

Døvblindehuset har sat rammen for samarbejdet: Det gælder om at ramme problemet, så det bliver en udfordring!



Af Ole Wøssner, Virksomhedsleder i Døvblindehuset



Virksomhedsleder i Døvblindehuset og har en B.A. i Humaniora fra KUA, Diplom i ledelse fra Forvaltningshøjskolen og MPG (Master of Public Governance). Har været leder indenfor det specialiserede område siden 2002 og har været ansat i Døvblindehuset siden marts 2007, hvor han løbende har været med til at ændre virksomheden pga. ekspansion og ændringer i borgernes udfordringer.

- På PCN-konferencen i september hørte jeg Dorte Birkmoses foredrag; "Når gode mennesker handler ondt". Og hendes ord har med jævne mellemrum rumsteret lidt rundt i mit hoved lige siden, og nu tænker jeg, at det er tid og lejlighed til at tage tråden op.

Lad det være sagt med det samme, dette er ikke et forsøg på at nedgøre eller på anden måde at devaluere Dorte Birkmoses ellers udmærkede indsats for at sætte fokus på en latent forråelse, som kan indsnige sig i det sociale arbejde. Men.. Og her kommer selvfølgelig et men, jeg synes, det er problematisk, når mennesker på den måde får tildelt hele scenen, så det bliver til en monolog og dette specielt, når det handler om etiske og moralske emner – for de udfolder sig, for mig at se, altid bedst i en samtale – eller måske endnu bedre formuleret – i en fælles interpretation, som var Frankfurterskolens fortrukne ord for en offentlig forelæsning.

Læg mærke til, at jeg bruger ordet problematisk – det gør jeg normalt ikke og netop ikke af de selvsamme grunde, som Birkmose taler lige op imod, nemlig at ordet problematisk på mange måder har sprængt sin begrebsramme, og rigtig mange mennesker kan derfor ikke navigere rundt i begrebet. Og et problem kan have mange skikkelser. Det kan være en konstruktion, men det kan også være en materie.

Er det en konflikt mellem to mennesker, er det nok det første. Er det en smertefuld hæmoride, så er det nok mere det andet.

Så problemer er det, som folk gør det til – uagtet den etymologiske definition – og for mig har Peter Lang naglet den problemstilling på bedste vis med sin berømmede sætning:

Det er ikke problemet, der er problemet, det er måden, vi taler om problemet på, der er problemet.

Og her tror jeg faktisk, at Birkmose og jeg er enige, idet hun jo også plæderer for at se på de bagvedliggende årsager til en problemstilling eller et problem.

I hendes foredrag om "Når gode mennesker handler ondt" taler hun om forskellen mellem problemer og udfordringer og definerer her et problem "som et dilemma, som man ikke umiddelbart kan se en løsning på" og en udfordring "som en svær situation, men man ved godt, hvad der skal til, man skal bare yde noget ekstra".

Og ja, det er så hendes ramme, og det giver sikkert god mening for hende, at sådan opfatter hun den måde, som sproget virker på for hende. Men i min ramme så vil jeg sige, at jeg har løst en del problemer, og jeg har fejlet ved en del udfordringer. Faktisk vil jeg gå så langt som til at sige, at jeg har løst en del problemer, når jeg har set dem som udfordringer og rammesat denne udfordring – og en del udfordringer er blevet problematiske, fordi jeg ikke har gjort mig den ulejlighed at ramme dem ind.

Og det der skete i 00'erne, hvor den anerkendende og cirkulære tænkning for alvor invaderede det danske mindset – ikke mindst hos psykologer og ledelseskonsulenter, der arbejdede med ledelse og coaching – det var, at man oplevede en blokering hos folk, når man omtalte en situation, en relation eller en handling som et problem. Ordet problem fik folk til at gå i baglås, det dræned dem for energi, og det konnoterede konflikt og følelsesmæssig smerte. Så ordet problem blev problemet. Fordi rammen omkring ordet over længere tid havde gjort, at ordet problem havde sat sig i erfaringen som ubehag – og det vel både i den bevidste og den ubevidste erfaring.

Så det, der er grundlæggende ved denne diskurs, dette paradigme eller hvad man nu vil kalde denne systemiske, anerkendende og personlige tilgang, det er, at problemer er udfordrende – ikke uløselige, måske heller ikke løselige, men så må vi se, hvordan vi kan leve med dem.

Jeg har op til flere gange (på TV) hørt den ene bokser udfordre den anden på en nævekamp, og det er altså ikke altid, at den udfordrede har haft en løsning på den udfordring, også selv om han ydede sit ypperste – så forståelsen af ordene og sproget har sit eget liv afhængig af den ramme, de/det er indlejret i – også uden for sprogvidenskaben, men så sandelig også med den – så sproget afspejler sin samtid, sin kontekst og sin historie.

Jeg er sønderjyde, og når min sønderjyske familie har været på besøg, så synes de, at mine børn taler sjovt – og her skal sjovt forstås på den jyske måde, nemlig som mærkeligt. Jeg husker en episode, hvor min dreng Johannes fortalte om en oplevelse på skolen, som havde været "ordentlig syg", og det, syntes min børnehaveklasselærer-svigerinde, var en "sjov" formulering.

Nå, hvad er det, jeg vil sige med disse eksempler, hvordan bliver dette til en faglig artikel. Ja, jeg sidder herhjemme foran min Mac, på min 3. sygedag, hvilket absolut ikke behager mig – men heldigvis har faglig konsulent Lone Suhr efterspurgt en artikel fra Døvblindehuset, så nu sidder jeg her en smule småfebril og lader tanker falde ned på tastaturet.

Men som den opmærksomme læser nok allerede har gennemskuet, og som overskriften jo også indikerer, så handler det om rammer. Alt forstås hurtigere og bedre, hvis der er en tydelig ramme. Hermed ikke sagt, at man ved nyudvikling eller innovation ikke kan arbejde uden rammer, men dagligdagen og arbejdsrytmen fungerer bedst indenfor tydelige rammer.

Og i vores felt, som er det pædagogiske arbejde, der er vi så afhængige af hinanden og vores interne samarbejde. Og det er min påstand, at udfordringer bliver til problemer, hvis samarbejdet ikke fungerer i det pædagogiske arbejde.

Døvblindehuset har i de seneste år udvidet forretningen, og det har afstedkommet en teamop-

deling af huset, således at vi nu er 6 teams, der hver især afholder separate teammøder (natte-vagtsteamet dog ad hoc) – hvor vi bare for 2 år siden havde fællesmøder med alle ansatte hver anden uge.

Dengang – i de gode gamle dage – da havde vi alle sammen nogle fælles grundantagelser, og det var hyggeligt, og vi havde godt fat om borgerne, og alle vidste, hvad alle gjorde.

Så rammerne var på en usynlig måde tydelige, og alle havde en oplevelse af, at vi talte et fælles sprog, og at ordene havde en bestemt betydning. Og vores overordnede beslutningskriterie var konsensus udgående fra plenum og vores arbejdsfællesskab.

I det hele taget har jeg arbejdet meget med konsensusbegrebet i alle mine år med ledelse, og selv om ordet har været lidt flosset i kanterne – præget af tiden – hvor konsensus blev indgået ved, at alle tændte en Kings, og der blev indtaget op til flere fadbamser på den nærmeste beværtning, så har jeg haft det som en ledestjerne i min ledelsesgerning. Konsensus handler om, at alle har ansvaret for, at beslutninger bliver ført ud i livet. At man er forpligtet til i beslutningsprocessen at tage til genmæle, hvis man ikke ser sig i stand til at efterleve en beslutning – og ikke mindst at være indstillet på at prøve praksis af på trods af uenighed. At vi alle kigger hinanden i øjnene og tænker, at beslutningen er et forsøg på at gøre gavn for borgeren, for mig, for arbejdsfællesskabet – og for forretningen!

Ups! Hvad var dog det for et ord – forretningen. Hvad er det for en forretning? Og hvad kan man købe?

Ja, tillad mig lige endnu et lille intermezzo – for at tydeliggøre min pointe om sproget og ordenes samtid, kontekst og historie.

Forretningen er Døvblindehuset. Forretningen er virksomheden, som sælger højt kvalifice-

ret service til døvblinde borgere i Danmark. Forretningen er den organisation, som betaler medarbejderne deres løn, og som tilbyder medarbejderne uddannelse og faglig udvikling, så vi kan løse vores opgaver på en måde, så flere kommuner vælger os som leverandør til deres døvblinde borgere.

I vores dagligdag, og i vores uddannelse og i vores selvforståelse, så kalder vi forretningen for pædagogisk praksis, for pædagogisk faglighed og for omsorg og pleje.

Det, jeg gør her og nu med ordet forretning, er på sin vis det samme, som Birkmose gør med ordet problem, nemlig at problematisere, at ordet faglighed og ordet pædagogik i mange sammenhænge dækker over andre motiver for vores service, nemlig indkomst, arbejdsmiljø og socialitet med kolleger.

Og lur mig om disse aspekter ved ens arbejdsliv ikke spiller en mindst lige så stor rolle som fagligheden, pædagogikken og drivkraften til at yde omsorg og pleje. Selvfølgelig gør de det, men de bliver sjældent italesat i forhold til en omtale af vores tilbuds kvalitet – ganske simpelthen fordi det ikke er inden for rammen i konteksten omkring social service – en lille note her skal dog være, at det nye socialtilsyn har en vis fokus på sammenhængen mellem arbejdsforhold og kvalitet. Men det præger ikke nødvendigvis købers marked for social service i Danmark.

Nå jeg må tilbage på sporet. Døvblindehusets organisering er blevet ændret. Vi er blevet delt op i 6 teams og har ansat 15 nye medarbejdere inden for de sidste to år, så vi har ikke på samme måde som tidligere en substans af fælles grundlæggende antagelser, som vi kan få bekræftet hver anden uge.

Så vores rammer truede med at blive utydelige, og vi erfarede også, at der ikke længere var konsistens i vores selvopfattelse og vores identitet som arbejdsfællesskab.

Lad mig bare være ærlig. Det tog ledelsen lidt tid at erkende, at vi måtte tage mere styring på den interne fortælling om DBH, og hvordan vi ser på fremtidens DBH i den nye kontekst med teamopdeling og ingen mulighed for løbende konsensus i forhold til den samlede virksomhed – og forretning!

Første erkendelse var, at vi netop måtte skabe nogle rammer, og med hjælp fra Colinco fik vi fokus på det professionelle samarbejde, og ledelsen udarbejdede en samarbejdsramme, der præciserer ledelsens forventninger til det at arbejde i Døvblindehuset. Et papir, der som udgangspunkt er skrevet som det, som Kant kaldte for et kategorisk imperativ, altså en ubetinget bydemåde, en ubetinget handlingsanvisning.

Og fremlagt på den måde kan det jo godt lyde lidt diktatorisk og give bange anelser om ledelsens intentioner, men det er for at understrege, at det handler om ledelsesretten og om ledelsens rammesætning af arbejdet for at skabe det gode liv for borgerne. At tydeliggøre hvad det er for en bane, vi spiller på, hvor stregerne går, så vi alle kan hjælpes ad med at følge spillets regler, samarbejdsspillets regler – og alt dette selvfølgelig igen til gavn for borgerne.

Anden erkendelse var, at der måtte mere ledelse til – så vi slog en teamlederstilling op, så alle teams kunne få direkte ledelse, så ledelsen kunne implementere de fælles rammer – og selvfølgelig øvrige ledelsesbeslutninger – og kunne være tilgængelige i det daglige arbejde, hvor samarbejdet udfolder sig.

Disse to erkendelser i vores nye organisering er også fremkommet i vores ønske om, at Døvblindehuset fremover skal være ét hus, én arbejdsplads og ét arbejdsfællesskab – hvor medarbejderne fremadrettet forsat vil betegne sig selv som ansat i Døvblindehuset og ikke i team 1,2,3,4,5 eller 6.

Den måske vigtigste proces i udarbejdelsen af samarbejdsrammen var implementeringsfasen, hvor ledelsen fremlagde sin version 1 og sætning for sætning gennemgik hele samarbejdsrammen, så medarbejderne havde mulighed for at stille forståelsesspørgsmål, få betydning af ord og begreber afklaret og i enkelte tilfælde også få konstrueret nye sætninger eller udvidelse af eksisterende, så de på den måde også var med til at kvalificere rammen – og så ingen kunne være i tvivl om udsagnene. Og til aller sidst forpligtede vi os så alle til at være en del af samarbejdsrammen – konsensus!

Og det er nok endnu engang det centrale begreb; konsensus. Jeg tror, at konsensus omkring ordet og begrebet problem blev opløst i løbet af 90'erne og 00'erne. Den problemorienterede tilgang blev fastholdt på de videregående uddannelser, hvor de studerende skal forholde sig til komplekse problemstillinger. Men i brede kredse i praksis blev brugen af begrebet problem nærmest kulturelt belastet grænsende til det perverterede og en fællesbetegnelse for alt, som var svært, angstfyldt, irriterende eller ubehageligt – sjældent handlede et problem om dilemmaer, fordi man aldrig nåede så langt på grund af alle de "praktiske" problemer, som skyggede for den faglige problemstilling.

Så i en ledelsesoptik kan man betragte det bevidste fravalg af "problemer" som et styringsværktøj, hvor man forsøgte at sætte nogle nye rammer for måden at tale sammen på. Og det er min kobling fra Birkmose til Samarbejdsrammen. At skabe et fælles sprog og en fælles arena, hvor vi alle er enige om præmissen for samarbejdet – hvilket også gerne på sigt skulle virke kompleksitetsnedsættende, idet den er handlingshenvisende.

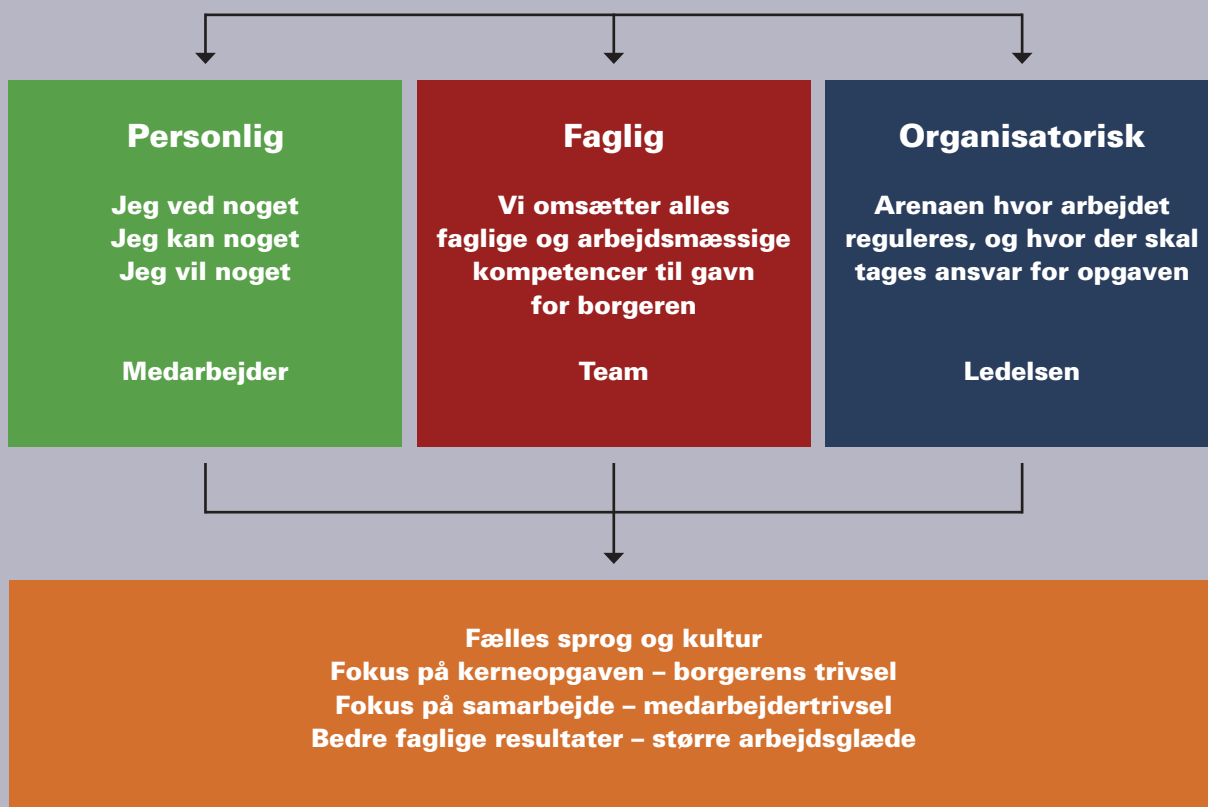
Og nået hertil i dette skrift, så er jeg ikke længere syg, men på vej hjem med færgen fra Århus, hvor jeg har været til en konference med titlen "Efter New Public Management – om klogere styring, stærkere fællesskaber og mere faglighed".

På konferencen drøftede man, hvorvidt NPM har udspillet sin rolle, hvilket der var delte meninger om. Alle var dog enige om, at NPM havde haft en positiv indvirkning på den offentlige styring i Danmark. Den havde afstedkommet nødvendige rationaliseringer og strammet op i bureaukratiet med fokus på budgetstyring. Den satte nogle nye rammer for den offentlige forvaltning og krævede en professionalisering af ledelse og sidst men ikke mindst, så bragte den konkurrencen ind i den offentlige service. Og sidstnævnte er nok det, som NPM er allermest kendt – og udskældt – for, dens fokus på rammer og mål, som førte til konkurrenceudsættelse. Og jeg tænker også, at den fejlede flere steder, fordi den blev misbrugt til at udføre detailstyring på områder, hvor dette overhovedet ikke gav mening.

Jeg skal ikke bevæge mig ud af endnu et spor, men NPM satte en helt ny ramme, som ændrede den offentlige sektor, og som ikke kun professionaliserede ledelsen, men også samarbejdet omkring borgeren, og det bringer mig frem til min hovedpointe med alle disse linjer, nemlig **at rammesætning er en nødvendig styring for, at samarbejdet kan fungere til gavn for opgaveløsningen** – og denne pointe fik jeg faktisk underbygget på konferencen af professor Lars Qvortrup, som fremlagde resultater fra et skoleprojekt i Kristiansand, hvor der var tydelig evidens for, at det gode samarbejde kræver ledelsesnærvær og rammesætning – punktum!!

For ledelsen i Døvblindehuset har samarbejdsrammen været et ledelsesstrategisk værktøj, det er et forsøg på at nedbringe kompleksiteten, og når vi samarbejder indenfor rammen, så tror jeg også, at vi kan blive bedre til at navigere i begrebet problem, og måske skal vi da også genopfinde begrebet – hvis vi vil undgå, at begrebet udfordring ryger i samme grøft som begrebet problem – og så må jeg også indrømme, at når man for alvor smager på de to ord, så har problem lidt mere tyngde, lidt mere bund og lidt mere alvor, som vi godt kunne revitalisere.

Det professionelle samarbejde i Døvblindehuset



Formål

At sikre det professionelle samarbejde, så vi kan skabe en fælles kultur og et fælles sprog på tværs af virksomheden – og som vi vil være kendt på hos eksterne samarbejdspartnere.

Det professionelle samarbejde bliver skabt af personlige, faglige og organisatoriske kompetencer – og ingen kan løse den opgave alene!

Ledelsesmæssig forpligtelse

Ledelsen er ansvarlig for at sætte rammer og retning for det professionelle samarbejde. Samarbejdsrammen udgør sammen med CFD's politikker og DBH's lokale retningslinjer den arena, hvorpå det professionelle samarbejde skal udfolde sig.

Ledelsen har pligt til at stille klare forventningskrav til medarbejderne om at leve op til disse politikker og retningslinjer, således at alle ansatte i Døvblindehuset forpligter sig til at fremme det professionelle samarbejde.

Ledelsen er ligeledes forpligtet inden for rammen.

Ledelsen

- Ledelsen fungerer som et team og består af en virksomhedsleder og 3 teamledere
- Der foreligger funktionsbeskrivelser på hver enkelt lederstilling
- Ledelsen træffer de overordnede organisatoriske beslutninger – og informerer og drøfter disse med dialoggruppen (kommissorium for dialoggruppen udarbejdes) forud for ikrafttræden

- Ledelsen kan omplacere medarbejdere ift. opgaven i DBH
- Ledelsesteamet afholder ferie forskudt – så der altid er én kontaktperson
- Der forefindes en retningslinje for kontakt til ledelsen i weekenden
- Ledelsen lægger rammen for medarbejdernormeringen ift. antal borgere (og deres takst) for hvert enkelt team

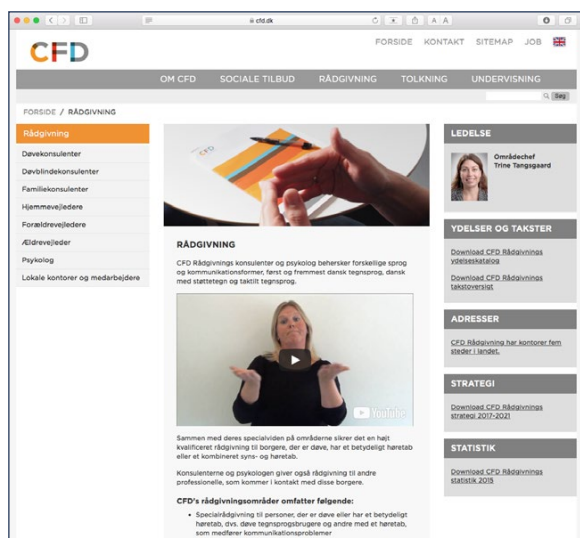
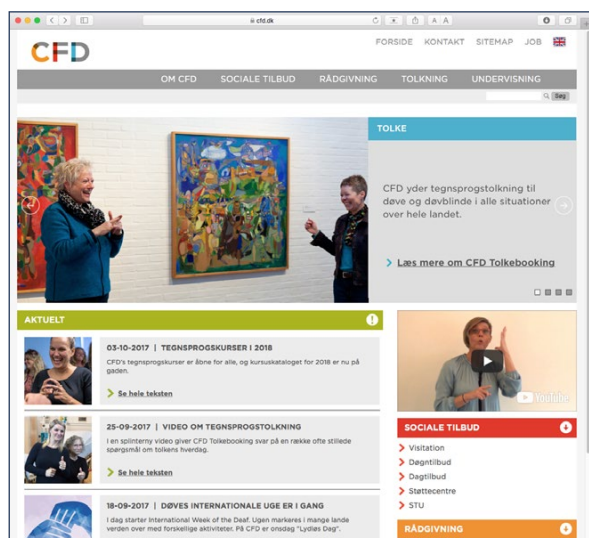
Det personlige

- Vi er en tosproget arbejdsplads, hvor vi tilpasser kommunikationsformen og -tempo til hinanden, både ift. borgere og kolleger, og tegnsprog er vores fælles sprog
- Du har en ordentlig tone – samt en ordentlig mimik og kropssprog
- Du har kortest mulig vej til primær kilde – hvis du undrer dig omkring en kollega, så spørg vedkommende på en åben og nysgerrig måde
- Alle er forpligtet til at indgå i et godt samarbejde, hvor vi har tillid til hinanden
- Alle gør som udgangspunkt deres bedste – dvs. ud fra en god hensigt og en god intension
- Du taler ikke om, men du taler med
- Du stiller spørgsmål, når du undres
- Vi er åbne for læring hos hinanden
- Vi respekterer forskelligheder

- Du holder dig på egen banehalvdel – fortæller om din egne oplevelser og tillægger ikke andres handlinger nogen intention, men spørger i stedet ind
- Du møder til tiden og går til tiden

Det faglige

- Du forpligter dig til at arbejde ud fra en døvblindpædagogisk tilgang til den enkelte individuelle borger
- Vi folder vores faglighed ud gennem samarbejde
- Du er på arbejde, når du er på arbejde – du adskiller det private fra det professionelle
- Du har fuld fokus på borgeren, når du er på arbejde
- Du deltager aktivt i faglig og kommunikativ udvikling
- Du forpligter dig til en faglig, professionel og relationel tilgang til borgeren
- Vi stiller vores viden til rådighed, vi deler erfaring og viden med hinanden
- Du har krav på faglig feedback – både at give og modtage
- Alle fejler – og du har pligt til at lære deraf og dele dine erfaringer
- Pårørendesamarbejde og samarbejde med eksterne samarbejdspartnere er en del af dit arbejde



- Du arbejder ud fra en habiliterende tilgang med størst mulig selvbestemmelse for den enkelte borger

Det organisatoriske

- Du er ansat i Døvblindehuset – ikke i teamet
- Alle hjælper alle – uanset team
- Beslutninger omkring teamets daglige arbejde træffes af og i teamet – på teammøder
- Der skal planlægges med pauser i arbejdstiden, der tilgodeser borgerens behov for samvær og tilsyn
- Samarbejdet er en del af arbejdet
- Du er en del af helheden, så det, du siger og gør, påvirker hele virksomheden
- Du efterlever CFD's politikker og DBH's retningslinjer
- Alle teams og medarbejdere er ligeværdige
- Alle har ansvar for den daglige arbejdsplan – ligesom alle har et medansvar for budgettet og ressourceforbruget
- Der kommunikeres som udgangspunkt på arbejdsmail til kolleger, som har fri – ikke pr. sms eller telefon
- Du sikrer dig, at du altid har adgang til din arbejdsmail, når du er på arbejde, og du åbner og læser mails
- Du kan max. have en uges afspadsering på din konto – hvis dette overskrides aftales placering med ledelsen, eller der kan ændres til automatisk udbetaling efter 3 mdr.



Landsforeningen
LEV

Konference

**OM BESKYTTET
BESKÆFTIGELSE,
AKTIVITETS-
TILBUD** og miljø-
skifte

2. november

Med konferencen sætter vi spot på, hvordan vi giver mennesker med udviklingshæmning mulighed for at få en aktiv hverdag med beskæftigelses- og aktivitetstilbud, der er spændende, udviklende, og som giver den enkelte selvværd og livskvalitet.

Der vil blive præsenteret nye og anderledes aktiviteter - og beslutningstagere vil kunne få inspiration til at skabe nye tilbud og udvikle eksisterende.

Målgruppen for konferencen er kommunal- og landspolitikere, fagprofessionelle fra udførerområdet, myndighedsmedarbejdere og beslutningstagere fra kommunerne og pårørende.

Konferencen afholdes torsdag den 2. november 2017 kl. 10.00-16.30 på Scandic Kolding, Kokholm 2, 6000 Kolding

Pris: 900,00 kr.

Tilmelding senest: 26. oktober 2017

Læs mere om konferencen og tilmeld dig på lev.dk