

Af Henrik Adler, chefkonsulent

Servicekompas

Til navigation af medskabelse
i kontaktnære organisationer



Henrik Adler
Chefkonsulent, partner
Mobil: 21 26 45 82
Mail: ha@ukon.dk

Henrik Adler er chefkonsulent og partner hos UKON A/S. Henrik er cand. mag. fra Aarhus Universitet med efteruddannelse fra blandt andet Institut for Gestaltanalyse, Bjødstrup, og International Professional Development Program, Belgien.

Den røde tråd i Henriks konsulentkarriere er kontaktfuldhed, humor og konsekvens. Han arbejder gerne med usædvanlige situationer og atypiske personkonstellationer. Henrik formulerer sig direkte og med holdning – og med forståelse for lederes og medarbejderes pres og udfordring.

Henrik har haft en alsidig karriere. Først som initiativtager og redaktør af Musikmagasinet GAFFA, siden som informationskonsulent ved paraplyorganisationen Dansk Ungdoms Fællesråd. I 1991 etablerede han konsulentfirmaet Kreativ kommunikation og blev i 1999 ansat som konsulent hos UKON, hvor han har været partner siden 2001.

| | |
|--|-----------|
| Hvem er bogen til? | 5 |
| Velfærdsstaten møder borgeren | 6 |
| Presset på den enkelte medarbejder | 6 |
| Organisationen bør bakke medarbejderne op | 8 |
| Tid til ny serviceforståelse | 8 |
| Udgangspunktet. | 9 |
| Hvorfor servicekompas? | 12 |
| Fire grundpiller for serviceorganisationen. | 12 |
| Servicekompasset som redskab til implementering. | 14 |
| Ledelsen navigerer. | 14 |
| Medarbejderne får legitimitet | 14 |
| Organisationen bliver synlig | 14 |
| Grundpille 1: Opgaveforståelse | 16 |
| Fra ydelsesorientering til opgaveorientering. | 16 |
| Genfind opgaveforståelsen. | 16 |
| Kommunen er opdragsgiver | 17 |
| Ledelse som vekslingsautomat | 17 |
| Et eksempel – kerneopgave og metodefrihed | 18 |
| Grundpille 2: Organisationsforståelse | 21 |
| Fra individuel sagsbehandling til fælles, forhandlede standarder. | 21 |
| Et professionelt kodeks | 21 |
| Anerkendelse, anerkendelse, anerkendelse | 22 |
| Standard uden minut-tyranni | 23 |
| Team-tjek: Sådan gør du | 24 |

| | |
|--|-----------|
| Grundpille 3: Professionsopfattelse..... | 27 |
| Fra fagligt udgangspunkt til kreativt samarbejde | 27 |
| Fra amatør til professionel | 28 |
| Et eksempel..... | 29 |
| Kreativt samarbejde: Sådan gør du..... | 30 |
| Grundpille 4: Borgerbetjening i øjenhøjde..... | 32 |
| Fra ‘private’ afgørelser til professionelle | 32 |
| Hvad gjorde vi? | 33 |
| Kompasset som søgemodel | 35 |
| Trykprøv din organisation..... | 36 |
| Opgave..... | 36 |
| Borgerbetjening | 36 |
| Organisationsforståelse..... | 37 |
| Professionsforståelse | 37 |
| Faldgruber..... | 38 |
| Kompasset som kompetencemodel..... | 41 |
| Viden i praksis | 42 |
| Den reflekterede kompetence | 43 |
| Kompetence-fordringer | 44 |
| Fra praksis til teori | 45 |
| Inspiration til videre læsning..... | 45 |

Hvem er bogen til?

Denne e-bog er skrevet til de offentligt ansatte medarbejdere og ledere, der dagligt har kontakt med borgere, som har behov for hjælp. Det er for eksempel ansatte på ældrecentre, bosteder for psykisk og fysisk handicappede, jobcentre, centre for misbrugsbehandling og centre for senhjerneskaadede. Det er alle eksempler på arbejde, der kræver noget helt specielt af medarbejderne. De skal håndtere en professionel kontakt til borgere, der er bragt ud af balance og som lægger et følelsesmæssigt pres på medarbejderne, der fra "første revle" er ansat til at skabe omsorg, vejlede og hjælpe.

Velfærdsstaten møder borgeren

Velfærdsstaten understøtter sine borgere gennem ydelser, der er bestemt i Folketinget. Selve håndhævelsen af lovene er lagt i hænderne på veluddannede fagfolk, der på forskellig vis skal håndtere de løfter, velfærdsstaten giver. Og her – på yderste revle af velfærdsstaten – står løfterne deres prøve. Der er langt fra Christiansborgs debatterende virkelighed til den sosu-assistent, der skal møde forventningsfulde pårørende på ældrecentret. Politikerne og sosu-assistenten er del af samme løfte, men presset er åbenlyst vidt forskelligt. Og netop dét er fokuset i denne e-bog: *Hvordan møder velfærdsstaten samfundet? Hvordan håndterer professionelle mødet med borgere, der er havnet i en presset situation og har behov for hjælp fra det offentlige?*

Mennesker i nød er under pres. Og presset forplanter sig til de mennesker, der sidder lige over for, og som man som skatteborger håber kan hjælpe med at løse problemerne. Netop dette pres er et af de stærkeste og mest psykisk slidsomme dynamikker at håndtere for offentligt ansatte. Og håndteringen er blevet individualiseret. Hos UKON har vi gennem mange år oplevet, at ansvaret for, at relationen til borgere og pårørende fungerer, i stadig større grad bliver lagt på den enkelte medarbejders skuldre frem for at blive delt som et fælles ansvar i hele organisationen.

Presset på den enkelte medarbejder

Når presset er så stort, hvordan klarer de offentlige centre, afdelinger og institutioner så det pres? Mine oplevelser som ekstern konsulent er, at mange dybt engagerede offentlige medarbejdere og ledere kommer til kort over for presset fra borgere og pårørende – med rapporter om dårligt

psykisk arbejdsmiljø, rigtig mange sygedage og udbrændthed til følge. Vi har simpelthen ikke fundet en løsning på den udfordring, at mange borgere har urealistiske forventninger til det offentlige. Det skyldes, at det er svært for mange politikere at forklare, hvorfor de skalerer ned for vores velfærd i en offentlig debat, og det dermed er overladt til personalet at håndtere formidlingen. I sine møder med borgere og pårørende skal medarbejderen stå på mål for politikere, der i Folketinget eller i Byrådet har besluttet kvaliteten af velfærden. Beslutningen står ikke til at ændre, selvom man er uenig. Og begrundelserne for politikernes beslutninger står hen i tågedis. I mange tilfælde har medarbejderens beskrivelse af en serviceydelse derfor ikke rod i medarbejderens organisation, men bunder i den enkeltes personlige tolkning. Medarbejderen er overladt til borgeren i den daglige praksis og skal ofte gå fra behovstrængende borgere i nød. Der er ikke andre end medarbejderen selv – og måske en supervisor hver 14. dag – til at tage trykket af det forståelige forventningspres, som borgere og pårørende møder op med. I bund og grund er det 'uretfærdigt', at det er den enkelte medarbejder, der skal håndtere det psykiske pres, som burde være en organisatorisk udfordring.

Organisationen bør bakke medarbejderne op

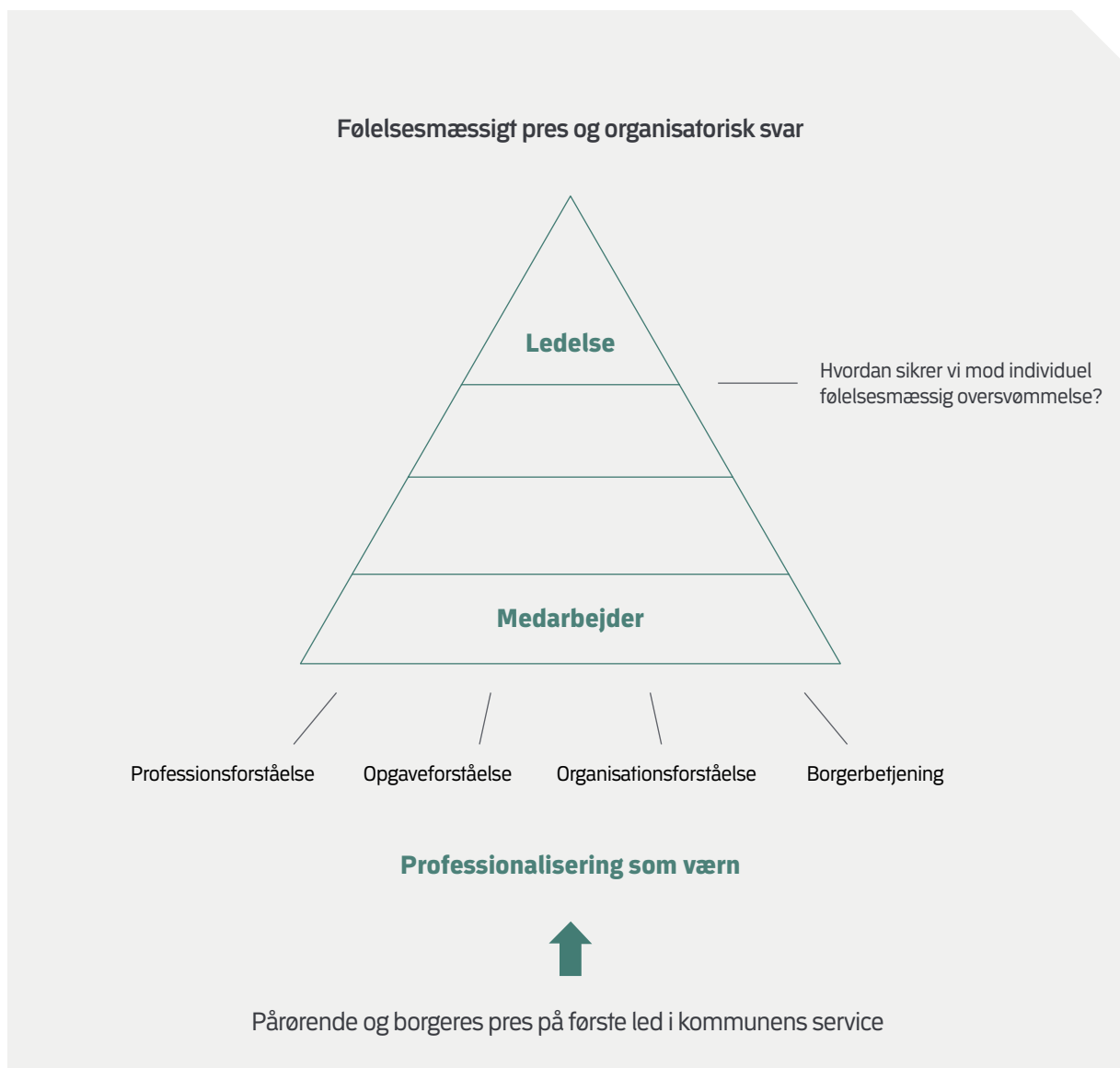
Hvis løfterne fra velfærdsstaten skal holdes reelt, skal udfordringen fra borgernes forventningspres ikke løses med individuel supervision, som mange centre og institutioner ellers tyer til. Udfordringen skal ses i den måde, man organiserer omsorgs- og vejledningsarbejdet på. Medarbejderne på yderste revle er under pres, og kun en ny forståelse af arbejdsopgaven, en anden faglig identitet og en anderledes forståelse af relationen til borgerne kan rette op på de skæve udviklinger, der fører til mange arbejdstilsynsrapporter om dårligt psykisk arbejdsmiljø, mange vikarer og alt for høje sygefraværstal.

Tid til ny serviceforståelse

I denne e-bog opstiller jeg fire grundpiller for en ny serviceforståelse, der skal hjælpe udviklingen af en sund og faglig baseret offentlig serviceinstitution. Disse fire grundpiller er *opgave, organisation, professionsforståelse og borgerbetjening*, og hver grundpille er beskrevet i detaljer.

Udgangspunktet

I det følgende præsenterer jeg fire grundpiller, der omhandler UKONs forståelse af service. Det er vigtigt at understrege, at servicebegrebet skrives sig ind i erfaringer og oplæg, der er produceret til organisationer, hvor borgerkontakten er tæt, og hvor de følelsesmæssige reaktioner fra borgere, brugere og pårørende er stærkest. De fire grundpiller leverer et bud på, hvordan du som leder eller medarbejder kan forstå din egen situation og gøre noget ved den. Ikke som en individuel indsats, men som en organisatorisk indsats: Hvordan sikrer vi den enkelte medarbejder mod individuel følelsesmæssig oversvømmelse fra borgere i nød?



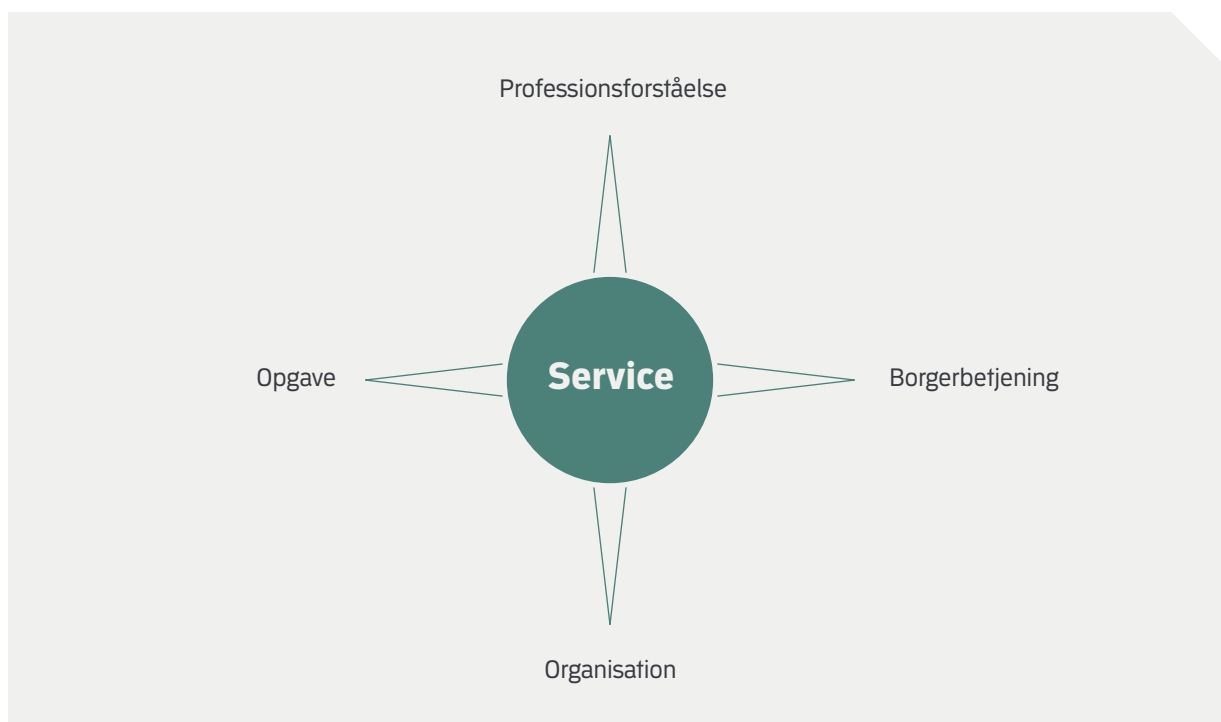
Denne e-bog handler om, hvordan det er muligt at etablere en organisationsform, hvor ledelsen kan registrere og holde fast i de kerneopgaver, der er defineret og ønsket fra centralt hold og ikke fra brugerside. Det er med andre ord kommunen og kommunens leder, der definerer opgaven og den standard, den bliver leveret i – ikke borgeren! Samtidig er det et forsøg på at definere en organisation, der har transparens i opgaveforståelsen, kvaliteten og tidsforbruget, og hvor ansvaret er uddelegeret til de

mennesker, der har den direkte kontakt med brugeren. E-bogen vil både give en forståelse af de problemstillinger, jeg har oplevet, og give et sprog til at tale om disse udfordringer på en måde, der giver perspektiv – og forhåbentlig håb. Hvert kapitel inkluderer et lille efterspil med ideer til, hvordan ledere og medarbejdere kan arbejde med problemstillingerne i deres eget center eller afdeling.

Kapitlerne om de fire grundpiller er skrevet på baggrund af mit arbejde med mange offentlige kunder gennem flere år – kunder, der til tider bliver 'oversvømmet' af følelsesmæssige reaktioner fra borgere og pårørende. Jeg er dem meget stor tak skyldig, og jeg ser denne e-bog som min tilbagebetaling af alle de erfaringer, jeg har fået lov til at hente hos alle de medarbejdere og ledere, jeg har været i kontakt med.

Jeg arbejdede sammen med UKON-konsulent Kristen Engelbrecht på det kundearbejde, der satte servicekonceptet i gang. Ud over at levere flere illustrationer, har Kristen været en overordentlig god sparringspartner. Vi, der arbejder hos UKON, er så heldige at have megen fælles viden, skarpe udfordringer og hjælpsom støtte til rådighed. Uden dette havde det ikke været muligt at bygge oven på de forståelser af opgave, organisation og individ, som denne e-bog trækker på.

Hvorfor servicekompas?



Fire grundpiller for serviceorganisationen

Den gamle serviceopfattelse med "borgeren i centrum" har spillet fallit. Når borgeren er i centrum, er borgeren blevet til kunde i stormagasinet "kommune", der skal levere hyldevarer fra omsorgs- og støtte-hylderne. Når borgeren er i centrum og bliver opløftet til en slags ansvarsfri forbruger i den offentlige sektor, bliver økonomien noget nær ustyrlig. Som modsvar har kommunerne skabt "den medskabende borger", der som koncept ansvarliggør de mennesker, der (periodevis) er afhængige af offentlig understøttelse eller omsorg. På den måde bliver borgeren nu medskaber af sin egen tilværelse og har overtaget ansvaret for sit eget liv.

Relationen til det offentlige velfærdsapparat er blevet forskubbet således, at medarbejderne i det offentlige nu mere skal facilitere de borgere, der har brug for en hjælpende hånd.

Medarbejderne skal således ikke overtage ansvaret, men fastholde det hos borgeren selv. Det lyder pænt, men konceptet overser dog den pointe, at borgere stadigvæk henvender sig til det offentlige af nød, stadigvæk ikke véd, hvad de skal gøre og stadigvæk har forventninger til de medarbejdere, der repræsenterer den offentlige velfærdskasse. Skal "den medskabende borger" som koncept have en chance for at blive implementeret, skal den basere sig på fire grundlæggende forståelser, der skaber et fagligt, professionelt og opgavestyret bolværk mod det pres, borgere i nød repræsenterer. Ellers kommer den nye borgerforståelse til at vakle økonomisk, organisatorisk og professionelt

Opgavefilleren er kommunen – ikke borgeren. Opgaven og ikke ydelsen er udgangspunktet. Og denne forståelse skal implementeres gennem hele organisationen – fra leder til afdelingsledere, teams og medarbejdere.

Det professionelle udgangspunkt er opgaven – ikke faget eller relationen.

Afgørelser er rodfæstet i en fælles forhandlet kvalitet på teamniveau, baseret på et gennemskueligt estimat af tidsforbrug og faglig kvalitet, og på overordnet økonomisk beregning.

Medarbejderne får organisatorisk opbakning til at håndtere forsvarlige afgørelser over for borgere og deres pårørende.

Servicekompasset som redskab til implementering

Ledelsen navigerer

Servicekompasset hjælper lederen til at navigere i implementeringen af en ny omsorgs- og serviceorganisation ved at skabe overblik. På den måde ved lederen, at:

- organisationen leverer den rigtige opgave – og *kun* den
- tidsforbruget og graden af kvalitet på yderste revle i organisationen står i relation til de afsatte midler
- medarbejdernes faglighed i udviklingsprocesser retter sig mod opgaveløsningen frem for mod faglige trakasserier.

Medarbejderne får legitimitet

Servicekompasset vil forbedre medarbejdernes arbejdsvilkår, ved at:

- faglige forskelle bliver dynamoer for udvikling frem for uenighed og splid
- kvalitet i opgaveløsning og tidsforbrug bliver et ansvar frem for et gode
- relationer til borgerne bliver et fagligt frem for et personligt anliggende.

Organisationen bliver synlig

Servicekompasset vil styrke organisationens evne til borgerinddragelse ved at sikre, at:

- medarbejderne kender ansvar og opgave
- medarbejderne formår at udfordre brugerne professionelt
- begrundelser for kvalitet i ydelser bliver gennemskuelige.



Der er simpelthen brug for at genfinde en platform – en opgaveforståelse – der gør det muligt for ledelsen og den enkelte medarbejder at sige klart til og fra i forhold til borgerskabte ideer.

Grundpille 1: Opgaveforståelse

Fra ydelsesorientering til opgaveorientering

Uanset om borgeren bliver opfattet som forbruger eller som medskaber, vil borgerens forventninger til velfærdsstatens ydelser være høje. Det er i sig selv et pres. Og for de mennesker, der skal håndtere det pres, er det vanskeligt at holde fast i en professionel rolle – ydelsen kan jo synes meget rimelig, selvom der ikke er råd til den.

Presset fra borgeren lyder højere, opleves nærmere og mærkes mere påtrængende end de retningslinjer, der er udstukket fra byrådet. Ganske enkelt. Er man først ansat i centret eller i afdelingen, er det borgerens ønsker og behov, der er i fokus. Og selvfølgelig også de ønsker, man som ansat selv er med til at bringe ind i opgaveforståelsen. Nogle medarbejdere er optaget af det juridiske, andre af det psykologiske og pædagogiske. Og alle yder hver sit bidrag til borgerens bedste. I dagligdagen og i relationen med borgeren smelter opgaven sammen med ydelsen. Det, vi giver, er opgaven. Og selv om det bemærkes, at man egentlig giver noget forskelligt, så henregnes det under metodefrihed – og hvis det er helt galt, kan man henregne det under tavshedspligten ikke at fortælle, hvad der egentlig sker i det lukkede relationsrum.

Genfind opgaveforståelsen

Opgaveforståelsen er vendt på hovedet. Det er borgeren, der er blevet opgavestiller – ikke kommunen eller staten. Borgerens behov er kommet til at definere opgaven og ikke omvendt: Kommunen definerer hvilke behov, borgeren kan få dækket og i hvilken kvalitet. Det er ganske forståeligt, at

en medarbejder i relation til borgeren har fokus på borgeren. Og det er også forståeligt, at medarbejderen har svært ved at definere og være skarp på, hvilke ydelser, det er muligt at tilbyde. Selvfølgelig fortæller de fleste, at de arbejder efter loven – og det gør de også. Men der er også individuelle hensyn, der er situationsbestemte ydelser, der er langvarige samtaleforløb, og der er kontante afvisninger (fra de trætte): Undtagelser, der som en kattelem åbner for personlige og individuelle afgørelser, der ikke er fagligt funderede.

Der er simpelthen brug for at genfinde en platform – en opgaveforståelse – der gør det muligt for ledelsen og den enkelte medarbejder at sige klart til og fra i forhold til borgerskabte ideer om kommunale ydelser. Der er brug for en organisatorisk og individuel legitimitet, der kan holde hånden under de afgørelser, medarbejderne træffer.

Kommunen er opdragsgiver

Det er byrådet, der definerer opgaven og bevilger midler til løsningen. Full stop! Det er IKKE borgeren, der er arbejdsgiver for afdelingens ansatte. Det er byrådet og dets administrerende lag, der definerer graden og omfanget af omsorg, pleje og ydelse. Selvfølgelig med udgangspunkt i den sociale lovgivning.

Ledelse som vekslingsautomat

Det er nødvendigt, at ledelsen for alvor definerer kerneopgaven. Ledelsen er byrådets vekslingsautomat, der omveksler midler til timer og faglighed. Gennem hele organisationen skal det på alle niveauer være gennemskueligt, *hvordan* opgaven skal løses og med *hvilken* begrundelse. Centre og afdelinger skal genfinde kerneopgaven og del-opgaverne. Prøv engang at sammenligne de opgaver, kommunen stiller, med de opgaver, afdelingen faktisk udfører. Hos nogle af de organisationer, jeg har arbejdet med,

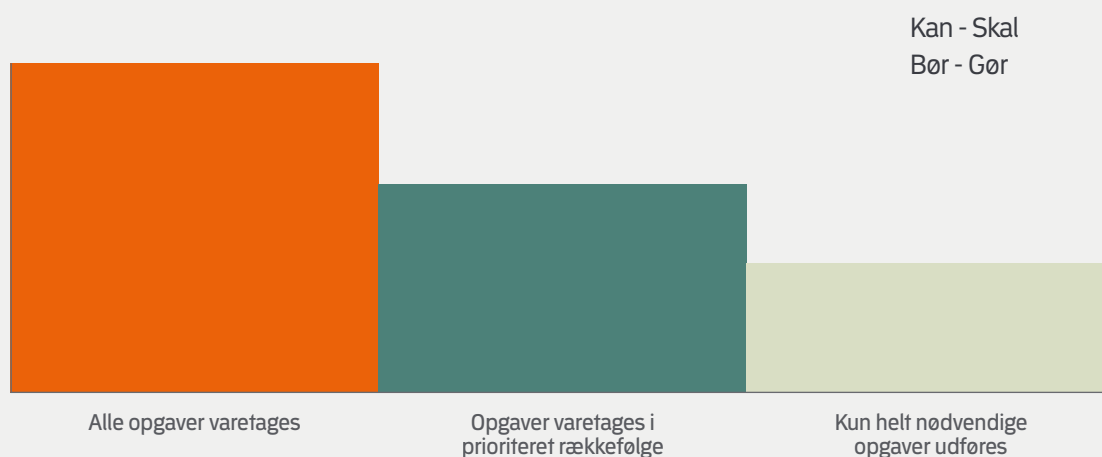
var der stor forskel på, hvad kommunen forventede og det, afdelingen faktisk udførte. Nogle ledere vurderede forskellen til at være hele 20 procent – i gennemsnit arbejdede de således en hel dag om ugen med opgaver, kommunen slet ikke havde bedt om!

Et eksempel – kerneopgave og metodefrihed

Et jobcenter i Jylland var ramt af stort sygefravær og dårligt psykisk arbejdsmiljø. Der var mange forskellige faglige uddannelser, der skulle arbejde sammen, og medarbejderne løste opgaverne vidt forskelligt. Det skabte nogle fronter i opfattelsen af en god sagsbehandling. Nogle var mest til at holde igen. De var mest optaget af regler og af ikke at komme i klemme i systemet. Andre havde lange samtaleforløb med deres borgere, som nærmest tenderede til terapi. Det gav vidt forskellige måder at betjene borgerne på – og vidt forskelligt tidsforbrug og ydelsesniveau. Forskelligheden blev legitimeret med, at der var metodefrihed i sagsbehandlingen. Mange afgørelser faldt ind under "situationsbestemt afgørelse".

I vores arbejde med jobcentret blev første indsats at genopdage kerneopgaven og få den implementeret gennem hele organisationen. Ledelsen satte sig sammen og definerede den opgave, kommunen havde overdraget. De enkelte afdelinger skulle prioritere deres opfattelse af opgaven og sammenligne dette med ledelsens udspil. Ved sammenligningen fik medarbejderne mulighed for at tale sammen om *kerne-opgave* og *gerne-opgave*.

Kerneopgave - hieraki



Indsatsen skabte et grundlag for den enkelte medarbejder – en legitimitet i det daglige arbejde, der rakte hele vejen op til øverste ledelse. Endvidere satte indsatsen fokus på metoder: Hvilke var gode, hvilke var dyre, og hvilke var effektive? Jobcentret afskaffede derefter den såkaldte metodefrihed og begyndte i stedet at arbejde med tids- og kvalitetsvurderinger på sagsbehandlingen. Det lykkedes inden for vide rammer at sjuste sig frem til rimelige tidsangivelser for forskellige behandlinger. Det lykkedes faktisk også at identificere opgaver, der faldt uden for kerneopgaverne og at effektivisere de anvendte metoder.



For at den enkelte medarbejder ikke føler sig alene i afgørelser, er det nødvendigt at etablere et professionelt standardiseringsredskab, der gør ydelserne gennemsigtige og fælles.

Grundpille 2: Organisationsforståelse

Fra individuel sagsbehandling til fælles, forhandlede standarder

Enhver opgave, der kommer på sagsbehandlerens bord, har principielt været til overvejelse ved "skildvagten". Skildvagtfunktionen sorterer de opgaver væk, der ikke har relevans for afdelingen. Men når organisationen ikke formår at sætte et strukturelt dige op for det følelsesmæssige kaos, så bliver skildvagtfunktionen overladt til den enkelte medarbejder. Det er en uriaspost at være på som enkeltperson, og det indebærer stor fare for stress og udbrændthed.

Alt for mange organisationer lapper skaden med tilbud om (dyr) individuel supervision, som om den enkelte medarbejder har en chance for at stå imod presset, når hun vender tilbage til realiteterne. Det har kun en velstruktureret organisation. Resultatet er enten en meget stram og rigid ydelsesstyring med stærke grænser over for borgeren – eller en grænseløs og stærkt relaterende adfærd, hvor relationen til borgeren bliver omdrejningspunktet for ydelser. Begge reaktioner er forståelige, men uacceptable som professionel opgaveløsning. Konsekvensen for afdelingen er uensartet adfærd og afgørelser – og personlig afhængighed af den enkelte medarbejder for borgeren! Og konsekvensen for den enkelte medarbejder er både stress, udbrændthed og dårligt psykisk arbejdsmiljø – men måske værst af alt: Et tab af faglig selvforståelse.

Et professionelt kodeks

Det er en efterspurgt ledelsesopgave at få den enkelte medarbejder til at forstå, at mødet med klienter ikke er en individuel indsats. Det er både dyrt og uprofessionelt, hvis medarbejderen overlades til sig selv, og det

åbner op for en byge af dårlig presseomtale og politisk overvågning. For at den enkelte medarbejder ikke føler sig alene i afgørelser, er det nødvendigt at etablere et professionelt standardiseringsredskab, der gør ydelserne gennemsigtige og fælles – både for ledelsen og for medarbejderne. Det gør ledelsen mere sikker på kvalitet, og det legitimerer den enkelte medarbejders afgørelser i daglige, konkrete situationer. Nu er afgørelsen udtryk for et fælles ståsted i det daglige arbejde frem for blot en “synsning”.

Anerkendelse, anerkendelse, anerkendelse

På et nordfynsk behandlingssted arbejdede vi med de teams, der skulle varetage den daglige omsorg for borgere med svære hjerneskader. Vi spurgte: “Når I tager hjem, hvornår ved I så, om arbejdet er færdigt?” Det var der fire forskellige svar på. Nogle sagde, at det var, når lederen anerkendte, det man lavede. Andre sagde, det var, når kolleger fandt det godt. Flere svarede, at det var, når de pårørende eller borgeren selv var glade, og endelig var der nogle, som syntes, at arbejdet var ok, når de selv havde en god mavefornemmelse. På den måde arbejdede behandlingsstedet med fire forskellige parametre på, hvornår arbejdet var veludført. Det ledte til, at medarbejderne i virkeligheden aldrig var tilfredse. Ikke så sært, at en af de mest yndede sportsgrene i omsorgsverdenen er jagten på anerkendelse. Hvor skal medarbejderne ellers hente opbakning til det, de gør? Men anerkendelse er en udefrakommende påfyldning af feedback, som aldrig kan mættes. Jagten på anerkendelse er i virkeligheden et tegn på manglende målepinde i arbejdet, mens sikkerhed og faglig selvrespekt kommer af, at teamet har nået de mål, man i fællesskab med ledelsen har opstillet.

Standard uden minut-tyranni

Udfordringen er at finde et redskab, der borger for kvalitet i arbejdet og ikke er excel-rigigt og minut-tællende i enkeltsituationer. Standarden skal med andre ord være fleksibel.

Arbejdet i et team er meget forskelligt fra dag til dag. Nogle dage er der mange syge kolleger, andre dage er svære patienter meget svære, og der kan være meget uro fra både ledelse, presse og pårørende, der gør indsatsen usikker for den enkelte. Standarden er en ad hoc-aftale mellem kolleger, der på baggrund af den konkrete bemanningssituation og faglige udfordring fastsætter en standard for den kvalitet, man kan yde i den konkrete situation. Fordelen ved dette er, at ledelsen og medarbejderne kan gennemskue, hvorfor kvaliteten af ydelser ser ud som den gør. Den er begrundet i arbejdssituationen for en afdeling eller et team. For den enkelte medarbejder er ydelsen i en kvalitet, man ikke som enkeltperson selv skal bære, men et udtryk for et fælles kvalitetsbegreb. Afvigelser fra normalen kan begrundes over for borgeren og de pårørende.

Team-fjek: Sådan gør du

Kvaliteten af arbejdet med kerneopgaven er omdrejningspunktet. Som leder opstiller du en række spørgsmål til teamet om teamets opgavekvalitet og teamets egen feedback på denne. Du kan for eksempel spørge: *Reagerer vi som team hurtigt nok, når kolleger ikke lever op til vores standard. Eller: Er vi tilstrækkeligt effektive til at løse vores opgaver?* Du tager hver gang de mest presserende spørgsmål (5–8 stk.) Du stiller spørgsmålene til hver medarbejder i teamet, inden I alle mødes. Hver medarbejder vurderer spørgsmålene på en skala fra 1 til 5 (hvor 3 mangler, så der ikke er mulighed for 'leverpostej-svar').

Når I mødes, lægger I ud med at gennemgå, hvordan den enkelte svarer på spørgsmålene – og dermed undersøger I, hvor teamet er enigt eller uenigt. Ud fra en score på det enkelte spørgsmål findes de to-tre indsatsområder, I særligt skal arbejde med til næste gang. I opstiller ansvarspersoner, succeskriterier og opfølgning. Indsatsområderne skal løbende vurderes af teamets leder.

Fordelen er det fælles. Man er hele tiden i dialog om, hvad man fælles anser for et godt arbejde, og det er understøttet af lederens accept. Ulempen er selvfølgelig, at det tager tid hver 2. eller 3. måned, når undersøgelsen skal præsenteres. Men det opvejes til fulde af den sikkerhed og selvrepekt, der vindes for den enkelte.

Team-tjek: På en skala fra 1-5: Hvordan går det vores team?

1. Kvalitet - løser vi opgaven tilfældigt

A. I hvor høj grad ligner vi hinanden i den kvalitet, vi "afleverer" vores opgave i?

1 2 4 5

B. I hvor høj grad reagerer vi hurtigt nok, når nogen i gruppen ikke når kvaliteten?

1 2 4 5

C. I hvor høj grad kan alle gå ind for alle de andre kollegers kvalitet?

1 2 4 5

2. Effektivitet

A. Når vi det, vi skal?

1 2 4 5

B. Er alle hurtige nok i opgaveløsningen?

1 2 4 5

C. Taler vi ofte nok om de forventninger, vi har til hinandens effektivitet?

1 2 4 5



Vi skal erstatte en
ulden og usikker
fag-opfattelse med
en professionel
og kreativ faglig
identitet.

Grundpille 3: Professionsopfattelse

Fra fagligt udgangspunkt til kreativt samarbejde

For år tilbage havde indførelse af funktionelle teams i omsorgssektoren til hensigt at blande forskellige fagligheder sammen om en opgave. På denne måde kunne man mestre mange flere forskellige situationer i det daglige uden at skulle kontakte lederen.

Men det er ikke altid gået, som præsten prædikede. Nogle steder fungerer teams vældig godt – især de steder, hvor der er stor ledelsesbevågenhed. Men teams blev blandt andet indført for at aflaste ledelsen i den direkte drift. Det er bare ikke sket. Mange teams er præget af manglende effektiv arbejdsdeling, tavshed om det, der skulle diskuteres og ‘hemmelige’ stridspunkter mellem de forskellige faggrupper.

Udvikling, der sætter teams under pres, tydeliggør uoverensstemmelserne i teamene. Som leder er det en stor udfordring at få nedskæringer og flytning af faggrænser til at gå op i en højere enhed. Det handler måske især om, at vores fag-definition er for snæver. Især i den direkte omsorgssektor. Måske skyldes det, at mange af de opgaver, man varetager her, er traditionelle familie-opgaver. Det giver ekstra pres på opgaveudførelsen, når indsatsen bliver sammenlignet med den kvalitet, man typisk tillægger moderrollen i den traditionelle familie. Det er svært at forlade en grædende ældre. Det er svært at spise demente af med usikker overvågning – *“havde det være min mor...!”* er sammenligningen.

På den måde bliver den faglige definition en blanding af en udefinerlig omsorg hentet fra familiesammenhængen og de faglige uddannelser, hvor det tegnes op, hvad en god sygeplejerske eller en god sosu-assistent er. Men i virkeligheden blandes dette grundigt sammen og skaber en grobund for en usikker faglig identitet i den daglige praksis.

Fra amatør til professionel

Vi skal erstatte en ulden og usikker fag-opfattelse med en professionel og kreativ faglig identitet. Når man uddanner sig til sosu-assistent, sygeplejerske eller socialrådgiver, læser og studerer man grundigt med ønske om at få bedst mulige karakterer i alle fag. I den forstand er den studerende en amatør – i ordet amatør ligger det latinske ord "amor", der betyder "at elske". Og en amatør elsker sit fag, dets krinkelkroge og udfordringer. Når amatøren er færdiguddannet, skal hun have et arbejde. Og en løn. Og nu kommer der penge mellem faget og personen. Nu skal hun være professionel! Men hvad betyder det så? Det betyder, at hun ansættes et konkret sted, med nogle konkrete kolleger, med nogle konkrete borgere og pårørende og på en bestemt egn i Danmark. Med andre ord: Hun skal oversætte den faglighed, hun har erhvervet sig gennem sin uddannelse, til den arbejdsplads, hun er ansat på. Der er måske flere etager og ingen møderum i nærheden. Der er gode kolleger, der også kan det, hun selv kan – måske bedre. Der er borgere med pårørende, der ikke involverer sig i plejen og medskabelsen. Der er mange etniciteter og manglende sproglig og kulturel indsigt. Der er i det hele taget rigtig mange ting, hun ikke lærte på sin uddannelse, men som hun nu skal varetage og forstå. Og hun skal indstille sig på, at de forestillinger om omsorg og pleje, hun har med sig fra uddannelsen og familien, også skal omsættes til den konkrete virkelighed, økonomi og faglighed.

Det er opgaven, der bestemmer, hvor stor en del af din faglighed, du kan få aktiveret. Også når der er nedskæringer. Det er ikke det faglige niveau, der skal forsvares – det er opgavens kvalitet, der skal udvikles! Det spændende på arbejdet er jo ikke grænserne for fagligheden – det spændende er vel, at de forskellige fagligheder kreativt finder nye metoder og andre veje i plejen og udfordringerne med borgerne. Hvis en afdeling skal skære to procent, er det vigtige, at medarbejderne arbejder professionelt sammen for løse udfordringen, fremfor at holde fast i faglige krav til opgaveløsningen, der henter sin legitimitet fra uddannelsen – ikke fra opgaven.

Et eksempel

I et team i ældresektoren i Aarhus er der mange klager fra pårørende over rengøring og det almindelige omsorgsarbejde. Ved hver klage kontakter teamlederen den relevante kontaktperson for at gøre opmærksom på klagen og aftale en handleplan. Ofte er kontaktpersonen ikke lige til stede, eller også er der så travlt, at hun ikke lige får kontaktet de pårørende – med nye klager til følge. Teamlederen løber spidsrod mellem de forskellige kontaktpersoner. Når klagerne fremlægges for teamet af kontaktpersonen, er der ikke mange andre, der føler sig ansvarlige.

Vi aftaler med teamet og teamlederen, at klager skal adresseres til teamet som en enhed – ikke til kontaktpersonen. For eftertiden meddeler lederen teamet, at hun er utilfreds med antallet af klager, og at hun snarest vil have en handleplan fra teamet for, hvordan de vil nedsætte antallet af klager de næste tre måneder. Teamet mødes og diskuterer, hvordan de kan tilrettelægge arbejdet, så alle ressourcer bliver udnyttet bedst muligt

og på en måde, så faglighederne understøtter hinanden. Sygeplejersken tager lige bleen med sig, når hun går ud, og tilsvarende arbejder de andre faggrupper efter opgavens gennemførelse og ikke hvad, der er hævdvunden i den enkelte faggruppe.

Kreativt samarbejde: Sådan gør du

Det handler om at fastholde opgaven som mål for indsatsen – ikke fagligheden. Fagligheden er metoden til at nå målet – ikke omvendt. Det handler om at fastholde de enkelte medarbejders rolle – først og fremmest teammedlemmer og derefter som fagpersoner. Og det handler om, at teamlederen fastholder teamet som en enhed. Ansvar for driften er lagt ud i teamet, som må tilrettelægge opgaverne ud fra rammer og aftaler med teamleder. Teamets ansvar bliver tydeliggjort som en fælles opgave, hvor hver faglighed kun er en farve på hele opgavepaletten.

For medarbejderne betyder det, at udfordringer ikke standser op ved faggrænser, men er en kreativ udfordring, som teamet i fællesskab skal løse. De fleste synes, det er sjovere og mere udfordrende at diskutere faglig udvikling frem for nedskæringer og besparelser.



Kun ved at blive professionelt opmærksom på sit eget ophav, kan en medarbejder overskue at vælge det fra i sine afgørelser.

Grundpille 4: Borgerbetjening i øjenhøjde

Fra 'private' afgørelser til professionelle

Der har igennem flere år været en politisk vilje til at privatisere den offentligesektor. Men ser man på grundlaget for mange af de afgørelser, der sker i mødet mellem medarbejder og borger, kan man polemisk spørge, om ikke det er det omvendte, der skal til. Faktisk skal man nærmere afprivatisere de afgørelser, der sker i offentligt regi.

Selvom det som regel er en højt besunget værdi hos sagsbehandlere og omsorgsmedarbejdere at behandle borgerne ens og ikke lade egne holdninger påvirke afgørelser, så sker det alligevel. Det er en stadig udfordring at få sagsbehandlere og omsorgspersonale til at fastholde et kvalitetsniveau, der ikke bestemmes af privat baggrund og socialt tilhørsforhold, men af professionalisme.

Teams skulle egentlig kunne udfordre den enkeltes afgørelser, men ofte er uenigheder og forskelligheder nivelleret i teamene, så det er svært at få uenigheder og forskelligheder omsat til diskussion og ny praksis. Den omsiggribende individuelle supervision understøtter også en tendens til privatisering af afgørelser.

Kun ved at blive professionelt opmærksom på sit eget ophav, kan en medarbejder overskue at vælge det fra i sine afgørelser. Ellers er verden blot, som den altid har været. Som erstatning for den tyndslidte personlige supervision har vi i stedet trænet den enkelte medarbejder i at få et forhold til egen person, så hun kan forholde sig til sig selv på et professionelt plan uden at blive fastholdt i en 'fejlbehæftet' opvækst.

Hvad gjorde vi?

Et jobcenter i Midtjylland henvendte sig til os med et behov for individuel supervision til en række medarbejdere. Der var et omfattende behov og et stærkt ønske fra medarbejderne. Men frem for at tænke opgaven med jobcentret som et psykologisk supervisionsforløb tillod vi os at foreslå, at centret i stedet arbejdede gruppevis med tre forskellige indfaldsvinkler til større selvforståelse.

Den sociologiske indfaldsvinkel

Hvor er jeg vokset op? Og hvordan har mit miljø præget mit liv, min opfattelse af arbejde og af samfundet. Hvad er for eksempel forskellen i arbejdsopfattelse mellem en, der kommer fra landet, og en anden, der kommer fra byen?

Den biografiske indfaldsvinkel

Hvilke begivenheder har præget mit liv? Hvordan? Hvor er jeg henne i mit liv karriere- og familiemæssigt?

Den psykologiske indfaldsvinkel

Hvilke værdier var der i min familie, hvordan var kropsligheden, hvordan var humoren, hvordan var skænderierne?

De tre forskellige indfaldsvinkler satte mange tanker i gang hos deltagerne. Blandt andet fandt en af deltagerne gennem sine øvelser ud af, hvorfor han så ned på folk uden initiativ. Fra hans egen opvækst på landet var arbejde i centrum, og arbejdet var ikke ovre, før opgaven var løst. Han kunne ikke forstå, når andre mennesker insisterede på at tage hjem til tiden. De var jo dovne. Ved at se på sin egen reaktion fik han et relativt forhold til sine egne reaktionsmønstre – han indså, at hans sandhed var ikke den eneste. Og det relative fik ham til at se både på sig selv og på borgeren med nye øjne.

Forskelligheden blev ikke en hindring, men en udvidelse af erkendelsehorisonten. Respekten for andres levede liv blev genopfrisket, og han kunne igen etablere kontakt i øjenhøjde.

Forskellen mellem ham selv og borgeren var ikke de menneskelige reaktioner, men de forskellige roller, de har i mødet. Fagligheden kom atter i centrum, og mødet blev etableret i en professionel ramme, hvor medarbejderen kendte egen faglighed og dennes begrænsning, og hvor borgeren kendte til de rammer, han skulle fungere inden for. Det skabte tryghed fra begge sider og gav et frugtbart møde mellem kommune og borger.



Kompasset som søgemodel

UKONs servicekompass er et grundlæggende koncept, der beskæftiger sig med de fire grundpiller i vores forståelse af service. I vores optik kan man ikke tænke service uden at medtænke alle fire perspektiver. Det betyder IKKE, at de fire perspektiver fylder lige meget i alle organisationer. Kompasset skal bruges som en søgemodel til at identificere, hvilke dele af en organisation, der trænger til ekstra opmærksomhed. Hvilket af de fire grundelementer har man styr på – hvilke ikke?

Testen herunder er ikke videnskabelig. Den er et hurtigt overblik og et billede, du som leder kan danne dig af din organisation ud fra det nuværende udgangspunkt. Testen kan give dig et indtryk af, i hvilke af kompassets retninger, du selv tror, den vigtigste indsats ligger.

Hvordan klarer I jer på hver af disse fire perspektiver?

Trykprøv din organisation

Opgave

I hvor høj grad har I gennem hele organisationen klarhed over, hvilke opgaver, der skal løses? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

I hvor høj grad har organisationen en fælles opfattelse af travlhed, stress og trivsel? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

I hvor høj grad er det borgeren, der definerer ydelsen? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

Borgerbetjening

I hvor høj grad måles succes ud fra borgertilfredshed? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

I hvor høj grad efteruddanner medarbejderne sig inden for relations- og kommunikationskurser? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

I hvor høj grad spiller personlige holdninger og opvækst reelt ind på afgørelser/valg af behandling? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

Organisationsforståelse

I hvor høj grad vægtes faglige standarder over fælles standarder? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

I hvor høj grad er man enige om kvalitetstandard i opgaveudførelsen? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

Professionsforståelse

I hvor høj grad bruges egen faglighed som standard til måling af opgaveløsning? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

I hvor høj grad ønsker medarbejderne anerkendelse fra leder? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

Hvor mange medarbejdere ved, hvornår arbejdet er udført i tilstrækkelig kvalitet? *(sæt ring)*

25% 50% 75% 100%

Hvor lå din besvarelse øverst eller lavest i besvarelserne? Dette siger dig noget om din opfattelse af nødvendige indsatsområder.

Faldgruber

Mange gange synes man faktisk, at det går rigtig fint i sin afdeling eller center, fordi man bruger sin hverdags-fornemmelse til at evaluere det daglige driftsarbejde. Servicekompasset tilbyder et udefrakommende udgangspunkt for at evaluere den daglige drift. Det kan derfor være svært umiddelbart at finde ud af, hvor det eventuelt halter, selv om man kan have det på fornemmelsen.

Som oftest støder vi ind i forskellige faldgruber i de forskellige perspektiver. Vi nævner dem her, fordi de kan hjælpe med til at identificere et udgangspunkt for opstramning af serviceorganisationen.

Opgaven

Den stærkeste faldgrube er, hvilken målestok en medarbejder bruger for at måle, om opgaven er udført tilfredsstillende. Der er to udgaver af faldgruben. Den ene er, at der er efterspørgsel på ens ydelser – dermed overlever man nok næste nedskæring. Den anden er, at medarbejderen ikke aner, hvordan hun i det hele taget skal forholde sig til målestokken. Hvornår er opgaven løst?

Professionsforståelse

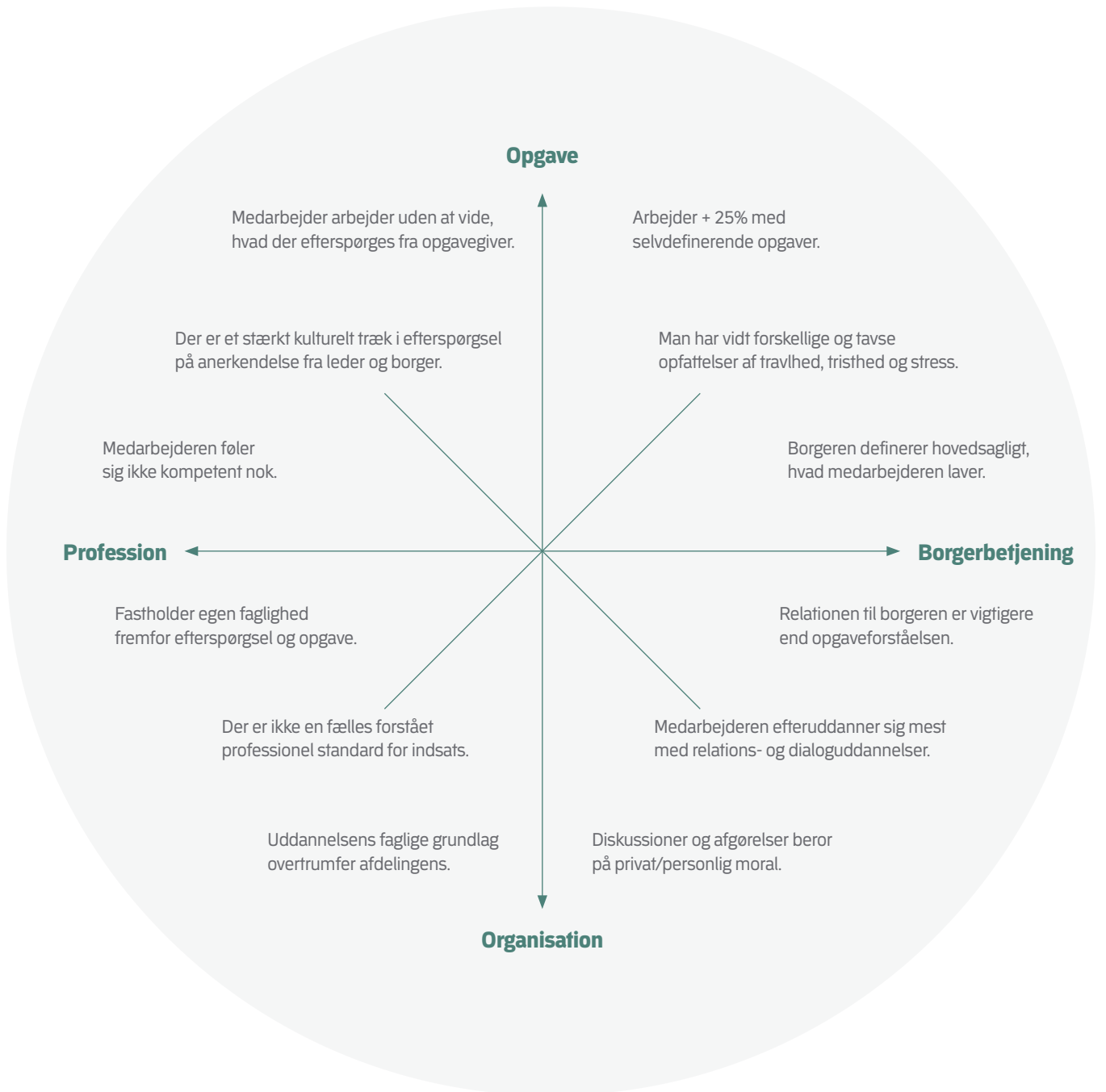
De vigtigste faldgruber er først og fremmest, når de enkelte faggrupper (ubevidst) tager monopol på kvaliteten i opgaveløsningen. Man definerer sygeplejen, socialpædagogikken eller demensspecialet som målestok for opgaveudførelsen. En anden udgave af faldgruben er hierarkisering af arbejdet i teamet/arbejdsgruppen. For eksempel ser vi, at nogle opfatter bestemte faggrupper som finere, og at de derfor ikke bør løse bestemte dele af opgaven.

Organisation

Derudover er det en faldgrube, når service forstås som den ydelse, medarbejderen har lært at give i sin uddannelse, frem for at se ydelsen som en del af et større organisatorisk sammenspil, hvor også kommunens ressourcer og andre fags kvalitetsdefinitioner er i spil.

Borgerbetjening

Sidste faldgrube er, hvis medarbejderen går ud fra, at borgeren har samme værdisæt som medarbejderen selv og derfor også handler rationelt inden for disse normer. I den forstand bliver ydelserne bestemt ud fra private standarder frem for professionelle overvejelser over personernes kompetencer og muligheder for at bruge de ydelser, for eksempel kommunen stiller til rådighed.



Kompasset som kompetencemodel

| Kompetence | Det individuelle perspektiv | Organisationskompetence |
|-------------------------------|--|---|
| Faglige kompetencer | <ul style="list-style-type: none"> • Den faglige uddannelse • Viden og fordybelse • Erfaring og anciennitet | Omsætter dette til en adækvat fordeling af faglighed og viden til at løse opgaven sammen med andre fag. |
| Sociale kompetencer | <ul style="list-style-type: none"> • Samarbejde/kollegialitet • Inddragelse • Håndtering af uenighed • Social forståelse for andre | Omsætter dette til en adækvat forståelse af gruppens nødvendighed for opgaveløsning. |
| Personlige kompetencer | <ul style="list-style-type: none"> • Aktørorientering • Kommunikation • Gennemslagskraft • Integritet | Omsætter dette til en adækvat forståelse af rolle, opgavelegitimitet og placering i organisationen. |

Servicekompasset er både et koncept til forståelse af grundpillerne i service og samtidig også et kompetence-koncept. For at implementere service er det simpelthen nødvendigt at mestre nye kompetencer i den daglige praksis.

Viden i praksis

Service er noget medarbejderne skal yde – ikke blot vide. Ud over at levere viden i det konkrete møde med borgeren skal medarbejderen også omsætte denne viden intuitivt og empatisk over for borgeren. Dermed bliver kompetencen i dette felt både en viden og en viden omsat i en konkret praksis. Derfor definerer vi kompetence som ”evnen til at omsætte viden til konkret handling”. Service udspiller sig her og nu – i et konkret møde med borgeren.

Især i de relationsorienterede fag (socialrådgivere, sosu’er, socialpædagoger, pædagoger og sygeplejersker) er det nødvendigt at arbejde med et praksisnært kompetencebegreb.

Den reflekterede kompetence

I den traditionelle kompetenceforståelse skelnes mellem tre kompetencer.

Faglige kompetencer, som er de kompetencer, medarbejderen har erhvervet sig gennem sin uddannelse og efteruddannelse samt de erfaringer, medarbejderen har fået gennem praksis i virksomheden.

Sociale kompetencer, som er de kompetencer, medarbejderen har erhvervet sig gennem samarbejdet med andre mennesker – for eksempel kollegialitet, inddragelse, fællesskab og socialitet.

Personlige kompetencer, der er hentet fra personlige evner, medarbejderen som privatperson indeholder fra sin opdragelse, og som man formår at omsætte i praksis på en arbejdsplads –for eksempel integritet, mod, moral, gennemslagskraft, vilje og fokus.

Servicekompasset udvider denne tredelte forståelse af kompetencer. Vi supplerer med en fjerde kompetence, som man i mange år har overset.

Organisatoriske kompetencer, der kan defineres som evnen til at se de tre kompetencer hver for sig i en større sammenhæng og omsætte denne viden til handling i den mængde, der er relevant for sammenhængen. For eksempel evnen til at se, hvor meget af ens egen faglighed, der er brug for ved løsningen af en opgave i fællesskab med andre fag.

Kompetencebegrebet udvides således til ikke blot at handle om den enkeltes enstrengede kompetencer, som går ud fra personen selv, men også en kompetence til at kunne relativere sig selv ud fra den rolle og placering, man har i en organisation.

Kompetence-fordringer

De fire perspektiver i servicekompasset kan således også oversættes til kompetenceperspektiver.

Profession. Her drejer kompetencerne sig om en forståelse af identitet som fagperson ud fra en opgaveforståelse frem for et uddannelsesmæssigt udgangspunkt. Professionen defineres derfor organisatorisk ud fra opgaven – ikke ud fra uddannelsen.

Opgave. Her drejer kompetencerne sig om faglighed og erfaring samt en organisatorisk definitionen af opgaven i et fællesskab med andres fag og erfaring.

Borgerbetjening. Her drejer kompetencerne sig om evne til kontakt, empati og relation ud fra en organisatorisk selvforståelse og en indlevelse, der er relativ og fleksibel over for eget privat udgangspunkt og den borger, der skal betjenes.

Organisation. Her drejer kompetencerne sig om at kunne omsætte de andre kompetencer ind i en organisatorisk ramme.

Fra praksis til teori

E-bogens beskrivelse af de fire grundpiller er udtryk for et hav af erfaringer, jeg har opbygget gennem arbejdet med service i mange forskellige kommuner, regioner, boligforeninger og lignende organisationer, der har kontakt med borgere og kunder som et primært udgangspunkt. Mine kunder har altid været den allerstørste inspirationskilde til læring i mit arbejde som konsulent. De har det med at have meget komplekse udfordringer og problemer, der ikke kan indsættes i enkle teoretiske rammer – tvært imod har virkeligheden det med at udfordre det teoretiske arbejde.

I arbejdet med service var omdrejningspunktet at formulere og skabe metoder, der både er holdbare i deres teoretiske udgangspunkt og samtidig er et praktisk redskab til at håndtere en meget kompleks virkelighed. Vi har ikke grebet arbejdet an ved at finde en teori til virkeligheden eller applikere teorierne umiddelbart på de situationer, vi er blevet forelagt. Vi har i stedet arbejdet ud fra devisen om, at “any map will do”. Det skal forstås sådan, at vi fokuserer på at løse problemet – og lykkes det, må der være noget i den måde, vi har arbejdet på, der kan bruges til at nå målet.

Inspiration til videre læsning

Det er dog ikke det samme som at sige, at vi har arbejdet uden teori. Vi er blevet inspireret af mange teoretiske indfaldsvinkler og tænkere. Har du lyst til at læse mere, kan jeg anbefale følgende litteratur, der i hvert fald har inspireret mig i mit arbejde med service:

Edgar Schein: "Hjælp", og andre af hans bøger, fordi han arbejder med organisationens kultur. Serviceniveau og serviceforståelse er om noget et udtryk for organisationens selvforståelse og opfattelse af brugergrupper.

Larry Hirshhorn: "The Workplace Within" fra 1990. Han beskriver, hvordan brugerne 'smitter' de mennesker, der er ansat til at modtage dem. I servicesammenhæng handler det om, at netop organisationer med stor berøringsflade til mennesker i nød (bredt forstået) skaber en følelsesmæssig turbulens, man som ansat skal forsvare sig imod.

Elliot Jaques: "Requisite Organizations" fra 1989. Han er virkelig skrap til at forstå et hierarkis fundament.

Katrin Hjort: "Det affektive arbejde" fra 2012. Bogen handler om økonomiseringen af det affektive arbejde og besværet for ansatte i den affektive branche med at finde en rollefast professionel identitet.

Anders Trillingsgaard: "Ledelsesteamet gentænkt", fordi den sætter teamets samarbejde på dagsordenen og hjælper på vej.

Om UKON

UKON er Danmarks førende konsulenthus inden for organisationspsykologi og ledelse. Vi hjælper ledere, der vil realisere ambitiøse mål, eller når de står over for svære udfordringer, der begrænser organisationens fremdrift.

Gennem udvikling af både den personlige ledelse, ledelsesteamet og den samlede organisation, gør vi vores kunder i stand til at løse ledelsesmæssige udfordringer hurtigt og effektivt.

Det organisationspsykologiske fundament betyder, at vi integrerer arbejdet med strategi og organisation med udvikling af øget handlekraft hos de mennesker, der er organisationens vigtigste råstof.

Gennem 25 år har vi hjulpet store og små private og offentlige organisationer i Danmark og internationalt. På kontorerne i Aarhus og København er vi 20 højtuddannede konsulenter, der alle har solid erfaring som ledere eller konsulenter – og mange begge dele.