

Ledelse i arbejdet med det voldsomme

Tema 6

Krav, vejledninger og procedurer



Krav, vejledninger og procedurer

Invitation til overvejelser Retningsgivende dokumenter

Overvej som leder eller i ledergruppen nogle af følgende spørgsmål:

- Hvem skal involveres i at udarbejde dokumenterne og hvordan? Hvordan kan medarbejderne involveres? (Hvordan) kan borgerne involveres? Hvornår i processen skal det ske? Hvad har vi ressourcer til, og hvordan matcher tidsforbruget vigtigheden?
- Giver det mening at arbejde med de retningsgivende dokumenter som et samlet hele, eller giver det bedre mening at have en række dokumenter, der er mere uafhængige af hinanden?
- Hvilken sprogbrug ønsker vi (se evt. tema om sprog) og hvordan kan det hænge sammen med eventuelle krav 'udefra'?
- Hvordan skal medarbejderne bruge de retningsgivende dokumenter, og hvilken form for introduktion, oplæring eller lignende kalder det på?
- Kan det give mening at have både noget kort og handleanvisende til de mest akutte situationer og noget længere og mere nuanceret 'baggrundsmateriale', som fx kan bruges i forbindelse med introduktion og kompetenceudvikling?
- Kan vi sammenkoble eller 'sammenmelte' retningsgivende dokumenter, der retter sig mod arbejdsmiljøet, og retningsgivende dokumenter, der retter sig mod det socialfaglige arbejde, så vi sikrer, at der ikke er selvmodsigelser i rammerne?

Se flere spørgsmål næste side.

En væsentlig opgave som leder er at skabe rammer for arbejdet, herunder det, man samlet set kan betegne 'retningsgivende dokumenter'.

I arbejdet med 'det voldsomme' er der stort fokus på de retningsgivende dokumenter - det vil sige vejledninger, procedurer, retningslinjer, instrukser og andet (fx mission, vision og strategi), som sætter rammer og retning for arbejdet. Det skyldes nok, at det er et område, hvor konsekvenserne kan være meget alvorlige, hvis tingene går galt, og derfor også et område, der er mere reguleret end mange andre dele af arbejdet på social- og sundhedsområdet.

Der er krav fra Arbejdstilsynet og ofte også krav fra den kommune, region eller private organisation, som et tilbud hører til i. Nogle steder er der meget præcise krav og måske endda retningsgivende dokumenter, der er udarbejdet centralt, og som 'blot' skal implementeres på det lokale tilbud. Andre steder har man et større råderum, hvis blot man kan vise, at man arbejder kvalificeret med området.

Som leder er det en væsentlig opgave at danne sig et overblik over krav og forventninger til, hvilke retningsgivende dokumenter man skal have, og hvilket ledelsesrum der er lokalt. Det er ikke sikkert, at man har så mange valg, hvis det organisatorisk er besluttet, hvordan man skal arbejde. Hvis man i den situation oplever, at gældende dokumenter ikke passer helt til den lokale kontekst, kan det være væsentligt at stille spørgsmål til forventninger og krav, hvis man fx kan redegøre for, at de ikke er realistiske, eller at anstrengelserne ikke står mål med udbyttet.

Kort, præcist og handleanvisende eller situationsbestemt

I arbejdet med at udarbejde og implementere retningsgivende dokumenter kan der rejse sig mange spørgsmål. Hvad er godt at gøre? Hvordan kan det bedst beskrives? Hvem skal involveres? Hvordan får man dokumenterne til at 'leve' i virkeligheden? Hvordan følger man op på, om de fungerer efter hensigten? Osv.

Man skal tage stilling til, om en vejledning skal være kort, præcis og handleanvisende eller tage højde for nuancer, kompleksitet og situationsbestemt arbejde.

En kort og præcis vejledning kan opleves som en fordel, hvis man står i en presset og svær situation. På den anden side kan en vejledning, der tager højde for kompleksiteten være med til at sikre, at de konkrete situationer vurderes, så der handles ud fra, hvad der er brugbart og meningsfuldt netop i denne situation, med netop disse mennesker. En sådan vejledning

Overvejelser ...

Det er vigtigt at tage stilling til, hvor handleansende instrukser, vejledninger etc. skal være, og hvor meget vejledningerne skal give plads til at 'finde ud af det' i situationen:

- Er der specifikke krav til vejledninger og instrukser fra fx Arbejdstilsyn og/eller den større organisation man hører til?
- Hvad passer til kulturen i organisationen; trives organisationen med præcise instrukser, eller passer det bedre med vejledninger, der kan bruges som rettesnor?
- Har medarbejderne de ressourcer, kompetencer og erfaringer, der skal til, hvis de sammen skal finde ud af, hvad der er bedst at gøre i de forskellige situationer – både når de står midt i dem og når der skal følges op bagefter?

kan i højere grad invitere til en refleksiv praksis, hvor der gives plads til de involveredes skøn, men det kræver, at medarbejderne har kompetencerne til at arbejde på denne måde – uden præcise instrukser.

Forskellige krav og logikker

I arbejdet kan der være meget forskellige krav og logikker fra forskellige sider. Fx oplever mange ledere, at Arbejdstilsynets krav og logikker kan være svære at forene med Socialtilsynets krav og logikker. Man kan derfor risikere at stå med retningsgivende dokumenter, som ikke passer så godt sammen, eller hvor man kan blive i tvivl om, hvordan man skal vægte tingene i forhold til hinanden.

Man kan risikere at sprog, logikker og forståelser i de forskellige dokumenter nærmest kommer til at være i modstrid med hinanden, og at de kan komme til at undergrave hinanden. Hvordan forener man fx, at Socialtilsynet siger, at der på et botilbud skal være en 'hjemlig' indretning, samtidig med at Arbejdstilsynet siger, at der ikke må være genstande i rummet, som man kan kaste med?

Det er vigtigt at sikre, at der ikke bliver udarbejdet retningsgivende dokumenter, som trækker hver sin vej eller er i modstrid med hinanden. Man må tage stilling til, hvordan man lokalt balancerer de forskellige krav og logikker i forhold til hinanden og bestræbe sig på at tydeliggøre denne balance i dokumenterne, så medarbejderne ikke oplever, at de er umulige at leve op til samtidigt.