



# SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 1-2020



- **At sætte rammen for systematisk forebyggelse af forråelse – om ledelse, mod og nysgerrighed**
- **Medicin skal være et middel til at komme sig**
- **Tillidsbaseret Ledelse i praktikkens verden**
- **Opbygning af intern specialskole: Hvordan?**
- **Anerkendelsens syv sprog på arbejdspladsen**
- **Faglighed i spændet mellem styring og udøvelse af dømmekraft**

# At sætte rammen for systematisk forebyggelse af forråelse – om ledelse, mod og nysgerrighed



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

## **Om Katrine Friese**

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

## **Om Rikke Bjerregaard**

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

*I den sociale virksomhed Habitus er forebyggelse af forråelse sat på dagsordenen. Organisationen er modnet til systematisk at arbejde læringsorienteret ved hjælp af et todelt redskab, der består af et spørgeskema, der skaber bevidsthed om optaktssignaler til forråelse samt en brug af resultaterne i et fagligt refleksivt rum.*

## ■ **Artiklens form**

Indeværende artikel er skrevet fra to positioner – som intern og ekstern konsulent i Habitus. Dette valg giver det mest nuancerede blik på det arbejde, vi er i gang med i Habitus.

Indeværende artikel er derfor skrevet i vi-form, da det i høj grad er vekselvirkningen mellem det centrale interne udviklingsarbejde og det decentrale arbejde som ekstern konsulent og supervisor, der skaber grundlag for at lykkes med systematisk forebyggelse af forråelse.

## **Tilbageblik på første artikel – at sætte fokus på temaet forråelse**

Denne artikel er nummer to i rækken af tre artikler om det arbejde, vi i den sociale virksomhed Habitus gennem de sidste år har gjort i forhold til at forebygge forråelse. Arbejdet fortsætter i 2020 og senere på året, bringer vi endnu en artikel, der mere vil fungere som en evaluering på denne proces. Alle artiklerne er skrevet i samarbejde med adm. direktør Martin Godske, som er opdragsgiver til og stærkt involveret i udviklingen af projektet.

Den første artikel, der blev bragt i den seneste udgave af Social Udvikling, lagde et overordnet blik på temaet forråelse og gav indblik i de første oplevelser med temaet og den betydning, et begreb kan have på os som mennesker. Et begreb, der gør 'noget' ved os, og som rummer en stor kompleksitet.

Den første artikel gav også tre bud på ledelsesmæssige værktøjer, som kan anvendes i dagligdagen, men som i høj grad også skal anvendes, når organisationer skal bringes igennem kriser – tre ledelsesmæssige værktøjer, som direktør i Habitus Martin Godske sandede var vigtige i forbindelse med den krise, Habitus oplevede i sommeren 2018, hvor et Habitus botilbud blev lukket blandt andet på grund af forråelse.

Krisen var begyndelsen på arbejdet med systematisk at forebygge forråelse – en indsats, som i første omgang handlede om at få sat for-

råelse på dagsordenen. Alle medarbejdere og ledere har således igennem 2018-2019 deltaget på temadage om forråelse. Dagene skabte et begyndende fælles sprog for forråelse.

I det følgende vil du kunne læse om tilblivelsen af et redskab, der kan være med til at måle forråelsesniveauet i organisationen, om hvordan vi har modnet organisationen til systematisk at arbejde læringsorienteret med forråelse samt hvilke opmærksomhedspunkter og udfordringer, vi også oplever.

### **Om Habitus**

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

## **At fastholde en fortløbende opmærksomhed på forråelse**

Efter gennemgående aktiv deltagelse på temadagene om forråelse var temaet sat på dagsordenen. På temadagene blev der arbejdet konstruktivt og læringsorienteret med temaet på de enkelte bo- og dagtilbud.

Men temadage er ikke nok, når ønsket er at fastholde et fortløbende fokus på forråelse. Derfor blev den første ledelsesmæssige udfordring:

*Hvordan kan vi fastholde fokus og forankre forståelsen og vigtigheden af temaet forråelse på tværs af organisationen?*

Denne udfordring får særlig fart på baggrund af det vilkår, at der på det socialpædagogiske område ofte er stor medarbejderudskiftning på grund af arbejdets karakter. I arbejdet med

borgere med problemskabende adfærd kan hverdagen være præget af både vold og trusler, hvilket selvsagt er en stor udfordring for medarbejderne. I sidste ende kan det betyde stor udskiftning af medarbejdere, hvorved fokus på et særligt tema vanskeliggøres.

## At kunne genkende forråelsen i vores egen praksis

Hvis vi skulle nå idealet om at lykkes med en systematisk forebyggelse af forråelse på tværs af organisationen, var det essentielt at inddrage mere end blot den øverste ledelse samt konsulenter. Vi tror begge på, at udviklingen af koncepter skal ske i samspil med dem, der skal bruge koncepterne og redskaberne i deres hverdag samt inddrage den rette faglighed og ekspertise. Et standpunkt og tilgang, som også ligger Martin Godske stærkt på sinde. Og det var ingen undtagelse i forhold til arbejdet med forråelse.

På den baggrund valgte vi at samle alle SU-medlemmer, tillidsrepræsentanter og AMR-gruppen samt hele ledergruppen i Habitus til en todages workshop i august 2019. Formålet med workshoppen var to-fold:

- At skabe en fælles bevidsthed og samhørighed i gruppen i forhold til at forstå og løfte den særlige rolle, som netop denne gruppe har i forhold til at drive arbejdet med forråelse lokalt.
- At blive tydelige på hvilke signaler, der kendetegner evt. forråelse i Habitus; ved at spørge os selv om, hvordan det konkret ser ud og høres samt at arbejde med hvilke spørgsmål, vi skal stille til hinanden for at afdække, om vi er på vej mod forråelse.

Gennem forskellige processer på dagene kom vi sammen tættere på hvilke signaler, der kunne være optakt til forrået adfærd og forrået tale. En spændende proces, hvor alle deltagere sammen kom helt tæt på deres egen praksis,



og hvor vi stod tilbage med virkelig mange gode bud på talehandlinger og handlinger, der kunne indikere forråelse.

Vi stod også tilbage med en begyndende opmærksomhed på, hvordan vi, når vi ser eller hører optakt til forråelse, kan spørge nysgerrigt og undrende ind til det, vi ser og hører. Vi skal have modet til og en fælles forståelse for vigtigheden af at reagere, når vi er vidne til, at der kunne være optakt til forråelse.

Habitus har 10 dag- og botilbud fordelt på 18 matrikler med ca. 350 fastansatte og ca. 150 faste vikarer.

## At omsætte outputtet til et ledelsesredskab

Outputtet fra workshoppen skulle nu omsættes efter vores ideal om systematisk at kunne forebygge forrået adfærd og sprogbrug i Habitus.

Vi besluttede os for at lave et redskab og en proces, der er værdiskabende på alle niveauer i

organisationen og derigennem sikre et løbende læringsorienteret fokus, der beforder en konstruktiv og tillidsfuld fagkultur i Habitus.

Sammen med ekspert i arbejdsmiljø og udformning af spørgeskemaer, Michael Danielsen fra Wellbeing Institute, har vi udviklet vores første bud på et redskab til at forebygge forrælsesadfærd.

Det har været vigtigt for os at lave et redskab, der er meningsskabende for alle, og som har værdi for arbejdet med borgeren i praksis. Nogle af kriterierne for redskabet var, at det skulle kunne bruges i den nuværende organisering i Habitus; det måtte ikke give en unødigt administrativ og rapporteringsmæssig byrde – og sidst men ikke mindst skulle det være etisk forsvarligt i forhold til, hvad vi beder både medarbejdere og ledere deltage i.

Parallelt med processen med Wellbeing Institute har alle botilbudsledere været samlet og arbejdet med og givet input til redskabet, så det passer til den daglige praksis. Herunder også en sikring af, at sprogbrugen er i tråd med de begreber, vi i forvejen bruger i vores pædagogik, så det er let genkendeligt for vores pædagogiske personale.

### **Redskabet består af to dele:**

- Et spørgeskema, som spørger ind til de talehandlinger og handlinger, der kan være optaktssignaler til forræelse.
- En proces for, hvordan vi systematisk kan bringe resultaterne ind i et fagligt refleksivt rum og bruge dem til at uddrage læring om forrælsens kompleksitet lokalt på alle tilbud.

Vores ambition er, at vi, ved brugen af redskabet, sammen kan udvikle et sprog i organisationen, der fremmer værdiskabende diskussion, læring, udvikling og forebyggelse af forræelse. Dette kræver, at vi er nysgerrige på og reflekterer over vores egen og vores kollegers adfærd.

Det kræver mod at turde italesætte det, der ser ud og lyder som om, det kunne ende i en afmægtig og forrået situation. Vi ønsker ikke at tale om optaktssignaler til forrået adfærd med fokus på skyld og skam, men med en nysgerrighed på at forstå vores reaktioner og hjælpe hinanden til at håndtere de afmagtssituationer, der er et vilkår for medarbejderne i Habitus.

Det er en stor kulturel forandringsproces, og det siger sig selv, at et redskab med en spørgeundersøgelse og en efterfølgende proces ikke løfter organisationen derhen, men resultatet kan give anledning til at lyse kontinuerligt på temaet og arbejde systematisk med det. Og forhåbentlig over tid etablere denne kultur i endnu højere grad, end den er til stede i vores eksisterende praksis.

### **Eksempler på optaktssignaler til forræelse:**

- fagsprog bruges som undskyldning/ forklaring for uprofessionel adfærd
- borgeren omtales ikke ligeværdigt
- borgeren omtales med ironi og sarkasme
- borgerens adfærd tillægges dårlig eller negativ intention

### **At snævre ordet ind og fylde det ud**

Som beskrevet i første artikel blev forræelse til et buzzword, der mistede sin kompleksitet. Det skete helt naturligt også i Habitus. Men vi ønsker ikke, at ordet forræelse udvandes eller bruges i flæng, da det, der ligger bag ordet, er et tema, som vi skal tage dybt alvorligt. På den baggrund var vi i udviklingen af redskabet og processen fokuseret på at få defineret, hvordan vi i Habitus forstår forræelse. Vi ville snævre ordet ind og fylde det ud, så vi taler om det samme, når vi arbejder med forebyggelsen.

Vi har, i et forsøg på at gøre forræelse mere nærværende for medarbejderne i Habitus, helt konkret defineret, hvordan vi forstår ordet i Habitus:

*Forråelse er gentagne ikke-reflekterede og ikke-udfordrede distancehandlinger i sprog eller fysisk udførelse*

Distance skal her forstås som en ikke-empatisk og ikke-mentaliseret negativ tolkning på andre mennesker eller grupperes tanker, intentioner, følelser eller handlinger.

Ud over ønsket om at snævre ordet forråelse ind og fylde det ud med det, der giver mening for os, er det vores håb, at alle medarbejdere i Habitus igennem definitionen kan huske og genkende deres egne og andres handlinger og optaktssignaler til forråelse. At vi i vores arbejde stopper op og husker den faglige refleksion og på den baggrund tør udfordre os selv og hinanden.

### **Det spørger vi hinanden om**

Spørgeskemaet består af 10 spørgsmål, som i løbet af 2020 vil blive sendt ud fire gange til det pædagogiske personale. Vi fokuserer på det pædagogiske personale, da de i deres hverdag har langt størst risiko for at opleve forråelsen i arbejdet omkring borgeren.

Derudover er det, som før nævnt, omsorg for borgeren, der er vores kerneopgave og dermed naturligt, at vi spørger til forrået adfærd og sproglighed i relationen mellem det pædagogiske personale og borgeren. Besvarelsen er naturligvis anonym.

Resultatet for det enkelte botilbud sendes til den lokale ledelse, som sammen med SU-medlemmer, tillidsrepræsentanter og arbejdsmiljørepræsentanter planlægger en proces for, hvordan der skal arbejdes med bostedets resultater.

Vi har lavet en fast struktur af møder på tværs af alle bo- og dagtilbud, som gør, at vi arbejder med resultaterne synkront.

I den første lokale proces arbejdes der med resultaterne på teammøder, hvor resultaterne i

en proces – styret af ledere, SU, AMR samt TR – udforskes sammen med det pædagogiske personale. Herefter afholdes et fællesmøde, hvor alle på tilbuddet arbejder med resultaterne gennem fælles faglig dialog og undersøgelse.

Ønsket er, at processerne skal stimulere til et højere refleksionsniveau i forhold til at forholde os til håndteringen af optaktssignaler til forråelse og reel forråelsesadfærd, så vi på den måde bliver klogere på os selv og hinanden.

Resultaterne, som vi ikke kender på nuværende tidspunkt, kommer ud på en rød-gul-grøn farveskala, hvor mørkerød er svar, der indikerer, at der er oplevet megen forrået adfærd og forrået sprogbrug, og hvor den mørkegrønne omvendt indikerer et fravær af forrået adfærd og sprog.

Det er ikke tanken, at der skal arbejdes med samtlige resultater, men at der vælges nogle resultater ud som fokuspunkter – de vigtigste for det lokale tilbud. Det vil være naturligt at arbejde med de resultater, der er mørkerøde, men det er lige så vigtigt at understøtte de grønne resultater og undersøge årsagen til et grønt udfald.

### **Det er angstprovokerende at give processen fri til den lokale ledelse**

Igennem hele processen har der som nævnt været tæt dialog med de øverste ledere og daglige ledere i organisationen for at skabe ejerskab og en følelse af at ville det samme og at følges ad. Men det har også været vigtigt at give processen fri, så arbejdet med forråelse kunne modnes på de enkelte tilbud. Hvilke processer, den enkelte tilbudsledelse valgte at iværksætte, har således været op til den enkelte. Derfor er der arbejdet meget forskelligt med det, vi har kaldt modningsprocessen.

Modningsprocessen henviser primært til tiden op til, at spørgeskemaet første gang sendes ud den 3. februar 2020, men valgfriheden er også gældende i forhold til den periode, der ligger efter, hvor vi kender svarene, og vi derfor skal til

at arbejde med resultaterne lokalt på de enkelte bo- og dagtilbud.

Netop at give processen fri var vigtigt for direktør Martin Godske. På den måde blev processen taget ud af 'topstyringen', og ansvaret for, hvordan de enkelte bo- og dagtilbud ønskede at forberede og modne medarbejderne, lå nu helt hos de enkelte ledere. Opgaven var at skabe forståelse for intentionen med undersøgelsen, og for hvad der helt konkret menes med de enkelte spørgsmål i spørgeskemaet. Og det er, som skrevet, meget forskelligt, hvordan de enkelte ledere har grebet dette an.

På nogle tilbud har ledelsen vurderet, at arbejdet med forråelse skulle foregå i de allerede planlagte teamudviklingsamtaler kaldet TEUS. Her er der tid og rum til at arbejde dybere ind i forståelsen af temaet. Dette ud fra en tanke om, at vi på sigt må og skal kunne italesætte forråelse sammen med vores nærmeste kollegaer og bruge de ressourcer, der allerede er os givet i form af teammøder, til at arbejde os længere ind i forståelsen og således et dybere læringslag.

Andre botilbud har gjort brug af faciliterede teamsupervisioner på tværs af teams på temaet forråelse. Her har omdrejningspunktet været tvivlen. Tvivlen om, hvordan vi i fællesskab kan afdøre, om der i ekspliciterede situationer med borgeren har været tale om optaktssignaler til forråelse. En gevinst ved denne proces i modningsfasen har været, at medarbejderen i et trykt rum med en facilitator for første gang turde at sætte ord på det, de oplever – oplevelser, som både drejer sig om egen sprogbrug og handlinger og om andres. På den måde viste denne proces, at vi i den rette kontekst godt kan finde modet og nysgerrigheden på os selv og de andre.

Der var ligeledes nogle tilbud, hvor ledelsen valgte at lave opfølgende temadage, hvor temaet om forråelse atter fik pustet nyt liv i sig; ordet blev præciseret, og det var muligt at få sat ord på det, personalegruppen havde talt om vedrørende for-

råelse i den forgangne tid. Det betød, at flere narrativer, om hvad forråelse er, blev aflivet. Her blev der også arbejdet med det mindset, som vi bliver nødt til at gå til processen med. Vi må gå til spørgeskemaet med et mentaliserende blik – både når det gælder vores kollegaer i en mulig optaktssituation til forråelse, men i høj grad også til os selv. For at opnå en dybere dialog arbejdede teams på tværs med refleksionsøvelser over temaet.

Sidst men ikke mindst har andre tilbudsledere i modningsprocessen samlet alle daglige ledere, SU, AMR og TR og sammen planlagt et fællesmøde med de respektive botilbud. Her var det den lokale daglige leder sammen med det lokale SU-medlem eller AMR, der forestod processen



med botilbuddets pædagogiske personale. Bag denne ide ligger, at det virker stærkt, at vi står sammen som ledelse, og at vi også medtager medarbejdernes repræsentanter i arbejdet. Forråelse er et menneskeligt vilkår, og derfor er det vigtigt for os alle – lige meget hvilken rolle vi har i organisationen.

## **Vi må turde at undersøge realiteterne**

Det, der præger ledergruppen inklusiv den administrerende direktør Martin Godske, er, hvordan stemningen omkring redskabet er; hvordan bliver ideen om at arbejde så målrettet med forråelse modtaget hos medarbejderne?

Umiddelbart er stemningen i ledergruppen en blanding mellem begejstring over, at vi har modet til at lyse på fænomenet, kombineret med en snert af angst over, hvad der rammer organisationen, når vi modtager resultaterne.

Martin Godske udtaler i den forbindelse:

*Jeg mener, at det er på tide, at det her miljø, ligesom alle mulige andre miljøer, begynder at tage den opgave meget seriøst, at vi er i et område, hvor der er risiko for forråelse, så der er ikke nogen vej udenom. Vi bliver nødt til at få det ekspliciteret, som vi måske ikke har lyst til at se på, så vi kan arbejde med det og derigennem blive endnu bedre pædagoger.*

Vi ved, at der med dette redskab, som med så mange andre redskaber, som indeholder spørgeskemaer, er nogle bias, som vi kun kan forsøge at forberede os og organisationen på; fx vil det kunne misbruges som redskab til at optrappe konflikter overfor kollegaer og ledelse; at skamme hinanden ud og pege fingre etc.

Derudover er der også en anden risiko ved at måle på forråelse – hvad nu hvis resultaterne viser sig måske at være langt værre, end vi forestiller os – hvilken kæmpe opgave står vi så med?

Vi er dog enige om, at nervøsiteten for, hvad redskabet skaber af udfordring for relationerne i organisationen, samt for hvad resultaterne muligvis kommer til at vise, aldrig må være begrundelse for ikke at ville undersøge realiteterne! For kun gennem kendskab til tilstanden i organisationen kan vi udvikle og forandre. Derfor er det vigtigt for os at gøre denne nervøsitet og angst produktiv fremfor paralyserende.

## **Nu holder vi vejret...**

Vi har i skrivende stund i dag d. 3. februar 2020 sendt 1. undersøgelse ud. Vi har fra central hånd sikret en proces, hvor lederne kan mødes og hjælpes ad med at forstå resultaterne og planlægge de enkelte lokale processer for at gribe resultaterne på en måde, der skaber læring i organisationen. Derudover er der planlagt lokale møder i alle SU, så SU-medlemmerne, som også inkluderer AMR, bliver centrale spillere i processen; men processen er her igen givet fri til den enkelte ledergruppe på de enkelte tilbud. Vi ved, at der i praksis ligger en stor opgave for den lokale ledelse og SU-organisation i at planlægge og facilitere disse processer, og at den frie procestilgang fratager muligheden for styring af, hvordan dybden af læring bliver fra centralt hold. Vi er dog overbeviste om, at vi igennem de rammer, vi har skabt til at arbejde med resultaterne, har etableret en kontekst, hvor læringen bliver størst – netop ved at processerne planlægges decentralt.

Vi ved ikke, hvad fremtiden bringer – heller ikke i forbindelse med denne proces. Om det lykkes at uddrage læring, afhænger i høj grad af, om de lokale modningsprocesser har båret frugt, og det kan kun tiden vise. Dog ved vi med sikkerhed, at vi kun kan lykkes med den systematiske forebyggelse, hvis vi alle går ind til arbejdet med nysgerrighed og mod.

Vi glæder os til at udgive den næste og sidste artikel her i bladet; på det tidspunkt er vi meget klogere.