7Xr3AsBEK4> eller: j.mp/sherry-turkle

Roman Jacobson, Wikipedia, den frie encyklopædi

FN's handicapkonvention

Birgit Kirkebæk, Almagt og afmagt, Specialpædagogikens holdninger, handlinger og dilemmaer, Akademisk forlag, 2010

Så kald det lige hvad du vil

Af Tommy Krabbe

Resumé:

I artiklen sættes fokus på nødvendigheden af social kapital og vigtigheden af at arbejde med begreberne samarbejde, tillid og retfærdighed.



■ I disse år er det umuligt at arbejde inden for det socialpædagogiske felt uden at støde på ordene "social kapital". Nogle møder det med klapsalver andre med hovedrysten. Men hvad handler social kapital helt grundlæggende om, når vi forlader de halvtreds powerpoint-slides til fyraftensmødet eller indlægget på konferencen?

Ca. hvert andet år skyller nye begreber, som i nogles øjne er mirakelløsninger, ind over arbejdspladsen. Nu skal vi til at gøre tingene på en anden måde, som alle lige når at acceptere og lære, inden den næste bølge kommer. Man tager med til fyraftensmødet og hører de engagerede konsulenter og evt. ledelsen fortælle om det nye sorte. Men inderst inde er man blevet immun og vil bare have lov at arbejde i fred. Man tænker på, hvordan man kan sminke sin indsats, så den ligner det nye og kan stå i en fin rapport, men opgaven løses som den plejer, for det fungerer for én. Det er en udpræget opfattelse, og jeg ikke bare forstår den – jeg deler den. Men jeg vil gerne gøre noget ved den.

I denne artikel vil jeg gerne beskrive mit perspektiv på:

- Hvorfor fokus på social kapital er nødvendigt
- Hvad social kapital er
- Hvorfor vi nogle gange skal finde vores egen vej og kalde det noget helt andet

Nødvendigheden af social kapital

Når man beskæftiger sig med mennesker, der på forskellige måder har problemer med at få

Faktaboks

Tommy Krabbe er cand. Mag. i kommunikation og har i små ti år arbejdet inden for det socialpædagogiske felt (boligsocialt arbejde). I dag er han forfatter og foredragsholder og beskæftiger sig blandt andet med ildsjælebegrebet – hvordan vi brænder uden at brænde ud.

livet til at hænge sammen, kan man kun gøre det, hvis man brænder for det. Det er jo ikke sådan, at man hver dag kan bade i takkekort fra borgerne eller frit vælge, hvilken strandvejsvilla man har lyst til at købe for denne måneds løncheck.

Men det giver mening, og derfor kan så mange stå op hver morgen med lyst til at gøre en forskel og knokle dagen igennem. Hvis jeg til et foredrag fortæller om eksempler fra mit arbejde, der er 7-8 år gamle, kan jeg stadig få gåsehud foran forsamlingen. Og sådan har du det sikkert også med situationer fra dit arbejde. Arbejdet går ind under huden – nogle gange for meget, men hellere det end at være en kold robot bag en computer. Dette aspekt er desværre fuldstændigt fraværende i det politiske landskab, og derfor bliver behovet for mening ikke understøttet i den måde, vi har skruet systemerne sammen på.

Hvis arbejdet skal kunne lade sig gøre over længere tid, skal følelserne altså være med. De giver os energi, vi mærker livet og gør en positiv forskel for mennesker, der har brug for os. Men det er også her, problemerne starter. For følel-



serne styrer os i langt højere grad, end vi tør indrømme. Vi er jo både voksne og veluddannede, så selvfølgelig kan vi da styre de der følelser.

Men hvor har jeg set mange ekstremt socialt bevidste mennesker agere ekstremt asocialt, og jeg har helt sikkert selv gjort det mange gange. Følelserne har villet noget andet end tankerne. Videnskaben fortæller os også, at vi stadig reagerer som børn, der skal spille fodbold og danner hold ud fra det gode gamle førstevælgerprincip: Vi foretrækker at arbejde sammen med dem, vi kan lide. Endda også selvom vi ved, at de er mindre kompetente til opgaven end andre.

I den socialpædagogiske sektor har vi altså de helt store følelser med på arbejde, og de styrer os i høj grad på godt og ondt. Men inden jeg slår min pointe helt fast, vil jeg lige tilføje endnu en mellemregning.

Vi arbejder mindre i kor

I efterdønningerne af og for nogle midt i bølgen af New Public Management sidder mange på hver sin lille del af et menneskets omfattende og komplekse liv og skal måles på, om paragraferne bliver fulgt. Jeg kan huske, hvordan jeg flere gange har introduceret kolleger for hinanden, fordi jeg mente, at de hver især burde kende til hinandens arbejde.

De arbejdede nemlig med den samme borger, og set udefra ville det måske give mening, at de kunne samarbejde. Men det resulterede ofte i sætningen: "Jeg bliver jo ikke målt på, om andres indsats lykkes". Det kunne også være den dejlige sætning: "Vi har ikke tid til samarbejde".

Det er ikke skrevet i bebrejdelse af den enkelte medarbejder, fordi de har fuldstændig ret. Men det er en konstatering af, at for mange er det af forskellige årsager ikke muligt at arbejde i kor. Alle synger ganske vist lige præcis de ord og de toner, de skal. Men det er ikke smukt at lytte til. Især ikke når alternativet er muligt.

De adskilte ildsjæle brænder ud

Jeg vil gerne lige opsummere mellemregningerne:

- Vi har følelser med på arbejde
- Følelserne styrer os ofte på godt og ondt
- Vi arbejder meget individuelt med problemstillinger, som ikke kan løses individuelt

Hvis man bare samler disse tre konstateringer i én konklusion, må det være, at det ikke er noget under, at vi kommer længere væk fra hinanden, end vi burde. Den enkeltes kapital i form af kompetencer og engagement er kort sagt ikke nok. Konsekvenserne er dels, at vi ikke løser de opgaver, vi kunne, og at vi oplever en altoverskyggende gruppe af medarbejdere, der bliver mere og mere fremmedgjorte fra deres arbejde. De mister den ild, der gjorde, at de i sin tid tog deres uddannelse.

Vi ser det på stort set alle områder, hvor mennesker arbejder med mennesker: Socialrådgivere, lærere, pædagoger, socialpædagoger, sygeplejersker, jordemødre, politibetjente, sosu'er og mange andre. Stress er kommet for at blive, og sygemeldingerne bliver kun flere, og medarbejderflugten bliver større. Ilden skal tilbage, hvis borgerne skal have den hjælp, de har krav på, og hvis de hundredtusinder af medarbejdere skal kunne sove godt om natten, fordi de glæder sig til at tage på arbejde næste morgen.

Det ærgrer mig – især når der kan gøres noget ved det. Jeg er helt overbevist om, at styrkelsen af den sociale kapital kan være et afgørende værktøj til det. Hvis begrebet er dig helt fremmed, så vil jeg ganske kort beskrive, hvad det handler om, og hvorfor jeg tror, at det virker.

Social kapital - den korte version

Kerneopgaven er helt central i social kapital. Vi skal forstå, at opgaveløsning er udgangspunkt-

tet for arbejdet og ikke at levere en fast ydelse. Og det er godt, fordi det selvfølgelig hjælper borgerne, men også fordi vi således kan være med til at gøre en direkte og stor forskel. Det er meget mere givende at være med til at bygge en katedral end at lægge mursten og mørtel på hinanden uden at vide, hvad muren skal bruges til. Opgaveløsning giver valuta for pengene, stolthed og mening. Det giver ild til det indre bål, og det er en løbende rettesnor for vores fælles engagement.

Men ingen kan løse komplicerede opgaver alene, og derfor er et andet centralt begreb samarbejdsevnen. Alle kompetencer i huset skal synge i kor, for hvis de ikke er nødvendige, var de ikke i huset. Alle dine kolleger er nødvendige, uanset hvad de laver. Derfor skal vi indrette og indstille os efter det. Det er selvfølgelig især en udfordring, når følelserne kører på den store klinge, for så kan uenighed blive til afstand mellem kolleger, og det er selvfølgelig den forkerte vej. Kollegerne er så nødvendige, at de direkte påvirker dit bidrag, hvis en anden er syg. Et lille uheld på motorvejen kan få konsekvenser adskillige kilometer tilbage, fordi alle biler er afhængige af hinanden. En sådan afhængighed skal der også være på arbejdspladsen, for det tyder på, at vi forstår, hvor vigtige alle er. Så skal vi selvfølgelig også være klar til at reagere på fx en sygdomsmeddelelse, uden at alt bryder sammen. Og det kan vi jo netop gøre, hvis der er et godt samarbejde.

Samarbejdsevnen i det daglige kommer selvfølgelig ikke af sig selv. For det gode samarbejde kræver, at vi tør være sårbare og lytte til hinanden.

Hvis vi ikke er det, går vi rundt og lader som om alt er perfekt, fordi vi nødt vil fremstå inkompetente. Så hellere holde tvivlen, angsten eller den gode idé for sig selv. Og det holder selvfølgelig ikke. Derfor skal der tillid til, hvis

samarbejdet skal fungere. Det er både tillid til mine nærmeste kolleger, men også til de andre teams eller afdelinger (selvom de jo altid er mærkelige pr. definition). Det gælder endda også tillid til ledelsen og dens beslutninger – og omvendt. Tillid er en risikofyldt forud-ydelse (ifølge Luhmann). Jeg skal altså tage chancen og vise tillid, før jeg ved, om den bliver mødt. Med andre ord skal jeg kunne vise min egen sårbarhed i stedet for at være den perfekte medarbejder. Det kan være svært, men det er alle pengene værd. For vi trives i det tillidsfulde miljø, hvor fejl bliver rettet, fordi de bliver indrømmet og "økosystemet" er gearret til at klare det. Så tør vi tage os selv med i arbejdet, fordi det er tilladt at være menneske, og det betyder både noget for den enkelte, men også for arbejdspladsen og dermed borgeren i sidste ende.

Tilliden kommer dog heller ikke af sig selv. Der skal retfærdighed til, hvis det hele skal hænge sammen. Det kan være en konkret retfærdighed i forhold til, at arbejdstider, opgaver, anerkendelse osv. fordeles ligeligt.

Men på et højere plan betyder retfærdighed, at alle er vigtige og har en stemme. Kerneopgaven kan jo kun løses, hvis alle bidrager. Og jeg bruger kun min stemme, når jeg ved, at den bliver hørt. Så forstår jeg, at jeg er vigtig – at jeg er et menneske for de andre og ikke bare en funktion. Jeg blev engang forfærdet, da jeg på en arbejdsplads kunne se, hvordan kollegerne i storrumskontoret helt og aldeles ignorerede rengøringspersonalet og bare løftede benene under støvsugning, som var det en støvrobot, der kom kørende. Hvem ligger i sengen og glæder sig til at stå op næste morgen for at blive behandlet som en robot? Denne adfærd passede som fod i hose med en ekstremt siloopdeling, der var på arbejdspladsen. Hvis vi skal arbejde i et rent miljø, er rengøringspersonalet afgørende for vores arbejde og så fremdeles.

Den sociale kapital er med andre ord det, der gør, at følelserne på arbejdet netop bliver aktiveret og bruges som et gode. Når de tager overhånd og udfordrer samarbejdet, kan vi styre det, fordi vi har tillid til hinanden og fokus på kerneopgaven.

Denne bliver igen også løst bedre og med en god mavefornemmelse, fordi vi alle oplever at kunne svare komplicerede problemstillinger med medarbejdere, der arbejder i et kor, hvor vores egen stemme er en stor bidragsyder.

Trætheden

Men hvordan er det så lige, vi kommer i gang, når vi i forvejen har travlt og ikke har overskud til nye begreber. Jeg var på et tidspunkt ude og undervise på et kursus i social kapital, hvor jeg spurgte deltagerne om, hvilke forhindringer de så på vejen, hvis deres konkrete arbejdsplads skulle arbejde med social kapital. En deltager ramte plet: "Den største forhindring er organisatorisk træthed overfor nye begreber".

Det kan være tilfældet med social kapital som med alle andre trættende bølger nævnt i indledningen. Jeg har endda været ude og holde et foredrag, hvor ledelsen inden havde fortalt mig,



at man havde arbejdet med social kapital i et par år, men medarbejderne lignede store spørgsmålstegn, da jeg begyndte at tale. Efter et par afklarende spørgsmål, fandt jeg ud af, at de aldrig havde hørt om begrebet, og at det var meget typisk for ledelsen. Det forstod ledelsen ikke.

Et andet sted skulle jeg komme og holde et foredrag, og da det var færdigt, sagde lederen: *”Ja, det afslutter så vores fokus på social kapital”*, og det var i øvrigt også det eneste, der havde haft fokus på social kapital. Så bliver man da træt. Som medarbejder, men sådan set også som foredragsholder.

Fra misbrugskage til megaprojekter

Der er én fundamental anderledes kendsgerning ved social kapital i forhold til alle andre bølger. Alle medarbejdere har altid arbejdet med det i forvejen, og de ved en masse om det – bare ikke under overskriften ”social kapital”. Alle har et forhold til samarbejdsevner, tillid, retfærdighed og fokus på at løse problemer i stedet for at følge procedurer. Derfor er det der, vi skal starte.

Social kapital er dengang, I lavede teambuilding. Social kapital er snak henover kaffen. Social kapital er strategiseminaret, og social kapital er, når vi oplever mening i det, vi gør. I gør det til en indsats ved at være bevidste om det i stedet for kun at lade det leve sit eget, tilfældige liv.

For nylig var jeg ude og holde foredrag hos en stor sundhedsafdeling i en dansk kommune. Op til dagen skulle hver afdeling medbringe en kage, og den bedste afdeling ville vinde. Koordinatoren fortalte mig, at alle henvendelser fra kolleger op til dagen havde handlet om kagen. Hvad var reglerne? Hvor mange måtte man have med? Skulle den repræsentere afdelingens arbejdsområde osv. Ingen spørgsmål om dagens øvrige indhold. Det ramte medarbejderne.

Det var en fest. Særligt husker jeg misbrugsafdelingens kage. Det var en lækker sag, og den var pyntet med marcipanfigurer af en hashplante, en øl, en sprøjte, en chillum osv. De har utvivlsomt haft det sjovt med opgaven, men de får også gjort klart for kollegerne, hvad de rent faktisk arbejder med. Hvor blev der grinet og talt henover kagerne, og løsningen af denne opgave skaber også samarbejde, tillid og retfærdighed.

Andre steder uddanner man samtlige personalegrupper og har store møder om social kapital, for sådan kan det også blive til handling. Så det kan være sønderjysk kagebord og teoretisk kundskab og sikkert også 117 tiltag derimellem.

Navnet er ikke vigtigt

Alle de gode tilgange har det til fælles, at de starter, hvor medarbejderne er, og slutter, hvor ressourcerne kan føre til. Fokus er på at se borgerne som mennesker, der er værdige til problemløsning og medarbejdere som værdige til at være ildsjæle. Jeg er slet ikke i tvivl om, at det er det, du ønsker som medarbejder eller leder, og det ønsker resten af arbejdspladsen også. Derfor er det en skam, hvis I holder jer fra social kapital, fordi den organisatoriske træthed har sat ind. I har nemlig brug for hinanden, brug for at være hele mennesker på jobbet, og borgerne har brug for jer.

Så kald det social kapital. Kald det lige hvad du vil. Det vigtige er bare, at der findes ingen ord, ingen ord der helt slår til. Formålet er ikke, at I skal være gode til at tale social kapital, men til at skabe social kapital på jeres måde. Hvis I gør det for afrapporteringens skyld og for at være med på det nye sorte, kommer det alligevel aldrig til at virke. Hvis I gør det for at gøre en forskel, så er det bare om at fortsætte fokuseret med det, I allerede gør – og om at gøre det synligt for alle.

Er du helt i tvivl om, hvor du kan starte, så bag en kage. Det vil ingen blive træt af. ■

Anmeldelse *Ditte Sørensen, cand. pæd. pæd.*

Set, Hørt og Forstået – Inspiration til åben dialog og netværksmøder

**Af Birgitte Vange, Akademisk forlag 2015,
ISBN:978-87-500-4435-2**

I disse år tales der mange steder om åben dialog, og rigtig mange kommuner bekender sig til denne faglige tilgang. Åben dialog er blevet noget, man ikke kan erklære sig uenig i er godt og virksomt, men ikke alle får gjort sig klart, hvad åben dialog egentlig er og hvordan denne faglige tilgang kan praktiseres.

Det råder bogen Set, Hørt og Forstået bod på.

Bogen handler om åben dialog, og den giver en jordnær indføring i tilgangen. Den formidler et væld af erfaringer fra mennesker, der har psykiske og sociale problemer inde på livet. Fælles for disse mennesker er, at de alle er nået frem til, at åben dialog er en både meningsfuld, medmenneskelig og virkningsfuld tilgang til at hjælpe psykiske syge og belastede mennesker tilbage til at mestre eget liv.

At anvende åben dialog i mødet med mennesker med psykiske og sociale problemer fordrer en faglig tilgang, hvor de professionelle hjælpere lytter til den enkeltes fortællinger og tager udgangspunkt i den enkeltes liv og drømme. Det fordrer, at de professionelle erkender, at hvert enkelt menneske er ekspert i sit eget liv, og at de professionelle derfor som udgangspunkt i mødet med den enkelte er ydmyge og villige til at lade sig påvirke med hensyn til, hvad der er bedst for den enkelte.

Kort fortalt er åben dialog et koncept for behandling af svært psykisk syge mennesker – altså mennesker i udsatte positioner, som kombinerer en organisering præget af samarbejde, fleksibilitet, åbenhed og dialog i øjenhøjde mellem det enkelte menneske, dennes pårørende og de professionelle. Den første bog om åben dialog udkom i 1994, og er skrevet af psykologen Jaakko Seikkula. Den hed Sosiaaliseret verkostat, som betyder sociale netværk.

Et grundprincip ved åben dialog er, at netværket samarbejder om at afhjælpe en persons problem. Ved netværk forstås de mennesker, som har betydning for den enkelte. Det er altså den enkelte selv, der definerer sit netværk, og det er den enkelte selv, der bestemmer deltagerkredsen og hvem der skal deltage i det enkelte netværksmøde fra han/hendes private og professionelle netværk.

Tankegangen er som sagt, at borgeren er ekspert i sit eget liv, og at netværket har en masse vigtig viden om borgeren, og den problematiske situation der er opstået. Ved at samle netværket kan der skabes et fælles sprog for, og en fælles forståelse af problemerne, og man kan sammen finde frem til, hvad der er godt at gøre, og hvem der gør hvad.

Åben dialog beskriver således en konkret praksis for netværksmøder, hvor det er det enkelte menneske i en udsat position, der kommer i centrum og bliver aktiv, deltagende og styrende. Åben dialog står dermed i modsætning til mange af de

netværksmøder, der i dag finder sted i det offentlige, hvor det er de professionelle der sætter dagsorden, med fare for at det enkelte menneske bliver genstandsgjort.

I åben dialog er udgangspunktet at ingen alene kan løse andre menneskers problemer, men ved at alle samarbejder skabes mulighed for forandring. På netværksmøderne er der ingen fast dagsorden. Det der tales om, er først og fremmest det, som den enkelte synes, der er relevant.

Bogen består udover introduktionen af 21 kapitler, der alle indeholder cases, fortællinger og praktiske eksempler. Bogen er yderst velskrevet og let læselig i et levende, inspirerende sprog.

Gennem de forskellige kapitler bliver læseren indviet i en lang række praksiserfaringer om åben dialog og netværksmøder, og får billeder på hvordan en sådan praksis har ændret deltagerens forståelse af sig selv og hinanden. Ydermere præsenteres læseren for fagfolks refleksioner over, hvordan tilgangen har forandret arbejdet i de offentlige organisationer, og påvirket deres syn på sig selv i rollen som professionelle.

Bogen er skrevet til medarbejdere i børne- og ungdomspsykiatrien, psykiatri og socialvæsen som arbejder med at hjælpe børn, unge og voksne, samt ældre med psykiske og sociale problemer. Men den kan også med udbytte læses af professionelle, som skal samarbejde med andre "handicapgrupper". Den faglige tilgang, tænkningen og organisering af netværksmøder kunne måske også med fordel iværksættes i forhold til

mennesker med fysisk – og psykisk funktionsnedsættelser i en eller anden tilpasset form.

Åben dialog er ikke en metode med en fast manual. Åben dialog er snarere en måde at være i verden på: Åben, påvirkelig, søgende og udviklingsparat. Gode løsninger findes i den ligeværdige dialog, som skaber fælles forståelse og dermed kan være med til at skabe udviklings/forandringsmuligheder for alle involverede.

Bogen har mine varmeste anbefalinger.



Landsmødet 2016 nærmer sig

De seneste måneder har vi i Socialt Lederforum brugt på planlægningen af det kommende landsmøde, og vi er nu færdige med et foreløbigt program.

Landsmødet er Socialt Lederforums flagskib, og det er igen lykkedes os at sammensætte et program, hvor nøje udvalgte oplægsholdere vil give deltagerne masser af viden, inspiration og gode oplevelser.

Årets overordnede tema vil være lederfaglighed og udfoldelse af ledelse som fag. Det er en generel tendens indenfor området, at ledere idag kommer til at lede større og mere komplekse tilbud i takt med sammenlægninger, effektiviseringer og omlægninger i den offentlige sektor.

Det stiller store krav til den enkelte leder, når mange medarbejdere og mange forskelligartede tilbud beliggende på forskellige matrikler skal ledes forsvarligt. Sidste års landsmøde behandlede blandt andet ensomheden (og modløsheden) blandt nutidens offentlige ledere. I år vil fokus i højere grad være på udførelsen af ledelse på dette niveau, men også på de karriere-,

styrings- og udviklingsmæssige perspektiver, der følger med, når veluddannede offentlige ledere forstår at balancere, og ikke mindst manøvrere, mellem fag-faglig ledelse og administrativ, politisk djøf-faglig ledelse. For det er nemlig lige præcis det, lederne hos Socialt Lederforum kan og skal!

Ambitionen med Landsmødet er at give viden, indsigt, værktøjer og masser af lyst til at arbejde videre i den retning.

På Landsmødet vil offentlig ledelse blandt andet blive belyst fra en samfundsmæssig, en operationel, en relationel, en kommunikativ og en etisk vinkel. Der vil også blive mulighed for debat med ledelsesniveauerne over de niveauer, som Socialt Lederforums ledere almindeligvis befinder sig på. Ligesom vi vil spørge det politiske niveau om deres syn på offentlig ledelse fremover.

Sidst men ikke mindst er Landsmødet, som vi kender det, et værdsat fællesskab, hvor man kan udvikle sig, få sparring, undre sig, grine og slappe af sammen med gode kolleger.

Vi har sammensat et program med:

- kompetente oplægsholdere
- professionelt styret debat
- en tydelig rød tråd hele vejen igennem
- oplæg hvor man kan gå i dybden med et mere specifikt emne
- idéboder og udstillinger hvor vi møder nogle af leverandørerne (som gerne vil høre om Jeres behov)

– men ikke mindst med tid og mulighed for netværk og mulighed for uformelt samvær.

Landsmødet afvikles den 31. marts og 1. april 2016

Allerede nu kan medlemmer af Socialt Lederforum tilmelde sig på vores hjemmeside:
www.socialtlederforum.dk

I begyndelsen af det nye år vil der blive åbnet for ikke-medlemmer, hvis der stadig er plads.