

MAGTANVENDELSE OG LÆRING

Hvordan kan medarbejdere på døgninstitution
lære af situationer, hvor der anvendes magt og dermed
nedbringe antallet af magtanvendelser.





Indhold

Abstract	3
Kapitel 1	4
Problem udredning:	4
Problemformulering:	7
Forandringsmål:	7
Kapitel 2	8
Metode	8
Introduktion til aktionsforskning	8
Beskrivelse af den overordnende planlægning	9
Den overordnede aktionsforskningsplan:	10
Beskrivelse af forberedelserne	11
Aktionsforskningstilgangen	12
Appreciative Inquiry	12
Arbejdsfordeling mellem forsker og deltager	13
Etiske overvejelser og projektets validitet	14
Metodisk tilgang	15
Kapitel 3	16
Organisationskultur	16
Grundlæggende antagelser	18
Værdier og normer	19
Artefakter	20
Artefakter kan være det, mennesker siger.	20
Artefakter kan være menneskers adfærd	21
Artefakter kan være fysiske genstande	21
Organisationens udviklingsmuligheder	22
Opsummering	22
Kapitel 4	23
Fremstilling og analyse af aktiviteter	23
Beskrivelse af forberedelserne	23
Beskrivelse af aktionen	23
Undersøgelsesfasen	24
Følelsesmæssige efterbehandling af konflikten	24
Læring – tilegnelse af ny viden	26



Refleksion	26
Drømmefasen.....	28
Drømmen om flere ressourcer – økonomiske og tidsmæssige:.....	29
Drømmen om at få magtanvendelse på dagsordenen til teammøder	30
Læring i fællesskab.....	31
Drømmen om at skabe gode kollegiale relationer	32
Designfasen og skæbnefasen.....	33
Refleksionsskema.....	33
Vanskeligheder.....	34
Resultatet af aktionen	35
Planlægning af næste aktion	36
Opsamling	36
Kapitel 5	37
De tidsmæssige frister – en juridisk problemstilling.....	37
Fakta	37
Juridiske problemstilling	37
Retskilder.....	37
Tidligere	38
Gældende ret	38
Opsummering	41
Kapitel 6	42
Konklusion	42
Kapitel 7	44
Refleksion over egen læreproces	44
Litteraturliste.....	45



Abstract

Children and young people who are placed in care centres are particularly vulnerable and very much require professional efforts from the staff who are employed to take care of them. Children and young people who are placed in care may behave in ways that are so violent and outwardly hostile that sometimes it ends in violent conflict. This can be difficult for the centre to deal with, and sometimes in these situations, it may result in a child being physically restrained through the use of force. Children and young people experience such use of force as offensive and something that the staff must try to avoid, which legislation also supports.

The aim of this action research project was therefore to examine how staff at a specific care centre feel that post-processing works best for situations where the use of force was used to restrain a child or young person, and how this can be used to reduce the number of times where force is used to restrain children or young people. In collaboration with the staff and management at the care centre Skovhuset, I therefore examined which “in-house” proposals could reduce the number of times where force is used to restrain children or young people. The relatively short duration of time that this part of the action research project ran in, meant that only one action was held with the entire group of staff. During this action, a recognised approach known as Appreciative Inquiry was used, and several proposals were put forward, all of which were intended to make the staff better at learning from what takes place and thus reduce the number of times where force is used to restrain a child or young person.

The staff described two important and central aspects connected with the process after force has been used to restrain a child or young person. One aspect, concerns dealing with the emotional stress that the member of staff experiences from using force to restrain a child or young person, and the other aspect concerns what the member of staff can learn from what has happened. With regard to the latter, the staff have a dream wish list made up of three wishes – more resources, both financial and timewise, getting the use of force to restrain children and young people on the agenda of team meetings, and creating good relationships between colleagues. In collaboration with their team coordinator, the staff must now determine whether they will work further on all of their wishes, and if so, how this can be done in practice.

In connection with the unfolding of the learning aspect, it was stated several times during the action, that the staff's work culture at Skovhuset should be changed to create more space for learning. Therefore, at the end of the project we look in more detail at the organisational structure and examine to what extent the staff really are prepared for changes at the care centre.



Kapitel 1

Problem udredning:

På trods af, at antallet af børn og unge der anbringes på døgninstitution er faldet betydeligt gennem de seneste år, var der ifølge Danmarks statistik stadigvæk ca. 2.637 børn og unge som var anbragt på en døgninstitution i løbet af 2015. (www.statestikbanken.dk). De børn og unge der anbringes på døgninstitution er særligt udsatte og de har i høj grad behov for en professionel indsat fra de medarbejdere der skal varetage omsorgen for dem. Dette stiller naturligvis store krav til disse medarbejdere og deres evne til at varetage denne særlige opgave.

Når udsatte børn og unge anbringes på en døgninstitution kan det skyldes at deres adfærd er voldsom og udad reagerende, hvilket er vanskelig at håndtere for omgivelserne. Hvis barnet eller den unges også er udviklingshæmmet kan det være meget vanskeligt at aflæse deres reaktionsmønster og deres adfærd kan synes særdeles uforudsigelig. Det kan være rigtig svært for medarbejderne at forudse hvornår og hvorfor barnet eller den unge reagerer voldsomt og til tider ender disse situationer med at barnet eller den unge udsættes for en magtanvendelse i form af en fastholdelse.

I Lov om Voksenansvar er den juridiske ramme for medarbejdernes adgang til at anvende magt beskrevet. Loven beskriver således hvordan medarbejderne som led i den daglige omsorg for de anbragte børn og unge har mulighed for at anvende magt netop for at sikre barnet eller den unges interesser. Herunder sikre at barnet eller den unges fysiske og psykiske behov opfyldes, samt opbygge deres kompetencer til at indgå i sociale relationer, trives og modtage læring. Af loven fremgår det endvidere, at magtanvendelse kun må ske undtagelsesvis og det må aldrig erstatte omsorg og socialpædagogisk indsats. (Lov om voksenansvar, 2016)

Socialtilsyn, der har ansvaret for at godkende og føre tilsyn med sociale tilbud til børn og unge, er også meget opmærksomme hvordan døgntilbuddene forholder sig til arbejdet med magtanvendelser. Når tilbuddet bliver vurderet er det ud fra en række kriterier, hvor tilsynet under kriterium 6 undersøger hvorvidt tilbuddet forebygger magtanvendelser. Socialtilsyn skal ud fra to indikatorer, vurdere om tilbuddets pædagogiske indsats understøtter, at magtanvendelser så vidt muligt undgås, samt om tilbuddet kan håndtere eventuelle magtanvendelser ved at dokumentere og følge op på disse med henblik på løbende læring og forbedring af indsatsen. (Bekendtgørelse om socialtilsyn, 2016)

Når en konfliktfyldt situation ender med anvendelsen af fysisk magt over for et barn eller en unge er det en voldsom oplevelse for alle involverede parter. Ifølge Børnerådets undersøgelse fra 2012 fylder magtanvendelserne desværre temmelig meget i anbragte børns liv:



Børnene oplever magtanvendelser som krænkende og som noget, der kan og bør undgås – eller i det mindste minimeres. (Børnerådet, "De prøver at gøre det så normalt som muligt" – et indblik i 113 anbragte børns liv, 2012 s. 43)

De anbragte børn og unge oplever også, at der er stor forskel på hvor meget der anvendes magt på institutioner og opholdssteder i Danmark. Langt størstedelen af de anbragte børn fortæller til Børnerådet, at de kender til magtanvendelse, enten fordi de selv har været udsat for magtanvendelse, fordi de har oplevet at andre børn blev udsat for en magtanvendelse eller blot fordi de har hørt om magtanvendelser. (Børnerådet, "De prøver at gøre det så normalt som muligt" – et indblik i 113 anbragt 2012)

Der er således ingen tvivl om, at det giver god mening når medarbejderne på døgninstitutioner skal arbejde målrettet mod at finde faglige løsninger, der reducerer antallet af magtanvendelser. I Region Midtjylland er der stor opmærksomhed på magtanvendelsesområdet og medarbejderne på specialområdenes mange døgninstitutioner til anbragte børn og unge, arbejder hele tiden på at finde den rette socialpædagogiske indsats. Medarbejderne på Specialområde Børn og Unge forskellige døgnafdelinger har gennem længere tid arbejdet med hvordan tilgangen til de udviklingshæmmede børn og unge kan blive mindre konfliktfyldt.

Dette arbejde kan foregå på forskellige måder og en måde kan være at uddanne alle medarbejderne i at undgå magtanvendelse. I Specialområde Børn og Unge var en af indsætterne i 2016, at alle medarbejdere skulle uddannes i Studio III metoden. Metoden er en meget anerkendt og brugt metode der blandt andet beskæftiger sig med Low arousal, der er en ikke voldelig tilgang til forebyggelse af voldelige konflikter, samt udvikling af proaktive strategier i forhold til håndteringen af problemskabende adfærd. (www.langager.skoleintra.dk)

En anden tilgang til at nedbringe antallet af magtanvendelse er som Socialstyrelsen foreslår på deres hjemmeside:

Mange praktikkere på området, herunder institutionsledere og tilsynsførende, peger på, at registrering af en hændelse med en udførlig beskrivelse af forløbet er et væsentligt redskab til at forebygge fremtidige magtanvendelser. Registreringerne anvendes bl.a. til drøftelser på personalemøder af, om der kunne være handlet anderledes, og i givet fald hvordan. Problemstillingen kan eventuelt være, at det er et bestemt barn, der gribes ind overfor. Her er gensidige drøftelser og ideudveksling og udvikling i personalegruppen afgørende for, at der fremadrettet kan findes løsninger. (Socialstyrelsen.dk)



Socialstyrelsen lægger her vægt på, at en beskrivelse af forløbet op til og under magtanvendelsen, kan danne grundlaget for drøftelser mellem medarbejderne, og dermed skabe læring i forhold til at undgå fremtidige magtanvendelser.

Denne metode understøttes af de lovpligtige indberetningsskemaer der skal udfyldes umiddelbart efter magtanvendelsen. Skemaet er delt i to dele, hvor den ene del (de blå felter) omhandler de oplysninger om magtanvendelsen der lovpligtigt skal videresendes til anbringende kommune og Socialtilsyn. Den anden del af indberetningsskemaet (de grønne felter) er det frivilligt om medarbejderne ønsker at anvende, hvilket fremgår af vejledningen:

Felterne med grøn kan udfyldes på anbringelsesstedet til eget brug med henblik på fx refleksion og socialpædagogisk udvikling. (Vejledning om voksenansvar for anbragte børn og unge, 2016)

I vejledningen anvendes begrebet refleksion, hvilket også er et begreb medarbejderne i Specialområde Børn og Unge ofte benytter i relation til efterbehandlingen af magtanvendelsessituationer. Ordet refleksion kan både i dagligdags tale og i faglige sammenhænge have to lidt forskellige betydninger. I denne forbindelse er der tale om eftertanke, hvor medarbejderne reflekterer eller tænker nærmere over både selve magtanvendelse, men i høj grad over de hændelser der lå forud for selve indgrebet. (Illeris, 2015)

De overfor beskrevne eksempler på tilgange til at reducere anvendelsen af magt udelukker ikke hinanden, tværtimod så supplerer de hinanden på fremragende vis. Det vil andre tilgange også kunne gøre og en helt tredje tilgang kunne måske i endnu højere grad tage udgangspunkt i medarbejdernes daglige praksis.

Når vi taler om det problematiske ved anvendelse af magt, ser vi for det meste på konsekvenserne ud fra barnets perspektiv, men for medarbejderne på døgninstitutioner er magtanvendelsessituationer også ofte en voldsom oplevelse. Medarbejderne kan stå tilbage med en oplevelse af, at deres faglighed ikke var tilstrækkelig og at de fejlede i situationen. Derfor kan man have en antagelse om, at der blandt medarbejderne på døgninstitutioner er en grundlæggende lyst til at arbejde mere med at undgå magtanvendelse og det vil være særdeles interessant at undersøge hvornår de bliver engagerede i arbejdet med at drage læring af de skete hændelse.

Det er min oplevelse, at påvirkningen til at arbejdet med at drage læring af magtanvendelsessituationerne stort set altid komme udefra - enten som anbefalinger fra socialstyrelse, som krav i form af kvalitetsmål fra socialtilsyn eller som anvisninger i retningslinjer udarbejdet af medarbejdernes ledelse. Hvad nu, hvis vi prøvede at vende tingene på hovedet og så på hvornår medarbejderne bliver engagerede i at drage læring - hvad giver fornyet energi til dem og kan



vi arbejde med at udvikle og udvide dette, så vi i sidste ende bliver bedre til at undgå at konflikter resulterer i magtanvendelse.

Medarbejderne på Specialområde Børn og Unges døgninstitution Skovhuset, har lige som resten af organisationen arbejdet målrettet mod at nedbringe antallet af magtanvendelser. Denne proces er de endnu ikke kommet helt i mål med og derfor kunne det være relevant at undersøge om medarbejderne har lyst til at deltage i et aktionsforskningsprojekt, med henblik på at forandre deres praksis i forhold til efterbehandlingen af magtanvendelsessituationerne.

Formålet med projektet skal være at undersøge hvordan medarbejderne oplever at efterbehandlingen af magtanvendelsessituationerne fungerer bedst og hvordan dette kan medvirke til at reducere antallet af situationer hvor der anvendes magt overfor de anbragte børn og unge.

Kort sagt vil jer gerne sammen med medarbejdere og ledelse på døgninstitutionen Skovhuset, undersøge hvilke "indefra kommende" tiltag der kan reducere antallet af magtanvendelser, hvilket har ført mig hen til følgende problemformulering og herunder dette forandringsmål:

Problemformulering:

Hvordan kan medarbejderne på døgninstitutionen Skovhuset, i forbindelse med efterbehandlingen af magtanvendelser, blive bedre til at drage læring af hændelserne og dermed nedbringe antallet af magtanvendelser?

Forandringsmål:

Forandringsmålet er således, at igangsætte en proces hvor medarbejderne på Skovhuset finder metoder til at lære af magtanvendelsessituationerne, ud fra det medarbejderne selv finder vigtigt, og dermed nedbringer antallet af magtanvendelser.



Kapitel 2

Metode

Når jeg vil se nærmere på, hvordan medarbejderne på Skovhuset oplever, de kan blive bedre til at lære af situationer hvor der anvendes magt, er det meget nærliggende at anvende en metode der fordrer en meget høj grad af deltagelse fra medarbejderne.

Forandringsmålet og ønske om at ændre noget i medarbejdernes dagligdag, lægger op til at medarbejderne, sammen med forskeren skal undersøge hvordan lysten til og muligheden for refleksion over magtanvendelsessituationerne øges. Det vil ikke være optimalt at jeg stod alene som forskeren og så ind på medarbejdernes praksis. Det langt mere relevant at jeg, sammen med ledelsen og medarbejderne går ind og ser nærmere på praksis og derfor, finder jeg den beskrevne problemstilling oplagt til et aktionsforskningsprojekt.

Introduktion til aktionsforskning

I 1930'erne, arbejdede den tysk-amerikanske socialpsykolog Kurt Lewin med at udvikle socialpsykologien og i den forbindelse, var han optaget af at flytte fokus fra det enkelte individs handlinger over til fokus på gruppens handlinger. Lewin var desuden optaget af, at tildele både det enkelte individ og gruppen en aktiv rolle i de forandringsprocesser, der sker i organisationer. Lewin mente, at forandringer i organisationer kun sker gennem en forandring i medarbejdernes sanselige oplevelse af organisationen og derfor var hans holdning, der burde tages udgangspunkt i dette.

Kurt Lewin udviklede en metode til at arbejde med deltagernes egne opfattelser og fortolkninger, samtidig med at den inddrog et læringsperspektiv. Denne metode betegnede han senere som aktionsforskning og metoden forandrede forståelsen af relationen mellem forskeren og det udforskede felt, så deltagerne bliver til medforskere.

Deltagerne i et aktionsforskningsprojekt er ikke alene med til at, formulere hvordan de opfatter organisationen, de er også med til at formulere hvilken forandring der er nødvendig, samt hvordan man i praksis kan gennemføre denne forandring. Endvidere er deltagerne i aktionsforskningsprojektet med til at evaluere om eventuelle praksisændringer har medført fornuftige forandringer i organisationen. (Duus m.fl. Aktionsforskning – en grundborg, 2014)

Aktionsforsknings fokus er at indfange både handlingens og forandringens væsen, hvorfor netop denne forskningsform er oplagt i forhold til at arbejde med, undersøge og udvikle forandringer i medarbejdernes praksis. Noget af det særlige ved aktionsforskningen er også forskerens aktive



deltagelse i forandringsprocesserne, hvor forskeren har en deltager rolle frem for en observatørrolle. (Henriksen, Østergaard Sørensen og Westersø, Praksisforskning i socialt arbejde, 2016)

Beskrivelse af den overordnende planlægning

Dette aktionsforskningsprojekt tog udgangspunkt i, at der i forbindelse med Lov om Voksenansvars ikrafttræden, opstod en række udfordringer for nogle af Region Midtjyllands døgninstitutioner for børn og unge. Ideen var i begyndelsen ikke særlig konkret, men der var et ønske om at blive dygtigere til at arbejde med konflikter og dermed undgå anvendelse af magt.

Det første skridt i processen var at kontakte Specialområde Børn og Unge, for at tilbyde at se nærmere på de udfordringer de oplevede. I specialområdets ledelse var der stor interesse for projektet og det egentlige startskud i planlægningen af processen blev et møde med en af specialområdets faglige koordinatorer. Under mødet fik vi aftalt hvilken ramme vi kunne arbejde indenfor og drøftet hvilken afdelingen det var relevant at invitere med ind i projektet.

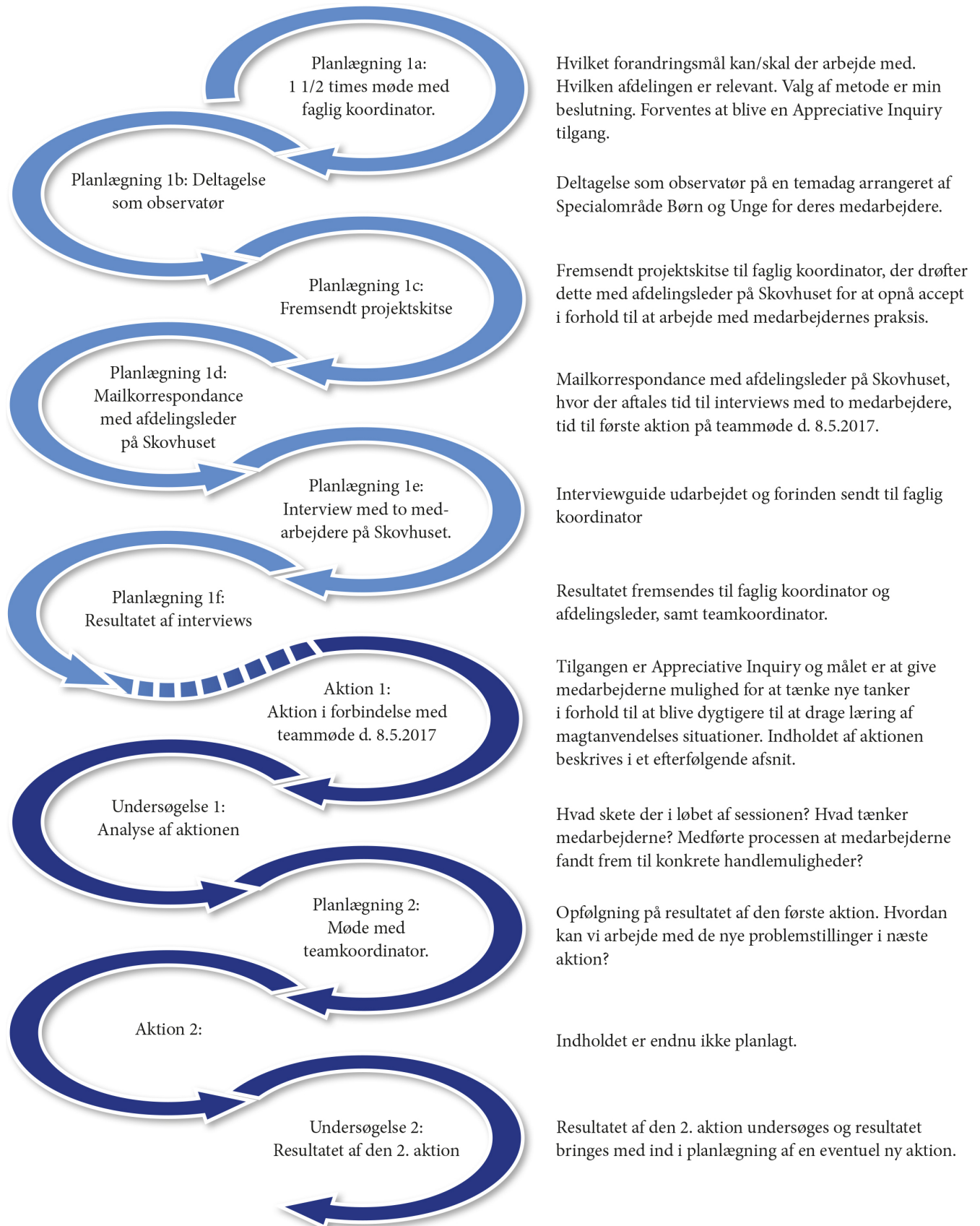
I starten af projektet var målet noget diffust og det var vanskeligt at lave en meget konkret og detaljeret plan for, hvordan vi kunne når frem til målet. Det var helt fra begyndelsen vigtigt, at ønsket om forandringen kom fra medarbejderne og ikke som en forventning fra den administrative ledelse. Inden den første egentlige aktion, syntes det således relevant at lave nogle forskellige undersøgelser i forhold til medarbejdernes forståelse af magtanvendelsesområdet og deres holdning til at arbejde med forandringer i deres daglige praksis.

I Lewins aktionsforskningsmodel er der tale om en cirkulær tænkning, hvor der først sker en planlægning, herefter en handling/aktion efterfulgt af en undersøgelse. "cirklen" fortsætter herefter og resultatet af undersøgelse indgår i planlægningen af den næste handling/aktion og således fortsætter Cirklen. (Kildedal i, Duus m. fl., Aktionsforskning – en grundbog, 2014)

I projektperiodens begyndelse udarbejdede jeg et udkast til en overordnet projektplan, men som processen er skredet frem, har der helt naturligt været en del justeringer undervejs. Det er som om vejen dukkede frem, efterhånden som skridtene blev taget og den overordnede plan endte ud således:



Den overordnede aktionsforskningsplan:





Beskrivelse af forberedelserne

Aktionsforskningsprojektet påbegyndes i slutningen af februar 2017, hvor der afholdes møde med den faglige koordinator fra Specialområde Børn og Unge. Formålet var at afklare hvordan vi skulle gribe processen an, herunder undersøge hvilke forandringer der muligvis skulle arbejdes med. Den faglige koordinator havde et ønske om, at arbejde med medarbejdernes udfyldelse af indberetningsskemaerne, så dette gav et bedre udgangspunkt for deres refleksive arbejde.

Med henblik på, at få et bedre indblik i Specialområdet udfordringer i forhold til Lov om voksenansvars ikrafttræden, fik jeg mulighed for at deltage som observatør på en temadag i marts måned. Temadagen var arrangeret af Specialområde Børn og Unge for deres medarbejdere og indholdet var oplæg fra jurist om Lov om Voksenansvar, herunder hvad der er ændret i forhold til magtanvendelsesbekendtgørelsen. Endvidere skulle medarbejderne forholde sig til en konkret udfyldelse af indberetningsskema og komme med bemærkninger hertil.

På temadagen blev det aftalt, at specialområdets afdeling Skovhuset kunne kontaktes med henblik på at undersøge om der her var interesse for at deltage i aktionsforskningsprojektet. Det blev desuden aftalt at jeg udarbejde og fremsendte en projektskitse til den faglig koordinator, der drøfter dette med afdelingsleder på Skovhuset for at opnå accept i forhold til at arbejde med medarbejdernes praksis.

Efterfølgende havde jeg en mailkorrespondance med afdelingsleder på Skovhuset, hvor der aftales tid til interviews med to medarbejdere d. 26.4.2017, samt tid til første aktion på et teammøde d. 8.5.2017. I forbindelse med indgåelse af disse aftaler, var det tydeligt at der var interesse for at deltage i forskningsprojektet og det var meget uproblematisk at få lavet aftaler om at anvende medarbejdernes tid.

Den 26.4.2017 besøgte jeg første gang Døgninstitutionen Skovhuset for at interviewe to medarbejdere. Inden besøget havde jeg udarbejdet en interviewguide, der forinden var sendt til faglig koordinator. Formålet med de to interviews var at afdække hvilke problemstillinger der optog medarbejderne i forhold til magtanvendelsesområdet og særligt hvilke områder der kunne forandres i en positiv retning.

Fra projektets begyndelsen havde jeg et stort ønske om at anvende metoden Appreciative Inquiry i forbindelse med aktionen, hvilket jeg vender tilbage til. Gennem hele processen har jeg fastholdt dette ønske og elementer fra anerkendende tilgang anvendte jeg også i forbindelse med interviewsene.

Begge interviews blev, efter aftale med medarbejderne optaget og efterfølgende transskriberet. Resultatet af undersøgelsen hos de to medarbejdere var, at der umiddelbart så ud til at være tre temaer, som syntes særligt relevante at drøfte med de øvrige medarbejdere. Beskrivelsen af de tre



udvalgte temaer, sammen med dagsordenen for den planlagte aktion blev sendt til både faglig koordinator, afdelingsleder, og teamkoordinator inden aktionen for at holde alle orienterede.

Aktionsforskningstilgangen

Ud fra tidligere erfaringer med aktionsforskning, var det helt fra begyndelsen af projektperioden tydeligt, at den valgte problemstilling var oplagt til utopiorienteret aktionsforskning. Her får medarbejderne mulighed for at involvere sig i noget, der ikke er endnu, men som bliver afsæt for eksperimenter og skabelse af vide. (Gitte Duus m. fl., Aktionsforskning en grundbog, 2014).

Gennem de to interviews havde jeg fundet frem til, at medarbejderne faktisk allerede reflekterede over de situationer der resulterede i magtanvendelse, det foregik bare ikke på det tidspunkt jeg havde forventet. Begge medarbejdere oplevede at denne refleksion var meget energi tilførende og jeg ville derfor gerne lave utopiorienteret aktionsforskning, hvor medarbejderne på teammødet fik et frirum, hvor de havde mulighed for at "tænke ud boksen" i forhold til at skabe rum for flere refleksion i forhold til magtanvendelsessituationerne.

Jeg har tidligere arbejdet med metoden Appreciative Inquiry, hvilket jeg også ønskede i dette aktionsforskningsprojekt. Magtanvendelsesområdet er et lidt ømtåleligt område, da medarbejdere i hele organisation konstant bliver mødt med kravet om at reducere antallet af situationer hvor der anvendes magt. Det er således min erfaring, at der ofte er lidt modstand fra medarbejderne i forhold til at arbejde med området. Jeg forventer at en anerkendende tilgang med stor sandsynlighed vil mindske eventuel modstand og dermed øge muligheden for at få medarbejderne til at tænke nye tanker. Jeg er ligeledes overbevist om, at en ikke-ankerkendende tilgang kunne resultere i, at medarbejderne siger det de forventede ledelsen vil høre, og ikke det de selv mener, tænker eller føler.

Jeg vil gerne, sammen med medarbejderne på døgninstitutionen Skovhuset undersøge om vi kan udfordre os selv i, hvordan vi kan skabe rum til at reflektere over magtanvendelsesindberetningerne, ved at tage udgangspunkt i nutidens styrker og potentialer, for med dette afsæt at visualisere en mulig, ønskværdig fremtid

Appreciative Inquiry

Bliver også kaldet anerkendende udforskning er en meget populær og udbredt aktionsforskningstilgang. Appreciative Inquiry blev udviklet som et aktionsforskningskoncept i midten af 80'erne af de amerikanske forskere David L. Cooperrider og Suresh Srivastva. Tilgangen kan ses som en videreudvikling af Lewins aktionsforskning og der er tale om en tilgang med fokus på positiv



forandring. Udgangspunktet bag anerkendende udforskning, er at en organisation kan skabes og vedligeholdes på baggrund af dens styrker - dens positive kerne.

Anerkendende udforskning har fokus på de bedste erfaringer fra praksis og giver muligheder for at beskæftige sig med drømme, visioner og udfordringer i en anerkendende dialog. Deltagernes energi, læring og kompetencer aktiveres i forhold til at tænke nyt om en konkret opgave eller praksis. Der er ikke tale om en konkret opskrift, men i stedet for en opfordring til at arbejde innovativt og skabe den ideelle organisation, hvor eksempelvis organisationskulturen ønskes forandret. (Kirsten Mejlvig i, Duus m. fl., Aktionsforskning en grundbog, 2014)

Den metode som anvendes i Appreciative Inquiry, kaldes 4D-cyklussen. Metoden indeholder 4 faser, henholdsvis opdagelsesfasen, drømmefasen, designfasen og skæbnefasen.

Opdagelsesfasen: I opdagelsesfasen er opgaven, at finde ind til det der allerede er i organisationen. Dette kan gøres ved, at der i interviewform spørges ind til succeshistorier i organisationen.

Drømmefasen: I denne fase drømmer medarbejderne og forestiller sig hvordan det "kunne" være. Det er her medarbejderne får mulighed for at sætte tankerne fri og tænke kreativt i forhold til muligheder.

Designfasen: I denne fase skal medarbejderne, i fællesskab blive enige om, hvilke af drømmene der skal blive til virkelighed i deres hverdag.

Skæbnefasen: I denne fase skal medarbejderne udarbejde konkrete planer og aftaler for, hvordan de aftalte drømme skal føres ud i livet. (Kirsten Mejlvig i, Duus m. fl., Aktionsforskning en grundbog, 2014)

Den gennemførte aktion blev bygget op omkring disse faser, hvor vi sammen tog udgangspunkt i det der gav medarbejderne mest energi, nemlig muligheden for at have fælles refleksioner i forbindelse med magtanvendelsessituationer. Jeg vil i et senere afsnit beskrive hvordan denne proces forløb under aktionen.

Arbejdsfordeling mellem forsker og deltager

Fra begyndelsen af aktionsforskningsprojektet, havde jeg det udgangspunkt, at min rolle som forsker skulle være så minimal som mulig. Jeg fandt det afgørende for projektet at medarbejderne havde en meget høj grad havde indflydelse på indholdet, da deres engagement skulle give forandringen liv. Jeg var også forberedt på, at jeg skulle være drivkraften og den styrende i processen. På Skovhuset var medarbejderne interesserede i at deltage i projektet, som aktive medforskere. Dog har projektet kun været i gang i kort tid, hvorfor det er vanskeligt at se hvor aktive medarbejderne forbliver.



For at synliggøre hvordan arbejdsfordelingen har været ifølge min optik, har jeg valgt at tage udgangspunkt i Karin Kildedal og Erik Lauersens model om samarbejdet mellem forsker og felt. (Kildedal og Lauersen i, Duus m.fl. Aktionsforskning - en grundbog, 2014, s.86)

Niveau for indsats	Feltets opgaver	Fællesopgaver Samarbejde planlægge styre	Forskerens opgave Forskningsvirksomhed
Basis niveau	Levere data Med producere ny viden Afprøve ny viden Omsætte viden til praksis	Formulere problemstillinger og mål Studere læreprocesser Styreprocessen Løse modsætninger og konflikter Understøtte processen	Indsamle data Analysere data Levere ny viden Beskrive processen
Meta niveau	Drøfte hensigtsmæssige måder at igangsætte læreprocesser på	Analysere organisationen som lærende enhed – lægge læringsstrategier	Give feedback på deltagernes læreprocesser
Slut niveau	Udvikle og videreudvikle praksis	Vurdere resultater, afslutte samarbejde mellem forsker og felt	Udvikle lokal og evt. generaliserbar viden

Kilde: Kildedal og Lauersen 2012

På nuværende tidspunkt i aktionsforskningsprocessen, er det kun relevant at vi forholder os til opgavefordelingen på basisniveauet, da vi slet ikke er kommet til meta- og slutniveauet. Medarbejderne har været med til at levere data og producere ny viden, men vi er endnu ikke nået så langt at ny viden skulle afprøves, eller omsættes til praksis. I forhold til fællesopgaverne, er disse hidtil varetaget af mig, men efterhånden vil det være opgaver som medarbejderne og teamkoordinatoren varetager.

Etiske overvejelser og projektets validitet

Der er flere etiske udfordringer i aktionsforskning, hvilket jeg gerne vil se lidt nærmere på i forhold til dette projekt. Det er vigtigt, at jeg sikre min forskning ikke forfører og forråder medarbejderne, eller stiller dem forventninger i udsigt som jeg eller projektet ikke kan indfri, hvilket heller ikke er tilfældet i dette projekt.

I forhold til indhentelse af et reelt informeret samtykke var det lidt vanskeligt, da medarbejderne som deltog i aktionen, allerede var samlet til teammøde. De to medarbejdere som deltog i individuelt



interview, var tilfældigt udvalgte, da de tilfældigvis var på arbejde på dagen hvor interviewsne blev afviklet. Alle medarbejdere blev dog oplyst om, at det naturligvis var frivilligt at deltage og hvis de ikke ønske at deltage kunne de undlade at svare på spørgsmål.

Validitet drejer sig om, hvorvidt man undersøger det, man siger man undersøger. Aktionsforskning har til formål at skabe ændringer i praksis, og med en tilgang der både er processuel og forstår forskerens rolle som deltagende, så kan omfanget af komplekse data vokse sig stort. Det er ikke tilfældet for dette projekt hvor mængden af data endnu er begrænset. Det skyldes i høj grad, at processen stadigvæk er i en opstartsfase og der er således endnu ikke indsamlet data i forhold til at vurdere hvorvidt forandringerne resulterer i, at vi når det fremsatte mål.

I forhold til aktionsforskning kan der også opstilles kvalitetskriterier, der adskiller sig fra traditionelle samfundsvidenskabelige kvalitetskriterier. Det er især kvalitetskriterier der har fokus på om der har fundet forandring sted, og om forandringen retter sig mod målet for aktionsforskningen, samt hvorvidt der blev udviklet viden i forbindelse med projektet. Eksempelvis kan der arbejdes med deltagervalidering i forhold til en bedømmelse af projektets kvalitet.

En metode til at udfordre forskningens kvalitet med, kan være at arbejde med kommunikativ validitet, hvor resultatet af undersøgelsen eksempelvis fremlægges for de der har medvirket i projektet, hvorefter de er med til at validere resultatet. (Henriksen, Praksisforskning i socialt arbejde, 2016)

For at afprøve dette aktionsforskningsprojekts validitet ville det være relevant, efterhånden som vi kommer længere frem i processen, at afprøve om deltagerne finder at resultatet synes validt. Det kunne efterfølgende også være interessant, at afprøve om andre medarbejderteams på Skovhuset, finder undersøgelsen valid og om det også vil være tilfælde på andre af specialområdets døgnafdelinger.

Metodisk tilgang

I forbindelse med aktionsforskningsprojektet har jeg i overvejende grad anvendt den induktive tilgang, da jeg første efter indsamlingen af empiri valgte hvilken teori der var relevant at anvende. Jeg anvendte dog den deduktive tilgang i begyndelse af projektet, da jeg allerede her valgte en anerkendende tilgang i form af Appreciative Inquiry og herunder dets teoretiske grundlag, som jeg ønskede at afprøve sammen med medarbejderne. I forbindelsen med behandlingen af de indsamlede data, synes det også relevant at inddrage anden teori. I stedet for et klassisk teoriafsnit, har jeg valgt at inddrage og fremstille det teoretiske grundlag undervejs og dermed de steder jeg finder mest relevant.



Kapitel 3

Organisationskultur

Når medarbejderne på Skovhuset, med udgangspunkt i det de finder vigtigt, skal arbejde med at finde metoder til at lære af magtanvendelsessituationerne, handler det om at noget skal forandres. Den måde de hidtil har efterbehandlet magtanvendelserne, skal muligvis ændres – måske ved at gøre mere af noget og mindre af noget andet. I en organisation som Skovhuset, kan der være elementer, som enten kan hæmme eller styrke muligheden for forandring.

På Skovhusets teammøde, nævner medarbejderne flere gange begrebet kultur. De anvender det oftest i forhold til ønsket om at ændre den nuværende kultur eller skabe en ny kultur.

Men det kræver jo en kulturændring, at folk lige venter 5-10 minutter med at køre hjem,

Lad os få skabt en kultur omkring det her med læring, det er faktisk på grund af læring at vi stiller de her spørgsmål – så vil det jo være energiskabende. Men der ser vi jo alle sammen forskelligt på det

At der kommer en kultur, hvor vi stiller de spørgsmål om, hvordan kunne vi have

Når det forholder sig således, vil det så ikke være relevant at se nærmere på hvordan organisationskulturen er på afdelingen skovhuset? Er der en organisationskultur som lader plads til at medarbejderne har en fri udveksling af deres synspunkter omkring konfliktsituationer og anvendelse af magt? Og er der overhovedet tale om en organisation, hvor der er grundlag for forandringer?

For at lave en undersøgelse af organisationskulturen på Skovhuset, vil det være relevant at se nærmere på organisationspsykologen Edgar H. Scheins teori omkring organisationskultur.

Organisationskultur er et af organisationens uformelle træk og Schein mener at, kultur er og opstår hvor der er mennesker tilstede. Kultur opstår gennem de dynamiske processer i organisationen og mellem de medarbejdere som er sammen. Det skabes gennem den indbyrdes kontakt og særligt med udgangspunkt i den indbyrdes kommunikation.

Organisationskultur er et mønster af grundlæggende antagelser, der er udviklet af en bestemt gruppe, eksempelvis medarbejderne i et team på en døgninstitution. Efterhånden som gruppen lærer at mestre sine eksterne og interne problemer og hvis det har fungeret tilstrækkelig godt til, at mestringen opfattes som sandt, oplæres nye medlemmer i gruppen til at anse dette som den rigtige måde at opfatte, tænke over og føle på i forhold til disse problemer.



Der er flere pointer i Scheins definition af organisationskultur:

- Begrebet kultur knyttes til en gruppe i organisationen, der deler en række grundantagelser.
- Kultur er baseret på læring, hvilket betyder at kultur udvikles efterhånden som man lære at mestre problemer med ekstern tilpasning i forhold til omgivelserne (fx specialområdets ledelse og socialtilsyn) og kultur udvikles efterhånden som man lære at mestre problemer med intern integration (fx hvordan man kommunikerer og koordinere arbejdet på afdelingen)
- Kulturen opretholdes alene, så længe den anses for at være i overensstemmelse med virkeligheden. Hvis en kultur til stadighed bliver testet mod virkeligheden gennem praksis og det viser sig at den grundlæggende antagelse er forkert, vil kulturen sandsynligvis blive ændret.
- Nye medlemmer i en gruppe bliver lært op i den herskende kultur og vil få denne kultur præsenteret som værende den rigtige måde at opfatte, tænke og føle i forhold til bestemte problemer. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer, 2014)

Hvis vi sætter disse pointer i forhold til den opfattelse medarbejderne på Skovhuset har i forhold til målet om at lære af de magtanvendelser der er foretaget, kan man sige, at medarbejderne i sig selv, er en gruppe der deler en række grundantagelser.

Medarbejderne har lært at mestre presset fra Specialområdets ledelsen og Socialtilsyns side i forhold til arbejdet med at drage læring af magtanvendelsessituationerne De har selv fundet en måde, at efterbehandle magtanvendelsessituationerne på, ved at udfylde indberetningsskemaet sammen med de kollegaer der var sammen med dem i konflikten. Samarbejdet i forbindelse med udfyldelsen, giver mulighed for bearbejdningen af den følelsesmæssige belastning, medarbejderen oplever på grund af magtanvendelsen og mulighed for at drage læring ud fra det skete. Denne mestring har fungeret godt og nye medarbejdere er oplært til at anse det som værende helt i naturligt, at udfylde indberetningsskemaerne sammen. Det er også rigtig godt, det eneste problem er, at den læring medarbejderne her får, ikke bliver delt med de øvrige kollegaer. Heller ikke ledelsen eller Socialtilsynet får mulighed for at vide, at medarbejderne rent faktisk reflekterer over de skete hændelser og dermed forsøger at lære hvordan lignende situationer kan undgås.

Hvis kulturen skal ændres vil det for eksempel være nødvendigt, at medarbejderne over tid oplever, hvor givende det er for dem, eksempelvis at efterbehandle magtanvendelsessituationerne på et teammøde. Hvis medarbejderne samtidig får oplevelse af, at både Specialområdets ledelse og Socialtilsyn får en bedre forståelse af medarbejdernes håndtering af konflikter og dermed anderkender den læring medarbejderne drager, vil det måske øge medarbejdernes lyst til at lære mere.



Scheins definition af kultur lægger stor vægt på begrebet grundlæggende antagelser. Grundlæggende antagelser er noget den enkelte tager for givet, altså en sandhed der ikke sættes spørgsmålstegn ved. Ofte er medarbejderne ikke bevidste om, hvordan de præges af disse grundlæggende antagelser, hvilket gør det vanskeligt at undersøge hvilken slags kultur der præger en organisation.

Ifølge Schein kan problemerne med at undersøge de grundlæggende antagelser dog omgås, netop fordi kulturen eksistere på tre niveauer. De tre niveauer er grundlæggende antagelser, værdier og normer, samt artefakter. Schein mener at de grundlæggende antagelser kommer til syne, når vi taler om værdier og holdninger, samt når vi omgiver os med fysiske objekter og symboler. Muligheden for at studere en organisationskultur øges derfor, når man bevæger sit blik fra grundlæggende antagelser, over normer og værdier til artefakter, som kan observeres og registreres. Schein kalder niveauerne for kulturelle niveauer og skitserer forholdet mellem dem således:



Kultur kan således beskrives og analyseres på de tre kulturelle niveauer, hvor artefakter er det eneste synlige element, de andre to findes kun inde i medarbejdernes hoveder. Men hvad er det så der kendetegner kulturen på de tre kulturelle niveauer: (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer, 2014)

Grundlæggende antagelser

Ifølge Schein er grundlæggende antagelser hjørnестenen i enhver kultur. Det er de ting vi tager for givet og betragter som sandt. Men hvilket indhold har de grundlæggende antagelser? Schein mener der er syv dimensioner, der kan anvendes til at skelne mellem forskellige kulturer.

- Forholdet mellem organisationen og dens omgivelser – betragtes organisationen som aktiv, dominerende eller førende i forhold til omgivelserne eller opfattes den som passiv og værende under pres?
- Opfattelsen af menneskers handling – er det menneskets natur at være aktivt eller er det passivt. Er handlinger rationelle eller styret af følelser?
- Organisationens vej til sandhed – Lytter man til dem "der ved bedre" eller finder man sandheden i fællesskab?
- Organisationens opfattelse af tid – er man optaget af fortiden, nutiden eller fremtiden?
- Opfattelse af den menneskelige natur – Opfattes mennesket grundlæggende godt eller ondt?



- Opfattelsen af relationer mellem mennesker – Skal man vise følelser eller optræde rationelt, konkurrence eller samarbejde, deltage eller lade andre tage beslutning?
- Opfattelsen af konflikt – i hvilket omfang tolereres uenighed? (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer, 2014)

Mit kendskab til medarbejderne på Skovhuset er ret begrænset og min indsamling af empiri har ikke været tilstrækkelig i forhold til at lave en fyldestgørende analyse af organisationens grundlæggende antagelser. Hvis jeg alligevel skal komme med et bud på hvordan medarbejderne opfatter sig selv i forhold til nogle af de opridsede 7 dimensioner, baseret på mine oplevelser, både i forbindelse med medarbejderinterviewsne og under selve aktionen, så ser jeg følgende:

Specialområde Børn og Unge, herunder Skovhuset opleves som passiv. Organisationer er underlagt politiske beslutninger og er i høj grad under pres fra omgivelser, da både specialområdets ledelse og Socialtilsyn har en tydelig forventning om, at antallet af magtanvendelser falder

Medarbejderne på Skovhuset virker mere optaget af fremtiden end af fortiden. De er ikke særligt optagede af, at problematiserer de store udskiftninger der har været i personalegruppen og de er i langt højere grad optaget af, at udvikle en fælles fremtid. Det tydeligt at medarbejderne har det rart sammen, men de kender ikke hinanden særligt godt endnu.

Når man sidder og snakker om det der er svært og man skal åbne op, altså vælger noget der er svært, så skal det også være til nogle mennesker man egentligt synes at man en eller anden form for tillid til – at man kan blotte sig.....

Der er en god stemning og tonen er venlig og opmuntrende. Der er respekt for teamlederen og alle taler pænt til hinanden og ikke i munden på hinanden. Det samme kommer til udtryk i interviewsne, hvor der tales pænt om kollegaer og ledelse.

Medarbejderne giver alle udtryk for, at magtanvendelserne opleves ubehagelige og hensigten med dem er primært at passe på barnet eller den unge. Når der tales om de unge er det ligeledes meget respektfuldt og omsorgsfuldt. Under aktionen, var medarbejderne meget enige og der var således ikke synlige konflikter blandt medarbejderne

Værdier og normer

Værdier indebærer ifølge Schein, at man træffer et bevidst valg om noget er godt eller dårligt. Værdier udspringer ofte af de grundlæggende antagelser og en værdi kan udtrykkes gennem en tilbøjelighed til at foretrække visse tilstande frem for andre. Når man undersøger organisationer er det almindeligt at antage, at værdier kommer til udtryk i de beslutninger som træffes. Værdier formidler det



organisationen anser for værende godt og dermed implicit også det den anser for at være dårligt. Der er ofte en tæt sammenhæng mellem ens antagelser og de værdier man giver udtryk for, men der kan også være et misforhold mellem det en person siger og tror om hans værdier og de grundlæggende antagelser der faktisk styrer hans adfærd. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer, 2014)

Medarbejderne på Skovhuset har tydeligvis den værdi, at magtanvendelse er dårligt og derfor skal begrænses. De giver udtryk for, at det er relevant at blive bedre til at lære af hændelserne og udgå at konfliktfyldte situationer resultere i magtanvendelse. I forhold til denne værdi, burde der således være grundlag for at skabe en forandring og forbedre mulighed for at drage læring.

Normer angiver, hvad der er passende adfærd for forskellige personer i forskellige situationer. Man kan også sige at normer er bestemte principper eller regler som den enkelte forventes at følge, hvor værdier er mere abstrakte. I mange tilfælde er der knyttet en sanktion til normerne og de der ikke følger normerne vil ofte blive straffet. Bag enhver norm ligger en værdi, der bestemmer om noget er godt eller dårligt. Normer fungere som principper, retningslinjer og begrænsning for adfærd og vil ofte være formaliserede. Der findes dog også uformelle normer, som dominere medarbejderne, hvilket kan styrke sammenholdet i gruppen men også lave en afstand til ledelsen. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer, 2014)

På Skovhuset, er normen at medarbejderne udfyldte magtanvendelsesindberetningerne sammen og i den forbindelse, gav hinanden kollegial sparring. Der er ikke tale om en retningslinje fra ledelsen, men mere en uformel norm hvor medarbejderne gør det, alene fordi de finder det meningsfyldt.

Artefakter

Artefakter er konkrete fysiske genstande, herunder tekst, samt talesprog som alle er udtryk grundlæggende antagelser, værdier og normer. Artefakter virker som symboler og pointen er at de skal tolkes for at kunne virke som sådanne. Det er altså først når vi tillægger artefaktet en betydning, at vi kan kalde det et symbol. Forskellige artefakter i organisationer formidler de grundlæggende antagelser, samt værdier og normer der er udbredt i organisationen, så artefakter kan tolkes som et udtryk for organisationskulturen. De artefakter der findes i organisationer kan inddeles i tre hovedgrupper.

Artefakter kan være det, mennesker siger.

I talesproget anvendes der ofte symbolske fortæller for at nå frem til en betydning fx kan en leder fortælle hvordan andre løste en opgave i stedet for at give ordre. Sproget er ofte fyldt af symboler der har særlig mening for den enkelte medarbejder fx anvender nogle faggrupper særlige fagterminologier



og i andre tilfælde gøres der brug af slang eller humor. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer 2014)

Under aktionen, kommer medarbejderne med flere eksempler på særlige terminologier fx *så man ikke er "fyldt" op af oplevelsen når man kommer hjem - har behov for at læsse af og sparring med sine kollegaer*. Det sender et signal om, at medarbejderne oplever at arbejdet kan være psykisk belastende og der er behov for støtte fra andre.

Artefakter kan være menneskers adfærd

Kropssprog kan sige meget om relationerne mellem mennesker i forskellige situationer og den adfærd medarbejderne udviser kan symbolisere grundlæggende antagelser, værdier og normer i organisationen. Hvis lederen eksempelvis opholder sig meget blandt medarbejderne, kan det signalere at der ikke er stor afstand mellem leder og medarbejder. Den måde medarbejderne udtrykker følelser på er en central adfærdsmæssig kultur artefakter og vil ligeledes kunne tolkes. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer 2014)

Medarbejderens kropssprog er meget åbent og ingen sidder med korslagte arme, eller drejer sig væk fra de andre. Når man færdes rundt i huset, opleves medarbejdernes kropssprog meget afslappet og roligt.

Artefakter kan være fysiske genstande

De fysiske artefakter er lettere at få øje på i organisationen. Det kan være organisationens logo, udformning af bygninger, kunstnerisk udsmykning, skriftlige materiale, brug af uniformer eller lignende. Det vanskelige ved disse artefakter består i at finde ud af, hvad de betyder, hvordan de relaterer til hinanden og hvilke underliggende mønstre af kultur de er udtryk for. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan organisationer fungerer 2014)

Eksempler på artefakter af denne type kan være medarbejdernes påklædning. På Skovhuset anvendes der ikke uniformer og medarbejdernes påklædning er praktisk, afslappet og uformel. Påklædningen kan symbolisere at medarbejderne er aktive sammen med børnene og der er et familiært og afslappet miljø.

I forhold til bygningernes udformning, er disse indrettede praktisk med hensyntagen til børnenes behov og praktiske udfordringer. Der er ikke lås på yderdøren, så de anbragte børn og unge kan frit færdes ind og ud af bygningen. Til gængæld er der aflåst til medarbejderne områder, kontorerne, vagtværelse og det store køkken hvor maden til hele institutionen tilberedes. Aflåsningen kan symbolisere, at der er tages hensyn til sikkerheden, eksempelvis i forhold til farlige maskine og dårlige hygiejne, men det kan også tolkes som mistillid til de børn og unge der er anbragt på institutionen.



Organisationens udviklingsmuligheder

I Specialområde Børn og Unge er missionen at bevare og udvikle et specialiseret tilbud, hvor faglig udvikling, høj kvalitet og et godt arbejdsmiljø fastholdes. I organisationens ledelsesgrundlag står der skrevet, at det forventes, at medarbejderne har en nysgerrig tilgang til udviklingen på det specialiserede socialområde og derfor indgår i den målrettede kompetenceudvikling. Det præciseres at arbejdspladsen er en professionel platform, hvor medarbejderne har en forpligtigelse til at holde sig fagligt opdateret. Der lægges desuden særlig vægt på, at medarbejdernes er organisationens vigtigste ressource og det er holdningen, at alle medarbejdere er kompetente til og ansvarlige for at bidrage aktivt til udvikling af specialområdet. (www.sbu.rm.dk)

Når jeg læser ovenstående har jeg en antagelse om, at udviklingsmulighederne på afdelingen Skovhuset er tilstede og der burde således være et godt grundlag for at arbejde med forandringer.

Opsummering

Skovhusets medarbejdere er underlagt politiske beslutninger og er i høj grad under pres fra specialområdet ledelse og Socialtilsyn, der begge har en tydelig forventning om, at antallet af magtanvendelser falder. Medarbejderne på Skovhuset ikke særligt optagede af, at problematiserer de store udskiftninger der har været i personalegruppen og de er mere optaget af, at udvikle en fælles fremtid.

Medarbejderne på Skovhuset har tydeligvis den værdi, at magtanvendelse er dårligt og derfor skal begrænses. De giver udtryk for, at magtanvendelserne opleves ubehagelige og hensigten med dem er primært at passe på barnet eller den unge. Når der tales om de anbragte børn og unge, er det meget respektfuldt og omsorgsfuldt, mens aflåsningen af "personaleområder" kan tolkes som en manglende tillid til dem.

På Skovhuset, er normen at medarbejderne udfyldte magtanvendelsesindberetningerne sammen og i den forbindelse, gav hinanden kollegial sparring. Der er ikke tale om en retningslinje fra ledelsen, men mere en uformel norm hvor medarbejderne gør det, alene fordi de finder det meningsfyldt.

Medarbejderne giver udtryk for, at de finder det relevant at lære af hændelserne og dermed udgå at konfliktfyldte situationer resultere i magtanvendelse. I forhold til denne værdi, burde der således være grundlag for at skabe en forandring og forbedre mulighed for at drage læring.



Kapitel 4

Fremstilling og analyse af aktiviteter

Efter de indledende undersøgelser, i form af møder med ledelsen, observation på temadag og interview med to medarbejdere, var jeg klar til at planlægge den første aktion. Jeg var endelig nået dertil, hvor vi sammen skulle forsøge at igangsætte en proces hvor medarbejderne på Skovhuset skulle finde metoder til at lære af magtanvendelsessituationerne, ud fra det de selv finder vigtigt.

Beskrivelse af forberedelserne

Det var på forhånd aftalt med afdelingslederen at jeg havde en time til rådighed på et teammøde, og det var ligeledes aftalt at specialområdets faglige koordinator også deltog i aktionen, for at se hvad der skulle ske og hvordan det forløb. Inden mødet havde jeg fremsendt en mail til den faglige koordinator og afdelingslederen, med de tidligere beskrevet temaer, og dette havde delingslederen ligeledes sørget for at sende til den teamkoordinator som var ansvarlig for afviklingen af mødet.

Beskrivelse af aktionen

Aktionen blev afviklet i forbindelse med et teammøde på Skovhuset d. 8. Maj 2017 og foregik mellem kl. 9 og 10. På vejen ud til institutionen var jeg overbevist om, at det godt kunne blive en vanskelig opgave at få medarbejderne motiveret til at kaste sig ud i opgaven med at finde succeserne i forhold til magtanvendelse, men den antagelse viste sig ikke at holdes stik.

Lige som da jeg kom første gang på Skovhuset, er det behageligt at komme derud. Der er en varm stemning og en af de første bemærkninger jeg blev mødt med, da jeg præsenterede mit forehavende var "vi vil da altid gerne lære noget mere om det vi gør". På baggrund af mine besøg på institutionen, er det min oplevelse at det blandt medarbejdere og ledelse er der en stor imødekommenhed og en åbenhed i forhold til at afprøve nogle nye tilgange.

Inden vi gik i gang med aktionen, startede vi med en kort præsentation af først specialområdets faglige koordinator og herefter undertegnede. Jeg fortalte herefter om aktionsforskningsprojektet og dets forandringsmål, samt hvad det eventuelt ville kræve af dem. Jeg gjorde ligeledes rede for de temaer jeg havde fundet i forbindelse med interviewsne med deres kollegaer og de fik herefter en introduktion til Appreciative Inquiry.

Som beskrevet i metodeafsnittet var min begrundelsen for at anvende netop Appreciative Inquiry og dermed lave utopiorienteret aktionsforskning, var ønsket om at få medarbejderne til at udfolde de dele af processen omkring magtanvendelses situationerne som giver dem energi. Medarbejderne



tilkendegav, at de var interesserede i at se nærmere på hvad det var de oplevede der gav dem energi i forbindelse med magtanvendelsessituationerne og hvor var det, at de som medarbejdere blev engagerede

Undersøgelsesfasen

Når man arbejder ud fra Appreciative Inquiry, tages der udgangspunkt i organisationens succeser og medarbejderne blev derfor i undersøgelsesfasen bedt om, at sætte sig sammen to og to for at interview hinanden i 5 minutter. De skulle undersøge, hvad der er det bedste i forhold til efterbehandlingen af magtanvendelser. Hvad fungerer godt og hvorfor fungerer det godt? Hvilke dele af processen giver den energi?

Positive forestillinger er en central faktor i dialogen i anerkendende udforskning og en af teorierne bag Appreciative Inquiry er blandt andet, at positive forestillinger fremkalder positive følelser, som medvirker til, at mennesker vælger positive handlinger. (Kirsten Mejlvig i, Duus m. fl., 2014)

Set fra mit perspektiv forløb undersøgelsesfasen rigtigt godt og mine bekymringer om alle ville deltage aktivt i processen blev fuldstændigt gjort til skamme. Medarbejderne gik positivt til opgaven, de var meget engagerede og der var livlig samtale i de fire grupper.

Bagefter samledes vi og tog en runde for at høre hvad grupperne var kommet frem til. Runden med tilbagemeldinger blev efter aftale optaget og efterfølgende transskriberet. Under runden med tilbagemeldingerne var stemningen god og medarbejderne kom med en del personlige udsagn, hvilket indikerer der var en høj grad af tillid til hinanden gruppen.

Under den fælles opsamling dukkede der rigtig mange positive ting frem. Hvis den anerkende udforskning skal resultere i at der igangsættes en proces, hvor medarbejderne på Skovhuset får bedre mulighed for at lave den efterbehandling af magtanvendelsessituationerne de finder mest hensigtsmæssig, var det lige præcis disse tanker og følelser der skulle tages udgangspunkt i.

Når man ser på medarbejderne tilbagemeldinger i undersøgelsesfasen, er der to centrale aspekter forbundet med processen efter en magtanvendelse, som de mener fungerer rigtigt godt. Der er tale om et aspekt som omhandler bearbejdningen af den følelsesmæssige belastning og et andet aspekt der omhandler den læring, som medarbejderne kan drage ud fra det skete.

Følelsesmæssige efterbehandling af konflikten

Medarbejderne på Skovhuset fortæller, både i interviewsene og under aktionen, at deres efterbehandling af magtanvendelserne primært foregår i forbindelse med udfyldelse af



indberetningsskemaet. I praksis er det ofte således at skemaet udfyldes i samarbejde med den eller de kollegaer man er sammen med. Dette betragtes som en meget positiv proces og kan medvirke til at medarbejderen får afrundet den følelsesmæssige del af konflikten:

En magtanvendelse fylder meget i kroppen.

Når jeg taler med mine kollegaer efter magtanvendelsen, det betyder at den frustration jeg nu har i forhold til at magtanvendelsen skete, den får jeg ud af kroppen -, rigtig dejligt så man ikke er "fyldt" op af oplevelsen når man kommer hjem

At man ligesom får det parkeret et sted., så det ikke går ind og sætter sig. Man taler med en som har været med i situationen.

Når episoderne med magtanvendelse påvirker medarbejderen meget, kan det hænge sammen med en følelse af, at have fejlet i den pædagogiske praksis. Medarbejderne taler om, at føle skyld i forhold til det skete og der er helt klart tale om et sårbart emne:

Man kan nemlig godt blive lidt personlig ramt af, at en kollega spørger hvorfor gjorde du sådan

Så du ikke slår dig selv i hovedet hele tiden, men stadigvæk kan lære noget af det skete.

Det er naturligvis ikke hensigtsmæssigt, at medarbejderne slår sig selv i hovedet eller føler skyld omkring hændelserne, men udsagnene indikerer at medarbejderne i høj grad reflekterer over deres egne handlinger. De finder det tilsyneladende positivt, men også sårbart når der reflekteres sammen med kollegaerne:

Det er jo alt sammen noget man spørger om på den faglige måde og det er jo ikke for at man hakker ned på hinanden som person, eller siger at vedkommende ikke er god til sit arbejde.

Det er jo der man har brug for sine kollegaer, at de siger: "Kunne du have gjort noget andet?"

så kan man lige pludselig se, at man selv siger eller gør noget der har optrappet konflikten med barnet. Det kan være at jeg står på en måde med min krop, som gør, at jeg uden at vide det optrapper konflikten. Det kan også være at man skal være mere modtagelig overfor et personale skift. Så der er mange ting forbundet med det at reflektere sammen.

Tilbagemeldingerne omkring den følelsesmæssige efterbehandling, retter sig hen mod, aspektet omkring læring – at tilegne sig viden omkring hændelser der resulterede i magtanvendelsen og dermed mulighed for viden om hvordan lignende situationer kan undgås.



Læring – tilegnelse af ny viden

Knud Illeris definerer læring bredt som *"enhver proces, der hos levende organismer fører til en varig kapacitetsændring, og som ikke kun skyldes glemsel, biologisk modning eller aldring"*. Han mener dermed, at læring indebærer en ændring, som i en eller anden grad er varig fx ved at det "overskrives" eller glemmes og ændringen må ikke skyldes at vedkommende modnes, altså bliver "klogere med alderen". (Knud Illeris, 2015, s.20)

Når Skovhusets medarbejdere, i undersøgelsesfasen taler om at lære af magtanvendelsessituationerne, anvender de ofte begrebet refleksion - at reflektere over det der sket i situationen, hvor der blev anvendt magt, herunder det som ledte op til situationen.

Det er jo egentligt et spørgsmål der skal få dig til at reflektere....

men også at stille de der spørgsmål bagefter, de reflekterende spørgsmål

For at få en bedre forståelse af, hvad begrebet refleksion egentligt indeholder og i hvilken betydning det anvendes af Skovhusets medarbejdere, vil det være relevant at se på hvorledes Knud Illeris anskuer det.

Refleksion

I følge Knud Illeris er der flere vigtige begreber, som rækker ud over den almindelig, umiddelbare læring gennem tilegnelse. Et af disse begreber er refleksion, hvilket er et ord som både fagligt og i vores daglige tale rummer to lidt forskellige betydninger.

Den ene betydning kan næsten karakteriseres som spejling, hvor den enkelte spejler sine oplevelser eller forståelser i sit eget selv eller andres reaktioner. Det vil sige, at den enkelte fokuserer på den betydning oplevelsen har for en selv, og vurderer det med egen identitet som målestok. I denne betydning forstås refleksionen mere som selvrefleksion og det er ofte denne type refleksion, der betegnes som refleksivitet selvom det ikke nødvendigvis beskriver begrebet præcist.

Den anden betydning er refleksion som eftertanke, hvor den enkelte reflekterer eller tænker nærmere over eksempelvis en række af begivenheder der resulterer i en magtanvendelse. Det karakteristiske for denne type refleksion er, at der ikke direkte er tale om nye impulser fra samspillet med omgivelserne, der er tale om et element af tidsmæssig forskydning. Den læringsmæssige proces er naturligvis sat i gang via et samspil med omgivelserne og der sker muligvis også en umiddelbar læring i den forbindelse, men noget har været ufuldendt. De impulser der opstår er ikke blevet færdigbehandlet og der er et element af "kognitiv dissonans", som i form af eftertanken trænger sig på når der opstår et egnet tidspunkt. (Knud Illeris, 2015)



Det er i overvejende grad, denne form for refleksion medarbejderne på Skovhuset beskriver under vores opsamling på undersøgelsesfasen:

Det bliver nuanceret af at du oplever det på den måde og jeg på en anden og andre på en helt tredje måde., så får man ligesom stykket en rigtig virkelighed sammen

Det giver energi at få talt situationen igennem - fordi man får nogle andre løsningsmodeller end dem man selv var kommet frem til. Man bliver klogere på det her, kunne man gøre tingene på en anden måde. Hvorfor og hvad virker bedst.

Eftertanke har i en eller anden form, altid karakter af problemløsning. Den eller de oprindelige samspilssituationer har efterladt noget der ikke blev løst, noget der først kommer på plads i forbindelse med en efterbearbejdelse. Refleksioner kan derfor, i forbindelse med en læreproces, beskrives som en akkommodativ læring. En akkommodativ læring der ikke finder sted i direkte sammenhæng med de udløsende impulser, men først efter en tidsforskydning, hvor der også foregår yderligere bearbejdning af impulserne.

Refleksioner har således grundlæggende den samme karakter som andre akkommodative læreprocesser, men der indgår en yderligere bearbejdesproces. Derfor vil refleksion også kræve yderligere psykisk energi og indebærer samtidig en mulighed for en videregående bearbejdelse i forhold til en eventuel umiddelbar akkommodation. Refleksion har således bl.a. en central betydning i forbindelse med kompetenceudvikling, fordi kompetencer indebærer, at man kan omsætte og anvende det lærte i praksis (Knud Illeris, 2015, s. 89)

Det betyder altså, at refleksioner kan have en ret afgørende rolle i forhold til at omsætte den viden vi får på forskellige uddannelser til praksis. Det er således relevant at den pædagogiske tilrettelæggelse i forhold til efterbehandlingen af magtanvendelser, sikre, at medarbejderne i fællesskab får mulighed for at reflektere over hændelserne.

Det er meget tydeligt, at medarbejderne på Skovhuset finder, at det særdeles vigtigt og konstruktivt at have muligheden for at bearbejde den viden de har i forhold til konflikthåndtering og dernæst at omsætte deres viden til praksis.

En god mulighed for at få set på sin egen praksis

Drage erfaringsmæssige nytte af de magtanvendelser der allerede har været



Det er jo energiskabende at få lov til at lære noget, at sige kunne jeg have gjort noget anderledes, det at få lov til at sige det, men også at blive bekræftet i, at det var faktisk rigtigt det du gjorde, begge dele, det synes jeg personligt er energiskabende.

Hvis kollegaen efterfølgende siger højt, at jeg tænkte egentligt du kunne have gjort sådan eller sådan, hvis ikke der var sket det – så den der øjenåbner det kan give efterfølgende.

Medarbejderne på Skovhuset giver således udtryk for, at de finder det berigende at have mulighed for at bearbejde magtanvendelsesepisoder sammen med kollegaer. Ud over den følelsesmæssige efterbehandling, mener medarbejderne at muligheden for at lære af de skete episoder er rigtig godt og en praksis de finder særdeles positiv. Det skal vi arbejde videre med i Drømmefase.

Drømmefasen

En teori bag Appreciative Inquiry er nemlig, at positive forestillinger er en dynamisk kraft, hvilket bevirker at så længe medarbejderne har et positivt billede af processen med drage læring ud fra de skete magtanvendelser, så kan kulturen vokse i retningen af disse positive billeder. Dette kan også beskrives ud fra den Heliotropiske grundantagelse, som er en antagelse om at vores historier og forestillinger om fremtiden er afgørende drivkræfter i forhold til vores handlinger i nuet. (Thorkil Molly-Søholm, Anerkendende ledelse, 2012)

Det er således den heliotropiske grundantagelse vi arbejder ud fra i drømmefasen. I denne fase bad jeg medarbejderne om at drømme sig ud i fremtiden og forestille sig hvordan de fik bedre mulighed for at reflektere over de skete hændelser og dermed lære af magtanvendelserne. Medarbejderne blev igen bedt om at sætte sig sammen to og to. Medarbejderne fik her lejlighed til sammen, at sætte tanker fri og tænke kreativt i forhold til hvordan de blive endnu bedre til at lære af magtanvendelses episoderne.

Efterfølgende lavede vi en fælles opsamling, hvor medarbejderne kunne dele deres drømme. Under drømmefasen er det vigtigt, at drømmene får opmærksomhed for at de kan leve videre og drømmene må ikke vurderes eller kritiseres. Medarbejderne på Skovhuset havde lidt vanskeligt ved at give "slip" i virkeligheden og tænke "vilde" tanker. De var meget realistiske i deres tilgang, hvilket tydelig kommer til udtryk her:

Vi har egentligt bestemt at holde drømmen rimelig enkel, for det behøver jo ikke "koste" det helt vilde. Det der med at skabe en kultur hvor vi, lige inden vagten er slut så afsætter vi lige 5-10 min til at tale om hvad der er sket..... jeg har jo realistiske drømme og bliver klokken 22.01 så er vi alle sammen på vej.

Ja men man kunne da også godt sætte en fløderand af muligheder op, sådan lidt Spangsberg flødeboller, men vi ville jo holde det realistisk.....



Drømmescenariet – ja der er jo mange, men hvis det skal være nogle med en lille smule realisme i, så tænker jeg.....

Jeg ved godt det er urealistisk men i princippet burde de starte på en højere takst end de gør nu.

Alligevel kommer medarbejderne med deres drømme, i form af helt konkrete forslag, frem til, hvordan medarbejderne på Skovhuset sammen får mulighed for at lære af deres magtanvendelser. Jeg har efterfølgende inddelt dem i forskellige drømme kategorier, henholdsvis i forhold til drømmen om flere ressourcer, drømmen om at få magtanvendelse på dagsordenen til teammøder og drømmen om at skabe gode kollegiale relationer:

Drømmen om flere ressourcer – økonomiske og tidsmæssige:

Der er en række drømme, der alle retter sig mod ønske om flere ressourcer, enten i form af bedre økonomiske vilkår eller i form af mere tid. De drømme der retter sig mod ønske om flere økonomiske ressourcer, udspringer sandsynligvis af en antagelse hos medarbejderne om, at hvis der er mere tid til det enkelte barn, så vil konfliktniveauet sænkes og antallet af magtanvendelser dermed reduceres.

Jo, at det faktisk kunne være super rart hvis nu de børn vi havde i aflastning ikke var ligeså behandlingskrævende som de børn vi har i døgntilbuddet. Så børnene faktisk passede ind i den takst de er indskrevet til

Så talte vi også om en-til-en arbejde, det ville vi også ønske at have i forhold til aflastningsbørnene, altså at have en normering på en medarbejder til et barn.

Når børn bliver indskrevet her, hvorfor starter vi så ikke oppe på den højeste takst, så vi kunne sætte massivt ind i en indkøringsperiode og så herefter nedsætte taksten.

Hvis vi nu havde fået lov til at sætte mere massivt ind overfor dem – bum – og så kunne man derefter trappe dem ned i takst så kommunen også kunne blive glade for taksten. Så laver vi faktisk også et ordentligt arbejde og det vil blive billigere i den sidste ende for alle hvis de her børn blev mere velfungerende.

Drømmene her, har således ikke fokus på muligheden for at drage læring sammen, men springer ind i en anden løsningsmodel. De drømme, der retter sig i mod ønsket om mere tid, omhandler den tid der kan anvendes til at efterbehandle de allerede skete magtanvendelser.

Vi snakkede om, at det ville være godt hvis vi ikke var under tidspres, blandt andet mere tid til at få snakket de der magtanvendelser mere igennem. Ja det var primært det vi kunne tænke os.



Vores drømmescenarie det er, at når man har haft en magtanvendelse så går man simpelthen fra, får talt det igennem og skrevet indberetningen. Om det tager 1 time eller 2. timer – det må tage den tid det tager. Men det vigtigste er at man har tiden og ikke skal tage sig af børnene i det tidsrum. Det var vores drømmescenarie....

Ressourcer i form af tid er vigtige, når der ønskes en forandring i den daglige praksis og hvis drømmen om mere tid til refleksion, skal medarbejderne undersøge hvordan det kan lade sig gøre i praksis.

Drømmen om at få magtanvendelse på dagsordenen til teammøder

Medarbejderne drømmer om at magtanvendelserne får mere plads på deres temamøde og ikke på personalemødet. De drømmer om, at det vil medvirke til at de sammen får mulighed for at reflekterer over hændelserne og dermed blive endnu dygtigere til at undgå fremtidige magtanvendelser.

Så kan man også se på at få magtanvendelsesskemaerne mere ind og bruge dem på teammøder og sådan noget. Vi kan dele teammødet op på en anden måde....

nemlig fokus på magtanvendelserne på teammøderne og ikke på p-mødet.

Medarbejderne har i undersøgelsesfasen fortalt, at de finder det relevant at have et forum, hvor der er plads til at have fælles refleksioner omkring magtanvendelsessituationer, da nogle medarbejdere kan have en viden som ikke kommer i spil.

Drage erfaringsmæssige nytte af de magtanvendelser der allerede har været og høre de kollegaer der allerede har været her i længere tid, de har jo som regel nogle fif – "jeg har engang prøvet at gøre sådan og det virkede sådan" – ligesom sådan en videnbank, som man kan drage lidt nytte af.

Denne erfaringsmæssige viden medarbejderne har kan også være tavs viden, altså den viden medarbejderne har, som de ikke ved de har. Eksempelvis fortæller en af medarbejderne på Skovhuset, at hun faktisk aldrig har foretaget en magtanvendelse

Ja men altså – jeg har ikke været med i en magtanvendelse før – aldrig. Jeg tænker, at det bare er fordi det er mig der er her...

Det kan selvfølgelig være tilfældigt, at medarbejderen ikke har været i en situation hvor anvendelse af magt var nødvendig, men det kan jo også skyldes, at medarbejderen rent faktisk besidder en tavs viden i forhold til konflikter nedtrappes. Medarbejderen kan ikke umiddelbart svare på hvad det er hun gør...



Jeg tænker, at det bare er fordi det er mig der er her. Det er det – det er fordi du er stille og rolig. Så jeg kan ikke rigtig svare på spørgsmålet...

Hvordan kan den viden som medarbejderen har, men som hun ikke selv ved hun har, blive tilgængelig for de andre medarbejdere.

Læring i fællesskab

Den japanske organisationsforsker Ikujiro Nonaka har fokus på at få implicit viden, altså den tavse viden, lavet om til eksplicit viden. Tavs viden er et centralt begreb i teorien omkring læring i organisationer og består hovedsagelig af erfaringer som den enkelte medarbejder har opbygget over tid. Det er handlemåder som den enkelte bare ved virker, men som medarbejderen ikke lige kan sætte ord på. En medarbejder, der forholder sig afdæmpet og rolig i konfliktsituationer, gør det måske uden at tænke over det og fordi hun gang på gang har erfarer at det virker konfliktnedtrappende. Udgangspunktet er, at vi lærer hele tiden, også selvom vi ikke er klar over det. Vi observerer, eksperimenterer og udvikler vores egne private teorier om hvad der fungerer godt og hvad der fungerer mindre godt. Hvis denne "private" viden, skal komme andre til gode, skal den omdanne fra implicit viden til eksplicit viden.

EksPLICIT viden, er nemlig den viden, i form af erfaringer og forhold som medarbejderne kan sætte ord på, og som ofte præger de samtaler og diskussioner de har med hinanden om eksempelvis i forhold til hvilken adfærd der virker konfliktnedtrappende. Eksplicit viden nedfældes ofte på skrift og bliver sat i form af strukturer og rutiner. For at skabe udvikling i en medarbejdergruppe, må de sammen udvikle systemer hvor der bliver et samspil mellem den eksplicitte viden og den implicitte viden.

Den proces, hvor medarbejderens implicitte viden bliver artikuleret, enten skriftligt eller mundtligt, og dermed bliver tilgængelig for de øvrige medarbejdere kalder Nonaka for eksternalisering. Hvis de øvrige medarbejdere formår at tage den eksplicitte viden i brug og herefter tilpasser den til deres egen tavse viden, kaldes processen for internalisering. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan fungerer organisationer 2014)

Når medarbejderne drømmer om at magtanvendelserne får mere plads på deres temamøde og muligheden for at reflekterer over hændelserne øges, kan det bidrage til at tavs viden bliver artikuleret og gjort eksplicit. Hvis refleksionerne samtidig bidrage til, at eksplicit viden efterfølgende bliver taget i brug og dermed bliver en integreret del af medarbejdernes tavse viden, vil medarbejderne muligvis blive endnu dygtigere til at undgå fremtidige magtanvendelser.



Drømmen om at skabe gode kollegiale relationer

Nogle af medarbejderne på Skovhuset drømmer om, at skabe gode kollegiale relationer ved at få tid til at lære hinanden at kende:

Så vi drømmer om, at vi laver noget sammen og lærer hinanden at kende. Det kunne jeg godt tænke mig.

Det der med at have tid – tid til at lære sine kollegaer at kende... Ja men, når det er så stort et hus, så er der så mange forskellige medarbejdere, mange der er på vej ind og mange på vej ud, så kunne det være rart at lære hinanden bedre at kende. Når man sidder og snakker om det der er svært og man skal åbne op, altså vælger noget der er svært, så skal det også være til nogle mennesker man egentligt synes at man en eller anden form for tillid til – at man kan blotte sig..... At turde sige nogle ting.

I forbindelse med de to medarbejderinterviews i planlægningsfasen, blev det tydeligt at Skovhuset gennem det seneste år havde haft stor personale udskiftning. Det er naturligvis altid problematisk, når der er stor udskiftning i en medarbejdergruppe da erfaring og dermed viden næsten altid går tabt. Kollegiale relationer tager tid at opbygge og når der er sket så store udskiftninger, hvor nye kollegaer kommer til, vil det naturligvis kræve en ekstra indsats at få opbygget de gode relationer. Til gengæld giver det også mulighed at skabe noget nyt og dermed plads til forandringer.

I relation til muligheden for at lære af de magtanvendelser som medarbejderne har foretaget, er det relevant at inddrage Peter Senge som fremhæver en række centrale tiltag, der må gennemføres for at kunne skabe en lærende organisation.

Peter Senge mener, at det for at have en lærende organisation, er naturligt at tænke i systemer og se organisationen som en helhed, hvor delene er afhængige af hinanden. På gruppeniveau må man udvikle en evne til at opstille fælles visioner, ikke kun individuelle mål. Det er således vigtigt, at sørge for at gruppen og ikke kun den enkelte bliver i stand til at lære. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan fungerer organisationer 2014)

Hvis medarbejderne på Skovhuset, sammen i deres team ønsker at drage fælles læring omkring magtanvendelsessituationerne, skal alle i gruppe blive i stand til at lære.

I følge Peter Senge baserer gruppelæring sig på dialog og diskussion, herunder en fri udveksling af meninger og synspunkter i gruppen. Dette kræver træning, for hvordan kommunikereres der verbalt og nonverbalt i gruppen og det er særdeles vigtigt at være opmærksom på de centrale gruppeprocesser og lære at tage hånd om konflikter. (Jacobsen og Thorsvik, Hvordan fungerer organisationer 2014))



Medarbejdernes drøm om at lære hinanden bedre at kende er derfor vigtig. Hvis medarbejder skal gå i dialog og diskussion med hinanden, kræver det at de også har tillid til hinanden, for som medarbejderen siger *"at turde sige noget"*

Designfasen og skæbnefasen

I forbindelse med tilbagemeldingerne, glider vi automatisk videre i 4Dmodellens faser, og vi bevæger os ind i overgangen mellem drømmefasen og designfasen. Medarbejderne har nu fremlagt deres drømme og lyttet anerkende til hinanden. Det er tydeligt hvad der giver mening for den enkelte medarbejder og der tegner sig et billede af det medarbejderne er motiverede for at forandre.

I Appreciative Inquiry er der særligt to styrende og tanke- og værdisæt, henholdsvis autopoiesis-grundantagelsen og den heliotropiske grundantagelse. Den heliotropiske grundantagelse så vi nærmere på i det foregående og nu er turen kommet til den autopoiesiske grundantagelse

Med autopoiesis-grundantagelsen vil medarbejderne være motiverede til nysgerigt, at undersøge det der giver mening og er motiverende for andre. Det inspirerer til, at gå i dialog om, hvad medarbejderne samlet set oplever som den mest optimale måde at løse udfordringer på. (Thorkil Molly-Søholm, Anerkendende ledelse, 2012)

Desværre når vi ikke at arbejde videre, da vi var færdige med tilbagemeldingerne i drømmefasen, var nemlig tiden brugt op. Derfor når vi ikke til de sidste to faser i 4D modellen, nemlig design- og skæbnefasen. I design fasen skal medarbejderne, i fællesskab blive enige om, hvilke af drømmene der skal blive til virkelighed i deres hverdag. De skal træffe nogle valg om der skal være og dette gøres ved hjælp af udfordrende udsagn, eksempelvis: "Vi udfordre os selv ved at....." (Kirsten Mejlvig i, Duus m. fl., Aktionsforskning en grundbog, 2014)

Det aftales i stedet for, at medarbejderne senere på dages teammøde vil fortsætte processen og ledet ad teamkoordinator arbejde videre med hvilke drømme der efterfølgende kunne bringes til virkelighed. Skæbnefasen er den sidste fase og denne må medarbejderne også arbejde videre med senere. Det er en realiseringsfase, hvor medarbejderne skal udarbejde konkrete planer og aftaler for, hvordan de aftalte drømme skal føres ud i livet. (Kirsten Mejlvig i, Duus m. fl., Aktionsforskning en grundbog, 2014)

Refleksionsskema

I forbindelse med drømmefasen dukke der nogle forslag frem, som ikke var drømme men helt konkrete tiltag, der kunne fremme medarbejdernes mulighed for at lære af magtanvendelsessituationerne ved at reflektere over disse.



At anvende de refleksionsskemaer der er sammen med indberetningsskemaet, der gør at man kan se tingene fra en helt anden vinkel end de øjne man har været i situationen med. .

Det er derfor det her refleksions skema kan være skide godt, for så er det skemaet der spørger og ikke mig der spørger. Man kan nemlig godt blive lidt personlig ramt af, at en kollega spørger hvorfor gjorde du sådan. Det er jo egentligt et spørgsmål der skal få dig til at reflektere, men i stedet for kan det være du står og tænker, hvorfor spørger du mig om det – jeg har jo handlet efter bedste evne.

Medarbejderne har således nogle gode argumenter for at tage skemaerne i anvendelse og det vil være relevant at arbejde videre med dette i en realiseringsfase. Adspurgt fortæller medarbejderne, at anvendelsen af refleksionsskemaerne er en del af en allerede igangværende proces, hvor flere elementer dog mangler at falde på plads.

Skemaet ligger klar til at skulle bruges og det er noget vi skal i gang med. Det er noget vi skal få mere ind men det er også en del af processen, hvor er det lige vi sætter ind? Er det lige efter magtanvendelsen eller er det ved vagtens afslutning at man stiller sig op og tager det her – eller hvornår er det lige vi sætter det ind henne?

Vanskeligheder

Det var en stor fornøjelse, at have den beskrevne proces med medarbejderne på Skovhuset. De var alle meget engagerede og åbenlyst interesserede i at deltage i processen og hvis der var nogle som fandt forandringsmålet ligegyldigt, så skjulte de det meget godt.

Jeg var under hele sessionen opmærksom på at være anerkende i min tilgang, men laver dog en fodfejl da jeg skal forklare, hvorfor det lige er på deres afdeling vi gerne vil lave aktionsforskning. Jeg får sagt, at det skyldes at de jo stadigvæk har en del magtanvendelser og at der således stadigvæk er noget at tale om, hvilket kan være vanskeligt på de afdelinger der meget sjældent foretager en magtanvendelse. Det var unødvendigt at sige dette. Der er ingen tvivl om at medarbejderne på Skovhuset allerede har fået bemærkninger omkring deres mange magtanvendelser og de har sandsynligvis også fået besked om, at antallet skal nedbringes. Det er således min antagelse, at der på forhånd er meget negativ energi forbundet med igen og igen at blive forholdt, at de skal reducere antallet. For at være anerkende i min tilgang, burde jeg i stedet have anerkendt de vanskeligheder der er forbundet med deres situation.

Ud fra medarbejdernes nonverbale reaktion bliver jeg øjeblikkeligt klar over min fejltagelse og vælger derfor straks, at anerkende medarbejderne for de vanskeligheder der må være forbundet med at der gennem det seneste år, har været en stor udskiftning i medarbejdergruppen. Denne anerkendelse tilfører energi til gruppen igen og der bliver nikket omkring bordet.



Det var også vanskeligt, både for mig, den faglige koordinator og teamkoordinatoren ikke at blive løsningsfokuserede. I begyndelse af aktionen var det teamkoordinatoren og den faglige koordinator der begyndte at fortælle om de tiltag der allerede var planlagt, hvilket forstyrrede processen og derfor blev stoppe. Særligt en medarbejder fandt det særdeles frustrerende at de børn som modtager et aflastningstilbud ikke er omfattet af bestemmelserne i Lov om voksenansvar. Der var det rigtig svært for mig, ikke at gå i dialog omkring disse frustrationer, da jeg i kraft af min viden om området sandsynligvis kunne afhjælpe denne frustrationen. Selv om det var meget svært "at sidde på hænderne" lykkedes det, så det ikke stjal fokus og efterfølgende kunne jeg tilbyde min hjælp.

Resultatet af aktionen

Som beskrevet tidlige, når vi desværre ikke helt igennem de sidste to faser i 4D modellen, nemlig design- og skæbnefasen, hvor medarbejderne skulle finde de drømme de ville arbejde videre med og efterfølgende aftale hvordan de så kunne føre drømmene ud i livet. Alligevel blev resultatet af aktionen ret tilfredsstillende og der er helt tydeligt igangsat en forandring blandt medarbejderne i forhold til deres opmærksomhed på efterbehandlingen af magtanvendelsesepisoderne.

Resultatet af aktionen bliver tre forskellige drømme, som medarbejderne kan arbejde videre med og dermed finder metoder til at lære af magtanvendelsessituationerne.

Den ene drøm, omhandler tilførslen af flere ressourcer, både i form af økonomiske ressourcer eller i form af tid. Medarbejderne drømmer helt konkret om, at nye børn og unge indskrives på en højere starttakst, hvilket vil give mulighed for bedre personalemæssige normering i den første tid barnet er på Skovhuset. Dette ville kunne sænke konfliktniveauet og give medarbejderne mere tid til at lære barnets reaktioner at kende, og dermed undgå magtanvendelser. Drømmen om tid, handler i høj grad om at have tid til, til sammen at efterbehandle og reflekterer over de konfliktfyldte hændelser, der ofte påvirker medarbejderne i høj grad.

Den anden drøm, handler om at få magtanvendelse på dagsordenen til teammøderne. Medarbejderne vil gerne anvende teammøder til, sammen at drage læring af de skete magtanvendelser, i form af fælles refleksion. De vil gerne som gruppe have mulighed for at lære af hinanden og eventuelt få den tavse viden som den enkelte eller mindre grupper af medarbejderne besidder, eksternaliseret og dermed tilgængelig for resten af gruppen.

Den tredje drøm, er drømmen om at skabe gode kollegiale relationer ved at lære hinanden bedre at kende. Hvis medarbejder skal "*turde sige noget*" og dermed gå i dialog, samt diskussion med hinanden, kræver det at de også har tillid til hinanden. Hvis medarbejderne på Skovhuset, alle skal blive bedre til at drage fælles læring omkring magtanvendelsessituationerne, skal der være mulighed for fri



udveksling af meninger og synspunkter. Dette kræver at medarbejderne er opmærksomme på de centrale gruppeprocesser og lærer at tage hånd om uenigheder og eventuelle konflikter.

Ud over de tre drømme, fortæller medarbejderne om en allerede pågående proces, med henblik på udfyldelse af refleksionsskemaer i forlængelse af udfyldelse af magtanvendelsesindberetningen.

Refleksionsskemaerne vil antageligt også kunne medvirke til, at gøre den tavse viden tilgængelig for hinanden.

Planlægning af næste aktion

Næste trin - det vil være relevant at vende tilbage til Skovhuset og interviewe teamkoordinator. Jeg vil gerne undersøge hvordan aktionen oplevedes, hvad var godt og hvad var mindre godt. Hvad valgte medarbejderne at arbejde videre med og hvordan kan forandringerne sættes i gang.

Opsamling

Under den fælles opsamling dukke der rigtig mange positive ting frem. Hvis den anerkende udforskning skal resultere i at der igangsættes en proces, hvor medarbejderne på Skovhuset får bedre mulighed for at lave den efterbehandling af magtanvendelsessituationerne de finder mest hensigtsmæssig, var det lige præcis disse tanker og følelser der skulle tages udgangspunkt i.

Når man ser på medarbejderne tilbagemeldinger i undersøgelsesfasen, er der tydeligvis to helt centrale aspekter forbundet med processen efter en magtanvendelse, som de mener fungerer rigtig godt. Der er tale om et aspekt som omhandler bearbejdningen af den følelsesmæssige belastning, medarbejderen oplever på grund af magtanvendelsen og et andet aspekt der omhandler den læring, som medarbejderne kan drage ud fra det skete.

I i forhold til det sidste aspekt, har medarbejderne særligt tre drømme, nemlig drømmen om flere ressourcer, både økonomiske og tidsmæssige, drømmen om at få magtanvendelse på dagsordenen til teammøderne og drømmen om gode kollegiale relationer. Medarbejderne skal nu, i samarbejde med deres teamkoordinator finde ud af om de vil arbejde videre med alle drømmene og i så fald hvordan dette kan gøre i praksis.



Kapitel 5

De tidsmæssige frister – en juridisk problemstilling

I forbindelse med de indledende undersøgelser i aktionsforskningsprojektet, bliver det både fra ledelsen og medarbejderne nævnt, at de finder tidsfristen i forbindelse med fremsendelsen af indberetningen om magtanvendelse problematisk. De oplever, at der er i forbindelse med Lov om Voksenansvars ikrafttræden er sket en skærpelse i forhold til den tidsmæssige ramme, så indberetningsskemaet nu skal fremsendes til anbringende kommune senest 24 timer efter magtanvendelsen. I specialområde børn og unge har praksis hidtil været, at den eller de implicerede medarbejdere udfylder indberetningsskemaet, som sendes til afdelingsleder. Afdelingsleder kommer her med sine bemærkninger på indberetningsskemaet og sender herefter skemaet direkte til barnets sagsbehandler via en sikker mailadresse.

Fakta

På grund af tidspresset, er både ledelse og medarbejdere bekymrede for at indberetningsskemaerne ikke altid bliver udfyldt mest optimalt. Ligeledes finder, særligt ledelsen den snævre tidsramme for fremsendelse problematisk, da dette medfører at indberetningsskemaerne muligvis skal sendes i weekenden, hvor anbringelsesstedets leder ikke er på arbejde. På den ene side er det vigtigt, at overholde de processuelle krav der er forbundet med registreringen af magtanvendelsen og på den anden side er det relevant at se på hvordan disse krav kan tilgodeses selvom der tages hensyn til de praktiske udfordringer døgninstitutionerne har i forhold til tidsfrister.

Juridiske problemstilling

Det er således relevant at undersøge, hvilken ændringer det eventuelt er sket i den nye lovgivning og om disse ændringer har konsekvenser i forhold til specialområdets hidtidige praksis omkring udfyldelse og fremsendelse af magtanvendelsesindberetninger. Jeg undersøger den del, der alene omhandler tidsfrister i forhold til registrering og fremsendelse af indberetning til den ansvarlige kommune og således ikke de andre væsentlige processuelle regler der er i forbindelse med magtanvendelse.

Retskilder

For at undersøge hvilke ændringer der er sket, er det nødvendig at se på både den tidligere lovgivning i form af Bekendtgørelse om magtanvendelse over for børn og unge som er anbragt uden for



hjemmet¹, (efterfølgende nævnt som magtanvendelsesbekendtgørelsen) og den gældende lov i form af Lov om voksenansvar². (efterfølgende nævnt som Voksenansvarsloven). Det er begge retskilder der tidligere eller nu medvirker til at regulere det socialretslige område.

Tidligere

I magtanvendelsesbekendtgørelsen er de processuelle krav i forbindelse med registrering og indberetning beskrevet i § 42. Af paragraffens stk. 1. fremgår det at, når der er foretaget en af de oplistede former for magtanvendelser, *skal anbringelsesstedets leder eller dennes stedfortræder inden for 24 timer registrere følgende oplysninger på et indberetningsskema udarbejdet til dette formål.* I stk. 4, fremgår det ligeledes at *Anbringelsesstedets leder eller dennes stedfortræder skal straks sende kopi af indberetningsskemaet til den kommunalbestyrelse, der har ansvaret for barnets eller den unges ophold i tilbuddet, jf. §§ 9 og 9 a i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område.*³,

De tidligere regler i forhold til tidsfristerne for registrering og fremsendelse af disse oplysninger var således, at oplysningerne omkring magtanvendelsen skulle registreres i et indberetningsskema **inden for 24 timer** og straks herefter skulle der **straks fremsendes** en kopi af skemaet til ansvarlige kommune.

Gældende ret

For at undersøge hvilke regler der gælder i dag, begynder vi med at se på Voksenansvarsloven og i forhold til registrering og indberetning står der følgende i lovens § 21. *Magtanvendelse eller andre indgreb i selvbestemmelsesretten efter §§ 8-14, 16, 18 og 20 og magtanvendelse i øvrigt skal registreres og indberettes af anbringelsesstedet til den kommunalbestyrelse, der har ansvaret for barnets eller den unges ophold på anbringelsesstedet, jf. §§ 9 og 9 a i lov om retssikkerhed og administration på det sociale område*

Det fremgår således tydeligt af Lov om voksenansvar, at der skal foretages en registrering, som efterfølgende indberettes til den ansvarlige kommune. Det fremgår der i mod ikke af loven, hvornår

¹ Bekendtgørelse om magtanvendelse for børn og unge der er anbragt uden for hjemmet, BEK nr. 186 af 20/02/2015. Ophævet d. 1.1.2017 i forbindelse med ikrafttræden af BEK nr. 1707 af 20/12/2016.

² Lov om voksenansvar for anbragte børn og unge, LOV nr. 619 af 08/06/2016

³ Bekendtgørelse om magtanvendelse for børn og unge der er anbragt uden for hjemmet, BEK nr. 186 af 20/02/2015. Ophævet d. 1.1.2017 i forbindelse med ikrafttræden af BEK nr. 1707 af 20/12/2016.



indberetningen skal være udfyldt og heller ikke hvornår det skal fremsendes. Derimod fremgår det af stk. 5, at Social- og indenrigsministeren kan fastsætte nærmere regler, hvilket de efterfølgende har gjort.

Ifølge Jon Andersen er mange socialretlige spørgsmål reguleret i bekendtgørelser, og bekendtgørelserne indeholder ofte sagsbehandlingsregler (Jon Andersen, Social forvaltningsret, 2013), hvilket også er tilfældet i Bekendtgørelse om voksenansvar for anbragte børn og unge⁴, (efterfølgende nævnt som Bekendtgørelse om voksenansvar)

I Bekendtgørelse om voksenansvar præciseres det således i § 22. Stk 1. at *ved magtanvendelse eller andre indgreb i selvbestemmelsesretten efter §§ 8-14, 16 og 19 i lov om voksenansvar for anbragte børn og unge, samt ved magtanvendelse i øvrigt, skal anbringelsesstedets leder eller dennes stedfortræder eller den kommunale plejefamilie inden for 24 timer registrere hændelsen på det indberetningsskema, der fremgår af bilag 1 a eller 1 b.*

Reglerne i Bekendtgørelse om voksenansvar er således ikke anderledes end de var i Magtanvendelsesbekendtgørelse, hændelsen skal registreres inden for 24 timer. Dog præciseres det nu, at registreringen skal ske på et bestemt indberetningsskema, der fremgår af bilag til bekendtgørelsen.

Af Bekendtgørelse om Voksenansvars § 22, Stk. 3. fremgår det endvidere at, *Anbringelsesstedets leder eller dennes stedfortræder eller den kommunale plejefamilie skal uden ugrundet ophold sende kopi af indberetningsskemaet til den kommunalbestyrelse, der har ansvaret for barnet eller den unges ophold...* Den eneste ændring der er i forhold til magtanvendelsesbekendtgørelsen, er at formuleringen er ændret fra at der **straks skal** sendes kopi af indberetningsskemaet til denne formulering **skal uden ugrundet ophold** sende kopi af indberetningsskemaet.

Resultatet af sammenligningen mellem de tidligere regler og de nuværende regler er således, at tidsfristen i forhold til registrering af hændelsen er uændret, det skal fortsat ske indenfor 24 timer, mens der i forhold til fremsendelsesfristen er sket en ændring i ordlyden, fra straks til uden ugrundet ophold. For at undersøge hvilken konsekvens denne ændring i ordlyden har for specialområdet, er det nødvendigt at få defineret hvad begrebet "uden ugrundet ophold" egentligt betyder.

Det er således relevant, at se nærmere på den vejledning der knytter sig til Voksenansvarsloven. Ifølge Jon Andersen har centraladministrationen altid ret til at udstede vejledninger. Det er uforbindende

⁴Bekendtgørelse om voksenansvar for anbragte børn og unge BEK nr. 1707 af 20/12/2016



retningslinjer, herunder generelle råd til myndighederne om, hvordan disse bør administrere lovgivningen. Vejledninger har formelt ikke bindende virkning, det er ikke regler på linje med love, anordninger og uskrevne retsgrundsætninger. I praksis er vejledninger meget vigtige og et godt sted at søge efter juridiske svar, da man her normalt får et godt overblik over et retsområde. På grund af vejledningernes retslige status, skal man dog ikke lægge overdreven og særligt ikke selvstændig vægt på denne regeltype. (Jon Andersen, Social forvaltningsret, 2013)

I Vejledning om voksenansvar for anbragte børn og unges⁵, (efterfølgende nævnt som Vejledning om voksenansvar) kapitel 21 vejledes der om de forhold som omhandler registrering og indberetning. I vejledningens pkt. 141 præciseres det, at inden for 24 timer skal hændelsen registreres på det relevante indberetningsskema og efterfølgende uddybes dette med følgende:

Det er et krav, at registreringen foretages indenfor 24 timer. Dette er først og fremmest af hensyn til barnets eller den unges retssikkerhed men også af hensyn til det involverede personale

Når begrebet *krav* anvendes, er det tydeligt at registreringen skal ske inden for de 24 timer. Hvis registreringen, og dermed beskrivelsen af hændelsen skal være så nøjagtig som mulig, bør denne foretages hurtigst muligt. Hermed sikres både børn, unge og medarbejderes retssikkerhed.

Af punkt 141 fremgår det endvidere, at efter den foretagne registrering, skal der uden ugrundet ophold sendes kopi af indberetningsskemaet til kommunalbestyrelsen og efterfølgende præciseres følgende:

Ved ugrundet ophold forstås, at skemaerne skal sendes hurtigst muligt inden for 24 timer, når registreringen er fuldstændt. Lederen eller dennes stedfortræder skal således sende indberetningen samme dag, som den er færdig. I følge retskrivningsordbogen betyder uden ugrundet ophold uden udsættelse som ikke er berettiget. I Vejledning om voksenansvar defineres begrebet som hurtigst muligt inden for 24 timer, efter registreringen er færdig, hvilket kan tolkes som senest 24 timer efter, fristen på de 24 timer for udfyldelsen af registreringen og dermed senest 2x24 timer efter hændelsen er sket.

En understregelse af, at tidsfristen på de 24 timer bør overholdes, ses i vejledningens pkt. 142, der omhandler inddragelse af barnet eller den unge. Barnet eller den unge

⁵ I Vejledning om voksenansvar for anbragte børn og unge, Børne- og Socialministeriets vejledning nr. 10370 af 21/12/2016.



skal gøres bekendt med indberetningen og have lejlighed til at udtale sig om episoden. Hvis ikke dette er muligt inden for fristen, skal fremsendelse af indberetningsskemaet ikke forsinkes, men eftersendes. *Hvis barnets eller den unges eventuelle udtalelse om episoden ikke kan komme med, inden indberetningen sendes til vedkommendes handlekommune, kan udtalelsen eftersendes. Der kan være mange årsager til, at dette ikke kan nås inden for 24 fristen. Fx hvis barnet eller den unge er for oprørt og lige skal have nogle dage til at falde ned.*

Det er således, flere steder i Vejledning om voksenansvar beskrevet, at uden ugrundet ophold betyder indenfor 24 timer, men hvorfor er det så vigtigt at indberetningen fremsendes så hurtigt til kommunen. Af pkt. 143 fremgår det at formålet med fremsendelsen er, at give den anbringende kommune mulighed for at vurdere, om anbringelsesstedet fortsat er det rette for barnet eller den unge.

Det er næppe således, at anbringende kommune foretager denne vurdering en søndag eftermiddag og det kan således diskuteres om det er nødvendigt, at anbringelsesstedets leder skal på arbejde i weekends, alene for at fremsende et indberetningsskema.

Opsummering

De processuelle regler i forhold til udfyldelse af registrering er således ikke anderledes end de var tidligere, hændelsen skal registreres inden for 24 timer. Den ændring der er sket i forhold til fremsendelse af indberetningsskemaet, er at formuleringen er ændret fra at der straks skal sendes, til skal uden ugrundet ophold sende kopi af indberetningsskemaet. Resultatet af sammenligningen mellem de tidligere regler og de nuværende regler er således, at tidsfristen i forhold til registrering af hændelsen er uændret, mens der i forhold til fremsendelsesfristen er sket en ændring i ordlyden. Begrebet *uden ugrundet ophold* defineres i Vejledning om voksenansvar, som værende hurtigst muligt inden for 24 timer, efter registreringen er færdig. Dette kan tolkes som senest 24 timer efter at fristen på de 24 timer for udfyldelsen af registreringen og dermed senest 2x24 timer efter hændelsen er sket.

Hvorvidt det er nødvendigt, at indberetningen sendes til kommunen i weekends kan diskuteres, men det er ikke sandsynligt at kommunen, på baggrund indberetningen, vil træffe beslutning om ændringer inden mandag morgen.



Kapitel 6

Konklusion

I dette projekt, var intentionen at undersøge, hvordan medarbejderne på døgninstitutionen Skovhuset, i forbindelse med efterbehandlingen af magtanvendelser, kan blive bedre til at drage læring af hændelserne og dermed nedbringe antallet af magtanvendelser. Det er medarbejdernes subjektive vurdering, der afgør hvornår de bliver bedre til at drage læring, og for at skabe forandring, er det nødvendigt de deltager aktivt i projektet. Målet for forandringen blev, at igangsætte en proces hvor medarbejderne, finder metoder til at lære af magtanvendelsessituationerne, ud fra det de selv synes er vigtigt, og dermed nedbringer antallet af magtanvendelser.

Skovhusets medarbejdere er under pres fra specialområdets ledelse og Socialtilsyn, der begge har en forventning om, at antallet af magtanvendelser falder, hvilket harmonerer fint med medarbejdernes værdi, i forhold til at magtanvendelse er dårligt og derfor skal begrænses. De giver udtryk for, at magtanvendelserne opleves ubehagelige og hensigten med dem er primært, at beskytte barnet eller den unge. Blandt Skovhusets medarbejdere, er den uformelle norm, at medarbejderne udfylder indberetningerne sammen og samtidig giver hinanden kollegial sparring, fordi de finder det meningsfyldt. Medarbejderne giver udtryk for, de finder det relevant at lære af hændelserne og dermed udgå at konfliktfyldte situationer resultere i magtanvendelse: Der burde således være grundlag for at skabe en forandring og forbedre mulighed for at drage læring.

Under projektets første aktionen, blev der igangsat en proces, hvor medarbejderne fandt frem til flere metoder, der efter medarbejdernes vurdering, kunne medvirke til at drage læring af magtanvendelsessituationerne.

Medarbejderne påpeger, at en vigtig faktor er tid. At have tid til sammen, at efterbehandle og reflekterer over de konfliktfyldte hændelser, der i høj grad påvirker medarbejderne. Medarbejderne vil også gerne anvende teammøder til, sammen at drage læring af de skete magtanvendelser, i form af fælles refleksion. De vil gerne, som gruppe have mulighed for, at lære af hinanden og eventuelt få den tavse viden eksternaliseret og dermed tilgængelig for resten af gruppen. Medarbejderne vil også gerne lære hinanden bedre at kende og dermed skabe gode kollegiale relationer. Hvis medarbejderne skal blive bedre til at drage fælles læring omkring magtanvendelsessituationerne, skal der være mulighed for fri udveksling af meninger og synspunkter, hvilket kræver de har tillid til hinanden.

Medarbejderne fremhæver også en allerede pågående proces, som omhandler udfyldelse af refleksionsskemaer, i forlængelse af udfyldelse af magtanvendelsesindberetningen. Skemaerne vil



antageligt også medvirke til, at gøre den tavse viden tilgængelig for hinanden. Medarbejderne på Skovhuset er således allerede godt i gang med den ønskede proces og næste skridt i projektet er nu, i samarbejde med skovhusets ledelse, at få iværksat de foreslåede tiltag.

Under processen, har medarbejderne vurderet, at tiltagene faktisk vil kunne medvirke til, at nedbringe antallet af magtanvendelser. Der udarbejdes løbende statistisk materiale over magtanvendelser på Skovhuset, så hvis de foreslåede tiltag iværksættes, vil det efterfølgende være muligt at undersøge, hvorvidt der sker en nedgang i antallet af magtanvendelser



Kapitel 7

Refleksion over egen læreproces

Aktionsforskning, er som at kaste sig ud i et ukendte og lidt skræmmende territorie. Det starter et sted og som processen skrider frem, ender det et helt andet sted. Da jeg begyndte denne proces, havde jeg på forhånd besluttet, at "give slip" og først lade projektet bygge op om de udfordringer ledelse i specialområdet så og derefter lade det udfolde sig i den retning mine medforskere fandt relevant. Det krævede is i maven, at holde styr på bekymringer der vælter frem, efterhånden som processen skrider frem, for kommer der overhovedet noget fornuftigt ud af det hele.

Jeg har lært rigtig meget i denne proces, og hvis jeg skal fremhæve nogle af de vigtigste ting, vil jeg starte med hvor relevant aktionsforskning er i min organisation. I denne forskningsform arbejder vi sammen om at finde løsninger til at forandre og forbedre vores praksis og det er de medarbejdere, som har "fingrene" i praksis, der skal finde løsninger. Det er relevant for min organisation, at lave mere aktionsforskning som supplement til den øvrige forskningsaktivitet der foregår.

Det har også været interessant for mig at se, hvor meget der vokser frem fra medarbejderne, når bare de får mulighed for det. I min organisation, sker det desværre ofte, at ledelse og administration vil løse udfordringer, ved at komme med handlingsanvisninger til medarbejderne. Der udarbejdes retningslinjer, vejledninger og eksempler, selvom det måske var langt mere fornuftigt at bede medarbejderne selv komme med deres bud på løsninger.

Forandringer tager tid og kræver tålmodighed, samtidig med at er en fortløbende proces, hvor der hele tiden arbejdes med nye løsninger, baseret på ny viden. Denne antagelse, blev jeg endnu engang bekræftet i, samtidig med det blev tydeligt, hvor mange forskellige processer medarbejderne har i gang på samme tid. Vi skal derfor være opmærksomme på, hvor mange og hvilke nye tiltag der sættes i gang, da der er en reel risiko for at vigtige opgaver drukner i mængden.



Litteraturliste

Gitte Duus, Mia Husted, Karin Kildedal, Erik Laursen og Ditte Tofteng (red.), Aktionsforskning - en grundborg, Samfundslitteratur, 2014

Knud Illeris, Læring, 2015, samfundslitteratur

Dag Ingvar Jacobsen og Jan Thorsvik, Hvordan fungerer organisationer? Indføring i organisation og ledelse, Hans Reitzel 2014

Kirsten Henriksen, Tilde Østergaard Sørensen og Peter Westersø, Praksisforskning i socialt arbejde. Hans Reitzels forlag, 2016

Børnerådet, "De prøver at gøre det så normalt som muligt" – et indblik i 113 anbragte børns liv, 2012

Jon Andersen, Social forvaltningsret, 2013)

Lov om voksenansvar for anbragte børn og unge, LOV nr. 619 af 08/06/2016

Ministeriet for Børn, Ligestilling, Integration og Sociale forhold, Betænkning nr. 1551, Betænkning om magtanvendelse over for børn og unge, der er anbragt uden for hjemmet, (Magtanvendelsesudvalget) Retsudvalget 2014-15, REU Alm.del Bilag 275, Rosendahls – Schultz Distribution 2015.

Børne og socialministeriet, Vejledning om voksenansvar for anbragte børn og unge, vejl. Nr. 10370 af 21/12/2016

Bekendtgørelse om socialtilsyn, BEK nr. 1675 af 16/12/2016

Hjemmesider

www.ombudsmanden.dk/find/nyheder/alle/ombudsmanden_tilfreds_med_tiltag/brev_juli_2013/

www.folketinget.dk

www.langager.skoleintra.dk

www.sbu.rm.dk

www.statestikbanken.dk/BU02A