

Systematisk forebyggelse af forråelse – om at så kimen til kulturforandring

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



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. Processen har stået på i 2,5 år og i denne artikel, der er den sidste i rækken af tre, evaluerer vi resultatet af arbejdet.

■ Artiklens form

Indeværende artikel er, som den foregående, også skrevet fra to positioner – som intern og ekstern konsulent i Habitus. Denne gang bydes andre stemmer dog også ind med det ønske at give dig som læser en mere fuldstændig indsigt i de erfaringer og forandringer, processen har skabt på flere niveauer i organisationen.

Tilbageblik på de forrige artikler

Første artikel gav et overordnet blik på temaet forråelse og indblik i de første oplevelser med begrebet – et begreb, der gør 'noget' ved os, og som rummer stor kompleksitet. Vi beskrev de første temadage, som blev afholdt på alle Habitus' institutioner og de ledelsesmæssige værktøjer, som Habitus anvendte i forbindelse med den krise, organisationen befandt sig i i sommeren 2018. Temadagene var starten på det, vi kaldte 'modningsprocessen'.

I den seneste artikel beskrev vi modningsprocessen og tilblivelsen af et spørgeskema, og de mange processer i processen hen mod et værktøj, der systematisk kunne måle forråelsesniveauet i organisationen. Ønsket med værktøjet var – vigtigst af alt – at resultaterne fra spørgeskemaet kunne skabe refleksion, dialog og en dybere læring om forråelse.

Om Habitus

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



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 fungerer som rådgiver til ledere på alle niveauer de sidste 10 år i bl.a. Novo Nordisk, Rambøll og PlanBørnefonden. 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. Rikke 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, team-supervision og coachingsamtaler samt undervisning og processer.

Vi har holdt vejret længe, men nu trækker vi det igen

Sidste artikel blev udgivet samtidig med, at vi sendte første spørgeskema ud. Vi holdt bogstaveligt talt vejret, og bekymringen for resultatet, og for hvad vi havde sat i gang, var ikke til at tage fejl af. Ville niveauet af forråelse vise sig at være meget højere, end vi forventede? Hvordan ville ledere og medarbejdere tage imod resultaterne lokalt? Og ville vi formå at lave læringsorienterede processer, som bar præg af nysgerrighed og mod, fremfor skyld og skam?

Det viste sig heldigvis, at bekymringerne blev gjort til skamme. Efter det første år med systematisk forebyggelse af forråelse er vi nu langt klogere på forråelse, på processen og den kulturforandring, som undersøgelsen har lagt kimen til. Det er de erfaringer, vi indvier dig i i denne artikel.

Håbet om en modig og nysgerrig organisation

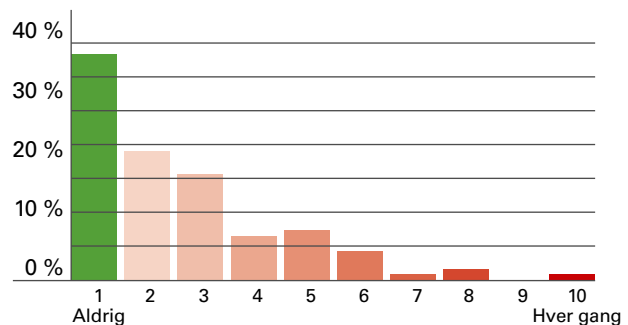
Det var vigtigt, at både proces og redskab var meningsfulde og kunne understøtte en konstruktiv og tillidsfuld fagkultur, der i sidste ende kommer borgeren til gavn. Ønsket var, at vi i fællesskab udviklede et sprog, der fremmer dybere læring om forråelse. Redskabet skulle kunne bruges i den nuværende organisering i Habitus og måtte ikke give en unødigt administrativ og rapporteringsmæssig byrde. Slutteligt skulle det være etisk forsvarligt i forhold til, hvad vi bad både medarbejdere og ledere deltage i. Vi ønskede ikke at tale om optaktssignaler til forrået adfærd og sprogbrug med 'skyld og skam', men med en nysgerrighed på at forstå egne og kollegers reaktioner og hjælpe hinanden til at håndtere de afmagtssituationer, der er et vilkår for medarbejderne i Habitus.

Antal tilbud og medarbejdere

Habitus har 12 dag- og botilbud fordelt på 25 matrikler med ca. 430 fastansatte og ca. 130 faste vikarer.

Om hvad der er sket siden sidst – fakta

Vi har foretaget fire målinger i 2020. Kendetegnet for alle fire målinger på de enkelte tilbud er, at svarprocenten har været høj – omkring 80 % hver gang. Svarene har en god spredning på svarskaalen. Dvs. det hele eller meget af skalaen fra 1 til 10 (hvor 1 = aldrig og 10 = hver gang jeg er på arbejde) er brugt, med en hældning mod de lave tal; en venstredrejning. At hele skalaen er i brug, kan ses som en indikation på, at der er mod til at svare ærligt og ikke pynte på resultatet, hvilket netop giver rum til dialog og refleksion. Samtidig er niveauet for oplevelsen af optaktssignaler til forråelse ikke voldsomt alarmerende.



Foreløbige resultater viser, at den øgede opmærksomhed på optaktssignaler til forråelse har haft en positiv indflydelse på arbejdspraksis. Der er fx registreret en nedgang i nedsættende omtale af beboerne fra 2.14 til 1.64, vægtet median[1]; nedgang i fagsprog som undskyldning fra 2.17 til 1.75, vægtet median[2]; og nedgang i umenneskeliggørende sprogbrug fra 2.30 til 1.72, vægtet median[3]. Et positivt resultat, som, vi mener, er et udtryk for en meget målrettet indsats.

Eksempler på spørgsmål

- [1] Hvor ofte har du oplevet talen ned om/hån af borgere?
- [2] Hvor ofte har du oplevet, at fagsprog bruges som undskyldning/forklaring for uprofessionel adfærd?
- [3] Hvor ofte har du oplevet, at borgere omtales som ikke ligeværdige?

En ting er dog de rene tal, endnu mere interessant er oplevelserne fra praksis i forhold til brugen af spørgeskemaet og de efterfølgende processer.

Hvad siger stemmerne? – refleksioner over processen

Til denne artikel har vi interviewet to driftschefer, to botilbudsledere, to medarbejdere hvoraf den ene er arbejdsmiljørepræsentant. Nogle af respondenterne har været med fra processens begyndelse, andre er kommet til undervejs, og de er geografisk bredt repræsenteret.

Refleksion over processen – et medarbejderperspektiv

Fra et medarbejderperspektiv har processen haft en effekt på det daglige arbejde. Begge interviewede medarbejdere har arbejdet på specialområdet og i Habitus i mange år:

Det har rykket noget, det har det. Jeg kan se tilbage på min karriere og se ting tidligere, hvor vi har været for meget. Og det har ændret sig.

Modningsprocessens workshops og supervisioner har givet en grundforståelse for, hvad forråelse er. Det har betydet, at forråelse er blevet et begreb og et fænomen, medarbejderne forholder sig til i arbejdet omkring borgerne og i flere tilfælde også i adfærden kollegaer imellem. Medarbejderne oplever at være blevet opmærksomme på egne handlinger, og hvor meget der kan være optaktssignaler til forråelse i den forbindelse. Der er fx kommet en større bevidsthed om, at mikroforandringer i sproget også kan være optakt til forråelse:

Nu tænker jeg hele tiden over, hvad jeg siger og gør, og hvis I ikke havde været på banen, havde vi ikke tænkt over det.

Til at starte med var der en vis modstand på spørgeskemaundersøgelserne, og en af med-

arbejderne fortæller om stemningen på hans botilbud:

... skulle man nu angive nogen?...[...] Kunne man nu stole på, at det var anonymt? Men efter den første spørgeskemaundersøgelse, så var det afmystificeret, og folk var trygge ved at skulle svare.

Medarbejderen følger op med:

Det vigtigste, der kom ud af det, var simpelt-hen diskussionerne. Og jo længere vi kom hen i processen, jo mindre vigtig blev pointgivningen [red. vurderingen fra 1 til 10].

Resultaterne kan bruges til at pinpointe noget af det, der er vanskeligt at få talt om i hverdagen. Diskussionerne og dialogerne har fungeret godt og er blevet løftet til et andet niveau – særligt når det har været muligt at lave fællesmøder og workshops, hvor alle har deltaget fysisk. Medarbejderne oplever også, at de har fået bedre dialoger med kolleger på tommandshånd; selvom det til tider har været udfordrende at italesætte det, vi oplever som optakt til forråelse hos andre og samtidig undgå, at den anden føler skyld og skam:

Nogle teams er mere belastede end andre, og det kan være en svær øvelse at gøre snakken mere generel og løfte den til hele huset.



Det øgede fokus på forråelse har også haft betydning for arbejdsmiljøet. Fx er mange blevet bedre til at bede om hjælp, før det bliver for svært, og det er blevet mere normalt at træde til og aflaste, hvis det ser ud til, at en kollega er på vej ud i en afmægtig situation.

En af medarbejderne fortæller, at han ved sin ansættelse i Habitus oplevede en systematisk forrået adfærd over for en borger. Han fik ondt i maven og overvejede på det tidspunkt at søge et andet job, fordi han oplevede det som den eneste mulighed for at slippe ud af det. Han oplever, at vi nu er et helt andet sted. Hvis han oplevede noget tilsvarende i dag, ville han vide, hvad han skulle gøre og ville have modet til at gå i dialog med både kolleger og ledelse, da det ikke er en anerkendt adfærd i Habitus.

Afslutningsvis understreger begge medarbejdere, at arbejdet med at skabe en modig og nysgerrig organisation skal fortsættes, og at det er vigtigt at have flere måder at sikre dette fokus. Der er behov for fortsatte nedslag til at fastholde og udvikle forståelsen for forråelse – både i hverdagen og gennem systematiserede læringstiltag.

Refleksion over processen – et ledelsesperspektiv

Fra et chef- og lederperspektiv er der ingen tvivl om, at processen på den ene side har været udfordrende, og de blev til tider ramt af en form for 'forråelses-træthed'. Derfor har den rette timing i målingerne været vigtig, også for at undgå at skabe pseudo-processer, der kun gav unødige administrative udfordringer og udtrættede medarbejderne på temaet.

På den anden side har processen også været sjov, lærerig og udviklende:

Det er ikke bare et spørgsmål om forråelse – det er også et spørgsmål om at finde nye måder at være kollega på.

Igennem modningsprocessen har det været givtigt at arbejde med forskellige typer af proces-

ser for at få en fælles forståelse for begrebet og temaet forråelse. I denne fase har der indimellem også været en fornemmelse af, at der var 'lang vej igen'. Stille og roligt gik det op for de fleste, at forråelse ikke kun handler om alle de andre, men også om os selv. Og da den erkendelse ramte ind hos både ledere og medarbejdere, kom der for alvor gang i refleksioner. Og som opfølgning herpå:

Alle ledere i Habitus er blevet bedre ledere og mere modige ledere.

En af driftcheferne understøtter dette med:

Det er blevet okay at tale om de situationer, vi kan komme i, hvor forråelsen er tæt på, og på den måde er forråelse som begreb blevet et nyt ledelsesværktøj, som vi kan tage i brug, når vi taler pædagogik eller adfærd overfor vores borgere.

En botilbudsleder understreger, hvor vigtigt det er ikke at underkende den samlende kraft, det har i en medarbejder- og ledergruppe, at lederne tør stille sig sårbare i forhold til at dele de oplevelser, de selv har haft med forråelse i egen karriere. Og dermed vise med et godt eksempel, at det ikke er skamfuldt at stå i en situation, hvor forråelsen er tæt på.

Det har været en opgave at skabe de dialoger, som for alvor skabte refleksion og læring. En af botilbudslederne brugte den eksterne konsulent til at skabe ny energi og flere perspektiver på temaet. Den anden botilbudsleder siger:

Det var også virkelig rart, at der fra central hånd nærmest var lavet et lille katalog med forskellige typer af processer, som vi som ledergruppe kunne bruge, hvis vi havde lyst.

Dette var i særlig grad vigtigt, fordi processen også pludselig skulle rumme, at vi på grund af corona ikke kunne mødes fysisk. Vi måtte derfor tage dialogerne enten i meget små grupper eller online, og det har for nogle givet en anden forsigtighed og nænsomhed i forhold til at arbejde

med resultaterne af spørgeskemaet. Det er nu vigtigt for botilbudslederne, at vi bliver ved med at holde temaet og emnet i gang – og også hvordan vi får de sidste med. Der er stadig nogle, der ikke har fået budskabet ind under huden – det gælder naturligvis også de nytilkomne medarbejdere – og derfor skal vi blive ved med at kommunikere det ud og stadig i et sprog, som alle kan forstå. Der er ingen tvivl om, at der er skabt et virkelig godt grundlag for dialogen om forråelse, men:

Vi må dreje på dækslet, så det falder i et nyt hak for at bevare nysgerrigheden og opmærksomheden på det – vi må blive ved med at udvikle narrativet omkring det.

Det er benhårdt arbejde, og hvis man som leder overvejer systematisk at forebygge forråelse, kræver det vedholdenhed og kreativitet samt ikke mindst modet til at stille sig sårbar:

Det vi gør i vores ledelsesgruppe, forplanter sig jo ned igennem organisationen.

Processen har overordnet været godt tilrettelagt fra central hånd, og botilbudslederne har haft frihed til at bruge de kompetencepersoner, de fandt mest relevante. Processen gik hurtigt ind i driften og som en naturlig del af årshjulet. Men vi må ikke tro, det er nok. Lederne understreger i den forbindelse, at vi må blive ved at være ydmyge – vi må ikke blive for selvfede. Og som en af driftscheferne pointerer:

Vi ved jo stadig ikke helt, hvad det er, der sker, når ledelsen eller nogle af de stærke medarbejdere ikke er til stede på botilbuddet – lever begrebet og dialogerne stadig i de tidsrum? Vi har med redskabet fået gode indikationer på det, men vi ved det ikke.

Fælles for de interviewede botilbudsledere og driftschefer er:

Hvis vi slipper taget i forråelsen, får forråelsen tag i os – igen.

Om at lykkes med at skabe grundlag for kulturforandring

Selvom organisationen stadig kan blive endnu modigere i forhold til at tage de svære snakke om optaktssignaler, er vi nået meget længere, end vi havde turdet håbe på. Der er lagt en stærk kim til en vedvarende kulturforandring på et meget svært og sårbart område.

Vi tror på, at det er lykkedes af flere årsager.

Dels har der været et meget stærkt ledelsesfokus fra den øverste ledelse og en tovholder og udviklingsressource tæt på ledelsen. Det har sikret forankring og kontinuitet. Der er investeret massivt i projektet både i brugen af den eksterne konsulent som en gennemgående figur i workshops og supervisioner og i forhold til fuld inddragelse og udvikling af alle medarbejdere i organisationen. Det må ikke glemmes, at en ekstern part har stor betydning for hele tiden at stille sig undrende på anden vis end medarbejdere ansat i organisationen.

Både spørgeskema og arbejds gange er skabt i samskabelsesprocesser med ledere, AMR, SU og TR, hvilket har sikret en forankring i praksis og et ejerskab lokalt. Den lange modningsproces har derudover skabt en kollektiv bevidsthed og et fælles begrebsapparat, som har været grundlag for alt arbejdet med resultaterne fra spørgeskemaet.

Det pædagogiske arbejde i Habitus er organiseret i et årshjul med faste team- og fællesmøder,



hvilket har gjort det nemt at skabe en ramme for behandling af resultaterne uden etablering af yderligere møder og arbejds gange. Samtidig har metodefriheden til, hvordan resultaterne skulle arbejdes med lokalt, givet et nødvendigt råderum til den enkelte leder i forhold til at kunne gøre processen til deres egen.

Om at fastholde fokus og forske i flere løsninger

For at sikre en vedvarende kulturel udvikling udvides spørgeskemaet nu med spørgsmål til en anden type forråelse – nemlig krænkelser kollegaer imellem. De fremtidige læringsorienterede processer skal derfor også rette sig mod den forråelse, vi retter imod hinanden på arbejdspladsen. Når den næste måling sendes ud d. 14. april, holder vi derfor endnu engang vejret. Det er dog med langt større tryk, der trykkes på send knappen, for vi ved, at det pædagogiske personale har udviklet en praksis af nysgerrighed og mod i forhold til at arbejde med svære spørgsmål og emner i højere grad end tidligere.

Områder vi spørger ind til i forhold til krænkelser: Kønslighed, etnicitet, handicap, udseende, race, seksualitet.

Habitus har en ambition om at bidrage til løsninger indenfor det specialiserede pædagogiske område generelt og har sammen med en forsker fra Københavns Universitet sendt en fondsansøgning til et forskningsprojekt. Habitus vil i en årrække stille organisationen til rådighed for forskning og udvikle en metodik, der kan identificere forandringer i sproghandlinger i hverdagen. På sigt har det potentiale til at blive en velfærdsteknologisk løsning, der kan notificere personalet om, at en konfliktsituation er mulig. Vi tror på, at et redskab som dette vil kunne forebygge magtanvendelse og forråelse og være en positiv 'game changer' for både borgere, personale og samfund.

Forråelse er vokset på os, men nu har vi fat i den lange ende

Det kan lyde forkert, når vi nu skriver, at forråelse er 'vokset på os' igennem vores proces. Men ikke desto mindre er det korrekt. Vi startede med et lille begreb, der var svært at forstå og svært at acceptere som et vilkår, der også gjaldt os.

Nu sidder vi tilbage med fornemmelsen af, at det er os, medarbejderne, lederne, direktionen, der gennem dialog, refleksion, vedholdenhed, mod og vilje har fat i den lange ende. Dette til gavn for os alle – ikke mindst vores borgere!

Forråelse er altid en overhængende risiko særligt ved det sociale arbejde, der retter sig mod mennesker, der har det svært. Det betyder, at man aldrig bliver færdig med at undersøge sig selv og sine kollegaer for forråelsestendenser. Forråelse (og krænkelser) er en art ukrudt, som fællesskabet konstant skal luge ud i og dermed værne sig imod. I en kultur med forhøjede frustrationsniveauer er det let at gøre "de andre" til årsagen for éns problemer. Og den dynamik er forråelsens livsnerve – og fællesskabets udfordring.
– Martin Godske, Adm. Direktør i Habitus.

Vi håber, at de tre artikler har vakt modet hos dig som læser til for alvor at gå i gang med at forebygge forråelse i din organisation. Vi har ikke den endegyldige opskrift, men vi har gjort os mange erfaringer, som vi har forsøgt at dele med dig – og vi deler gerne mere!

Vi kan aldrig fjerne forråelse, men vi tror nu på, at vi gennem fællesskab, dialog og systematik kan gøre meget for at mindske den. Konklusionen er, at forandring tager tid og er omkostningsfuldt, men at det er det hele værd!

Tak fordi I læste med!