

■ Forandringsledelse i socialt arbejde

Om hvordan ledere står i spidsen for at skabe en kulturforandring i det sociale arbejde

Konference om Bedre Børneinddragelse
Partner Susanne Lima, Cand. Psych. Aut.

■ Mit fokus i dag

- Udsatte børn og unge har ret til at blive hørt (FNs børnekonvention og Lov om social service), men aktuelt bliver børn og unge ikke inddraget i tilstrækkelig grad
- Hvordan ændres kultur og adfærd, så børn og unge i højere grad inddrages?
- Dette oplæg er et perspektiv på, hvordan man **som leder** inden for socialt arbejde kan arbejde med kulturforandring og forankring af ny adfærd



■ Ledelsesopgaven i Bedre Børneinddragelse

- Evidens - mange forsøg på forandringer bliver aldrig forankret i kulturen (bl.a. John Kotter)
- Svær opgave at få organisationen med til at ændre adfærd og praksis.
- Men ledere har et *særligt* ansvar og en særlig pligt til at gå forrest og være insisterende i forhold til at skabe resultater





”Det fokus ledelsen har.....har også smittet af på os. Det er ikke noget, vi enten har kunnet tage til os eller lade være.”

Sagsbehandler om ledelsesopbakning .

Citat fra Evaluering af projekt Bedre
Børneinddragelse

■ Udvalgte opmærksomhedspunkter i Bedre Børneinddragelse

KULTURÆNDRING

- Samarbejdsrelationer ift. skolerne styrket og kvalificeret vejledning i børnesamtale
- Skubbet på visionen – fra forældre til barnet som borgeren
- Skubbet på mindset
- Kvalificering af bl.a. mindset omkring inddragelse
- Betydning for identiteten –bedre socialfagligt arbejde som giver engagement og tilfredsstillelse

UDFORDRINGER

- ✓ Udstille egen praksis
- ✓ Tid og ressourcer
- ✓ Læring - videosparring
- ✓ VOXBOX som er vurdering fra børnene
- ✓ Implementering og forankring
- ✓ Medarbejdermobilitet
- ✓ Oplæring fremadrettet



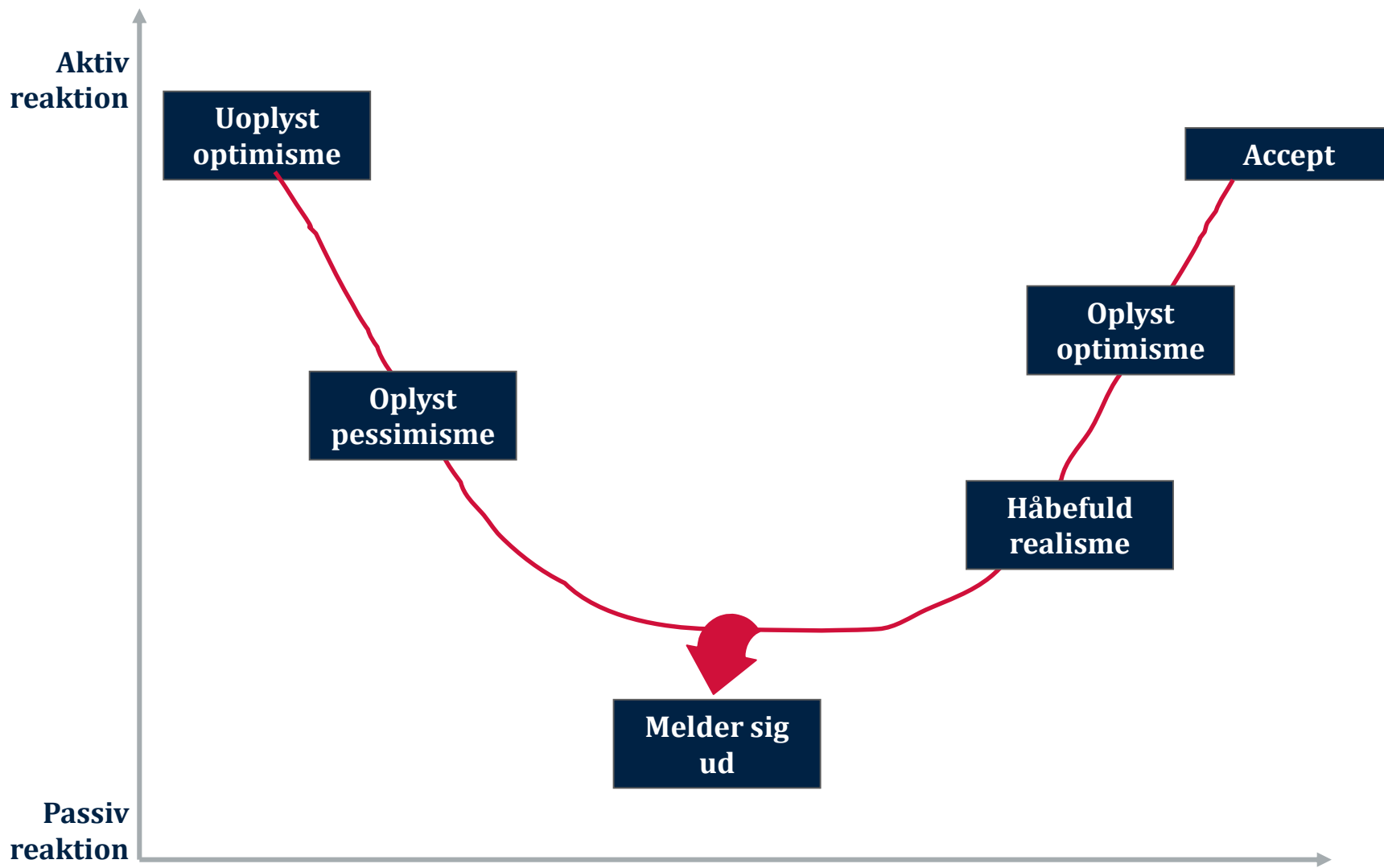
"Det at implementere ny viden kræver, man er insisterende. Hver gang man skal lære noget nyt, bliver man lidt famlende, hvilket ikke er behageligt."

Afdelingsleder om ledelsesopgaven.

Citat fra Evaluering af projekt Bedre Børneinddragelse

Citat VIVE

■ Reaktioner ifm. organisationsforandringer



■ Forandringsledelse og kulturforandring

- Det er i organisationskulturen vi skal finde årsagerne til, at forandringer i adfærd og rutiner ofte kuldsejler
- Kulturen er den faktor, som enten sikrer succes eller giver fiasko
- Pointen er, at det skal være lederen, *og ikke kulturen*, som leder



■ De ubevidste antagelser i kulturen

- Kulturanalyse kan angribes ud fra synlige niveauer og ud fra de mere ubevidste - og ofte oversete - antagelser.
- Et eksempel på hvordan en kultur bygges op på bagvedliggende antagelser:
 - Medarbejderne i det social faglige arbejde oplever tidsmangel, magtesløshed, uenighed om metoder, manglende tillid til ledelsen, mangel på redskaber etc.
 - Adfærd , som skal beskytte medarbejderen mod en følelse af (eller en angst for) ikke at slå til opstår og bliver en gyldig adfærd, som kan få hverdagen til at fungerer
 - Disse ubevidste antagelser bringes videre i oplæringen af nye medarbejdere som en korrekt/gyldig måde at agere på
- **De ubevidste antagelse kan også være udfordrende for lederen selv!**



Om træning og supervision i spørgeteknikker;

”De (sagsbehandlerne) var ret nervøse for det i starten. ... Det har været noget nyt for sagsbehandlerne at lukke både deres kolleger og Børns Vilkår ind i et ellers lukket samtalerum”

Citat fra Evaluering af projekt Bedre Børneinddragelse

Citat VIVE s. 22

■ Utilsigtede virkninger og blokeringer mod forandringer

Hvad er ledelsesopgaven?

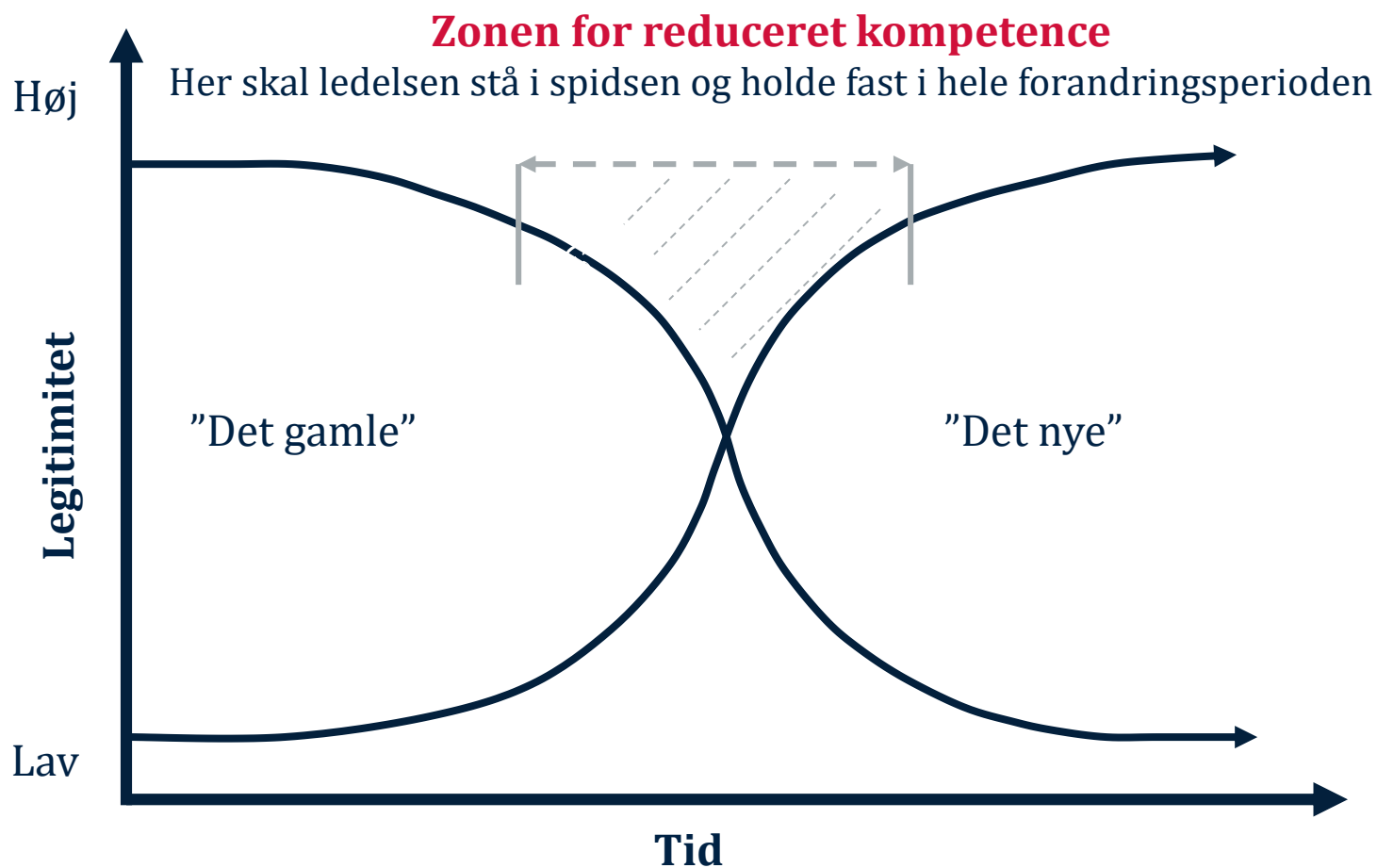
- **Hvilke forventninger stiller jeg (sagsbehandler) barnet i udsigt via inddragelsen?**
- Kan de mon indfries? Hvis ikke, er det så mig barnet opfatter som utroværdig? Er det så bedre at inddrage mindre og derved stille mindre i udsigt?
- **Ledelsesopgave:** At understrege det grundlæggende narrativ om barnets stemme. At det er en pligt og til gavn for barnet, uanset om barnets stemme matcher den professionelles forventninger
- **Balancen mellem myndighed og fortrolighed**
- Hvordan kan jeg som social faglig medarbejder også skabe det fortrolige rum, der skal til, for at barnet tør dele sine oplevelser og håb? Kan jeg mestre det paradoksale heri? Det er måske sikrere at vælge myndighedstilgangen?
- **Ledelsesopgave:** At sikre en opsamling af erfaringer til supervision af medarbejderne

■ Utsigtede virkninger og blokeringer mod forandringer

Hvad er ledelsesopgaven?

- **Fortrolighed og åbne døre**
- Hvordan kan jeg arbejde i fortrolighed med barnet og samtidig åbne op for kollegial feedback, brugerfeedback (VoxBox), og håndtere en løbende medarbejdermobilitet? Vil jeg udstille manglende kompetence? Miste faglig status? Blive kigget på som én under oplæring?
- **Ledelsesopgave:** At sikre trygge rammer for supervision og prioritere faglig sparring
- **Nulfejls- vs. læringskultur**
- Hvordan kan jeg opretholde min autoritet og status? Giver det ikke mere respekt, og er det ikke mere karrierefremmende, at virke sikker og fejlfri, og holde de små fejltrin for sig selv?
- **Ledelsesopgave:** At understøtte at manglende perfektion er ok og tage afsæt i sagsbehandleres motivation for kompetenceløft

■ Ledelse af forandringen mod Bedre Børneinddragelse



Kilde: Bridges, Gilmore et al.

Summit Consulting A/S

Lyngsø Allé 3
2970 Hørsholm
Tlf. 70 20 33 20

info@summitconsulting.dk
www.summitconsulting.dk