



SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2020



- Hvordan genvinder vi modet?
II. Faldgruber
- Ledelse i det senmoderne samfund
- Velfærdsteknologi
– Kan vi realisere potentialerne
- Lederskammens magt
- Arbejdet med Verdensmål
skal bygges på medarbejdernes
viden og engagement
- Viden skal bo i et
fagligt fællesskab
- Anmeldelse: Digitalt Grundkursus
i Belastningspsykologi

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.

Foto:

Forside: IBG ProReact

Annoncer:

Side 3: S.T.O.P
Side 25: Kompetenceudviklende supervision
Bagside: IBG



INDHOLD 5-2020

- Hvordan genvinder vi modet? II. Faldgruber** **5**
Af Leon Lerborg
Den anden artikel i serien om mod tager fat i de faldgruber, der eksisterer, når man beskæftiger sig med mod. Faldgruberne er delt ind i grupper, der handler om at flygte fra modet, kognitive faldgruber, modet som livsform og skinmod, der er måder at fælle modet på.

- Ledelse i det senmoderne samfund** **14**
Af Tue Isaksen
Samfundsudviklingen har betydet, at der findes tre grupperinger af medarbejdere, som hver især skal håndteres forskelligt. Men det er nødvendigt for opgaveløsningen, ressourcefordelingen og trivselen, at vi med lederne i front begynder at se arbejdsfællesskabet som løsningen på de nuværende udfordringer fremfor et stigende fokus på individets rettigheder.

- Velfærdsteknologi - Kan vi realisere potentialerne** **20**
Af Jeppe Slot Stauning, Jonas Roer Pedersen og Kristoffer Puggaard
Hos Horsens Kommune har man siden 2016 arbejdet målrettet med at realisere velfærdsteknologiens potentialer og udviklet en række nye værktøjer, der sætter teknologi højt på medarbejdernes dagsordenen og giver dem større bevidsthed om teknologiens muligheder. En af de velfærdsteknologier, man har implementeret, er planlægnings- og kommunikationsplatformen IBG.

- Lederskammens magt** **26**
Af Elsebeth Hauge
Alle ledere skammer sig over handlinger, egenskaber eller tanker, de har haft, hvis de tillader sig at mærke efter. Lederskam er værdifuldt at få øje på, da den tager energi fra det, der skaber værdi i organisationen.

- Arbejdet med Verdensmål skal bygges på medarbejdernes viden og engagement** **30**
Af Niels Svanborg
Det handler om kultur og vaner, når virksomheder skal arbejde med FN's Verdensmål. Indsatsen skal derfor bygges på viden om medarbejdernes hverdag og vaner. Og så skal det give mening for medarbejderne. Det mener René Nielsen, der er indkøbsansvarlig hos EKKOfonden og står i spidsen for den erhvervsdrivende fonds arbejde med FN's Verdensmål.

- Viden skal bo i et fagligt fællesskab** **35**
Af Mikkel Møldrup-Lakjer
Et krav, der ofte stilles til fagprofessionelle på det specialiserede socialområde, er: "Du skal ikke synes, du skal vide!" Men hvad stiller man op med den faglige praksis, der bygger på erfaring frem for på 'sikker viden'? Hvordan videreudvikler man den? En ny udgivelse fra Socialstyrelsen giver måske svaret.

- Anmeldelse: Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi** **40**
Af Louise Dinesen og Mia Pilgaard
Nyt digitalt kursus i belastningspsykologi lærer både medarbejdere og ledere at tage kollektivt ansvar for trivsel og forebyggelse ved psykisk krævende arbejde og mentale højrisikojob.



MICHAEL NEIGAARD, STIFTER OG DIREKTØR, S.T.O.P.

Grundlæggeren af S.T.O.P., Michael Neigaard, har udviklet konceptet Pædagogisk Sikkerhed® med afsæt i sit arbejde med sikkerhed og personbeskyttelse siden 1998, samt socialpædagogik siden 2005. Omdrejningspunktet for konceptet er verbal og fysisk udadreagerende adfærd.

"Det har altid været de sværeste pædagogiske problematikker der har tiltrukket mig, fordi personale og borgere lider herunder. Mange borgere lider pga. tanken om, at "ingen tør være hos mig, når jeg har det rigtig svært", og personalet lider under utryghed, når borgerne reagerer baseret på deres stærke frustration. Dette kan få situationen til at eskalere og blive til en gordisk knude - en knude, som jeg har sat mig for at løse. For mig kan dette være nemmere, grundet min størrelse, men hvad med de knapt så store? De skal jo også kunne være med!

Første skridt i Pædagogisk Sikkerhed® er at skabe tryghed og give personalet redskaber, så alle, store som små, kan være sammen med borgeren, når adfærden bliver udadrettet. Dette skal ske uden at personalet bliver så bange, at fagligheden blæses omkuld og den private personlighed blottes.

Andet skridt er det forebyggende arbejde, hvor blandt andet frustrationsdæmpende tiltag og principper fra metoden Afstemt Pædagogik bringes i spil. Når vi kan arbejde med frustrationen, før den bliver til vrede, så er vi godt på vej med det voldsforebyggende arbejde!"

Vi tilbyder

UDDANNELSE

VARETAGELSE AF KOMPLEKSE INDSATSER

SUPERVISION

PÆDAGOGISK SKÆRMNING

PRAKSIS "VISO" FORLØB

Hvem er S.T.O.P.?

S.T.O.P. har siden 2005 håndteret komplekse borgersager for institutioner i hele landet. Med værdigrundlaget **Sikkerhed, Tryghed, Omsorg og Pædagogik** er både personale og borger i centrum, når vi med en holistisk tilgang sikrer langtidsholdbare løsninger. Dette kommer både i spil når vi varetager hele indsatsen, og når det drejer sig om uddannelse, tryghedsskabende opgaver eller praksis "VISO" forløb. Hver opgave bliver tilrettelagt efter sagens specifikke behov, således at kompleksitet og omfang tages i betragtning og imødekommes.



post@s-t-o-p.nu

+45 7199 3775

www.s-t-o-p.nu

Kære læser

"I stedet lader vi mennesker tage ansvaret selv. Vi lever i år 2020. Vi er en af verdens bedst uddannede befolkninger. Vi behøver ikke lovgive om alt mellem himmel og jord."

Sådan faldt ordene fra statsminister Mette Frederiksen, da hun holdt sin åbningstale i Folketingssalen, tirsdag den 6. oktober.

Folketingsåret begynder altid den første tirsdag i oktober kl. 12 og slutter på samme tidspunkt året efter. Ved årets første møde i Folketingssalen holder statsministeren sin åbningstale med overværelse af mange officielle gæster, heriblandt kongehuset. I år var der dog væsentlig færre til stede grundet de gældende COVID-19-restriktioner.

Traditionen tro danner åbningstalen afsæt for en af de længste debatter i Folketingssalen - nemlig åbningstaledebatten, som finder sted om torsdagen to dage efter.

Med henvisning til tidligere frikommuneforsøg tilføjede statsministeren:

"Nu foreslår vi noget, der er endnu mere vidtgående - noget, vi ikke har prøvet før.

Jeg indrømmer, det er en lidt vild ide.

Regeringen vil give syv danske kommuner fuldstændig frihed på et udvalgt velfærdsområde".

Selvom de udvalgte velfærdsområder desværre ikke omfatter handicap- eller psykiatriområdet, så bakker Socialt Lederforum op om tanken med at lede efter nye veje i bestræbelserne på at komme mange års centralisering og bureaukratisering til livs. Siden 1980'erne, da statsministeren hed Poul Schlüter, har afbureaukratisering været en del af skiftende regeringers agenda. Uanset partifarve og uanset parlamentarisk grundlag. Uanset om overskriften har været Tillidsreform eller Sammenhængsreform.

Men trods flotte ord og grundige overvejelser er det desværre kun blevet ved snakken i alle disse år. Historien viser os, at reformarbejde med klare ambitioner om mindre bureaukrati kombineret med mere tillid, ledelse og faglighed gang på gang er endt med ikke at blive til noget.

Derfor havde statsministeren også følgende tilføjelse:

"Men jeg forstår godt jer offentligt ansatte, som bliver fjerne i blikket, når vi taler om det her på Christiansborg. Og alle jer andre derude, som synes, I har hørt den samme sang tusind gange.

Jeg forstår godt, hvis I ikke rigtig tror, det kommer til at ske".

På trods af mange års dårlige erfaringer med afbureaukratiserings- og tillidsdagsordener havde statsministeren alligevel denne opfordring til medlemmerne af Folketinget:

"Jeg vil bede jer her i salen om opbakning til, at vi sætter de syv kommuner fri af den lovgivning og statslige regulering, de normalt er underlagt.

For hvis det skal virke, så skal vi turde gå hele vejen. Vi må også fjerne regler, som vores partier har kæmpet for at få indført".

Som sagt er Socialt Lederforum med. Lad os komme i gang med Nærhedsreformen!

Regeringens ambition med Nærhedsreformen er at skabe en offentlig sektor med mere tillid, faglighed og arbejdsglæde. Det er en vigtig ambition, som Socialt Lederforum bakker op om. For landets velfærdsmedarbejdere - uanset om vi taler om socialpædagoger, sundhedsmedarbejdere, betjente eller socialrådgivere - har for lidt tid ansigt til ansigt med den enkelte borger. Desuden har de for lidt frihed til at lade deres faglighed råde i hverdagen. De er hegnet for meget ind af snæver - ofte overflødig - styring.

Nærhedsreformen skal give velfærdsmedarbejderne mere tid med borgerne og mere frihed til at bruge deres faglighed. Skal Nærhedsreformen give mening, skal den kunne mærkes konkret i velfærdsmedarbejdernes hverdag. Det må ikke ende som endnu en 'duet for skrivebord og regneark', der reelt aldrig når den enkelte frontlinjemedarbejder.

En central nøgle til at få implementeret så vigtig og nødvendig en reform er at inddrage ledelseslaget allerede fra det indledende stadie af reformarbejdet. En afgørende og helt central grundforudsætning for god socialpædagogik og godt omsorgsarbejde er nemlig god ledelse.

Dette understreger i høj grad den tillidsdagsorden, der tidligere blev søsat via Ledelseskommissionen. Her var nogle af nøglebegreberne: Tillid, afbureaukratisering, mindre styring og mere ledelse. Forhåbentlig vil det kommende vigtige arbejde med Nærhedsreformen også tage udgangspunkt i disse centrale områder.

Vi er klar!

Vi håber, som altid, at artiklerne i dette nummer af dit social- og ledelsesfaglige tidsskrift vil give anledning til eftertanke og inspiration vedrørende ledelse, socialpolitik og mennesker med særlige behov.

Rigtig god fornøjelse med læsningen!



Med venlig hilsen
Bo Møllerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Hvordan genvinder vi modet?

II. Faldgruber



Af Leon Lerborg

Om Leon Lerborg

Magister i filosofi og statskundskab. Har arbejdet med modernisering i Finansministeriet og som managementkonsulent i KPMG og Deloitte. Direktør i Momentum – Nordsjællands Idéhus og med toplederuddannelse på KIOL. Har ved siden af undervist ved praktisk talt alle Danmarks lange videregående uddannelser og skrevet en lang række bøger, antologibidrag, artikler, kronikker m.v. om styring og ledelse. Har de sidste to år skrevet på en bog om mod for Gyldendal, som udkommer i 2021.

Den anden artikel i serien om mod tager fat i de faldgruber, der eksisterer, når man beskæftiger sig med mod. Faldgruberne er delt ind i grupper, der handler om at flygte fra modet, kognitive faldgruber, modet som livsform og skinmod, der er måder at fælle modet på.

1. Indledning

I min første artikel om mod betonedede jeg vigtigheden af, at vi tager denne klassiske dyd dybt alvorligt. Den har tidligere haft – og bør have – samme betydning som andre grundbegreber i den vestlige kultur såsom demokrati, sandhed, visdom og retfærdighed. Der er altså god grund til at sætte mod på dagsordenen. Jeg beskrev dernæst to overordnede *udfordringer* ved at sætte modet på dagordenen: Den ene er, at der hersker en kolossal forvirring om, hvad mod er, hvilke former det kan antage m.v.; den anden at modet tydeligvis har spillet en stadig mindre rolle i vores kultur de sidste cirka hundrede år og måske især efter 2. verdenskrig. Med udfordringer mener jeg altså, at det ikke er så nemt, som man skulle tro at tage modet op. Det er et komplekst emne, som ydermere er gået mere eller mindre i glemmebogen, og der skal derfor en betragtelig indsats til at vække det til live igen; eller med et mere klassisk udtryk: At give det en renæssance. I denne anden artikel vil jeg tage fat i nogle af de *faldgruber*, der eksisterer, når man beskæftiger sig med modet. Dermed mener jeg steder, hvor det så at sige kan gå galt; hvor man gør – eller undlader at gøre – noget, der er nødvendigt, hvis det skal lykkes at bringe modet til live i samfundet, demokratiet, offentlige institutioner, civilsamfundet m.v. Jeg ved det: Det kan forekomme kedeligt, ja ligefrem negativt at skulle høre om faldgruber. Kan vi ikke i stedet få et redskab? En opskrift? Succeshistorierne? Alt det, vi bare skal gøre mere af? Hmmm. Jeg tror, det er passende at tale om en slags ”huller”, man kan falde i. Eller: Fejl man kan begå. Kun derved bliver det klart, hvad man ikke skal gøre. Og det er ofte det mest nyttige at vide. Desuden er der klar praktisk relevans: Lad være med dette! Med andre ord: Der skal ikke meget fantasi til at vende faldgruber til gode råd. For at få lidt hold på de mange faldgruber har jeg inddelt dem i fire grupper under fire forsøgsvisse overskrifter: Den første gruppe handler om, at vi let kan komme til at *flygte* fra modet, eller rettere de modige tanker og handlinger. Det er en klassisk tankegang: Vi bryder os ikke om at udsætte os for fare, risici eller unødige anstrengelse. En anden gruppe

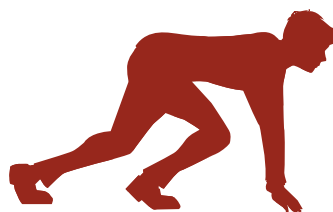
kalder jeg for *kognitive faldgruber*. Det er så at sige steder i vores tænkning om modet, vi kan gå galt i byen. For det tredje skriver jeg om, at modet er en livsform, og endelig at der er forskellige former for skinmod, dvs. forskellige måder hvorpå man kan fælle modet.

2. Flugten fra modet

Det kan som sagt synes som om, at den vestlige kultur langsomt har været ved at miste modet gennem de sidste cirka 100 år. Det kan naturligvis gradbøjes på mange måder: Det er forskelligt fra person til person, fra land til land, fra den ene form for mod til den anden, fra situation til situation, fra profession til profession osv. Ligeså kan det forsvinde på mange forskellige måder. Det kan blive irrelevant – og gud ske tak og lov for det! Men det kan også forsvinde i de situationer, hvor der er indlysende behov for det. Lad mig tage afsæt i Aristoteles. Han opfatter modet som en *dyd*, og for dem gælder det altid, at man skal holde sig ”på midten”, eller på dydens smalle sti om man vil. Der er altid fare for, at man kan falde i en af to grøfter, og i modets tilfælde kan man være for lidt modig eller for meget modig. I begge tilfælde kan man kalde det for en flugt – enten fra modet eller ind i modet. I det ene tilfælde er man det, der klassisk kaldes for *fej* eller en kujon. Man flygter fra modet, fra frygten, farerne og risiciene. Men man kan også være overmodig, hvad der gerne betegnes som dumdristig. Her udsætter man sig for store farer og risici. Lad mig kort skrive lidt om begge grøfterne.

1) Fejhed og frygtsomhed

Det er meget sjældent, man kalder nogen fej eller kujon. Det er særdeles stærke ord, og man lægger op til en stærk konflikt, hvis man vælger at bruge dem. Der kan yderligere ligge en dob-



belt fejhed i, at man undlader at tale om fejhed overhovedet. Fejhed er i sig selv en flugt, og flugten fra at tale om flugten er således en dobbelt flugt, eller en dobbelt fejhed om man vil. Man undlader at tale om den fejhed, der faktisk er der – eller man kalder den noget mere harm-løst; dvs. bruger eufemismer – fx ved at kalde fejheden for magelighed, nemhed, forsigtighed m.v. Det er så meget desto nemmere, som der faktisk er et langt kontinuum mellem modet og fejheden, og det er ikke altid let at vide, hvilke ord der er passende. Hvad skal man fx kalde tøffelhelten, altså den mand, der systematisk lader sig underkue af sin kone? Er han en vatpik? Kujon? Tjoohh. Fej? Njahhh. Og det kommer vel i sidste instans an på, hvordan konen præcist opfører sig, og hvordan han reagerer? Det er altså afhængigt af en konkret vurdering af situationen, om man kan kalde en person fej, kujon, bange, konflikt-sky, underkuet, magelig eller andet. Vi må altså alle vurdere, hvordan konkret adfærd i konkrete situationer skal beskrives med hvilke ord, herunder have modet til at anvende de passende ord og ikke eufemismer. Hvad der naturligvis alt sammen er kulturelt indlejret. Det forekommer også at være sådan, at nogle flugtformer er mere almindelige end andre på bestemte tidspunkter i historien og i forskellige miljøer. Det er min umiddelbare opfattelse, at vor tids fejhed navnlig består i *frygtsomhed*. Det er paradoksalt, men også et faktum, at selvom en meget lang række usikkerheder er afskaffet eller mindsket i vores moderne samfund, så er bekymringerne, følelsen af sårbarhed og skrøbelighed langt mere udbredt end tidligere. Verden opleves på mange måder

som mere farlig end tidligere, og ængstelser huserer. Det befordrer naturligvis ikke lysten til at tage usikkerhed og risici på sig. Min pointe er denne: Vi kommer ikke tættere på modet, hvis vi ikke samtidig tør at tale om modets negative modstykke i form af fejhed, magelighed, kujoneri, overdreven ængstelighed osv. Ja, man kan ligefrem forestille sig, at det er vigtigere at tale om disse fænomener snarere end modet selv. Det kræver også mere mod.

2) Overmodet

Ifølge Aristoteles kan man også være *for* modig, ja overdreven modig – hvad vi normalt kalder overmod eller *dumdristighed*. Vi taler her om adfærd, der ignorerer farer, som tager unødige risici, forfølger urealistiske mål – alt sammen noget, der hænger sammen med manglen på dyden klogskab. Derfor dumdristighed. Et klassisk eksempel er drengen, som – for at vise sig – tager hovedspring fra en badebro og risikerer at brække halsen. Også her kan man pege på former for overmod, som specielt synes at forekomme i vor egen tid. Ser vi på den offentlige sektor, så synes der fx ofte at være en vis teknokratisk styringsoptimisme til stede. Vi står ganske vist overfor komplekse, vilde og voldsomme problemer, men alligevel er optimismen stor: Vi skal bare "knække koden", forebygge, give tilstrækkeligt med penge, komme på et kursus, have et nyt værktøj, lave en analyse, inddrage og samskabe – eller hvad pokker det nu end er. Vi kan i grunden det hele. Hvis vi bare får lidt penge, tillid, råderum, evidens eller lignende. Og der er naturligvis lidt sandhed i dette, men også mange



overdrivelser. Der er konsulentrapporter, der ser for mange besparelsesmuligheder; faglige miljøer der overanstrenger troen på, hvad deres yndlingsteorier kan løse af problemer; ledere der i begejstring og jubeloptimisme tror, de kan gå på vandet osv. osv. Man kan diskutere, hvorfor dette overmod opstår. Måske er det som den lille dreng, der skal "vise sig". I pressen. I resultatkontrakten. I byrådsalen. På de sociale medier. Eller hvor man nu viser sig i disse dage. Fristelserne ligger lige for: Pynte på resultater, dække over fejltagelser, overspændende forventninger osv.

3. Kognitive faldgruber

I dette afsnit vil jeg kort beskrive fem faldgruber, man lidt upræcist kan kalde *kognitive faldgruber* – altså faldgruber, der umiddelbart knytter sig til vores måde at tænke modet på.

1) Investere tid

Først og fremmest må man *bruge tid* på modet – herunder fejheden, udfordringerne, faldgruberne, modets former. Ellers kommer vi slet ingen vegne. Emnet er kolossalt og komplekst. Man kan læse om det, tale om det, tænke over det. I familien, på arbejdet, i fodboldklubben. Ingen af vores centrale begreber (demokrati, retfærdighed, sandhed, etik osv.) kan leve eller overleve, hvis ikke de "fylder" i vores liv, hvis vi ikke bakser med dem i vores hoveder og samvær, diskuterer dem, kritiserer dem m.v. Men i stedet har vi ofte travlt med alverdens småting. Det er også det nemmeste.

2) Fortsat forvirring

Når vi (som mennesker, ledere, tænkere osv.) tager emnet mod op, så gør vi det ofte på en måde, som fortsætter, sågar øger den eksisterende forvirring. Det skyldes måske, at vi ikke har sat os tilstrækkeligt ind i emnet, har for travlt, ikke evner eller orker at skabe klarhed, fordi vi i virkeligheden mest har travlt med at vise os – eller andet. Vi bruger ordet mod i dagligdagens forstand – dvs. uden klar forståelse af betydningen, endsige en definition. Ligesom vi kan tale om demokrati, retfærdighed, anstændighed,

magt m.v. uden at være skarpe på betydningen. For ikke at snakke om termer inden for styring og ledelse, hvor vi også gerne taler om New Public Governance, evidens, samskabelse, innovation, paradokser osv. uden at have et klart greb om ordene- og dermed heller ikke et klart greb om virkeligheden; ingen chance for at gøre nogen forskel.

3) Modets entropi

Man kan iagttage, at ordet mod gerne *udvandes*. Med dette mener jeg, at ordet mod flyder ud, så snart sagt alt og alle er modige, praktisk tale hele tiden. Vi har glemt den oprindelige betydning af ordet, hvor det tydeligvis betegner adfærd, som er noget specielt, særligt, over gennemsnitligt eller ophøjet. Det behøves ikke at være en heltedåd, som går over i historien, men dog heller ikke at gøre noget helt elementært. Man er fx ikke modig blot fordi, man bliver gift, selvom det udmærket kan være modigt at gifte sig med en bestemt person. Fx kræver det mod for en kvinde i visse indvandrer miljøer at gifte sig med en etnisk dansker. Ligeså med ledere. Det er ikke modigt at være leder per se, og alle ledere skal kunne træffe svære beslutninger, fx om afskediggelse af medarbejdere, der ikke er dygtige nok. Det er rigtigt, nødvendigt og også ubehageligt at træffe og eksekvere sådanne beslutninger. Men det er at udvande termen at kalde det for mod. Og når det alligevel sker, så er det måske fordi, at nogle ledere er blevet så frygtsomme, at det kræver en kæmpe kamp at gøre det, der er en elementær pligt. Men hvis man kalder dette for mod, så er ordet udvandet i en grad, så man i virkeligheden berømmer modets modsætning: Fejheden – nemlig den overdrevne, ubegrundede frygtsomhed, som i virkeligheden er en karakterfejl. Denne udvanding og omvendning af begrebet mod kalder jeg *modets entropi*. Entropi er et begreb fra astronomien, der betegner det forhold, at universet bevæger sig mod en udligning af al energi således, at alt til sidst er absolut stilstand. Der er ikke længere forskelle, og der sker absolut intet. Ligeså med begreber: Hvis vi ikke passer meget på, så udvandes begreber langsomt således, at de stille og roligt flyder sammen

med andre begreber og med sine egne modsætninger. Vi ender med en stor grå grød af ord, som vi kan se og høre en forskel på, men som reelt ikke betegner nogen forskel, og som derfor heller ikke kan gøre nogen forskel. Når vi således får alt blandet sammen og udjævnet alle forskelle, gjort småt til stort, og sort til hvidt, så kan vi ikke længere tænke, erkende, udtrykke os, fokusere eller forandre. Begrebernes entropi bidrager således til verdens entropi. Alt bliver slapt og ligegyldigt – og vi mister i enden modet. Fordi vi ikke har noget at kæmpe mod og kæmpe med.

4) Indsnævring

Måske lidt paradoksalt sker der ofte en indsnævring af begrebet mod samtidig med, at det udvandes og omvendes. Indsnævringen kan ske ved, at man kun interesserer sig for bestemte *kilder* til ens opfattelse af mod, eller at man kun interesserer sig for bestemte former. Med (a) kilder tænker jeg på, hvem man lytter til. Der er fx en voksende angelsaksisk, empirisk-pragmatisk forskningstradition, der primært samler ordets betydning op fra nutidens hverdag. Man undersøger i detaljer, hvad almindelige mennesker mener med mod, og derefter gør man ligheder og forskelle op. Ofte kaldes dette for "empiriske definitioner". Derved kommer man naturligvis til at naturalisere de eksisterende udvindinger, omvendinger, misforståelser med meget mere, og det hele kommer til at mangle kant og evnen til at gøre en forskel. Ligeså, hvis man kun interesserer sig for, hvad eksisterende ledere kan diske op med af egne opfattelser af, hvornår de har været modige. Miseren består i, at ledere langt fra altid er særligt modige, endsige eksperter i mod. Til tider ligefrem tværtom. Og deres selvfremstillinger bidrager således kun til at bekræfte status quo. Og hvad er der så vundet? Man bliver betydeligt klogere, hvis man fx læser Brechts *Mutter Kurasje*, Foucaults *Le Courage de la vérité*, Kierkegaards skrivelser under kirkekampen, Fleurys *La fin de courage* – eller så meget andet. Man kan også (b) se betragtelige indsnævring, når det gælder forskellige *former for mod*. Der er fx en lang række klassiske modstillinger i modets historie, hvor der ofte lægges op til,

at man vælger til og ikke mindst fra. Således er det en del af tidsånden, at de fleste fx berømmer hverdagsmodet, men forsøger heltemodet; berømmer det kollektive mod, men frasiger sig det individuelle; fremhæver modet til at være svagt, men nedtoner viljestyrkens og kampen betydning; eller krigens mod kritiseres for at være patriarkalsk, modsat fx det moralske mod. Jeg finder generelt, at det er uheldigt, hvis man går glip af den begrebslige rigdom, der ligger i modets historie, og at man bør udnytte den kæmpe spillebane, der faktisk er inden for de rammer, hvor modet ikke udvandes, men beriges.

5) Det gør vi allerede

En af de hyppigste faldgruber ses også indenfor en lang række andre tiltag, koncepter m.v. Den består i, at "praksisfeltet" hurtigt beslutter sig for, at "det gør vi allerede". Det er kendt inden for fx de pædagogiske læreplaner, ifm. kurser i innovation og kompetenceudvikling, patientinddragelse osv. Når "praksisfeltet" beslutter sig for, at "det gør vi allerede", så er det ensbetydende med, at der ikke behøves at ske noget nyt. Man har blot lært en ny betegnelse for en eksisterende praksis. Der kan være mange grunde til denne reaktion. Modstand mod forandring, eller behersket indsigt i, hvad der ligger bag det initiativ, man reagerer på. Anyway – det synes fx at være en reaktion blandt mange ledere i den offentlige sektor, at de skam allerede er meget modige. Så der er ikke noget at komme efter. Der skal naturligvis mod til at indrømme, at man hidtil ikke har været så modig, som man kunne og burde have været. Det er en selverkendelse og selvkritik, som mange vil anse for at være ubehagelig og farlig. Man må håbe, at nogen også kan høste ære ved at gå forrest. Det er nemlig også det, de modige ofte gør.

4. Modet som livsform

Navnlig i arbejdssfæren er moderne mennesker vant til, at man erhverver nye kompetencer hen ad vejen. Man lærer nye teorier, at håndtere diverse teknikker, at forstå forskellige koncepter.

Det sker på kurser og konferencer, i og uden for arbejdstiden. Og hvis det er lidt seriøst, skal man gerne læse lidt om sagen også, sågar til eksamen og have et diplom, måske en hat. Man opbygger og vedligeholder sin professionelle faglighed derved. Det er naturligt at tro, at modet befinder sig i samme boldgade. Men sådan er det ikke. Faktisk slet ikke! Fra starten – dvs. i antikken – var det klart, at mod er en *moralisk dyd* og ikke en færdighed. En færdighed baserer sig på det, grækerne kaldte *techné*, dvs. en viden om, hvordan man gør noget, fx bygger et hus eller rider på en hest. Til forskel herfra er modet en dyd, der knytter sig til ens personlighed. Det er ikke en egenskab, man er født med, eller en færdighed man lærer i en skole. Det er et personlighedstræk, som man i varierende grad, i forskellige former og på forskellig vis kan opbygge gennem livet. I starten skal man anstrenge sig, tage sig sammen og sig selv i nakken; men gennem gentagelser bliver det en vane. Noget naturligt. En del af ens personlighed, en personlig egenskab. Modet rammer noget, man kun kan tilegne sig som menneske. Det har dybe rødder i ens personlighed; man kan ikke tage det på, når man træder ind på arbejdspladsen og hænge det på knagen, når man går hjem. Det er en permanent, grundlæggende egenskab ved et menneske. I den næste artikel vender vi tilbage til, at mod er en kompleks menneskelig egenskab, som er sammensat af mange ting: Beherskelse af følelser, opbygning af motivation, høje etiske standarder, beslutningskraft, vilje, klogskab m.v. Det drejer sig således ikke om et hjørne af ens personlighed, som man efter behag kan fremdrage ved givne lejligheder. Det er en del af ens identitet, og en kompliceret disposition, der aktiverer mange og dybtliggende egenskaber ved en person på en gang. Modet er kort sagt en langt mere fundamental og kompliceret egenskab ved et menneske end at have en afgrænset færdighed. Det er en egenskab, der eventuelt kan aktiveres i forbindelse med håndtering af en given viden eller færdighed, eller måske bedre: Det er en egenskab, som spiller ind på, hvordan man udfolder sin faglighed, men som også spiller en central rolle i hele ens liv – som forælder, ven, partner,

frivillig, bjergbestiger, håndboldspiller, mentor, gymnasieelev. Sagt på en anden måde: Mod er et resultat af en *livsform*. Den dannes og udfoldes i forbindelse med hele ens liv. Ikke kun i en skole, på operationsstuen, i bostedet. Det nytter givet vis at læse om mod, men det er det mindste af det hele. Modet opbygges især i hverdagen, gennem ens beslutninger og samtaler med en selv, kolleger og venner. Og modet dannes langsomt, som resultat af daglige valg, som influerer på ens viljestyrke, moral, beslutningskraft, viden og visdom. Dvs. modet opbygges ikke kun i situationer, hvor man bør være modig, men også i alle de situationer, der influerer på de faktorer, som ens mod er sammensat af. Hvis man vil være modig, så må man opbygge klogskab, etik, viljestyrke, beherskelse af følelser m.v. – altså en hel række af centrale menneskelige egenskaber, som skal mobiliseres, når situationer kalder på ens mod. Kort sagt: Modet er en livsform – eller måske bedre: Modet – og varierende grader af mangel på samme – er resultat af, hvordan man lever hele sit liv, minut for minut, hver evig eneste dag. Dermed ikke sagt, at man skal tænke på mod hvert evig eneste minut; men man skal vide, at ens centrale dyder – retfærdighedssans, dømmekraft, evne til at deltage i demokrati og fællesskaber, mådehold, mod osv. – er egenskaber, der opbygges via små daglige valg, også selvom de kun skal mobiliseres ved bestemte lejligheder. Det ses således, at modet ikke kan segregeres ud i afgrænsede moduler på en diplomuddannelse, en seminariedag eller to for direktionen, tre artikler i et ledelsesmagasin eller aftenbønnen. Det er derimod en kontinuerlig og konstant livsudfordring. Det er et led i det, som den sene Foucault med de gamle grækere kalder for en fundamental "selv-omsorg", eller "omsorg for sig selv" (*souci de soi*).

5. Skinmod

Til slut vil jeg omtale nogle af de faldgruber, der består i, at man lader som om, man er modig uden at være det. Man kan kalde det *skin-mod*. Man forestiller at være modig uden at være det. Modet er kun en facade, en kulisse. Jeg vil

omtale tre udbredte former for skinmod, ølsesnak, omvendning og pligtsludder, men lad mig først minde om den indlysende mekanisme, der ligger bag alle former for skinmod: Mod er uomtvisteligt en positiv karakteristik af en adfærd, en person, eventuelt en hel institution. Derfor vil de fleste aktører gerne have denne karakteristik hæftet på sig. At udvise mod skaber agtelse, status, anerkendelse, legitimation og andre gode sager, og det kan understøtte ens karriere, økonomiske position, anseelse blandt det modsatte køn osv. Der er med andre ord mange gode grunde til, at man gerne vil fremstå som modig. Men hvad nu, hvis man ikke er modig? Så kan man naturligvis lade som om, man er modig, iscenesætte sig selv som modig; eller man kan indgå i rygklapperrelationer, hvor man gensidigt roser hinanden for at være modige, effektive, empatiske, eller hvad der nu ligger højt på tidens værdibarometer. Hvis man bevidst forstiller sig, vel vidende at det er falsk varebetegnelse, så er det naturligvis en kynisk, strategisk adfærd, som ingen synes om. Heller ikke aktøren selv. Derfor kan man belejligt fortrænge det, benægte det – eller måske nemmere: Man kan i ly af mod-begrebets abstrakthed og kompleksitet benytte sig af, at de fleste i realiteten har en yderst vag fornemmelse af, hvad termen mod henviser til, og man kan derved tilskrive sig en kvalitet som mod uden, at det hverken for sig selv eller andre er indlysende forkert. Man slipper så at sige afsted med det, både overfor andre og overfor sig selv.

1) Ølsesnak

Termen ølsesnak har jeg fundet på ud fra et lille vers, som Johan Herman Wessel etsteds tager afsæt i. Det lyder:

*Pigerne i Magle-Ølse
Forstaar at lave herlig Pølse;
Man sætte Ølse for, man sætte Ølse bag,
Pølsen beholder dog sin Smag".¹*

Pointen er klar: Lige meget hvad man kalder pølsen, så ændrer det ikke på dens smag. Eller mere generelt: Det gør ikke en forskel, hvad vi kalder tingene; virkeligheden forandrer sig ikke, fordi vi giver den nye navne. Eller med en lille drejning: Virkeligheden ændrer sig ikke, fordi vi blot tilføjer et ord – hvad enten der er for eller bag. Heller ikke, når det er ordet mod.

Jeg har observeret, at m-ordet, mod, ofte tilføjes tekster om ledelse og organisation uden, at det gør den fjerneste forskel. Det er blot til pynt. Det fjører ikke noget nyt til forståelse af virkeligheden eller os selv. Det har med andre ord ingen analytisk værdi (dvs. ift. at forstå noget) eller ift. at vi kan gøre noget andet, end vi kunne før. Det, der sker, er, at m-ordet blot påklitres eksisterende diskurser, fx om ledelse eller faglighed, men uden at m-ordet er forstået, diskuteret, udfoldet eller på anden måde kvalificeret, og derfor bidrager det ikke til det, som det sættes for eller bag, fx ledelser. Fx kan man læse, at det kræver mod at udfylde ens ledelsesrum, eller at tage svære beslutninger, at afskedige en medarbejder, at se virkeligheden i øjnene, at tage ledelsesmæssigt ansvar, at være innovativ, at tage fejl osv. osv. Ofte er det ikke m-ordet, der anvendes, men udtryk som at turde, at vove osv. Under alle forhold: Man kan tale om modig ledelse, ledelsesmod, mod til at fejle osv., men hvis det ikke kommer videre end det, så beholder pølsen sin smag. Det gør ingen forskel.

Misforstå mig ikke. Jeg beskæftiger mig med mod, fordi det kan gøre en forskel. En overordentlig stor forskel endda. Jeg tror også, at det kan gøre en stor forskel, hvis en leder tør at udfylde sit ledelsesrum, tage ansvar, tage svære beslutninger osv. Men vi må i så fald have en kvalificeret, dyb viden om, hvad vi mener med mod i de angivne sammenhænge og dermed kunne uddybe, hvorfor det gør en forskel at koble mod sammen med ansvar, udnyttelse af ledel-

¹ Johan Herman Wessel, *Johan Herman Wessels samlede digte*, ed. by Israel Salomon Levin (Kjøbenhavn: Reitzel, 1862), p. 270.

sesrum osv. Hvorfor kalder det på mod at tage ansvar i en bestemt sammenhæng? Er der noget farligt? Er der en risiko? Hvilken? For hvem? Hvor stor? Hvor sandsynligt? Hvad kræver det af lederen at være modig? Bare en beslutning? En beslutningsproces? Hvad er alternative handlinger? Er lederen bange? Hvad er hans motiver? Kræver det høj moral? Står hun alene eller sammen med andre? Hvad forventer omverdenen? Gør hun det for sin egen eller organisationens skyld? For lige at tage nogle af de mest indlysende spørgsmål – som alle kan være ganske svære at svare på.

Når man både i daglig tale, på sociale medier og i ledelseslitteraturen ender med ølsesnak, så er grunden enkel. Hvis man skal have en frugtbar forståelse af fx modig ledelse, så forudsætter det, at man har en relativt grundig viden om begge størrelser. I så fald sker der en gensidig befrugtning af begge størrelser, og der opstår en interessant syntese. Så opstår der nye erkendelser, nye spørgsmål, nye handlingsmuligheder, nye selvforståelser – ja en masse ting. Og man kan få det, man er ude efter: Modige ledere og modig ledelse. Ølsesnakken opstår, når man ved for lidt om pølsen, i dette tilfælde mod. Så bliver det blot et ord, der er klistret på en eksisterende diskussion. Den tilføjer ingen ny værdi. Så vidt jeg kan se, er det miseren, når ledere og ledelsesteoretikere i hast kaster sig over et begreb som mod, fordi det er oppe i tiden. Mod bliver så sat foran, efter og ind imellem alt det, man plejer at sige. Mod er på mode, og hvor det før var anerkendelse, værdier, tydelighed m.v., man blandede ind i ledelsessnakken, så er det nu (også) mod. I al fald for en tid, og ingen når at sætte sig ind i sagen. Det bliver kun til en kort flirt – og behandlingen af modet får ikke den vægt, tid og plads, som det er berettiget til, og der i overordentlig grad er behov for. Og derved opstår den triste,

men ofte berettigede mistanke om, at det kun er et buzz-word. Det summer en tid og kan give et forbigående sus. Men det bliver hurtigt slidt op, fordi det mangler indhold. Eller rettere: Fordi vi ikke satte os ordentligt ind i sagen og udnyttede potentialerne i begrebet mod.

2) Omvending

En nærliggende faldgrube er, at vi får vendt tingene på hovedet, så det, der er det modsatte af mod, pludselig bliver modigt. Jeg har allerede antydnet denne mekanisme ifm. modets entropi, men den fortjener selvstændig behandling. Det er desuden en klassiker, som allerede historien om den græske helt Herakles' møde med gudinderne Athene og Kakia bevidner. De to gudinder repræsenterer henholdsvis dyderne og lasterne i livet, og Herakles møder dem en dag, hvor han går på et ensomt sted og overvejer, hvilken vej han skal tage i livet. Athene anbefaler naturligvis det dydige liv – retfærdigheden, klogskaben, modet m.v., men Kakia taler også godt for sin sag. Hun fremstilles gerne som en forfængelig, let påklædt, plump kvinde, repræsentant for det onde, fristelser, kriminalitet m.v., men hun får det til at lyde godt, når hun fortæller Herakles om fordelene ved at vælge hendes vej:

Du skal høste frugterne af andres anstrengelser og ikke vige tilbage for noget, som giver dig nytte. Mine følgere giver jeg lov til at plukke fordele, hvor de vil.". Da Herakles hørte dette spurgte han "Frue, undskyld men hvad er dit navn?". "Mine venner kalder mig Lykke" svarede hun, "men blandt dem, der hader mig, bærer jeg kælenavnet Kakia².

Her bliver alt det dårlige altså pakket grundigt ind i positive ord og beskrivelser: Nytte, fordele og lykke. Der er altså fordele ved at gøre det onde,

¹ Fra Xenofons erindringer om Sokrates: Memorabilia 2.1.21

² Jan Lindhardt, *De syv dødssynder* (Kbh.: Rosinante, 2001).

³ Leon Lerborg, *'Pligtsludder Og Forbudte Sandheder', Lederliv, 2018, 1–40; Leon Lerborg, 'Modet til sandheden', in Den modige leder, ed. by Karsten Mellon (Frederikshavn: Dafolo, 2018).*

og det er disse, som Kakia så dygtigt betoner, så det onde pludseligt fremtræder som det gode. Biskop Jan Lindhardt skrev en lille bog om de syv dødsynder³, hvor hans grundpointe er, at de syv dødssynder er blevet til dyder i vor tid. Det, der før var rigtigt skidt, fremstilles nu som vældig godt. Synderne er er dermed forsvundet – ud af sproget og livet. "Hvor bekvemt", fristes man til at sige. Misundelse bliver til retfærdighedssans; materialisme og forbrugerisme bliver til at nyde det gode liv; fejhed bliver til fornuftig forsigtighed; omklamring til omsorg og så fremdeles. Og igen er fejheden dobbelt: At vende tingene på hovedet er fejte; at fortrænge, at man har vendt tingene på hovedet, er dobbeltfejte. Og for nu at stille knivskarpt på modet: Man kan have på fornemmelsen, at modets fæle fætre, frygtsomheden og overmodet, til tider fremstilles som mod. Det er ikke længere modigt at være stærk, men svag; og mange ledere presses til at være ikke alene modige, men at se bort fra al fornuft og dermed blive dumdristige, når de skal opstille budgetter, digitalisere, love resultater osv.

3) Pligtsludder

Lad mig endelig nævne det skinmod, der følger af, hvad Erling Tiedemann engang har kaldt *pligtsludder*. Det sker i et citat, jeg i flere artikler har taget afsæt i ved behandling af det, jeg kalder *modet til sandheden*⁴. Det lyder:

Forudsætningen for, at vi kan ændre på tingenes tilstand, er, at vi kan tale sammen i dette land. Og det kan vi ikke! Offentlige ledere må i stigende grad sige pligtsludder og samtidig fortie de forbudte sandheder.

Med pligtsludder mener Tiedemann, at mange (her: ledere) siger noget, de slet ikke mener. Og det er noget, de blot siger i kraft af en opfattelse af, at det er deres pligt i deres organisatoriske position. Og vi taler altså ikke om, at man siger noget, man ikke helt mener. Nej, der er tale om det rene skinbarlige sludder. Kort sagt, noget man slet ikke mener. Jeg har interviewet godt 50 ledere om dette emne (plus de forbudte sandheder), og alle kan sagtens genkende problemet, og

det findes i alle mulige og umulige afskygninger. Så det er indiskutabelt udbredt.

Pligtsludder har noget at gøre med mod på to måder: For det første forekommer det nærliggende at tro, at mange anvender m-ordet uden i nogen særlig forstand at tage det alvorligt. De hylér blot blandt de ulve, de er iblandt, snakker tidsånden efter munden; mener ikke det, man siger; men følger blot tidens jargon. Det er naturligvis skadeligt. Det er ord uden handling, ord uden mening, mangel på autencitet m.v. For det andet kan man sige, at den meget udbredte anvendelse af pligtsludder gør det ekstra nødvendigt at anvende den form for mod, som jeg kalder modet til sandheden. Vi har hårdt brug for at vide, hvad hinanden mener – herunder om de forbudte sandheder: Fortielserne, fortrængningerne, tabuerne, de ilde hørte sandheder osv. Det skal naturligvis tages op på den rette vis, i de rette fora og til den rette tid. Det forekommer mig, at denne form for mod på mange måder er den, som vores tid har mest behov for. Hvis vi ikke taler om de virkelige problemer, eller taler om en lang række mere eller mindre ikke-eksisterende problemer, så spilder vi tiden og kommer ingen vegne. Det er ikke blot spild af tid, men fejte. Vive la vérité!



Ledelse i det senmoderne samfund

Ny leder og nyt ledelsesparadigme – et opgør med de individuelle rettigheder



Af Tue Isaksen, Cand.psych., forfatter og foredragsholder



Samfundsudviklingen har betydet, at der findes tre grupperinger af medarbejdere, som hver især skal håndteres forskelligt. Men det er nødvendigt for opgaveløsningen, ressourcefordelingen og trivslen, at vi med lederne i front begynder at se arbejdsfællesskabet som løsningen på de nuværende udfordringer fremfor et stigende fokus på individets rettigheder.

- Hvordan definerer man det 'at lede'? At lede vil sige at få en gruppe af mennesker gennem handlinger til at udføre en specifik opgave eller opfylde et specifikt behov, og i grunden er den definition hverken særlig kompliceret eller vanskelig at forstå; der skal udføres en opgave, som er forudbestemt, og nu er det din opgave som leder at koordinere de handlinger, der skal til, for at opgaven kan løses. Virkeligheden er dog ofte mere vanskelig, end teorierne lader os tro, mest af alt fordi de uomtvisteligt krydres med samfundets udvikling, sociale konstruktioner, kulturelle værdier, tidens tendenser og dermed alle disse omstændigheders indflydelse på menneskets biologi og psykologi. Selvom du evner at forstå og balancere alle disse elementer, står du som leder stadig tilbage med beslutningen om, hvilket udgangspunkt der skal præge din motivation for at udføre din ledelse med denne nye indsigt og viden: Er du tro mod opgavens mål (borgeren)? Er du tro mod systemets konstruktioner (faglighed, økonomi eller politik)? Er du tro mod den historiske viden og traditioner (faglige organisationer, vaner eller status quo)? Eller retter du din loyalitet mod dine personlige holdninger til at gøre 'det rigtige' (værdier, normer og moral)?

På de efterfølgende sider vil jeg nedbryde den ovennævnte kompleksitet og undersøge de udfordringer og faldgruber, som kan opstå i ledelse. Lad os starte med at gøre det komplekse mere håndgribeligt.

Tre guidelines

Tænk, hvis du i din ledelse kun skulle forholde dig til tre guidelines. Tre guidelines, som kunne hjælpe dig med at navigere i den grumsede suppe af hensyn, handlinger og holdninger, som ledelse ofte er fanget i. Jeg vil ikke påstå, at dette er den endegyldige sandhed, faktisk vil jeg gå så langt som til at sige, at det med sikkerhed ikke er den endegyldige sandhed, og det er fordi, jeg ikke ved, hvordan kulturen udvikler sig og hvilken ny teknologi og viden, der opstår. Dog vil jeg påstå, at hvis vi tager

udgangspunkt i det senmoderne samfund med den viden, som vi for nuværende har, vil de følgende tre guidelines tjene dig godt. Men jeg må dog advare dig: De er ikke en vej til et konfliktfrit rum som leder, for de gør op med en kulturel tendens, som mange vil have svært ved at slippe.

De tre guidelines er

1. Vær altid loyal over for opgavens mål
2. Tag altid udgangspunkt i den fælles sandhed, når du skal beslutte, kommunikere og argumentere – ikke den objektive sandhed (abstrakte) eller den subjektive sandhed (individuelle)
3. Med udgangspunkt i biologien skal du efterleve en realistisk oplevelse af kontrol og forventninger og sikre dig, at du som leder ikke skaber urealistiske forventninger til kontrol eller hensyn

Tre medarbejdergrupperinger

Det kan lyde banalt, men udviklingen i vores samfund og tidens tendens præget af selvledelse og aktiv anvendelse af værdier betyder, at mange forvalter arbejdet som et sted, der skal give mulighed for at efterleve absolut frihed og tilgodese individuelle rettigheder. Det vil du som leder opleve, når medarbejdere f.eks. forventer, at vagtplanen tilgodeser deres individuelle behov, eller når du som leder forventes at kunne håndtere medarbejderes personlige problemer og løse interne konflikter mellem medarbejdere, som intet har med jobbet at gøre.

Samfundsudviklingen har betydet, at der nu findes tre grupperinger af medarbejdere, som hver især skal håndteres forskelligt.

Den første gruppe er de medarbejdere, som ønsker at løse opgaven af hensyn til og med fokus på borgeren. Du skal være lykkelig for denne medarbejdergruppe, og du skal passe godt på dem, for de er oftest dem, der også vil forsøge at løbe stærkere og stærkere for at løse de problemer, som de to andre grupperinger skaber.

Den anden gruppe er de medarbejdere, som i mindre grad har fokus på opgaven, men insisterende forlanger, at arbejdet skal være i balance med deres privatliv. De vil ofte forvente og italesætte, at deres trivsel kun kan opstå, når deres vagtplan tager hensyn til deres privatliv, og/eller når de kan komme til at arbejde med de personer, som de har lyst til og kun forventes at håndtere de borgere, som passer til deres personlighed og individuelle behov. Denne gruppe prioriterer egen frihed og rettigheder højere end opgaven, men vil oftest argumentere med værdier, der fortæller historien om, at "en glad medarbejder er en god medarbejder" (objektiv sandhed). Denne medarbejdergruppe er et produkt af samfundets fokus på de individuelle rettigheder og krænkelseskulturen, og kan du ikke få dem til at se det store perspektiv, så vil de fortsat skabe problemer i din ledelse.

Den sidste gruppe har hjertet på rette sted; de ønsker at gøre det rigtige for borgerne og lader sig styre af etik, moral, normer og værdier. Udfordringen er, at de også er et produkt af det individfokuserede samfund og forvalter dette gode hjerte med udgangspunkt i deres personlige værdier og holdninger. Det er her, at du ofte som leder vil høre formuleringen "min borger". Disse medarbejdere er dygtige og ansvarsbevidste, men har ofte også en meget snæver forståelse af kerneopgaven. Hvis du ved et personalemøde om f.eks. en udadreagerende borger hører sætningen "Jeg har aldrig problemer med hende", så har du sikkert fundet problemets udgangspunkt, for disse medarbejdere kan have en tendens til at overse, hvilken konsekvens deres relation og handlinger over for borgeren kan have for deres kolleger og borgere. Her vil du opleve medarbejdere, der giver løfter eller tilladelser til borgere, som skaber konflikter mellem borger og andre kolleger. Det kan være situationer, hvor medarbejderen f.eks. tillader borgeren 1) at sidde foran i bilen, 2) flere smøger i timen end aftalt, 3) at købe pølser om aftenen 4) særlige aftaler, som kun eksisterer

mellem borger og den specifikke medarbejder. Disse medarbejdere har brug for hjælp til at forstå, at deres kerneopgave ikke er relationen til borgeren, men at relationen er et fagligt værktøj, de anvender til at løse opgaven. Desværre overser disse medarbejdere ofte, at deres tilgang betyder, at borgeren kun trives, når vedkommende er i kontakt med denne specifikke medarbejder, og som en konsekvens heraf mistrives borgeren nu størstedelen af dagen og i ferier og weekender. Relationen er aldrig opgaven, borgeren er opgaven.

Som leder kan du ikke bruge ressourcer på at guide grupperingerne efter hvert deres behov. Dit fokus må og skal være på opgaven, og derfor skal du være særligt opmærksom, når du kommunikerer opgaven, og når du støder på en af de to sidstnævnte grupperinger. Her skal du være obs på at justere fokus hen på dit budskab om opgaven og ikke lade dig forføre af hverken de objektive sandheder (gruppe 2) eller de subjektive sandheder (gruppe 3), hvilket leder frem til næste guideline.

Kommunikér ud fra den fælles sandhed

Kierkegaard er en kilde til evig lærdom for mig, og jeg mener, at han har noget fundamentalt at sige om det samfund, vi lever i p.t. Kierkegaard taler om tre sandheder, som omkredser og styrer vores liv. Ikke tre sandheder, som er tre endegyldige, men som udgør tre måder at forstå sandheden på, og jeg har i det foregående afsnit løftet sløret for disse.

Den første sandhed er den Objektive. Denne sandhed danner grundlaget for det, vi alle kan blive enige om – i hvert fald inden for en given kulturel ramme – for flytter vi vores perspektiv langt nok ud, bliver mange af vores objektive sandheder til subjektive, kulturelle sandheder. Den objektive sandhed er videnskab og argumenter, som i sin natur er grundlæggende eller så abstrakte, at de er ens for alle, og dermed siger Kierkegaard, at de er ligegyldige.

En objektiv sandhed kunne være: "Vi skal behandle alle mennesker med respekt!". I en organisatorisk kontekst kunne det også være: "En glad medarbejder er en god medarbejder", eller "Vi skal behandle vores borgere med værdighed". Alle disse sandheder bærer som nævnt et kulturelt præg, som gør, at de ikke nødvendigvis er objektive sandheder andre steder. Men i Danmark tror jeg, at de fleste vil acceptere dem som objektive sandheder – altså noget vi alle kan være enige om.

I mange år har udviklingen i Danmark betydet, at dialogen på arbejdspladsen har været fyldt med objektive sandheder som disse, fordi man har været angst for at lave for snævre rammer i opgaveudførelsen og -forståelsen af hensyn til medarbejdernes individuelle rettigheder. Konsekvensen har været en abstrakt dialog, som stadig lever i bedste velgående bl.a. i mange jobannoncer, hvor det kan være nærmest umuligt at gennemskue, hvad jobbet egentlig indebærer.

Kierkegaard nævner, at sandheden er ligegyldig, fordi den objektive sandhed skal forstås gennem den subjektive sandhed, som er den

personlige og individuelle sandhed. Her skal de ovennævnte spørgsmål besvares med: "Hvordan definerer jeg respekt, og hvornår oplever jeg så, at den er givet?", og "Hvad vil gøre mig glad?" og endelig "Hvad mener jeg er værdighed?". Når den subjektive sandhed er styrende på en arbejdsplads, vil medarbejderne ofte 'kapre opgaven' og forvente, at lederne bakker dem op i denne kapring.

Arbejdspladser, som er styret af subjektive sandheder, kan have en tendens til at skabe flere opgaver, end det oprindeligt er meningen og dermed opleve, at de ikke evner at nå i mål med opgaverne. I plejesektoren sker det, at pædagogiske medarbejdere begynder at agere misbrugsbehandlere for at hjælpe borgere med nedsatte kognitive funktioner til f.eks. at droppe usund mad, smøger eller hash. Jeg spørger ofte, om de er et behandlingssted, og når svaret er nej, så kan det undre mig, at de har indført aftaler, arbejds gange og personale møder, der alle omhandler konflikter og situationer, som opstår som en følge af deres forsøg på at udføre en slags misbrugsbehandling. Konfrontationen vil dog ofte udløse en bølge af subjektive værdier om ordentlighed, men lad mig understrege, at jeg ikke mener, at vi ikke skal behandle misbrugsproblemer, men hvis man med de bedste intentioner forsøger at hjælpe en borger med et problem, man ikke har kompetencerne til at løse eller hjælpe med, eller som organisationen ikke har ressourcer til at udføre, så vil der ske følgende:

1. Der opstår konflikter, som rammer alle, inkl. borgeren
2. De opgaver, som skulle løses, bliver nu sværere at nå, og det resulterer i et økonomisk pres
3. Arbejds gange og aftaler skaber forvirring hos mange – særligt nyuddannede – med stress til følge
4. Systemet får aldrig skabt en struktur, der evner at løse problemet, fordi det i stedet har travlt med at løse de problemer, der opstår, når den engagerede medarbejder dækker over det faktiske problem.



Kierkegaard mener dog også, at den subjektive sandhed først er sand, når den har indset, at den ikke er sand – altså når vi som mennesker forstår, at vores subjektive sandhed jo kun er én af mange og dermed ikke kan være styrende eller give mening, medmindre den er en del af noget større. Her taler Kierkegaard om religion og Gud, men hvis man for et kort øjeblik udskifter dette med Arbejdsfællesskab, så giver det god mening. For her er de spørgsmål, vi burde stille i stedet: "Hvornår oplever borgeren, at jeg har udvist respekt over for dem inden for de rammer, jeg har til rådighed?", "Hvordan kan jeg med de tilbud og muligheder, vi har, give borgeren glæde?" og endelig "Hvad, mener borgeren, er værdighed?".

Mange arbejdspladser har gennem årene arrangeret temadage, hvor de har talt om værdier, men det bliver ofte præget af en subjektiv sandhed, for det er ikke relevant, hvad medarbejderne mener er værdigt, det er relevant, hvad borgeren mener er værdigt, og denne værdighed skifter i forhold til kultur og tid.

Skab altid realistiske forventninger til kontrol

Den fælles sandhed må og skal være styrende i fremtiden, fordi vi som biologiske væsner er underlagt et behov for at opleve kontrol og efterlevelse af vores forventninger, og hvis vores samfund er baseret på subjektive sandheder, kan vi ikke understøtte vores biologiske organisme, og det vil få en negativ konsekvens for vores psykologi, give mere stress, ensomhed, depression og angst. Det leder frem til sidste guideline.

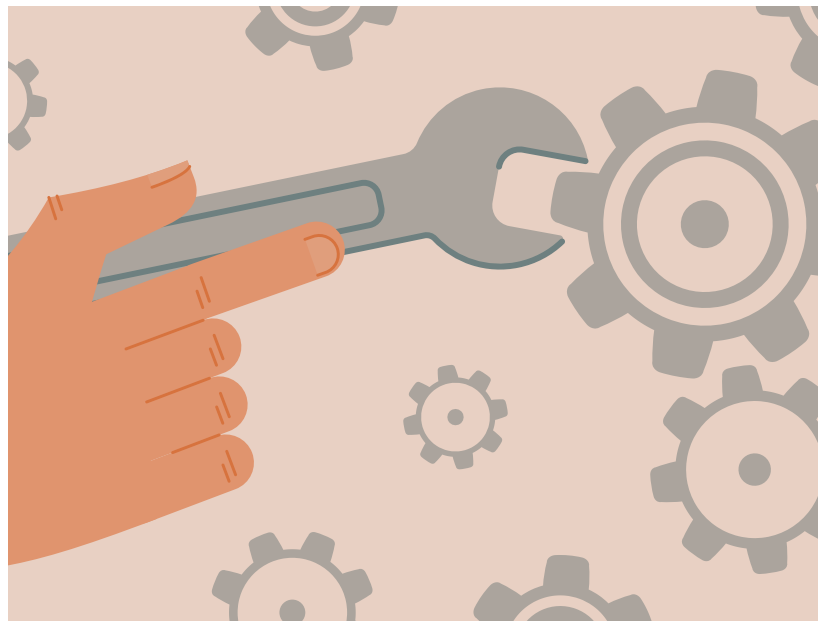
Når vi ser på den menneskelige organisme, så er der områder i vores kultur, som danner bro mellem psykologien og biologien, og som faktisk kan forklare nogle af de psykologiske forandringer, der opstår i forskellige tidsbilleder over tid.

Inoue, Tsuchiya og Koyama (1994) påviste, at kontroloplevelsen er tæt forbundet med produktionen af serotonin: Når organismen bliver

udsat for en negativ påvirkning, men stadig har mulighed for at tage kontrol over situationen, stiger serotoninproduktionen i takt med en øget produktion af kortisol. Fjernes muligheden for at kontrollere omstændighederne, falder eller stopper produktionen af serotonin.

I 2016 påviste Dayan, Dolan og Schultz sammenhængen mellem dopaminproduktionen og forventning til belønning. Deres forskning omhandlede misbrug og viste, at en misbruger øgede produktionen af dopamin blot ved forventningen om at skulle modtage f.eks. heroin. Denne dopaminproduktion i den præfrontale cortex er den samme, som gør sig gældende ved f.eks. stresspåvirkning.

Så oplevelsen af kontrol og forventning er central for vores balance i det biologiske system, men udgør også to områder, der skifter over tid og kultur; forventningen til kontrol og indflydelse har ændret sig markant i løbet af de sidste 100 års arbejdsliv og er omdrejningspunkt i de tre sandheder, som Kierkegaard omtaler, for hvilken sandhed, forventer vi, er styrende i vores liv, og i hvilket omfang forventer vi at kunne kontrollere opgaven gennem den sandhed?



Det senmoderne arbejdsliv

Når vi ser på arbejdslivet i det senmoderne samfund, er der ingen tvivl om, at vi har mere indflydelse og selvbestemmelse end nogensinde før. Hvis vi ser på kulturen generelt, så har sociale medier gjort subjektive sandheder til mærkesager, som grupper i en kort periode kan skubbe frem som en kæmpe masse og dermed sikre en forholdsvis stor magt til sandheder, som kun er gældende for få eller for en enkelt gruppe. Det er den virkelighed, man som leder er nødt til at forholde sig til.

Hvis du som leder vælger at give efter for individkulturen, så har du også accepteret, at det er den subjektive sandhed, som definerer kerneopgaven. Dermed har du også accepteret, at de mange subjektive sandheder vil komme i konflikt, når deres forståelse ikke er i tråd med hinanden, eller at ressourcerne, som er givet, ikke kan efterleve denne forventning.

Der er ingen i tvivl om, at du som leder eller ny leder lige nu står i et meget svært skifte: Hvis du efterlever kulturens krav til ledelse, ved du også, at der vil opstå arbejdsmiljøproblemer, som er svære eller umulige at løse samt en stor risiko for, at kerneopgaven kommer til at lide voldsomt, enten fordi medarbejderne kræver, at deres personlige rettigheder bliver prioriteret, eller fordi handlingerne bliver udført med udgangspunkt i medarbejdernes individuelle værdiforståelse fremfor borgernes.

Hvis du derimod vælger at sikre arbejdslivet og kerneopgaven på sigt, betyder det også, at du nedprioriterer den subjektive sandhed og dermed konsekvent skal italesætte den fælles sandhed i din konfrontation og argumentation. Heldigvis er det min erfaring, at langt de fleste medarbejdere i omsorgsverdenen er mennesker med hjertet på rette sted, som hurtigt kan omstille sig, fordi de forstår, at arbejdsfællesskab har borgerne i fokus, og at de netop ønsker dette. Nogle bliver bange for, at de skal agere robotter, hvilket er en klar misforståelse – det er faktisk det modsatte. Borgeren skal

have samme gode behandling af alle, men alle borgere skal netop ikke behandles ens. I det nuværende klima bliver alle borgere behandlet forskelligt, fordi det eneste konsekvente er den enkelte medarbejders egen forståelse, og det betyder bl.a., at der er set eksempler på demente borgere, der er blevet vasket på seks forskellige måder, af seks forskellige medarbejdere, og da borgeren derfor blev udadreagerende i forbindelse med bad, var der ingen, der tænkte, at netop dette kunne være årsagen til hans reaktion.

En tendens, der opstår helt af sig selv, er, at vores måde at forstå ledelse og organisering må ændre sig til et større fokus på Arbejdsfællesskab, og at du som leder med fordel kan overveje, hvilken kultur du stimulerer, og hvilken sandhed du efterlever i din kommunikation og i dine beslutningsprocesser.

Det kræver mod at stille spørgsmålet, "hvad er vores opgave?", og "hvorfor er vi her?" fritstillet fra de subjektive sandheder, men det er nødvendigt for opgaveløsningen, ressourcefordelingen og trivslen, at vi med lederne i front begynder at se arbejdsfællesskabet som løsningen på de nuværende udfordringer fremfor et stigende fokus på individets rettigheder. Et eksempel, der er dumpet ind, mens jeg skrev denne artikel, er snakken om hjemmearbejde. Her vil et fokus på den subjektive sandhed betyde, at vi taler om individets gevinst ved hjemmearbejde, men det virkelige spørgsmål, det spørgsmål, der tilgodeser arbejdsfællesskabet, vil være "i hvilket omfang kræver opgaveløsningen, at du er fysisk til stede på arbejdet?"

Der henvises i artiklen til værket Afsluttende uvidenskabelig Efterskrift, Søren Kierkegaard: Samlede Værker, bind 9 og 10, Gyldendal, København 1963 samt Uddrag af Filosofiske Smuler, Søren Kierkegaard: Samlede Værker, bind 6, Gyldendal, København 1963.

Velfærdsteknologi – kan vi realisere potentialerne?

Af Jonas Roer Pedersen, Kristoffer Puggaard og Jeppe Slot Stauning

Jonas Roer Pedersen

Fungerer som IKT- og implementeringskonsulent ved Kommunikation og Teknologi i Horsens Kommune. Bistår bl.a. ledelsen ved implementerings- og forandringsprocesser i relation til borgerrettet teknologi i driftsorganisationen. Har en baggrund som sygeplejerske og er Cand.scient. i klinisk videnskab og teknologi.

Kristoffer Puggaard

Sidder som projekt- og implementeringskoordinator for botilbuddene i Bo-Døgn Horsens Kommune og har bl.a. været ansvarlig for implementeringen af IBG. Er desuden koordinator for Teknologiantagelseuddannelsen og i Teknologifæen, hvor han også fungerer som oplægsholder. Er uddannet socialpædagog og har derudover en baggrund inden for salg og markedsføring med flere år som selvstændig erhvervsdrivende.

Jeppe Slot Stauning

Er daglig leder hos IBG ProReact og er ansvarlig for implementering, drift og udvikling af den borgerrettede kommunikationsplatform IBG – Interaktiv Borgerguide. Har en pædagogisk baggrund og er Cand.mag. i læring og forandringsprocesser.



Hos Horsens Kommune har man siden 2016 arbejdet målrettet med at realisere velfærdsteknologierne potentialer. Gennem de seneste 4 år har man udviklet en række nye værktøjer, der bidrager til at sætte teknologi højt på medarbejdernes dagsordenen og til at give dem større bevidsthed om teknologiens muligheder. Og indsatsen fokuserer ikke kun på at lære medarbejderne om de nye teknologiske muligheder, man lægger også vægt på at fremelske en kritisk, refleksiv tilgang til den ny teknologi. En af de velfærdsteknologier, man har implementeret, er planlægnings- og kommunikationsplatformen IBG. I artiklen præsenterer de 3 forfattere deres velfærdsteknologiske refleksioner og indsatser bl.a. med udgangspunkt i samarbejdet omkring implementeringen af IBG. Målet er at inspirere andre kommuner i deres arbejde med velfærdsteknologi.

■ Øget selvhjulpethed og selvstændighed for den enkelte borger. Understøttende kommunikation. Større forudsigelighed og tryghed. Mulighed for social aktivitet på den enkeltes præmisser. Det er nogle af de muligheder, ny teknologi kan understøtte og nogle af grundene til, at velfærdsteknologi står højt på dagsordenen på det specialiserede socialområde i mange af landets kommuner.

Potentialer er ikke realiseret

Velfærdsteknologi kan bidrage til at løse kerneopgaven på de sociale tilbud rundt om i landet. Men spørger man de mennesker, der arbejder med at få teknologierne til at lykkes i hverdagen, så er potentialerne langt fra realiseret. Fx viser en undersøgelse i Socialpædagogernes medlemspanel, at 25% oplever, at velfærdsteknologi slet ikke eller i ringe grad har den ønskede effekt i deres sociale praksis. Tendensen understøttes af Teknologisk Instituts undersøgelse "Velfærdsteknologi 2019", hvor op mod 50% af respondenterne slet ikke eller i mindre grad mener, at velfærdsteknologien har indfriet sit potentiale. Hertil peger Socialpædagogernes medlemspanel på, at 38% slet ikke eller i ringe grad oplever, at velfærdsteknologi frigiver tid til kerneopgaven, mens 17% svarer, at de ikke har de fornødne kompetencer til arbejdet med velfærdsteknologien.

Velfærdsteknologi

Velfærdsteknologi er teknologiske og digitale redskaber, der kommer forskellige målgrupper på det sociale område til gavn i deres dagligdag eller i forbindelse med sociale velfærdsydelse og indsatser, fx i form af mainstreamteknologi, der dækker over teknologier, der bruges i samfundet i almindelighed (eksempelvis smartphones og tablets). Det kan også være i form af teknologi, der er specialdesignet til at imødekomme bestemte målgruppers behov herunder hjælpemidler. (www.bit.ly/velfærdsteknologi)

Mindset – ikke opskrifter

Men hvordan kan det være, at velfærdsteknologien ikke opleves at indfri sine potentialer, når dens formål så åbenlyst taler sig ind i den socialpædagogiske kerneopgave og borgernes mulighed for øget livskvalitet?

Svaret er ikke entydigt, og der findes ikke en "how to"-guide for at lykkes med velfærdsteknologi på de sociale tilbud. Vores erfaring er, at det i højere grad er et mindset, der er brug for. Et mindset, der stiller krav til faglig refleksion og en mere grundlæggende teknologiforståelse. Et mindset, der bygger på en humanistisk tilgang baseret på den grundantagelse, at teknologi ikke hjælper mennesker – uden mennesker. Dermed forstået, at mennesker kan hjælpe mennesker – med teknologi.

Indsatser for bedre teknologiforståelse

Skal man arbejde med teknologi, kræver det, at man har kendskab til, hvilke værktøjer og systemer markedet tilbyder. Det gælder de mange deciderede velfærdsteknologier, der er udviklet til det sociale område, det gælder den stadig større mængde af kompenserende apps, og det gælder al den teknologi, vi kender fra hverdagen, som også ofte kan benyttes i den sociale



praksis. Det er selvfølgelig en kæmpe opgave for den enkelte medarbejder at holde sig opdateret med udviklingen på dette område, og derfor har Kommunikation & Teknologi i Horsens Kommune etableret en række indsatser, der skal give medarbejderne viden på dette felt og stimulere deres nysgerrighed for arbejdet med velfærdsteknologi.

Horsens Kommune har oprettet et teknologi-center med teknologicafe i hjertet af Horsens. Her udstiller og præsenterer Kommunikation & Teknologi nye, borgerrettede teknologier for medarbejdere og ledere. På centret uddannes medarbejderne i Velfærd & Sundhed til teknologiagenter og tilegner sig en række grundlæggende redskaber til arbejdet med teknologiske hjælpemidler.

Aktivt og positivt teknologisyn

Det overordnede mål for disse indsatser er, at medarbejderne udvikler et aktivt og positivt teknologisyn. For mennesker, der arbejder med mennesker, kan teknologi opfattes som noget, der kommer mellem mennesker – som modstander af omsorg og menneskelighed. Derfor skal teknologien afmystificeres. At se positivt på teknologien handler om at forholde sig aktivt og intervenserende til teknologien. Det drejer sig ikke kun om at bemestre teknologierne, som tiltænkt. Teknologiforståelse handler også om at se muligheder i ny teknologi og ikke lade sig begrænse af de institutionelle rammer. En helt almindelig mobiltelefon har fx værktøjer, der kan det samme som en dyr, bevillingskrævende velfærdsteknologi. Medarbejderne skal se værdien i at bruge kendt teknologi på nye og anderledes måder, så den imødekommer de behov, mennesker på det sociale område har, og kan bidrage til at kompensere for deres udfordringer.

IBG taler ind i brugernes behov og udfordringer

Samme humanistiske tilgang har IBG ProReact, der står bag den interaktive borgerguide IBG. IBG

er en digital platform, der understøtter planlægning og kommunikation på bo- og dagscentre på det sociale område. Når IBG ProReact arbejder med udvikling, implementering og supportering af IBG, tager de udgangspunkt i at forstå de mennesker, der anvender platformen. Skal teknologien lykkes, skal den tale ind i brugernes behov og udfordringer, og der skal fokuseres på, at medarbejderne forholder sig aktivt og intervenserende til IBG. Dette fokus kræver en tæt og åben dialog både i implementeringsfasen og i det løbende samarbejde. At IBG og Horsens Kommune deler det samme teknologisyn har blandt andet betydet, at samarbejdet har fokuseret på at give medarbejderne et indgående kendskab til platformens muligheder, så de kan udnytte de mange muligheder og forholde sig kreativt i forhold til alternative anvendelsesmuligheder.

IBG interaktiv borgerguide

IBG er et digitalt livsstyringsværktøj for borgere med funktionsnedsættelser, deres pårørende og medarbejderne – i en samlet løsning. Med IBG får borgere og medarbejdere på socialområdet styr på hverdagens kommunikation og planlægning, så borgerens liv bliver trygt og forudsigeligt, og deres selvhjulpenhed og fællesskab styrkes.

Via IBG app'en og store interaktive skærme har borgere, medarbejdere og pårørende altid adgang til alle de informationer, der er relevante for den enkelte borger. I IBG kan borgerne få alle dagens informationer – madplan, aktiviteter, nyheder og meget mere, og de kan også selv tilføje information – de kan fx tilmelde sig aktiviteter, lægge film op og booke ressourcer.

Involveres fra starten

Når ny velfærdsteknologi skal i brug på botilbudene, er det vigtigt, at medarbejderne får fingrene i den fra starten. Medarbejderne skal forstå, at det ikke er nok at sætte strøm til. Det kræver en

aktiv indsats at realisere potentialet. Målet er at sikre, at det ikke er apati og frustration, der præger arbejdet med borgerrettet velfærdsteknologi, men nysgerrighed og kreativitet. Man skal lære at se teknologi som mere end dimser. Man skal turde "hacke" teknologierne og se hele deres mulighedspotentiale. Det kan fx. handle om at indse, at en dagsstruktur app også kan bruges til at vise indkøbslister.

Hvis man skal lykkes, skal man arbejde nysgerrigt og kreativt med teknologierne og kunne se hele mulighedspotentialet. Man må dermed ikke tro, at de borgerrettede velfærdsteknologier kun kan opfylde det formål, som teknologien alene synes at have, eller som leverandøren eller udviklerens beskrivelse af samme teknologi kan retfærdiggøre. Der kan være mange brugscenarier, opsætninger og anvendelsesmuligheder. Men det kan være en svær størrelse for medarbejderne. For hvordan arbejder man nysgerrigt og kreativt med noget, hvis man ikke føler, at man har kompetencerne?

Teknologiagent-uddannelsen

Tidligere sendte Horsens Kommune medarbejderne på kursus, når der skulle indføres en ny borgerrettet velfærdsteknologi. Men medarbejdernes feedback viste, at de fik meget lidt ud af kurserne, bl.a. fordi de ikke var tilpasset de konkrete behov. Kommunen oplevede, at den reaktive tilgang til ny teknologi var uengagerende for medarbejderne. Den inspirerede dem ikke og gjorde dem ikke nysgerrige på den ny teknologi og dens mange brugspotentialer. Derfor har kommunen nu udviklet sit eget uddannelsesforløb, en teknologi-agentuddannelse med ti undervisningsdage fordelt over et halvt år. Her er teknologiforståelse et centralt omdrejningspunkt inspireret af TEKU-modellen – Teknologiforståelse i professionerne. Der arbejdes bl.a. med udgangspunkt i, at teknologier er et multistabilt materiel, som rummer forskellige potentialer afhængig af den enkelte borgers situation og behov. Samtidig lægges der vægt på, at teknologi er en kulturent, som påvirker rutiner og vaner i medarbej-

deres og borgers hverdag. Her er pointen at skabe bevidsthed om, at teknologi ikke er passiv eller statisk. Den vil få forskelligt udtryk afhængig af hvilken social kontekst, den indgår i. De borgerrettede velfærdsteknologier skal dermed situeres i praksis, ellers udebliver gevinsterne. Med det mener vi, at ledere såvel som medarbejdere skal gøre sig klart, at velfærdsteknologien både påvirker og bliver påvirket af organisationen og af de mennesker, der er en del af den. Der er med andre ord en klar dialektisk relation mellem den borgerrettede velfærdsteknologi og organisationen, i denne sammenhæng repræsenteret ved de sociale tilbud. Anlægger man en holistisk tilgang til denne dialektiske relation og forstår at reflektere sin egen praksis, vil man øge mulighederne for, at potentialerne bliver indfriet.



Et fælles anliggende

Medarbejderne er dygtige og er uddannede til at sætte sig i borgerens sted som en naturlig del af kerneopgaven. Det handler om forståelse for borgernes grundlæggende behov, og at medarbejdernes tilgang til opgaven er at søge at kompensere for de udfordringer, borgeren måtte opleve. Hertil har medarbejderne brug for ledelsesmæssig sparring og opbakning i forankringen af hele denne holistiske tankegang, der handler om menneskesyn og om at fastholde, at mennesket kommer før teknologien. Det er i høj grad et fælles anliggende.



Ledelsesmæssigt fokus

Implementering af ny (velfærds)teknologi stiller derfor særlige krav til ledelse. Helt grundlæggende handler det om, at det tydeligt kommunikeres, hvilke formål der er, og hvilke gevinster der forventes af de velfærdsteknologiske tiltag.

Der bør være en klar og tydelig italesættelse af rationale for implementeringen, så der ikke skabes grobund for negative reaktioner på forandring. Samtidig skal arbejdet med den ny teknologi prioriteres og dermed værdisættes i organisationen. Implementeringen af ny teknologi kalder på decideret forandringsledelse, og hvis man skal lykkes med sine tiltag, skal processen prioriteres fuldt ud på højde med andre store ændringer i arbejdsgange og kulturer. Dette gælder både allokering af ressourcer, medarbejdere, der har de fornødne kompetencer samt kontinuerlig evaluering af implementeringsprocessen. Et af de tiltag, der har vist sig at være effektivt generelt som i Horsens Kommune, er etableringen af styregrupper i personalegruppen. Styregrupperne sikrer, at medarbejderne tager ejerskab på teknologien og implementeringen, og de har også den fordel, at man har medarbejdere, der fungerer som ambassadører overfor den øvrige personalegruppe, borgerne og de pårørende.

Ledelsen skal sikre, at medarbejderne har de fornødne kompetencer, så de trygt og sikkert kan tilgå opgaven i en travl og driftsorienteret hverdag. Når borgernes behov ændrer sig, eller der sker en tilgang af nye medarbejdere, skal de pædagogiske værktøjer revideres – det gælder også den borgerrettede velfærdsteknologi. Ledelsen skal ydermere skabe rum til, at den faglige, kritiske refleksion bliver sat i spil i indsatserne omkring den borgerrettede velfærdsteknologi. Uden dette ledelsesmæssige fokus vil forandringen med stor sandsynlighed sive ud i sandet, og teknologiens potentiale vil næppe blive forløst.

Får du nok ud af dine medarbejderes supervision?

Hvis dine medarbejdere modtager traditionel sagssupervision, er svaret "nej"!

Sagssupervision ses ofte som medarbejdernes rum, hvor de selv bestemmer indholdet. Den bliver brugt til at læsse af eller til at arbejde med enkeltsager, og har karakter af at være et personalegode, der er løsrevet fra hvad der ellers foregår i organisationen.

Det er en skam. For supervisionsformatet indeholder potentiale, til at kunne meget mere.

Kompetenceudviklende supervision er en ny tilgang til supervision, der udnytter supervisionens potentiale til at:

- Skærpe fokus på kerneopgaven
- Sætte borgerperspektivet i centrum
- Realisere organisationens strategi

Kompetenceudviklende supervision er et struktureret kompetenceudviklingsforløb for dine medarbejdere, der tager udgangspunkt i spørgsmålet:

Hvordan kan jeg som fagperson hjælpe borgeren med det, organisationen beder mig hjælpe med, på den måde borgeren finder mest brugbar?

Supervisionen skal med andre ord klæde medarbejderne på til at løfte kerneopgaven med udgangspunkt i organisationens strategi, på en måde der er tilpasset den enkelte borger.

Kompetenceudviklende supervision er en hjælp til dig som leder, når du skal realisere organisationens strategi, samtidig med du skaber følgeskab hos dine medarbejdere.

Læs mere om hvad **kompetenceudviklende supervision** er, og få konkrete eksempler på hvordan den kan se ud i praksis på: ku-supervision.dk



Se mere på: ku-supervision.dk

Lederskammens magt



Af Elsebeth Hauge, foredragsholder, forfatter og lederudvikler



Elsebeth Hauge

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

Dette er første artikel af en serie på tre om lederskam, som du kan læse i de kommende udgaver af Social Udvikling. Den næste artikel går i dybden med de fire typiske forsvarsmekanismer, vi som ledere bruger for at undgå at mærke skammen. Den sidste artikel i serien sætter spot på, hvordan vi kan arbejde med lederskammen – både individuelt og i ledergrupper.

Alle ledere skammer sig over handlinger, egenskaber eller tanker, de har haft, hvis de tillader sig at mærke efter. Lederskam er værdifuldt at få øje på, da den tager energi fra det, der skaber værdi i organisationen.

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

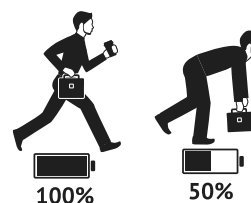
Du kender godt skammen. "Skam dig", sagde min mor altid, mens hun sendte mig rynkede øjenbryn, når jeg havde gjort noget, hun ikke ville have. Du er muligvis selv vokset op med "skammekrogen" eller har oplevet udtalelser som "De skulle skamme sig" og hørt sangen "Fy fy skamme". I voksenlivet føler vi skammen, når vi råber for højt ad vores børn eller beskylder ægtefællen for den manglende nærhed, som vi ikke selv mestrer at holde fast på i parforholdet.

Når man spørger ledere om, hvor ofte de skammer sig i arbejdsmæssig sammenhæng, så svarer langt størstedelen (89%), at de *aldrig* skammer sig. Jeg påstår ikke, at de adspurgte ledere lyver, for skam er i sig selv skamfuldt. Hvem har lyst til at skamme sig? Så gennem livet har vi tillært os selv at gemme skammen så langt væk, at vi ikke længere er bevidste om den.

Men lederskammen er værdifuld at få øje på, for en dansk undersøgelse fra 2019 viser, at 8 ud af 10 ledere føler sig ensomme på jobbet. Ledere er ikke ensomme på jobbet, fordi de mangler mennesker omkring sig, men de er ensomme, fordi man som leder har tillært sig, at kun en del af de egenskaber, man som leder indeholder, er velkomne på jobbet.

Netop ledelse er der skrevet oceaner af bøger om. Beskrivelser af den gode leder samt modeller og værktøjer til god ledelse – og artikler som fx "*7 egenskaber, enhver leder bør have*", er noget af det mest læste. Du skal være proaktiv, åben, visionær, rummelig, motive-rende, kommunikerende, handlekraftig, retningssættende, nærværende – ja, fortsæt selv listen.

Men du er også noget andet. Du er også reaktiv, doven, konfliktsky, diskriminerende, lukket, utydelig, ideforladt, utilgængelig og andre egenskaber, som vi helst ikke taler om som ledere. Vi skriver det ikke på CV'et, og vi beretter ikke om de situationer, hvor diskrimineringen, utydeligheden og konfliktskyheden træder frem, for ledere forventes at være på en bestemt måde, og i den forbindelse er skammen med til at opretholde facaden. Det er tillært gennem livet, og det sker helt ubevidst.



Lederskammen stjæler energi og forpurrer de gode intentioner. Det betyder, at hvis du er leder og bruger energi på at gemme egenskaber, kompetencer og dele af din personlighed væk på arbejdspladsen, så er der mindre handlekraft til det arbejde, der skaber værdi for organisationen. Og langt mindre tydelighed og ægthed, som i den grad sikrer fastholdelse af de dygtigste medarbejdere.

Lederskammen gør os til værdiløse ledere

Når skammen huserer, bliver vi utydelige og handler enten slet ikke, eller vi handler kraftigere og på måder, der ikke giver mening for vores kolleger og medarbejdere.

I de følgende caseuddrag kan du læse to leders beretninger om, hvordan lederskammen fører til ledelse, der er værdiløs i forhold til arbejdet med organisationens mål – altså det, de er ansat til. I den første case skammer lederen sig over diskriminering i rekruttering, og helt ubevidst gør det hende særdeles krakilsk i andre processer i virksomheden for at købe sig aflad for skammen. I den anden case er lederen handlingslammet og gør alt for at gemme sig væk for medarbejderne, så han ikke skal opleve skamfølelsen.

... Det vil ikke blive accepteret, at jeg italesætter det. Jeg tror, at jeg vil blive anklaget for at beskyldte mine kolleger for diskriminering. Måske vil de nægte og vil argumentere for, at de objektivt og faktisk har vurderet ansøgernes kvalifikationer.

Jeg føler mig som en kujon, og jeg vælger at tie for at kunne fortsætte i ansættelsesudvalget, for jeg vil jo gerne have indflydelse på, hvem vi ansætter. Jeg kan heller ikke overskue konsekvensen af, hvis jeg siger det, og mine kolleger bekræfter, at det er sandt uden at ville ændre praksis. Hvis de siger: "Ja, vi forfordeler, selvom det er ulovligt, og det synes vi, er i orden."

Så vil jeg være nødt til at sige op, for det vil udstille, at det er en arbejdsplads, der er for lidt rummelig til mig. Så jeg ved godt, at jeg, ved at fortie, forsøger at beskytte mig selv mod nogle konsekvenser, som jeg er klar til at tage.

Det får indflydelse på min ledelse ved, at jeg bliver mere skarp i tonen i andre sammenhænge, når jeg oplever, at vi som ledelse ikke handler ordentligt. Jeg kompenserer ved at slå hårdere og hurtigere ned. En kollega fortæller en dag om en af sine medarbejdere, der ikke performer tilfredsstillende, og at han håber, at medarbejderen snart finder et andet arbejde. Jeg reagerer hurtigt og lidt for skarpt ved at sige, at jeg ikke synes, at det er i orden, at man ikke tager hånd om at forsøge at udvikle medarbejderen i den rigtige retning. Jeg køber mig aflad, kan man sige. Fordi jeg ikke synes, at jeg handler rigtigt i rekrutteringen, så bliver det vigtigere for mig at handle korrekt eller tydeligt mene "det rigtige" i andre situationer. Jeg er ikke så overbærende, bliver mere kantet og sort-hvid. Som om jeg, fordi jeg er uordentlig i rekrutteringerne, skal være ekstremt ordentlig på andre punkter. Jeg er slet ikke mig selv.

En dag er der tilsyn på arbejdspladsen, som er et almindeligt tilsyn med de processer, der er omkring vores arbejde. Og jeg kan huske, at jeg tænker, at hvis der også var tilsyn med rekrutteringsprocessen, så ville det blive opdaget. Men jeg ved ikke, om det ville gøre en forskel – vi humanister, vi kan noget med ord, så det hele ser pænt ud og er dokumenteret korrekt.

Min handlingslammelse og inkompetence kommer særligt til udtryk, når jeg afholder kontormøder. Jeg holder meget af at holde møder, for det er som regel godt givet ud at sidde sammen og tale opgaver igennem. Jeg har også altid godt kunnet lide kontormøder på tidligere arbejdspladser, men nu er det nærmest en lettelse, når der kommer noget i vejen eller dukker noget op, der giver en plausibel undskyldning for at aflyse. Jeg ser slet ikke frem til møderne, fordi der helt konkret sidder en gruppe mennesker og forholder sig afventende over for mig, og jeg får tydeligt fornemmelsen af, at nu kan jeg igen ikke leve op til deres forventninger om, hvordan sådan et møde skal afvikles. Jeg føler, at det, jeg bringer til bordet, ikke er det, de gerne vil have, og i mit hoved kommer det til at handle om, at nu er det igen mig, der sætter en ramme, der ikke vil være mest befordrende for organisationen. Så møderne er nu i høj grad en konstant påmindelse om min manglende formåen i den her organisation.

Det, jeg skammer mig mest over, er, at jeg forsøger rationelt at overbevise mig om, at det, jeg ikke mestrer, er værdiløst. At det der faciliterende ledelse er noget pjat. En slags forsvarsmekanisme for ikke at føle mig helt inkompetent. Og det er ubehageligt at betragte sine egne forsvarsmekanismer og faktisk have forstået, at det er det, der er på spil, uden at have styrken og modet til

at gøre noget ved det. Det er svagt og er et svigt, jeg skammer mig over.

Jeg kan se, at jeg graver mig dybere og dybere ned i det. Hvis jeg kastede mig ud i at lære faciliterende ledelse, så kunne jeg respektere mig selv for det. Men jeg gør ingenting. Jeg føler mig i valget mellem pest eller kolera. Inde i mit hoved er der to veje. Hvis jeg fortsætter som hidtil, så mister medarbejderne respekten for mig, fordi jeg er inkompetent, men hvis jeg siger, at jeg har taget fejl, så er jeg inkompetent. Jeg har altid beundret ledere, der tør være sårbare, og som får følgeskab til opgaverne. Og jeg har troet, at sådan en vil jeg også være. Så jeg formår ikke at være den leder, jeg gerne vil, og som ikke blot respekteres for den plads, jeg har i hierarkiet. Jeg kan godt tegne karikaturen af en ledertype, der går meget op i at holde facaden, og jeg ved godt, at det er utroværdigt. Næsten lidt latterligt. Og så gør jeg det selv. Selvom jeg godt kan se, at det her med at skabe det naturlige, uformelle følgeskab giver større engagement fra medarbejderne, så synes jeg også, at det er et hårdt pres. Det bliver jo mig som person, der ikke lykkes, hvis ikke jeg får følgeskab, og det er mig, der personligt bliver fravalgt, hvis jeg ikke har noget at byde på.

Vi skal åbne op om lederskammen

Det er svært at være den første til at fortælle om sin lederskam, fordi man tror, at man er den eneste, der skammer sig over sin ledelse. Men ofte er det skamfulde et tabu, som lederkollegerne også går rundt med alene og dermed føler ensomheden.

Danske læger satte i 2017 gang i kampagnen "Det ku' ske for mig" efter en patients død, der resulterede i, at en læge blev dømt for pligtforsømmelse. Kampagnen er netop et eksempel på et skamfuldt tabu om at stå med et stort ansvar uden at have tiden til at overholde de

processer, der er i organisationen. Men når det skamfulde, som man tror, at man er alene om, pludselig viser sig at være allemandseje, så mindskes skamfølelsen. Når den handling eller karakteristika, som man frygter, vil isolere en fra fællesskabet, viser sig at være til stede også hos kollegerne, så bliver fællesskabet trygt, åbent og ærligt, og ensomheden fordufter.

Skam er subjektivt, så hvad du skammer dig over som leder er ikke nødvendigvis det samme, som din kollega skammer sig over. Men alle ledere skammer sig over handlinger, egenskaber eller tanker, de har haft, hvis de tillader sig at mærke efter.

Et udsnit af eksempler på lederskam, jeg har indsamlet på workshops og seminarer på social- og sundhedsområdet er:

- Skam over at høre medarbejdere tale nedværdigende til borgere og patienter uden at "gøre noget ved det", fordi man frygter, at medarbejderne siger op, og man kommer til at mangle personale.
- Skam over at undlade at indberette utilsigtede hændelser.
- Skam over at have for lidt økonomisk indsigt og forståelse til at kunne træffe de mest optimale beslutninger for afdelingen.
- Skam over at have for lidt at lave på afdelingen, mens naboafdelingen har meget travlt, og man tilbyder ikke hjælp af frygt for på længere sigt at miste medarbejdere.
- Skam over, at man hverken udvikler eller afvikler inkompetente medarbejdere.
- Skam over ikke at have lederkompetencer, men at blive i jobbet fordi det har høj status at være chef.
- Skam over at nedprioritere debriefings efter voldsomme episoder.

Måske er der noget, du kan genkende i listen ovenfor – og muligvis er der fornuftige og rationelle forklaringer på årsagerne til handlingerne. Problemet er blot, at gode forklaringer ofte dølmer, men sjældent fjerner lederskammen og de konsekvenser, den har for organisationen.

Arbejdet med Verdensmål skal bygges på medarbejdernes viden og engagement



Af Niels Svanborg, journalist



Det handler om kultur og vaner, når virksomheder skal arbejde med FN's Verdensmål. Indsatsen skal derfor bygges på viden om medarbejdernes hverdag og vaner. Og så skal det give mening for medarbejderne. Det mener René Nielsen, der er indkøbsansvarlig hos EKKOfonden, og står i spidsen for den erhvervsdrivende fonds arbejde med FN's Verdensmål.

■ FN's 17 Verdensmål sætter en retning for, hvordan verden skal ændre sig i en bæredygtig retning. Men mens de 17 mål og 169 delmål fortæller os meget præcist, hvad det er, at stater, organisationer og virksomheder skal arbejde for frem mod 2030, er det derimod mindre klart hvordan. Særligt når man er en dansk virksomhed inden for den sociale sektor. Det måtte René Nielsen erkende, da han som ansvarlig for EKKOfondens styregruppe for Verdensmål skulle i gang med arbejdet.

Der var ingen metoder eller opskrifter at støtte sig til, da vi i EKKOfonden skulle i gang med arbejdet med Verdensmålene. Der var inspiration, men jeg var faktisk overrasket over, hvor få virksomheder, der havde været igennem den forandring, som vi stod over for – og stadig gør. Derfor måtte vi i meget høj grad selv udvikle en strategi og metode for vores arbejde med Verdensmålene, siger René Nielsen.

René Nielsen



En kulturændring

Selvom indsatsen er besluttet af direktionen og bestyrelsen har det været vigtigt for René Nielsen og styregruppen at fundere indsatsen på medarbejdernes viden, engagement og motivation.

Når man beslutter sig for at arbejde ambitiøst med verdensmålene, vil det også være en kulturændring i virksomheden. Det vil være processer og vaner, der skal ændres. Det kan man ikke blot pådutte medarbejderne fra direktionen, hvis det skal fungere og leve blandt 400 ansatte. Medarbejderne tager ikke ejerskab for indsatsen, og man får ikke deres viden i spil. Derfor besluttede vi helt tidligt i processen, at skulle dette her blive en succes, så skulle vi finde en form, hvor medarbejderne var med til at drive indsatsen og ikke mindst afdække, hvor vi kan sætte ind, siger René Nielsen.

Som første skridt nedsatte EKKOfonden en styregruppe sammen med en projektgruppe på 25 medarbejdere. Projektgruppen består af et bredt udpluk af repræsentanter fra hele organisationen – nemlig både af administrative medarbejdere, sundhedsfagligt team, fra pedelgruppen, daglige ledere og pædagogiske medarbejdere.

For os var det sund fornuft at gøre det på den måde. Vi er "firstmovere" i arbejdet med verdensmålene, og derfor må vi gøre det på vores måde, som passer til vores kultur og ledelse i EKKOfonden. Og det er klart, at 25 mennesker er mere kreative end 2 ledere, siger René Nielsen.

Styregruppen og projektgruppen besluttede, at EKKOfonden skulle begynde arbejdet ved at fokusere på tre af de 17 Verdensmål.

De tre verdensmål er: Mål 3 – Sundhed og trivsel, mål 7 – Bæredygtig energi og mål 12 – Ansvarligt forbrug og produktion.

Hvad gør vi i dag?

For René Nielsen og styregruppen var det et vigtigt princip at gå strategisk til værks i arbejdet med målene. Derfor har man også bevidst ventet med at diskutere mål og indsatser.

Det er altid fristende bare at komme i gang og iværksætte nye initiativer. Men det har været vigtigt at begynde med at se på, hvor vi er i dag. Vi skulle fastfryse baseline. Så vi begyndte med at se på, hvad vi gør i dag. Det skrev vi ned, så vi kender udgangspunktet og kan sætte et mål. På den måde fik vi et overblik over, hvor det er, vi kan ændre noget, og vores initiativer bliver langt mere effektive – og nok så vigtigt, så tager de udgangspunkt i medarbejdernes hverdag, siger René Nielsen.

Medarbejderne i den store projektgruppe har været inddelt i mindre projektgrupper. Hver gruppe har med udgangspunkt i baseline og de valgte mål udviklet en række tiltag og værktøjer, som skal implementeres i virksomheden og ude på de enkelte botilbud.

Hver gruppe vil selv præsentere tiltagene for kollegerne og forklare, hvordan de forskellige værktøjer skal bruges. Herefter skal de implementeres i organisationen og ude i de forskellige botilbud. Her står projektgruppen til rådighed med hjælp og vejledning, og vi vil naturligvis bruge de konkrete erfaringer til at videreudvikle de enkelte værktøjer og initiativer, siger René Nielsen.

Hverdagen gør forskellen

Netop implementeringen i botilbuddene er en afgørende udfordring i en virksomhedsstruktur, som adskiller EKKOfonden fra mange andre virksomheder, som arbejder med verdensmål på en ofte mere topstyret måde.

For en virksomhed som EKKOfonden er det i vores hverdag, at vi kan gøre en forskel. Og dette her kommer til at

ændre hverdagen ude i botilbuddene. Både for medarbejdere og borgere. Det handler om nye vaner for eksempelvis affaldssortering, energiforbrug, transport og madlavning. Men jeg oplever et utrolig stort engagement blandt medarbejderne i botilbuddene, siger René Nielsen

Han mener, at man skal have det lange lys på vognen, når man arbejder med verdensmålene.

Dette her sker ikke "over night". Det er heller ikke målet. Det skal have tid. I EKKOfonden arbejder vi med en rullende 4-års strategi, hvori verdensmålene og bæredygtighed også indgår. Så vi har hele delmål for at sikre, at implementeringen sker i hele organisationen. Men vi lader de forskellige tiltag arbejde sig roligt ind i hvert enkelt botilbud. Det skal fungere i hverdagen, og der skal være fokus på den pædagogiske kerneopgave, siger René Nielsen.

Giver mening for ansatte og borgere

Den pædagogiske kerneopgave ser René Nielsen dog ikke som en modsætning til arbejdet med de mange initiativer og vaner.

Dette her skal jo ud og leve i botilbuddene. Og her er det netop vigtigt også at inddrage borgerne. Det pædagogiske personale skal gå foran og vise en adfærd, som borgerne kan følge. Det skal vi italesætte på de enkelte botilbud. Men borgerne vil også selv skulle ændre vaner og rutiner. Og så vil det uden tvivl skabe nye muligheder for aktivitets- og beskæftigelsesaktiviteter for borgerne, forudser René Nielsen og fortsætter:

Vi påtager os ansvaret, fordi vi har en forpligtelse, men også fordi det giver mening for EKKOfonden, medarbejdere og borgere. Vi tror også, det både gør vores virksomhed og vores ydelser stærkere.

Bæredygtighed handler blandt andet om at begrænse vores ressourceforbrug gennem omtanke og gode vaner. Det er en opgave, som alle i samfundet i fremtiden skal forholde sig til. Det er et grundvilkår som borger i samfundet, og derfor har vi også en forpligtelse til at vise borgerne i EKKOfonden, hvordan de kan tage del i det fælles ansvar, siger René Nielsen.

For ham handler indsatsen derfor heller ikke om økonomi.

Det kan godt være, at nogle initiativer koster penge. Nogle vil måske være en besparelse. Men det må ikke handle om penge eller opfattes som et forsøg på at spare penge. Vi tager det selvfølgelig i steps, som vi har råd til. Det er en del af vores ansvar som virksomhed. Men grundlæggende handler det om den klode, som vi giver videre til de næste generationer, siger René Nielsen.

Han håber, at EKKOfonden kan inspirere andre virksomheder til at arbejde med Verdensmålene.

Virksomhederne kan og skal gøre en forskel. Derfor håber jeg, at mange andre virksomheder følger efter og ser, hvor de kan gøre en forskel. Og her er Verdensmålene meget konkrete mål at arbejde med. Også i vores egen branche. Vi har selv manglet konkrete redskaber til processen, og derfor deler vi meget gerne vores erfaringer med arbejdet. Det er også en måde at bidrage, slutter René Nielsen.

Om EKKOfonden

EKKOfonden er en erhvervsdrivende fond, der arbejder for, at udsatte voksne borgere får mulighed for en meningsfyldt og udviklende tilværelse. Fonden har i dag 10 botilbud og en lang række særligt tilrettelagte tilbud. EKKOfonden har 150 borgere og 400 ansatte.

EKKOfonden fokuserer på 3 verdensmål

MÅL 3 – Sundhed og trivsel

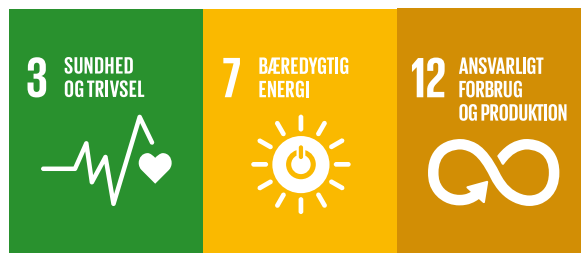
Verdensmål 3 handler om, at alle mennesker i alle aldre, i alle lande skal sikres et godt helbred. I EKKOfonden arbejder vi målrettet for at sikre sundhed og trivsel hos både de borgere, vi arbejder med i vores tilbud, og vores medarbejdere. Borgere med svære fysiske og/eller psykiske vanskeligheder er særligt udsatte for både fysiske og psykiske sygdomme. Derfor er det vigtigt at fokusere på forebyggelse, sunde vaner for kost og livsførelse, samt at disse borgere får et godt forløb i sundhedsvæsenet.

MÅL 7 – Bæredygtig energi

Verdensmål 7 handler om at give alle adgang til pålidelig, bæredygtig og moderne energi. Her har vi særligt taget fat på delmål 3, der handler om større energieffektivitet. Vi har igangsat et større arbejde for at nedbringe vores energiforbrug, herunder el, vand og varme samt transport.

MÅL 12 – Ansvarligt forbrug og produktion

Verdensmål 12 handler om, at vi skal sikre bæredygtigt forbrug og produktionsformer. Her arbejder vi i EKKOfonden særligt med delmål 3 og 4, der handler om at nedbringe madspild og forsvarlig håndtering af affald i hele livscyklussen. Vi arbejder særligt for at fremme en bedre affaldssortering og genbrug i hele organisationen.



Hvad er FN's Verdensmål?

FN's Verdensmål for bæredygtig udvikling blev vedtaget af verdens stats- og regeringsledere på FN topmødet i New York den 25. september 2015. Målene skal frem til 2030 sætte en kurs mod en mere bæredygtig udvikling for både mennesker og planeten, vi bor på.

Verdensmålene udgør 17 konkrete mål og 169 delmål, som forpligter alle FN's 193 medlemslande til helt at afskaffe fattigdom og sult i verden, reducere uligheder, sikre god uddannelse og bedre sundhed til alle, anstændige jobs og mere bæredygtig økonomisk vækst.

De fokuserer ligeledes på at fremme fred og sikkerhed og stærke institutioner og på at styrke internationale partnerskaber.

Den nye dagsorden anerkender således, at social, økonomisk og miljømæssig udvikling, fred, sikkerhed og internationalt samarbejde er tæt forbundne, og at det kræver en integreret indsats at opnå holdbare udviklingsresultater.

De nye verdensmål for bæredygtig udvikling (Sustainable Development Goals (SDGs)) bygger videre på de otte såkaldte 2015-mål (Millennium Development Goals (MDGs)), som havde deadline ved udgangen af 2015.



FN'S VERDENSMÅL

for bæredygtig udvikling



Viden skal bo i et fagligt fællesskab



Af Mikkel Møldrup-Lakjer, Socialstyrelsen



Mikkel Møldrup-Lakjer

Har været med til at tilrettelægge og udgive *Håndbog i lovende praksis*. Er specialkonsulent i Socialstyrelsen og har tidligere arbejdet med metodeudvikling i Psykiatrien i Region Syddanmark. (Foto: Thomas Danielsen)



Et krav, der ofte stilles til fagprofessionelle på det specialiserede socialområde, er: "Du skal ikke synes, du skal vide!" Men hvad stiller man op med den faglige praksis, der bygger på erfaring frem for på 'sikker viden'? Hvordan videreudvikler man den? En ny udgivelse fra Socialstyrelsen giver måske svaret.

I september udgav Socialstyrelsen Håndbog i lovende praksis – vidensbaseret udvikling af sociale indsatser. Håndbogen består af en serie hæfter, der bygger videre på en af styrelsens mest efterspurgte publikationer, nemlig Resultatdokumentation og evaluering: Håndbog for sociale tilbud fra 2016.

De syv nye hæfter, der alle kan hentes på Socialstyrelsens hjemmeside, indeholder konkrete værktøjer, der kan bruges af ledere og medarbejdere i sociale tilbud til at videreudvikle sociale indsatser på baggrund af mange forskellige slags viden – praksiserfaringer, viden fra dialog med borgerne og forskning.

Jeg har været med til at tilrettelægge håndbogen, og jeg vil gerne løfte sløret for nogle af de overvejelser, der ligger til grund for udgivelsen.

Håndbogens syv temahæfter

- Håndbogen består af en introduktion og syv hæfter, som beskriver centrale temaer i arbejdet med at udvikle sociale indsatser og den faglige praksis. I hæfterne indgår vejledning til at beskrive, hvor lovende en praksis er, og hvilke resultater den skaber.
- Håndbogen er udarbejdet af Rambøll Management Consulting for Socialstyrelsen.
- Hæfterne kan hentes og printes fra Socialstyrelsens hjemmeside, hvor man også kan bestille trykte eksemplarer.

Faglig dømmekraft

Mange pædagoger, socialrådgivere og andre praktikere, jeg igennem tiden har mødt i mit arbejde, har oplevet at blive talt til ud fra en forestilling om, at der var nogle, der vidste noget, og andre der gjorde noget. Og at udvikling af bedre indsatser for borgerne derfor drejede sig om at få viden fra forskningen 'ud i praksis' til fagfolkene.

Håndbog i lovende praksis bygger i stedet på en erkendelse af, at hvis viden fra forskning skal blive anvendelig i praksis, kræver det en aktiv involvering af praktikerne ved at kombinere den forskningsbaserede viden med praktikerne egen faglige dømmekraft. De centrale spørgsmål kunne for eksempel lyde sådan:

- Hvilket problem er det, vi står over for her? (Situationsanalyse)
- Hvad har andre steder virket i forhold til samme problem? (Forskning)
- Hvilke erfaringer har vi selv med løsninger på problemet? (Erfaring)
- Hvad vil være relevant at gøre i den konkrete situation? (Kontekst og borger-perspektiv)

Set fra mit perspektiv bør sociale indsatser være vidensbaserede. Men for at man kan finde ud af, hvilken viden man skal trække på, er det nødvendigt at afklare, hvilket vidensfelt man befinder sig på. Det afhænger blandt andet af den målgruppeforståelse, man arbejder ud fra. Men det afhænger også af, at man er i stand til at se borgeren som andet og mere end et medlem af en målgruppe.

Evaluering med lokalt afsæt vinder frem

I de seneste to-tre årtier har mange fagprofessionelle oplevet, at det lokale evaluerings- og vidensarbejde, der kunne være fagligt understøttende for deres praksis, blev klemt mellem de to seneste bølger i forvaltningspolitik og evaluering: Evidensbaseret praksis og resultatbaseret styring. Undertiden gik diskussionen om styringslogikker lige så højt som Vesterhavets bølger under kuling, mens fagprofessionerne oplevede at være et glemt skib i havsnød.

De to bølger indførte forskellige 'regimer' med forskellige implikationer. I det evidensbaserede regime hed det sig, at kun et randomiseret kontrolleret forsøg kunne påvise effekt, og indsatsernes virkninger var derfor kun et

anliggende for forskerne, ikke de fagprofessionelle praktikere. Samtidig var der under det resultatbaserede regime store forventninger til, hvordan simple, men omfattende registreringer af 'effekt' for borgerne kunne bruges direkte til styring af området uden et væld af faglige mellemregninger.

Det må have skabt en slags 'kognitiv dissonans' hos de fagfolk, der forsøgte at efterleve begge regimer på samme tid. Ofte medførte det også en opgivende holdning over for udefrakommende krav om evaluering, som man hverken havde indflydelse på eller udbytte af. Som en fagspecialist sagde til mig på en temadag om resultatdokumentation af sociale indsatser: Man skal ikke tage gulerødderne op og måle dem så tit, at man ødelægger deres vækst.

Måske ser vi nu en ny bølge af hverdagsevaluering, som er lokalt igangsat og drevet frem af lokale behov. Det håber jeg. For hvis evalueringen skal være fagligt understøttende, skal den også være lokalt drevet. Med den nye håndbog viser vi, hvordan det lokale vidensarbejde kan og bør koble sig til de større vidensfællesskaber, så vi kan forpligte os og lære af hinanden.

Viden skal bo i et fagligt fællesskab, der har lokale forankringer, men kan gå på tværs af områder. På den måde bliver vidensbaserings af sociale indsatser ikke kun til gavn for den enkelte borger. Det giver også mulighed for læring på tværs af tilbud og kommuner, så der kan opbygges en fælles vidensbase på socialområdet.

Det er ikke en brydekamp mellem forskning eller praksis, mellem viden eller ikke-viden. Det er et spørgsmål om, hvordan forskellige former for viden på et område kan sammenholdes, afvejes og kombineres. Håndbogen bygger på en erkendelse af, at viden ikke er et instrument eller en byggesten, der kan flyttes uforandret fra ét sted til et andet. Viden er noget, der skabes og kræver vedligeholdelse i lokale, professionelle

læringsfællesskaber. Derfor er det den velbegrundede praksis, den systematiske undersøgelse og den vedholdende nysgerrighed, der bliver afgørende. Og derfor er det lokale vidensarbejde i første omgang ikke en teknisk og administrativ opgave, men en socialfaglig opgave.

Vi bør arbejde datainformeret

Som fagperson bør man forholde sig kritisk til egen praksis. Det kan de fleste nok blive enige om. Men ét er at forholde sig kritisk i enrum. Noget andet er at kunne redegøre for egen praksis over for fagfæller og være åben over for at dokumentere og diskutere resultater og feedback med både borgere og kollegaer. Den kritiske selvrefleksion bør foregå i et fælles fagligt rum, og den bør være informeret af data. I håndbogen taler vi om at arbejde datainformeret.

Når udviklingen ikke er som forventet, er det vigtigt, at man ikke tolker og bortforklarer den for hurtigt. Opmærksomheden bør hele tiden være på, om man får formuleret sine spørgsmål og konstrueret sin dataindsamling og analyse på en måde, som giver mulighed for at dvæle ved problemer og analyser af sammenhænge, før man går i fortolkning.

Åbenheden over for flere vidensformer og faglig dømmekraft må ikke føre til en tilbagevenden til 'privatpraktiserende' fagprofessionelle. Derfor skal vi bevare systematikken i den faglige refleksion. Vi skal stå fast på fagfællekritikken i professionelle læringsfællesskaber, og vi skal bruge borgerfeedback og data på en måde, så man stadig kan lade sig overraske af det, data viser.

Samtidig skal vi passe på med at tro, at data i sig selv er svaret. Mange har gjort sig den erfaring, at data sjældent i sig selv er direkte anvisende for hverken problemets afgrænsning eller dets løsning. Men vi bør være åbne over for at holde vores forventninger op mod

den udvikling, vi kan se i vores data. Det kræver en systematik og en selvdisciplin, som vi skal arbejde meget mere med. Det er lige præcis det, håndbogen kan hjælpe os med.

Fælles sprog er afgørende

Med Håndbog i lovende praksis ønsker vi at invitere fagfolk på socialområdet med ind i diskussionen om evaluering, metoder og praksisudvikling. Vores ambition er at etablere et fælles sprog for denne diskussion.

Da vi i 2016 udgav Resultatdokumentation og evaluering: Håndbog for sociale tilbud, var der en socialpædagog, der sagde til mig, at noget, der kendetegner en profession, er, at den har sine egne fagtermer og har definitionsret over dem. Og at netop det pædagogiske fagfelt led under, at det var DJØF'ere og andre udefrakommende akademikere, der ejede de centrale begreber, som pædagogernes faglighed beror på: Hvad konstituerer en pædagogisk metode, hvad er en sund udvikling hos et menneske, og hvordan kan man se den?

Det problem har vi forsøgt at adressere i den nye håndbog. Den skulle ikke kun være for de indviede, men vi var enige om, at vi ville lade læserne i stikken, hvis vi undgik at bruge de gængse begreber og tekniske fagtermer i håndbogen. Så ville man jo ikke få hjælp til at byde ind med for eksempel sin pædagogiske faglighed i de diskussioner om viden og metoder, der foregår på tværs af professionerne. Når vi har inkluderet en ordliste i håndbogen, er det for at bibringe et ordforråd for det transdisciplinære krydsfelt mellem socialt arbejde, implementering og evaluering. Det skal give læserne et fælles sprog, så de kan indgå i de tværfaglige drøftelser, hvor de forventes at kunne redegøre for egen faglighed over for andre professioner.

De fagprofessionelles ansvar i fremtiden

De fagprofessionelle på velfærdsområderne mødes i dag med forventninger fra mange

forskellige sider. En dag jeg gik hen ad gangen på min søns skole, som er bygget i 1960'erne, fik jeg øje på de små glughuller i voksnehøjde på hver af dørene til klasseværelserne. De var oprindeligt tiltænkt inspektøren, som kunne gå rundt og ude fra gangen holde øje med, om læreren havde situationen i rummet under kontrol. I dag har skolelederen hverken tid eller lyst til den slags, men nu er det – også i overført betydning – forældrene, der kigger ind for at se, hvordan læreren underviser.

Det kan være svært at stille alle tilfredse, men løsningen må være en større åbenhed og parathed til at lægge egne kort på bordet. Jeg har hørt en lærer sige, at han gerne tog imod hjælp fra andre, der var villige til at gå ind i rummet for at praksisudvikle i et fagfællesskab. Men at han godt kunne se, at det er lidt svært at hjælpe, når døren er lukket, så man kun kan kigge gennem et glughul og i øvrigt har svært ved at forstå det, man ser.

Hvis andre skal have indblik i eller lukkes ind i refleksionen, så kræver det, at fagpersonerne kan lægge deres forsøgsvisse problemforståelser og deres foreløbige erfaringer frem som det, de er. Det er rimeligt nok at forvente, at fagprofessionelle kan redegøre for deres faglighed, og at de kan give faglige begrundelser for deres praksis. Men vi må alle acceptere, at faglighed ikke kun består i sikker viden, men også i anvendelse af faglig dømmekraft og en undersøgende, reflekterende tilgang, hvor konklusionerne altid er foreløbige. Jeg håber, at Håndbog i lovende praksis kan bidrage til dette.

Måske ser vi nu en ny bølge af hverdags-evaluering, som er lokalt igangsat og drevet frem af lokale behov. Det håber jeg.

Vi må alle acceptere, at faglighed ikke kun består i sikker viden, men også i anvendelse af faglig dømmekraft og en undersøgende, reflekterende tilgang, hvor konklusionerne altid er foreløbige.



Rikke Lunøe

Gentofte brugte lovende praksis

Gentofte Kommune brugte metoderne fra Håndbog i lovende praksis, da kommunen skulle udvikle projektet Trivsel gennem netværk. Projektleder Rikke Lunøe siger:

Vi har brugt lovende praksis-konceptet til at beskrive en status på indsatsen ved start af projektet. Og vi har brugt det med henblik på at spore progression undervejs i forhold til de 11 målepunkter, der er en del af metoden. Det har givet anledning til meget faglig refleksion, fordi vi har haft nogle pejlemærker at styre efter.

Rikke Lunøe understreger, at det kan være svært at måle meget konkret på resultaterne, da det er et modningsprojekt, men spindelvævet (se højre spalte) giver et billede af, hvor indsatsen er i udvikling. Hun kan alt i alt godt anbefale andre projektledere at bruge konceptet, fordi det gør det nemmere at måle udvikling på det sociale område:

Lovende praksis er meget håndgribeligt og giver os mulighed for at synliggøre vores resultater. Spørgsmålene, der er indlejret i lovende praksis-konceptet, er rigtig gode til at skabe faglig refleksion omkring retningen for indsatsen, siger Rikke Lunøe. Gentofte Kommunes projekt er detaljeret beskrevet i april/maj-nummeret af Social Udvikling.

Figur 1: Score på de forskellige dimensioner i lovende praksis.

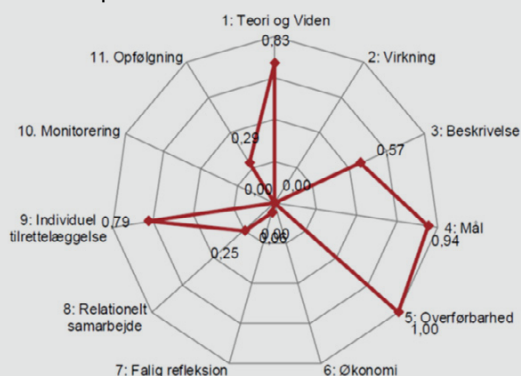
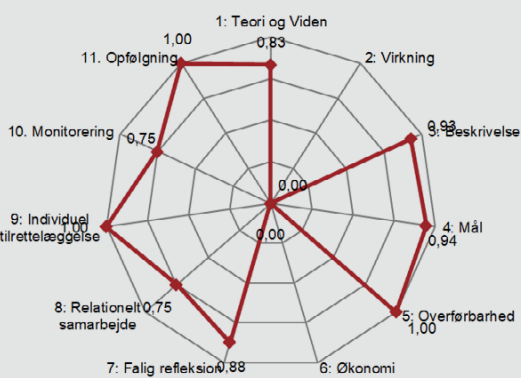


Figure 2: Spindelvæv



I Trivsel gennem netværk, der er et projekt under Socialstyrelsens Udviklings- og investeringsprogram, samarbejder Gentofte Kommune med borgerne om at understøtte deres netværk, så de opnår større trivsel og selvstændighed. De to spindelvæv er fra juni 2018 og november 2019 og viser udviklingen af projektet fordelt på de 11 målepunkter eller elementer, der ifølge Socialstyrelsen karakteriserer en lovende praksis.

Anmeldelse:

Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi



I dette nummer af *Social Udvikling* har vi i redaktionen valgt at bede to forskellige fagfolk om at anmelde *Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi*, der er udviklet og formidlet af psykolog Rikke Høgsted. *Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi* er baseret på "*Grundbog i Belastningspsykologi*" og er et "gør-det-selv" online kursus til fagfolk med et psykisk krævende job.

Det overordnede formål med kurset er at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø, så man, til trods for arbejdets indbyggede psykiske krav og potentielle belastninger, kan udføre et godt og sikkert arbejde og samtidig selv være i trivsel. *Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi* henvender sig til både studerende, ansatte, ledere, arbejdsmiljøkonsulenter og andre, der arbejder med at skabe et godt og bæredygtigt arbejdsmiljø.



Ny online-løsning kan gøre trivsel og forebyggelse på arbejdspladser til en holdsport

Nyt digitalt kursus i belastningspsykologi lærer både medarbejdere og ledere at tage kollektivt ansvar for trivsel og forebyggelse ved psykisk krævende arbejde og mentale højrisikojobs. På fagområder, hvor ansatte alt for ofte står alene med håndtering af høje følelsesmæssige krav, tilbyder e-kurset – som er udviklet af krisepsykolog og forfatter Rikke Høgsted – både viden, evidens og nye værktøjer til de organisationer, som ønsker at stå sammen om et bæredygtigt arbejdsmiljø.



Af Louise Dinesen, Chefspsykolog i Hartmanns A/S, autoriseret arbejdsmiljørådgiver på det psykosociale område

Hvordan undgår vi, at mennesker i psykisk krævende jobs bliver omsorgstrætte, udbrændte eller ligefrem traumatiserede? Og hvordan etablerer organisationer en forebyggende indsats, hvor det bliver en fælles opgave at fremme trivsel og håndtere psykiske belastninger på arbejdspladsen? Kurset 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi', som er udviklet af krise- og militærpsykolog og leder på Institut for belastningspsykologi Rikke Høgsted, giver nyt håb til området for bæredygtigt arbejdsmiljø i Danmark. Kurset gør op med myten om den udødelige og stærke hjælper, den immune medarbejder eller lederen som supermand. På kurset vises vi nye veje til det at gøre trivsel og forebyggelse til en kollektiv holdsport på arbejdspladsen.

Kurset lander i en tid, hvor vi som autoriserede arbejdsmiljørådgivere oplever et stadigt stigende behov for at fremme fælles viden og metoder på området for forebyggelse af belastninger. På trods af, at den danske arbejdsmiljølovgivning er entydig, når det kommer til arbejdsgiverens ansvar for det at skabe sunde betingelser i det psykiske arbejdsmiljø, møder

vi en svigende praksis på området for forebyggelse. Det gælder generelt, og det gælder i særdeleshed på området for mentale højrisikojobs, som kræver særlige forebyggelsesstrategier f.eks. inden for faggrupper som læger, sygeplejersker, jordemødre, social- og sundhedsassistenter, pædagoger, politi, jurister, soldater, fængselsbetjente, socialrådgivere mv.

Ofte handler den manglende forebyggelse om, at organisationer ikke har formået at skabe et fælles sprog og et kollektivt ansvar for det psykiske arbejdsmiljøarbejde. Det er ganske enkelt uklart, hvad medarbejdere og ledere skal vide og gøre i mødet med høje følelsesmæssige krav i arbejdet, vold & trusler eller belastninger.

Nem adgang til evidens, viden og metoder

Det er på baggrund af Høgstedes bog 'Grundbog i Belastningspsykologi – forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde', at vi nu igennem 8 digitale grundmoduler og 2 overbygningsmoduler med overskuelige film og relevante refleksionsøvelser – får nemmere adgang til den evidens, viden og de metoder, som kan skabe trivsel og kollektiv forebyggelse. Kurset 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi' løser et meget væsentligt problem på området for de psykiske arbejdsmiljøindsatser i Danmark. Nemlig at det i organisationer kan være ganske vanskeligt at få mange parter og niveauer i organisationen til at spille sammen om en fælles forebyggende indsats. Kurset er designet til at kunne implementeres på alle niveauer i organisationen og indeholder i en let tilgængelig form nyeste viden og værktøjer på feltet for forebyggelse af mentale højrisikojobs. Med de overskuelige film, som også indeholder fine og sjove tegninger og visualiseringer af arbejdslivet, er der med kurset nye veje til, at flere i organisationen kan træde sammen om det at fremme trivsel.

Selvom træerne i et online-kursus ikke vokser ind i himmelen og altså ikke kan stå alene, så gør det nye online-kursus det muligt, at mange

kan være med. På området for psykisk arbejdsmiljø er dette tiltrængt, og arbejdsgivere kan nu hurtigt og mere enkelt signalere, at det psykiske arbejdsmiljø skal tages alvorligt af alle i organisationen. Kurset viser med afsæt i kvalificeret viden og nemme værktøjer og via moduler med film, hvordan medarbejdere, grupper, ledere og organisationer på forskellige måder kan og bør tage ansvar.

De svære spørgsmål

Kurset 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi' besvarer de svære spørgsmål i forebyggelsesarbejdet som f.eks. "Hvad er medarbejderens ansvar for egen og andres trivsel"? "Hvad er især belastende, og hvad er vigtige faresignaler"? "Hvad kan føre til mistrivsel, sygefravær og traumatisering, og hvad kan især beskytte os i arbejdet"? "Hvori findes ledelsens og organisationens særlige ansvar, og hvilke metoder kan især anvendes i forebyggelsen af udbrændthed, omsorgstræthed eller traumatisering"?

Det overordnede formål med kurset er at skabe et godt psykosocialt arbejdsmiljø for samtlige af organisationens medlemmer, så man sammen, trods arbejdets indbyggede psykiske belastninger, kan skabe værdi for dem, man er sat i verden for at hjælpe, og samtidig selv trives. Kurset består af modul 1-8, som er for alle i organisationen, og modulerne 9 og 10 som er en overbygning for ledere. Disse moduler handler om ledelsens, organisationens og uddannelsesstedernes rolle, ansvar og handlemuligheder.

Kurset består altså af i alt 10 overskuelige moduler, og selvom kurset sagtens kan gennemføres som selvstudie, så er kurset oplagt for organisationer, som ønsker at træde sammen om viden og metoder til forebyggelse i arbejdet omkring højrisikjob. De 10 moduler og film kan ses sammen, og refleksions-øvelser kan drøftes i fællesskab. I små eller større grupper. Kurset kan gøres obligatorisk for TRIO-grupper og ved on-boarding af nye medarbejdere og ledere og kan generelt være vigtig viden for enhver med interesse i psykisk arbejdsmiljø.

I en tid hvor vi er blevet fortrolige med digitale løsninger, lander 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi' på et tørt sted for de kollektive forebyggelsestiltag i det psykiske arbejdsmiljø. Og selvom et digitalt kursus med en rolig stemme, gode visualiseringer og relevante refleksionsøvelser aldrig kan stå alene, så er kurset et stærkt sted at starte en overskuelig proces i forebyggelsesarbejdet som en holdsport.

Praktisk anvendelse i Brønderslev Kommune fra testperioden af kurset 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi'

Af Arbejdsmiljøkonsulent Mia Pilgaard, Brønderslev Kommune.



Brønderslev Kommune var så heldige at få lov til at teste 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi' i juni måned. Vi valgte 2 afdelinger ud. En afdeling med pædagoger og socialrådgivere, der arbejder med børnesager samt vores HR-afdeling. Vores sigte var at ramme bredt og teste det digitale grundkursus hos ledere og medarbejdere både i primære og sekundære arbejdsfunktioner. Gruppen af socialrådgivere og pædagoger er grundet ekstra svære sager belastet af høje følelsesmæssige krav i arbejdet. De var meget åbne for at teste Grundkurset. I første omgang gennemførte leder og AMR 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi' ud fra selvstudiemodelen. Personalegruppen blev herefter indkaldt til personalemøde. Leder var tovholder og Grundkurset blev gennemført ud fra gruppemodellen med masser af fælles drøftelser ud fra reflektionsarkene. Resultatet var en succes, og det gav god mening for medarbejderne i arbejdet med de følelsesmæssige krav med børnesagerne. 6 HR-konsulenter samt leder gennemførte 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi'. Formålet var dels at få viden om 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi', så vi som HR-funktion blev bedre klædt på til at formidle emnet videre ud i organisationen og dels at tage grundkurset som personalegruppe. Grundkurset levede til fulde op

til den ønskede effekt. Især Rød, Grøn, Blå modellen blev drøftet og gav os en bredere forståelse af vores egne og kollegaers handlemønstre og ikke mindst refleksioner, når vi håndterer svære udfordringer hos kommunens medarbejdere.

Jeg er meget begejstret for 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi'. Vi har de sidste par år i Brønderslev Kommune haft fokus på følelsesmæssige krav i arbejdet. Det digitale grundkursus giver os et super godt udgangspunkt for at skabe en fælles dialog og referenceramme omkring emnet. Grundkurset giver mening for medarbejdergrupperne og ikke mindst også for deres ledere. Jeg har delt min begejstring op i 3 områder:

Formidling: Super gode illustrationer, spændende og flotte fortællinger, som er nemme at forholde sig til. Det er fortalt på en måde, hvorpå man tydeligt fornemmer den "røde tråd" gennem de forskellige film. Rikke Høgsted har en fantastisk fortællerstemme. Jeg tror, de fleste, efter at have set filmene, sidder tilbage med en god portion aha-oplevelser og refleksioner over egne erfaringer.

Indhold: Meget relevant emne. Måden, filmene er bygget op på, ligesom de 3 dele i bogen med påvirkningerne, reaktionerne og strategierne, fungerer super godt. At Rikke Høgsted også har inddraget ledelses- og organisationsansvaret er utrolig effektivt. Det er et højaktuelt emne. Hun formår tydeligt at italesætte de høje følelsesmæssige krav på en måde, som både medarbejdere og ledelsen kan forstå, tale sammen om og ikke mindst skabe en fælles strategi omkring i deres forebyggende arbejde.

Anvendelse: Filmene er utroligt fleksibelt bygget op, således de kan ses både alene, sammen med en kollega eller i hele personalegrupper. Jeg ser mange muligheder for anvendelse i Brønderslev Kommune. Det, at man så og sige kan tage filmene i små bidder, er meget praktisk og en metode, hvorpå jeg tror, vi får mange flere til at se og få udbytte af filmene. Samtidig kan de

arbejds miljøgrupper, der ønsker mere viden om emnet, nemt gå i gang med bogen om belastningspsykologi.

Hvordan, jeg mener, kurset kan anvendes hos os (og hos andre) fremover: Som Arbejds miljøkonsulent ser jeg rigtig mange langsigtede muligheder i forhold til 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi', især inden for forebyggelse og ikke mindst håndtering samt forståelse af de følelsesmæssige krav i arbejdet. Samtidig vurderer jeg, at dette fokus vil smitte positivt af på vores sygefravær. Jeg vurderer også, det vil være en stor gevinst i forhold til rekruttering og oplæring af nye medarbejdere i højrisiko jobs. I Brønderslev Kommune har vi foreløbig planlagt en model, hvor vores HR-afdeling, som består af 7 HR-konsulenter (bestående af arbejds miljøkonsulenter, personalejurister og udviklingskonsulenter) og 1 HR Chef, gennemfører tovholderkurset sammen med Rikke Høgsted. Vores sigte er, at vi får en grundlæggende viden om de forskellige grundprincipper indenfor belastningspsykologien og ikke mindst 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi'. Således vi kan hjælpe vores arbejds miljøgrupper i gang med selv at gennemføre kurset 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi' i de forskellige afdelinger i kommunen. For at understøtte det digitale grundkursus i belastningspsykologi har vi planlagt flere tiltag herunder:

- Rikke Høgsted holdt sidste år oplæg omkring belastningspsykologi på vores årlige arbejds miljødage, som er Brønderslev, Hjørring og Frederikshavn Kommuners tilbud om supplerende efteruddannelse til AMR, TR og ledere.
- Vores psykiske APV indeholder i år spørgsmål omkring høje følelsesmæssige krav, både vedrørende krav og påvirkninger i arbejdet. HR-konsulenter er tilknyttet de enkelte enheder til sparring i hele processen.
- Vores hjemmeside www.ansatibrønderslev.dk bliver opdateret med information om høje følelsesmæssige krav herunder information om 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi'.
- Vi har planlagt fyraftensmøder omkring høje følelsesmæssige krav, hvor også 'Digitalt Grundkursus i Belastningspsykologi' præsenteres.



**Virtuel bostøtte.
Struktur & planlægning.
Inddragelse af pårørende.**

...og 15 andre moduler, der understøtter trygge fællesskaber.



[Borgerguide.dk](https://borgerguide.dk)