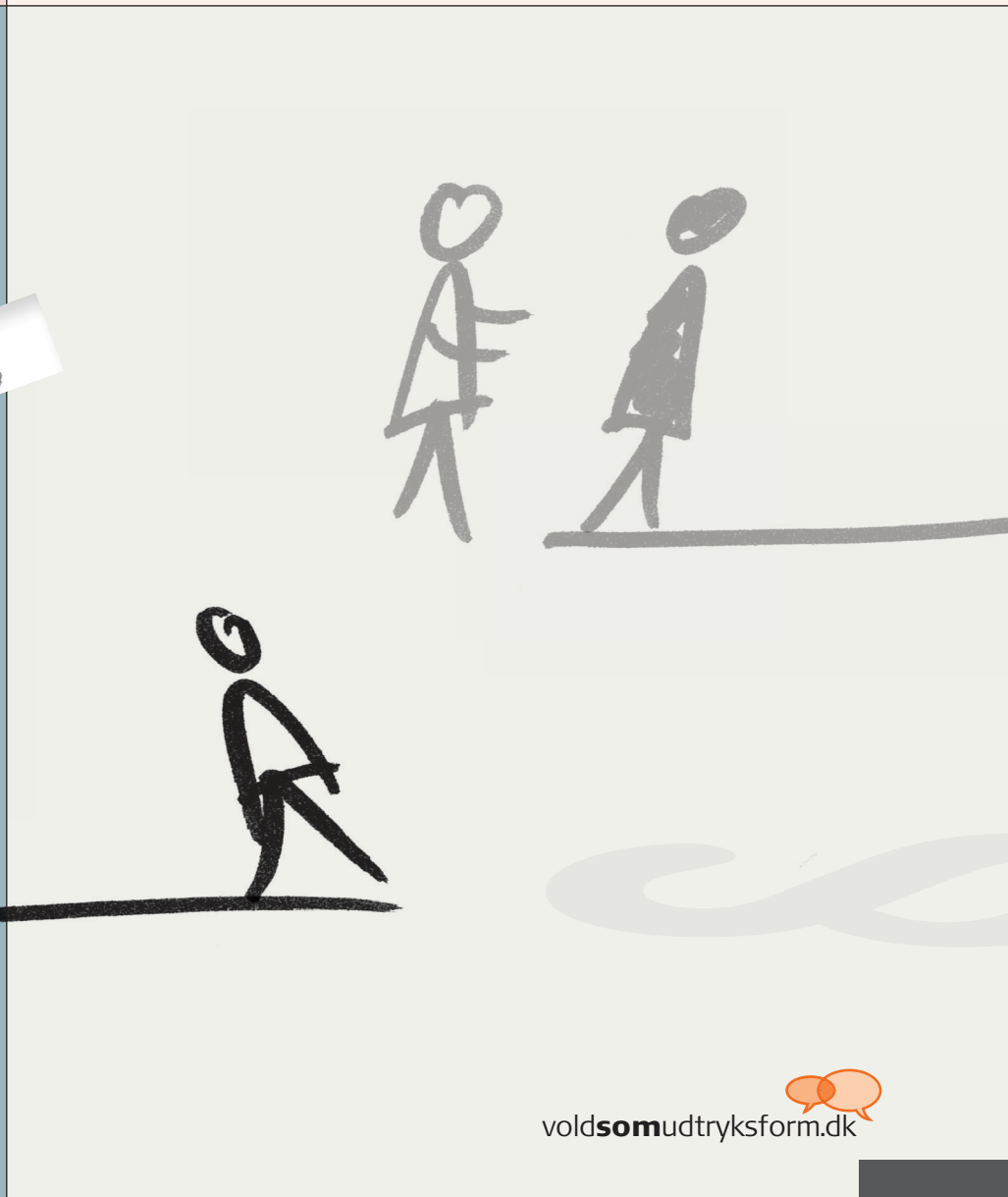




# Ledelse i arbejdet med det voldsomme



**Ledelse i arbejdet  
med det voldsomme**  
Vold som Udtryksform, 2020

Tekst: Line Top Abildtrup  
i samarbejde med  
Vold som Udtryksform

Grafisk tilrettelæggelse  
og illustrationer:  
Christian Schmidt

**Vold som Udtryksform**  
Socialt Udviklingscenter SUS  
Nørre Farimagsgade 13  
1364 København K  
[www.sus.dk](http://www.sus.dk)

# Indhold

<b>Intro</b>	<b>Ledelse i arbejdet med det voldsomme</b> .....	<b>3</b>
<b>Tema 1:</b>	<b>Den faglige tilgang og samarbejdet med borgerne</b> .....	<b>6</b>
<b>Tema 2:</b>	<b>Sprog: "Borgeren er farlig" eller "farlige situationer kan opstå"</b> .....	<b>10</b>
<b>Tema 3:</b>	<b>Lederens rolle under og efter voldsomme episoder</b> .....	<b>13</b>
<b>Tema 4:</b>	<b>Når voldsomme episoder er en del af hverdagen</b> .....	<b>17</b>
<b>Tema 5:</b>	<b>Opfølgning, refleksion og læring</b> .....	<b>21</b>
<b>Tema 6:</b>	<b>Krav, vejledninger og procedurer</b> .....	<b>24</b>
<b>Tema 7:</b>	<b>Eksisterende redskaber og lokale løsninger</b> .....	<b>27</b>
<b>Tema 8:</b>	<b>Organisering af arbejdet</b> .....	<b>30</b>
<b>Tema 9:</b>	<b>Ansvar</b> .....	<b>33</b>
<b>Læs mere</b> .....		<b>37</b>
	<b>Workshop om ledelse i arbejdet med det voldsomme</b> .....	<b>39</b>

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Intro



# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Sådan kan du bruge materialet

Håbet er, at dette materiale kan være en hjælp til at placere sig som leder eller ledergruppe i noget, der ikke er enkelt. Ikke ved at give svar, men ved at anerkende og åbne for det komplicerede og give en ramme til at tale om det i.

Materialet er bygget op om en række temaer, som beskriver udfordringer og dilemmaer. Til hvert tema er der refleksionsspørgsmål, som lægger op til overvejelser og drøftelser, som forhåbentlig kan lede til lokale standpunkter, svar og måder, som er hjælpsomme og mulige. Hvis I vil dykke dybere ned i temaet, er der også forslag til en workshop for ledergruppen.

Dette materiale henvender sig til ledere af sociale tilbud, plejecentre og andre steder, hvor der indimellem, jævnligt eller ofte forekommer voldsomme situationer i samspejlet mellem mennesker.

Formålet er at invitere ledere til – med afsæt i den lokale kontekst – at overveje og reflektere over, hvordan man kan finde ståsteder og skabe rammer for at arbejde med forebyggelse af det voldsomme. For at skabe det bedst mulige leve- og arbejdsmiljø på et område, der er komplekst og fyldt med dilemmaer.

## En faglig og etisk udfordring

Vores kerneopgave er det, vi tilbyder borgerne. Men vi skal arbejde med kerneopgaven på en måde, der tager hensyn til arbejdsmiljøet. Det kan være vanskeligt og kan kalde på nogle kompromiser, som kan være svære at lande – og svære overhovedet at tale om.

Det kan være vanskeligt at udfordre eller nuancere udsagn som: ”Vold og trusler er uacceptabelt” eller ”Det skal være sikkert at gå på arbejde”. Samtidig kan der være brug for nuancerne, for det er ikke altid muligt at undgå voldsomme episoder. Vi ved fx, at der er mennesker med voldsomme reaktionsmønstre, som har brug for hjælp, støtte og omsorg. Der er situationer, som af gode grunde udløser voldsomme reaktioner, og der er samfundsmæssige forhold, som producerer vold<sup>1</sup>.

Det er på lignende vis en meget stærk forståelse, at vi skal møde det andet menneske dér, hvor det er, og tage udgangspunkt i den andens situation. Det bliver på den måde både en faglig og etisk fordring at forsøge at møde, forstå og anerkende ’det voldsomme’, når det er en del af det andet menneskes situation, livshistorie og reaktionsmønstre.

Når forståelserne er så stærke og på nogle måder modsætningsfyldte, kan vi lande i en situation, hvor vi nemt kommer til at ’slå hinanden i hovedet’ med idealerne. Vi kan beskyldte hinanden for ikke at tænke nok på medarbejdernes arbejdsmiljø eller ikke at tænke nok på borgerens situation, og hvad der er til borgerens bedste. Eller værre endnu: Vores drøftelser kan blive nærmest fordækte, fordi vi forsøger at lade som om, at der ingen modsætninger findes.

## En kompleks opgave

Ledelse i arbejdet med ’det voldsomme’ hører til i samme boldgade som ledelse i forhold til andre komplekse opgaver. Der er ingen særlige

1) Peter Berliner: Vold på arbejdet – set i et samfundsmæssigt perspektiv. I: Konflikter og vold – en faglig udfordring. Vold som Udtryksform, 2018.

## Om sproget i materialet

Vi bruger begreberne 'det voldsomme', og vi taler om voldsomme reaktioner og episoder frem for om vold ud fra et ønske om at have opmærksomhed på, at voldsomme handlinger altid sker i samspil mellem mennesker og sjældent handler om at skade nogen. Voldsomme episoder står ikke alene. Hvis vi ikke interesserer os for de voldsomme historier, erfaringer og livssituationer, som episoderne er indlejret i, går vi glip af muligheder for at forstå – og dermed glip af handlemuligheder.

Vi bruger betegnelsen 'borger' om de mennesker, som benytter sig af de sociale tilbud eller plejecentre. Det er ikke en ideel betegnelse, da medarbejderne jo også er borgere, og da 'borger' kan føles lidt formelt. Hvor det er muligt bruges ordet menneske, og en gang imellem 'den anden', som lægger vægt på den fælles menneskelighed og derfor forhåbentlig kan modvirke det 'dem' og 'os', som vi nemt kommer til at tænke i, og som kan skabe afstand frem for resonans.

ledelsesgreb, der lige præcis handler om forebyggelse af voldsomme episoder.

Der er meget underbygget og velbeskrevet viden om, hvordan man kan arbejde med at forebygge konflikter og voldsomme episoder i samspillet mellem medarbejdere og borgere. Socialstyrelsen har udarbejdet nationale retningslinjer, Sundhedsstyrelsen har udarbejdet anbefalinger, og Vold som Udtryksform har i mange år arbejdet med at udvikle og formidle faglige metoder og redskaber<sup>2</sup>. Men det gør det ikke nødvendigvis nemt at arbejde med i praksis.

Som leder kan man komme til at føle sig utilstrækkelig og måske endda tænke; er vi dårlige til vores arbejde, siden der bliver ved med at opstå voldsomme episoder? Og man kan tænke, at man 'bare' skal komme i gang med at implementere nogle flere redskaber eller metoder.

Det er måske også en god ide, men der er ikke nogen enkel løsning, der passer til alle. Der er masser af nuancer, dilemmaer og spørgsmål.

## Ressourcer – medarbejdere og kompetencer

Når vi taler om forebyggelse af voldsomme episoder, kommer vi ikke udenom at tale om ressourcer. Vi kan ikke skabe god praksis ved hjælp af redskaber, vejledninger og procedurer, hvis der er alt for få ressourcer. Ressourcer handler både om antallet af medarbejdere og om kompetencer. Hvor mange medarbejdere, hvilke kompetencer, og hvor meget kompetenceudvikling der skal til, afhænger både af typen af tilbud, hvem målgruppen er, og kompetencerne hos de medarbejdere, det er muligt at rekruttere.

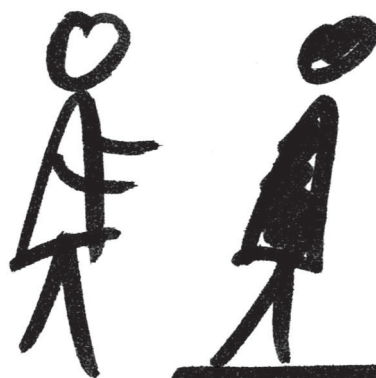
Som leder er det væsentligt at forholde sig til, hvad der er muligt, med de ressourcer man har til rådighed, så man ikke kommer til at stå med en umulig opgave. Det kan være vigtigt at gøre dette klart, både for sig selv, for medarbejderne og for omverdenen – også opad i systemet, hvis man er en del af en større organisation.

2) Find redskaber, metodebeskrivelse og materialer på [www.voldsomudtryksform.dk](http://www.voldsomudtryksform.dk)

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 1

## Den faglige tilgang og samarbejdet med borgerne



# Den faglige tilgang og samarbejdet med borgerne

## Invitation til overvejelser Den faglige tilgang

Den faglige tilgang i arbejdet har betydning for, om og hvordan voldsomme situationer udspiller sig. Som leder kan det være vigtigt at undersøge nogle af disse spørgsmål:

- Hvilke forståelser og hvilken tilgang er der i vores organisation i forhold til samspil og samarbejde med borgerne, og hvordan viser det sig i praksis?
- Hvordan tænker medarbejderne om deres relation til og opgaver i forhold til borgerne?
- Er vores tilgang med til at skabe dialog frem for konfrontation? Hvordan lytter vi til borgerens ekspertise, og hvor gør vi af vores egen? Hvad sker der, når vi ikke er enige – hvem ved så bedst?
- Hvordan ser medarbejderne på deres egen rolle i samspillet, og hvordan tænker og reagerer de, når situationerne bliver svære, og når borgerne ikke passer ind, som man umiddelbart kunne tænke sig og synes er rimeligt?
- Forstår vi borgerens reaktioner som udtryk for en sygdom, et handicap eller som reaktioner, der skyldes borgerens erfaringer og hændelser i livet – fx traumatiserende hændelser, kriser, dårlige oplevelser med systemet etc. Og hvilke handlemuligheder åbner de forskellige forståelser for?
- Hvad er tilstrækkelig basisviden, som alle medarbejdere skal have, så de kan reagere hensigtsmæssigt, – fx ikke-konfronterende, hvis en borger reagerer voldsomt på noget?

**Medarbejdernes tilgang i mødet med de mennesker, som de har en opgave i forhold til, har stor betydning for, hvad der sker i samspillet. Vi ved blandt andet, at en ikke-konfronterende tilgang kan bidrage til at nedbringe antallet af voldsomme episoder<sup>1</sup>.**

Det er ikke mærkeligt, at der kan opstå voldsomme situationer i mødet mellem borgere og medarbejdere. Ofte handler konflikter om forhold i livet, som er svære. Måske bor borgerne på et botilbud, hvor medarbejderne skal forsøge at samarbejde med dem om (eller sørge for) ting, som de finder ubehagelige, irriterende, problematiske, uværdige, eller som de måske endda kan opleve som overgreb. Det kan være alt fra at børste tænder til at blive beskrevet i en handleplan eller få tilbudt medicin, man ikke ønsker.

## Selvbestemmelse og inddragelse

Nogle af opgaverne kan vi måske ikke komme udenom, men der er god grund til at se nærmere på, hvornår det er tilfældet, og hvornår det i højere grad er vores ide om, hvad der er nødvendigt. Og så er det vigtigt at se nærmere på, hvordan vi gør tingene, når vi gør noget, som det andet menneske ikke umiddelbart er med på, og som derfor kan skabe grundlag for konflikt og voldsomme reaktioner.

Her står selvbestemmelse og inddragelse helt centralt. Oplevelsen af at have indflydelse er i sig selv forebyggende i forhold til voldsomme episoder. Modsat kan det føre til voldsomme reaktioner, hvis mennesker oplever, at de ikke bliver respekteret og forstået, og hvis de føler, at beslutninger bliver truffet hen over hovedet på dem<sup>2</sup>.

## Når det alligevel går galt

Selvom vi har viden og forståelse for, hvorfor og hvordan voldsomme reaktioner kan opstå, og viden om og metoder til forebyggelse, er det ikke ensbetydende med, at voldsomme episoder kan undgås. Vi kan opleve at gøre vores bedste, og alligevel kan det gå galt. Det kan være krævende at være i og at forblive konstruktiv og reflekterende i stedet for at blive ramt af afmagt. Det kan være sårbart at blive ved med at stille spørgsmål om, hvad man måske kan gøre anderledes (måske især, hvis det er ens leder,

1) A. Liversage: Voldsförebyggelse på botilbud og forsorghjem, SFI, 2017. Konflikter og vold – en faglig udfordring, Vold som Udtryksform, 2018.

2) Voldsförebyggelse i samarbejdet med borgeren, Vold som Udtryksform, 2019. De nationale retningslinjer om forebyggelse af voldsomme episoder. Socialstyrelsen, 2017.

## Invitation til refleksion At forstå og lære af de voldsomme episoder – sammen

I samtaler mellem ledere, medarbejdere og borgere om, hvordan man kan forstå og lære af de voldsomme episoder, kan I tænke over:

- Hvordan kan vi sætte ord på, som inviterer til refleksioner og dialog, frem for at fordele skyld?
- Hvordan kan vi rammesætte og måske facilitere samtaler, så deltagerne får hjælp til både at udtrykke sig og lytte, og så vi undgår diskussioner om, hvem der har ret?
- Kan vi både skabe plads til, at man kan være offer for noget, med de følelser, der følger med, og at man kan reflektere over sin egen rolle? Kalder det på forskellige rum eller kan man bevæge sig mellem det ene og det andet i den samme samtale?
- Hvordan skal timingen være, hvis vi vil forsøge at skabe en samtale mellem de implicerede i en voldsom episode? Der skal ikke gå for lang tid, hvis alle skal kunne forholde sig til den konkrete situation, men det kan være sårbart og svært at tale sammen, hvis man stadig er overvældet af følelser og reaktioner.

der stiller spørgsmålet). Og det kan føre til forrøelse, hvis man skal kunne blive ved med at holde til at være i noget, som man ikke synes lykkes, selvom man gør sit bedste.

Som leder kan det være en kunst at skabe en dialog mellem de medarbejdere og borgere, som har været impliceret i en voldsom episode. At tale om episoderne på måder, der gør det muligt for alle implicerede at være med og forsøge at undgå at placere skyld og tage parti.

## Ansvar og skyld

Når en borger reagerer voldsomt, er det ofte en reaktion på medarbejdernes ageren. Den viden inviterer os til at se på det, medarbejderne gør forud for og i en konfliktsituation, frem for blot at fokusere på borgeren som årsagen til den voldsomme episode. Dermed risikerer vi dog, at det kan blive opfattet som medarbejdernes skyld, hvis noget udvikler sig voldsomt. At blive udsat for noget voldsomt, samtidig med at man føler det er ens egen skyld eller føler, at andre giver en skylden for det, er et vanskeligt sted at blive konstruktiv fra. Man kan nemt enten komme til at føle sig urimeligt behandlet eller føle, at man er forkert og udygtig, når man ikke kunne forhindre en situation i at udvikle sig voldsomt.

Hvis medarbejderne oplever sig urimeligt behandlet i samtalen om voldsomme episoder, går de måske andre steder hen, hvor de kan tale om situationen på den måde, der umiddelbart giver mening og føles retfærdig, fx hvor der kan udpeges en krænker, som man kan rette sin vrede og frustration mod. På den måde kan der opstå en polarisering eller nogle parallelle spor, hvor man går skævt af hinanden – ledelse og medarbejdere eller medarbejdere imellem og selvfølgelig også borgere og medarbejdere imellem.

## Borgerens ekspertise vs. medarbejderens ekspertise

Det er et mantra i tiden, at borgeren er ekspert på sin egen situation. Det er et givent afsæt for det sociale arbejde, men det er sværere at arbejde med, end man måske forestiller sig. Det kan også opleves som en uantastelig forståelse, som gør det svært at tale om, at det kan være kompliceret i praksis.

På den ene side kan medarbejderne oprigtigt ønske at tage borgerne som eksperter alvorligt og at lytte til deres ekspertise. På den anden side kan det give en stor usikkerhed. For hvordan skal man så som fagperson forstå sig selv og sin faglige ekspertise? – Især hvis den ekspertise er meget forskellig fra og måske endda i modstrid med borgerens ekspertise. Hvordan kan man være en kompetent medarbejder, hvis borgeren forkaster den ekspertise, man har at tilbyde? Hvordan kan man forstå sit ansvar som professionel og som medmenneske, hvis det borgeren vil fx er i modstrid med det, man som fagperson har viden om og grund til at tro vil være godt for borgeren?



## Invitation til refleksion

### Faglighed og kompetencer til at invitere borgerens ekspertise på banen

Overvej selv og i ledergruppen nogle af følgende spørgsmål:

- Har medarbejderne forståelse, viden og kompetencer til at arbejde med og i det voldsomme? Hvad har de med fra deres grunduddannelser (hvis de er uddannede)? Hvad har de lært på kurser, efter- og videreuddannelse? Hvilke erfaringer har de fra praksis?
- Har medarbejderne en faglig identitet, som baserer sig på, at de ved en masse om, hvad der vil være godt for borgerne. Eller ser de mere deres faglige viden som noget, de kan tilbyde borgerne – så den måske kun er brugbar, alt efter hvad borgeren mener?
- Er faglighed primært forstået som en viden om, hvad der vil være godt for de mennesker, man arbejder med (fx at de lever sundt, får gjort rent, sover om natten og er vågne om dagen, har noget at tage sig til, tager deres medicin, kommer til lægen, har kontakt med deres pårørende, taler om deres problemer) eller er faglighed en viden om, hvordan man kan være i dialog og samarbejde om det borgeren mener er vigtigt?
- Ser vi på borgerne som irrationelle, usamarbejdsvillige, uformående eller 'forkert på den', når de træffer valg, som vi synes er uforståelige eller dårlige for dem?
- Kan vi rekruttere medarbejdere med de kompetencer, der er brug for?
- Hvilken kompetenceudvikling kan der være brug for, og er det muligt at sætte den i gang? Er der tid og penge til det, og er der relevant kompetenceudvikling, vi kan rekvirere?

## Kompetenceudvikling

Måske er der brug for kompetenceudvikling. Som leder kan man sandsynligvis ikke få alt det man kunne ønske sig, hvad angår kompetencer, ressourcer og udviklingsmuligheder. Så må man overveje, hvad der er vigtigst at prioritere.

Vi ved, at det vigtigste i forhold til at forebygge voldsomme episode er den generelle tilgang i arbejdet, herunder hvordan medarbejderne taler til og omgås borgerne. Med baggrund i den viden kan man gøre sig overvejelser om, hvilken type kompetenceudvikling der er brug for. Overvej også fordele og ulemper ved at sende enkelte medarbejdere på eksterne kurser overfor at tilrettelægge kompetenceudvikling for alle eller flere medarbejdere internt på arbejdspladsen.

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 2

**Sprog: »Borgeren er farlig« eller »farlige situationer kan opstå«**



# Sprog: »Borgeren er farlig« eller »farlige situationer kan opstå«

## Invitation til overvejelser Sprog og sprogbrug

Overvej selv, i ledergruppen og med medarbejdere og borgere:

- Hvilken sprogbrug har vi hos os? Hvor ens og forskellig er den? Hvor bevidst er den? Har vi reflekteret over og taget stilling til den?
- Hvordan er sprogbrugen i vores retningsgivende dokumenter og i vores dokumentation?
- Hvad betyder sprogbrugen for, hvordan medarbejderne ser på borgerne og omvendt? Hvad siger den om, hvordan vi ser vores samspil, og hvordan vi ser på det voldsomme?
- Taler vi om, hvordan borgeren er, og hvad borgeren gjorde? Eller taler vi om, hvad der skete i situationen? Taler vi om, hvad borgeren reagerede på, og hvilke bevæggrunde borgeren havde?
- Taler vi om vores egen part i en voldsom situation og husker vi på, at vi også er repræsentanter for et system, som borgeren måske har dårlige erfaringer med og reagerer på?

**Vores sprog er med til at forme vores virkelighed, forståelser og handlemuligheder. Derfor er det vigtigt, at man som leder forholder sig til, hvordan man selv vil bruge sproget, til sprogbrugen i organisationen, og hvordan sproget kan være et vigtigt element i den faglige ledelse.**

Det har stor betydning, hvilke ord vi bruger, og hvordan vi taler om tingene. Hvis vi forstår og taler om mennesker som farlige, har det konsekvenser for, hvordan vi møder dem. Og hvis vi forstår og taler om, at ledelsens opgave er at sikre, at medarbejderne ikke bliver udsat for trusler og vold, så får det nogle bestemte konsekvenser for vores praksis. Det gør det også, hvis vi i stedet taler om voldsomme episoder og om, at ledelsesopgaven handler om at balancere mange forskellige hensyn.

Sprogbrug har altid konsekvenser. Ærindet her er ikke at anvisé én bestemt og rigtig måde at tale om tingene på, men at invitere til at reflektere over og tage stilling til sprogbrugen der, hvor man er. Vi må overveje, hvad det gør ved os og vores praksis, når vi taler om tingene på den måde vi gør – og hvad det gør ved borgerne. Der vil altid være fordele og ulemper ved forskellige måder at forstå og tale om tingene på.

Det kan være værd at reflektere over og forholde sig til brugen af nogle af de mange ord, vi bruger om 'det voldsomme'. Ord som: vold, voldsomme episoder, risiko, risikovurdering, tryghed, farlig, udadreagerende, forebyggelse, trussel, truende, overfaldsalarm, mestring, chikane, håndtering, konflikt, krise, overgreb, uforudsigelig.

### Hvis vi gerne vil ændre sprogbrugen

Kigger vi på sprogbrugen og ordene, får vi måske øje på, at nogle af de måder vi taler på, har negative konsekvenser for vores praksis. Et eksempel kan være det at kategorisere et andet menneske som udadreagerende eller som en 'tung' borger.

Men hvordan ændrer man sprogbrug i en organisation? Som leder kan man præsentere sine overvejelser, drøfte det og fx ændre sprogbrug i organisationens retningsgivende dokumenter (vejledninger, procedurer, handleplaner, dokumenter, der beskriver mission, vision, strategi, værdier etc.). Man kan også gøre sig umage med selv at ændre sprogbrug. Det kan være lidt af en balancegang at invitere til en anderledes sprogbrug uden at gøre medarbejderne 'forkerte' og lukke munden på dem. Kunsten er at gøre opmærksom på sprogbrugen, uden at den anden føler

## Invitation til overvejelser Fagsprog

Overvej selv, i ledergruppen og med medarbejdere og borgere:

- Hvornår bruger vi fagsprog?
- Bruges der et andet sprog, når medarbejderne taler med hinanden, end når de taler med borgerne? Og hvilke følger har det mon?
- Hvad gør det ved os, borgerne og vores relationer, hvis vi bruger ord som 'udadreagerende', 'habituel', 'seksualiserende adfærd', 'mestring', 'psykotisk', 'realitetskorrigerende' etc.? Hvad vil vi gerne opnå ved at bruge netop disse ord i stedet for at bruge et 'almindeligt' sprog? Hvordan opleves det at blive talt og skrevet om med disse ord?
- Hvad vil konsekvensen være, hvis vi bruger 'almindeligt' sprog frem for fagsprog?

sig irttesat, og i stedet forsøge at invitere til refleksion om sprog brugen. Man kan evt. bruge humor eller tage udgangspunkt i ens egne udfordringer med at ændre sprogbrug. Det vil være uheldigt, hvis man bliver oplevet som 'sprog-politi' eller vogter af politisk korrekthed. Den asymmetriske relation mellem leder og medarbejder kan gøre det ekstra sårbart at skulle forholde sig til medarbejdernes sprogbrug.

### Hvad gør fagsproget?

At bruge fagsprog har mange formål og mange konsekvenser, og der kan være både fordele og ulemper forbundet med brugen af det.

Fagsprog kan skabe præcision (men gør det måske sjældnere end vi tror). Det kan være effektivt, det kan signalere ekspertise, og det kan (nogle gange) gøre det lettere at kommunikere på skrift og på tværs af organisationer og sektorer.

Fagsprog kan også gøre den, vi taler om, til et objekt. Og det kan lukke mennesker ude, hvis de ikke mestrer fagsproget eller ikke ønsker at tale om sig selv eller blive talt om på den måde. Det kan være svært at have en ligeværdig dialog, hvis man ikke taler samme sprog, og hvis den professionelle sprog signalerer, at det er den professionelle, der er ekspert.

Så det kan være vigtigt at tage stilling til, hvor man som organisation vil placere sig. Generelt vil det være en fordel at have samme sprog i skrift og tale – så der er en sammenhæng mellem de retningsgivende dokumenter og den praksis, man ønsker i organisationen. De fleste steder er man også nødt til at forholde sig til de krav, der stilles til sprogbrugen udefra og oppefra. Kravene kan være eksplicite eller mere implicite; og i nogle tilfælde betyde, at man fx ikke bliver set som kompetent, hvis man ikke bruger fagsprog.

### Læs mere

Tænk på sproget! En guide til, hvordan vi taler og skriver om psykiske problemer i medier, kunst og kultur. Dansk Selskab for Psykosocial Rehabilitering, 2020.

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 3

### Lederens rolle under og efter voldsomme episoder



# Lederens rolle under og efter voldsomme episoder

## Invitation til overvejelser Lederens rolle under og efter en voldsom episode

Overvej nogle af disse spørgsmål:

- Hvilken rolle skal jeg som leder spille i voldsomme situationer? Hvad er fordele og ulemper ved at spille en aktiv rolle eller ved at have en mere tilbagetrukket rolle?
- Hvis jeg ikke kan, skal eller vil spille en aktiv rolle, hvordan kan jeg så alligevel vise, at der både er ledelsesopbakning og fokus på arbejdet med de voldsomme situationer og opfølgningen?
- Er der medarbejdere, som kan tildeles særlige roller, opgaver og ansvar, fx arbejdsmiljørepræsentanter eller medarbejdere, som uddannes til at være tovholdere eller 'opfølgere'?
- Hvordan sikrer jeg mig, at der er fulgt tilstrækkeligt op i forhold til dem, der har været involveret i en voldsom episode? Og, hvis jeg som leder ikke selv har opgaven med at følge op, har jeg så brug for en form for kontrol med eller sikring af, at den tilstrækkelige opfølgning er sket?

Se flere spørgsmål næste side.

**Som leder kan man have forskellige måder at håndtere en voldsom episode på og forskellige roller afhængigt af, om det voldsomme er en del af dagligdagen, noget der indimellem stikker hovedet frem eller hører til sjældenhederne.**

Hvad kan og skal man gøre, når man står i en voldsom situation, og hvordan skal man følge op og gribe tingene an efter en voldsom episode? Spørgsmål om vejledninger og procedurer og den faglige tilgang omtales nærmere bl.a. i tema 1 og 6. I dette tema er der fokus på spørgsmål om, hvor man som leder skal placere sig i selve arbejdet i forbindelse med voldsomme episoder. Skal man stå midt i dem? Skal man være den, der beslutter, hvad der skal gøres i situationen? Skal man være den, der følger op? Eller skal andre have disse opgaver?

## Synlig ledelse

Det kan være betydningsfuldt, hvis lederen både kan være med til at 'løfte' og vise vej i voldsomme situationer. Samtidig kan det give anledning til at anerkende medarbejdernes arbejde, hvis man sammen står i de vanskelige situationer. Men man kan stille spørgsmål ved, om det (altid) er lederens opgave at gå foran eller være med.

På et døgntilbud vil der fx være mange tidspunkter, hvor ledelsen ikke er til stede, og hvor det er vigtigt, at medarbejderne kan klare situationerne selv. På et stort tilbud med kun en eller få ledere kan det også være svært at honorere forventningen om, at lederen skal deltage, ligeså hvis der er tale om et tilbud, hvor det voldsomme er en del af hverdagen.

Det kan også være, at lederen er mindre kompetent end medarbejderne i forhold til at løfte opgaven, eller at lederen har andre opgaver, som gør det svært at prioritere at deltage i arbejdet med de voldsomme episoder. Det kan så igen blive oplevet, som om lederen ikke tager det alvorligt eller ikke bakker op om arbejdet.

## Opfølgning efter en voldsom episode

Efter en voldsom episode er der brug for opfølgning. Der skal følges op med de direkte involverede borgere og medarbejdere, og måske også med nogen af dem, der har været vidne til eller på anden måde kan blive påvirkede.

## Overvejelser ...

- Hvor mange ressourcer skal jeg bruge på at udvikle og implementere procedurer, vejledninger og uddannelse af personalet i konflikthåndtering mv., hvis det voldsomme sker meget sjældent?
- Har vi brug for et beredskab, som kan sættes i gang, når der er brug for det. Fx at lederen eller resourcepersoner kan træde til med viden, handlemuligheder og støtte?
- Hvordan opbygger vi en refleksions- og læringskultur på arbejdspladsen, hvor det er legalt, at både lederen og medarbejderne kan være i tvivl, begå fejl og måske ikke lykkes med det man håbede på i situationen.

Hvordan finder man ud af, hvad der er passende eller tilstrækkelig opfølgning? Man kan have forskellige procedurer, man skal følge efter en voldsom episode. I forhold til den enkelte borger og medarbejder vil der også være spørgsmålet: Hvad har du brug for? Det kan være en fordel at have en fast procedure, så man ikke skal bruge for meget tid og energi på at finde ud af, hvad man skal gøre. På den anden side er det meget forskelligt, hvad der er behov for, og derfor kan en procedure også risikere at være utilstrækkelig.

Der kan også opstå dilemmaer i forhold til, hvem der kan vurdere, hvad der er behov for. En medarbejder, der har stået i en voldsom situation, kan have en mening om, hvad vedkommende har brug for, mens kollegerne og/eller ledelsen kan have en anden. Det kan handle om, at man efter en voldsom situation måske bare har lyst til at komme væk, og at man ikke selv er i stand til at vurdere, hvad man har brug for. Det kan også handle om, at det kan være svært at forstå eller acceptere, at andre har brug for noget andet end en selv.

Det kan være, at en medarbejder ikke har brug for mere opfølgning eller hensyntagen, men at kollegerne eller ledelsen mener, at der skal følges mere op, og omvendt at en medarbejder har brug for mere, mens kolleger og ledelse mener, at der er fulgt tilstrækkeligt op. Begge tilfælde kan gøre det svært for lederen at gøre 'det rigtige', og der kan opstå svære 'retfærdigheds-temaer' og resourcespørgsmål i kølvandet på, at det er så forskelligt, hvad mennesker har brug for i forbindelse med voldsomme situationer.

Når man som leder skal overveje og forholde sig til, hvordan der skal arbejdes under og efter voldsomme episoder, og hvilken rolle man selv skal spille i dette, er det vigtigt at have øje for, om det voldsomme er 'en sjælden gæst', en del af dagligdagen eller hvor derimellem, man kan placere sin organisation. Hvis der ofte opstår voldsomme episoder, er det selvfølgelig vigtigt, at organisationen er 'klædt på' til at arbejde med dette (se de øvrige temaer i materialet). Og vigtigt at have overvejet og formidlet, hvilken rolle ledelsen har.

## Sygemeldinger efter voldsomme episoder

Som leder kan det også være vanskeligt at navigere i sygemeldinger efter voldsomme episoder. Det kan være nærliggende at tænke, at en medarbejder efter en voldsom episode har brug for at blive hjemme for at komme sig mentalt. Hvis en medarbejder er så påvirket af en situation, at vedkommende har fået krisehjælp hos en psykolog, kan det også være, at psykologen anbefaler, at medarbejderen bliver hjemme.

Det kan være værd at drøfte med medarbejderen, om det hjælper at være derhjemme, eller hvor længe det hjælper at være hjemme. Tankerne om det, der er sket, kan være svære at gå med alene. Det kan hjælpe at tale med andre, der måske var til stede i situationen, eller som kender til at stå i lignende situationer. Det kan også have stor betydning, hvis det er muligt, at få talt med den borger, man har haft en konflikt med, eller som har reageret voldsomt overfor en. Det kan synes meget vanskeligt – måske nærmest uoverkommeligt – men hvis man skal tilbage på arbejdspladsen

og samarbejde med borgeren igen, kan det være til stor hjælp at få dialogen i gang, frem for at gå derhjemme og spekulere over det, der skete

### **Samarbejdet efter en voldsom episode**

Man kan også overveje, hvordan man som leder kan og skal spille en rolle i forhold til at bringe de implicerede sammen for at skabe dialog og basis for videre samarbejde. Nogle gange har man som leder en særlig position i forhold til både at varetage medarbejdernes og borgernes behov, og man kan være en hjælp til at fremme dialogen. Andre gange kan det være mere hensigtsmæssigt at finde en anden mediator eller dialoghjælper.

I nogle tilfælde kan medarbejdere og borgere selv tage en opfølgende samtale efter en voldsom hændelse. Det afhænger af, hvor godt de kender hinanden, deres relation, hændelsens karakter og den følelsesmæssige tilstand, som parterne er i efter hændelsen.

Under alle omstændigheder skal man som leder forholde sig til, om det skal være op til de implicerede at tage stilling til, om og hvordan der skal forsøges en fælles opfølgning, eller om det er noget, organisationen tager hånd om.





# Når voldsomme episoder er en del af hverdagen

## Invitation til overvejelser Opfølgning efter en voldsom episode

Det kan være værd at overveje, om man har et system til opfølgning, der passer til niveauet af voldsomme episoder i organisationen.

- Hvordan kan vi arbejde med refleksion og læring på baggrund af voldsomme episoder, hvis de optræder så ofte, så der ikke er mulighed for at arbejde med alle episoder hver for sig?
- Er der brug for et særligt system, som tager højde for, at det er en kontinuerlig opgave både at følge op på, om alle er ok, og at skabe løbende muligheder for at bearbejde de følelser og tanker, der kan opstå efter voldsomme episoder?
- Er der fx brug for at prioritere tid til daglig refleksion og at sætte dette i system.

**Nogle tilbud retter sig mod mennesker, der er i en livssituation, hvor voldsomme reaktioner er svære at forebygge og derfor er en del af hverdagen. Som leder kalder det på nogle særlige overvejelser.**

Når det voldsomme er en del af hverdagen, er det vigtigt stadig at have fokus på, hvordan man kan arbejde på måder, der mindsker den afmagt, angst, frustration, desperation etc., der ofte udløser de voldsomme reaktioner. Men at have en idé om, at vi kan få det til helt at gå væk er ikke hensigtsmæssigt, og det skaber nogle dilemmaer.

Det kan opleves som uforsvarligt, hvis man ikke taler om trusler og vold som noget, der er uacceptabelt, og som man ikke vil tolerere. Det synes forkert, at man ikke kan gå på arbejde, uden at risikere at blive udsat for den slags. Samtidig kan det føles meningsløst at tale om det på den måde, hvis man arbejder i et miljø, hvor trusler og vold forekommer, og hvor det ikke er realistisk, at man kan få det til at forsvinde. Ord som 'uacceptabelt' og 'nul-tolerance' kan blive tomme eller skabe forventninger, som ikke kan imødekommes, hvilket kan føre til frustration og afmagt.

## Vold som udtryksform

På mange måder kan det være konstruktivt at se på det voldsomme som noget meningsfuldt. Vold kan være en udtryksform, fordi man måske ikke har andet sprog. Vold kan være en måde at forsvare sig på, hvis man oplever sig truet og ikke kan se andre muligheder. Vold kan være den eneste måde, man oplever, at man kan bevare sin værdighed på.

At forstå det voldsomme som meningsfuldt kan være til stor hjælp, både i samarbejdet med det menneske, der reagerer voldsomt, og for en selv. Hvis man fx bliver truet eller slået, kan det påvirke en meget forskelligt, afhængigt af, hvilken forståelse man har af handlingen. Truer og slår denne person for at skade mig, eller er der andre grunde bag, som ikke har ret meget med mig at gøre?

Denne forståelse kan samtidig føre til en form for accept af volden, som kan føles forkert. Og man kan blive i tvivl om, hvorvidt man risikerer at være med til at vedligeholde de voldsomme reaktionsmønstre, hvis man ikke fordømmer dem.

## Opfølgning efter en voldsom episode

Når voldsomme episoder er en del af hverdagen, kan man komme til kort

med nogle af de måder og metoder, som ellers er hjælpsomme i arbejdet med det voldsomme. Især i forhold til at følge op efter voldsomme episoder. Ofte bygger redskaber til opfølgning på, at det giver mening at lære af hver enkelt episode, og at man kan komme igennem en proces med fx defusing, debriefing og efterfølgende refleksion og læring, før den næste episode dukker op.

## Belastningspsykologi<sup>1</sup>

I miljøer, hvor de voldsomme episoder er hverdag, kan det være vigtigt at overveje, hvordan bearbejdning af voldsomme episoder kan foregå mere løbende. Der kan være brug for en mere specialiseret viden om det at arbejde i et miljø, der er krævende på denne måde på daglig basis. Her kan der være hjælp at hente i belastningspsykologien, bl.a. i forhold til, hvordan man håndterer risiko og belastning, finder meningsfuldhed i praksis og som leder sikrer medarbejdernes og sin egen trivsel.

Måden man taler om risiko, belastning og psykisk krævende arbejde har betydning. Fokus kan ikke blot være på at fjerne risiko og belastning, da dette netop er en del af jobbet. I stedet må man forholde sig til, hvordan risiko og belastninger kan håndteres og behandles på måder, der gør det muligt at holde til arbejdet. I stedet for at komme til at stå med en oplevelse af, at vi er uformående, fordi vi ikke kan få det voldsomme til at gå væk, så kan vi forsøge at få succes med at arbejde med og i det voldsomme på en bæredygtig måde.

1) Afsnittene om belastningspsykologi er inspireret af Rikke Høgsted: Grundbog i belastningspsykologi – Forebyggelse af primær og sekundær traumatisering ved psykisk krævende arbejde, 2019.

## Belastningspsykologi

Som leder i en organisation, hvor det voldsomme er en del af dagligdagen, kan der være hjælp at hente i belastningspsykologien og forståelsen af højrisikjob. Et højrisikjob kan defineres som arbejde, hvor medarbejderen regelmæssigt konfronteres med ulykker, traumer, trusler, overgreb, død mv., og hvor arbejdet stiller krav om indlevelse og evne til at håndtere det smertefulde.

### Meningsfuldhed i praksis

Medarbejdere med psykisk krævende arbejde er i mindre risiko for at udvikle mentale arbejdsskader, hvis de finder deres arbejde meningsfuldt og oplever at lykkes med det. Som leder er det vigtigt at være opmærksom på, om de forståelser og fortællinger organisationen har om meningsfuldhed og succes, gør det muligt for medarbejderne at opleve, at de lykkes med noget, der er vigtigt.

Når man arbejder med mennesker, hvis liv er præget af meget ulykke, smerte, afmagt, håbløshed og voldsomhed – er målet og succeskriteriet så at få alt dette til at forsvinde og få glade, velfungerende, selvhjulpne mennesker ud af det? Og hvad er i så fald chancen for at opleve, at man lykkes med sit arbejde? Eller kan man have nogle mere nuancerede fortællinger om, hvad opgaven er, og fx have mere fokus på, om det lykkes at bidrage til forandringsprocesser, om man medvirker til at skabe mulig-

heder, om man skaber små gode oplevelser i et ellers meget svært liv. En fare ved dette kan selvfølgelig være, at man resignerer og dermed kan være med til at slukke – eller undlade at være med til at tænde – håbet om et godt liv. Så heller ikke her er det enkelt.

#### **Lederens egen trivsel**

Hvis man som leder både har ansvar for medarbejderne, ansvar for borgerne og også selv arbejder med og i de voldsomme situationer, kan det mentale pres være meget stort. Lederens trivsel har stor betydning for medarbejdernes trivsel. Det er derfor vigtigt, at man som leder også tager det alvorligt at få set på, hvad der skal til, for at man selv kan være i arbejdet på en måde, der er bæredygtig.

Der er megen inspiration at hente i belastningspsykologien. Både i forhold til at forstå påvirkningerne og reaktionerne og i forhold til at tilrettelægge arbejdet, udarbejde personalepolitikker og procedurer, tilrettelægge kompetenceudvikling, supervision og kollegial støtte.

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 5

### Opfølgning, refleksion og læring



# Opfølgning, refleksion og læring

## Invitation til overvejelser Opfølgning, refleksion og læring

Som leder kan det være vigtigt at få skabt sig et overblik over, hvor, hvornår og hvordan der bliver talt om det voldsomme. Man kan bl.a. stille følgende spørgsmål:

- Hvilke formelle rum er der, hvor vi taler om det voldsomme, og hvordan taler vi om det? Hvem deltager i disse rum?
- Hvor, hvordan og hvornår er der mulighed for de mere uformelle snakke, og hvordan forholder vi os til forskellige behov for at få luft, reflektere, drøfte og måske endda udfordre hinanden?
- Hvad er vores forståelse af opfølgning, refleksion, læring, 'få luft', drøftelse etc. Er vi bevidste om forskellene, og er det vigtigt, om der er forskel, og hvornår vi gør hvad?
- Kan og skal vi sikre, at der er tid til snak og refleksioner i dagligdagen, og skal vi gøre noget for at facilitere og rammesætte det, for at sikre os at vi kan opnå læring både for den enkelte medarbejder og organisationen.
- Har vi opmærksomhed på at tale om de svære temaer som afmagt, opgiveness og forråelse på tidspunkter, hvor der er overskud til det, og hvor vi ikke står lige midt i 'suppedasen', hvor man måske går i forsvarsposition, hvis nogen begynder at åbne for den slags temaer?

**Når man følger op efter en voldsom episode, er det vigtigt at skelne mellem opfølgning på, hvordan mennesker har det efter at have været involveret i (eller vidne til) en voldsom episode, og opfølgning, der har til formål at skabe refleksion og læring.**

Efter en voldsom episode er der brug for at følge op, reflektere og lære af det skete. Der kan være brug for at skille de to ting ad. Hvis man tager hul på refleksioner og drøftelser om læring, mens nogen stadig er meget påvirkede af situationen, risikerer man, at der endnu ikke er plads til at reflektere og lære.

Man kan kalde dialogerne noget forskelligt og måske også have forskellige redskaber og fora til de forskellige formål. Fx kan man bruge psykisk førstehjælp, defusing og debriefing til at følge op på, hvordan folk har det. Og bruge supervision eller holde dialogmøder med henblik på at reflektere og skabe læring på baggrund af erfaringerne.

Samtidig er det vigtigt, at man får lov til at reagere efter en voldsom episode. Det kan opleves som en nødvendig og gavnlig 'ventil', at man kan få lov til at sige, hvad man umiddelbart føler og tænker – også selvom det indbefatter et i øjeblikket ensidigt og måske fordømmende syn på det andet menneske. Det er dog vigtigt, at der sikres en efterfølgende proces, så den måde at 'få luft' på ikke kommer til at præge forståelserne for og tilgangen til det andet menneske, da det i værste fald kan føre til forråelse. Hvis man omvendt forsøger at 'lægge låg på' de umiddelbare reaktioner, kan man risikere at de 'upassende' reaktioner flourerer i krogene og måske afholder folk fra at få talt om det, der kunne være brug for at få talt om i de 'passende' rum.

## Registrering af voldsomme episoder

Voldsomme episoder registreres ofte i organisationens registrerings- og hændelseskemaer, som en indberetning af magtanvendelse, som en arbejdsulykke etc. Registreringerne er dokumentation for, hvad der er sket, og kan i nogle tilfælde også danne afsæt for læring. Mange steder har man beskrivelser af, hvordan registreringerne skal behandles og af hvem. Samtidig finder refleksion og læring også sted i dagligdagen i de mere uformelle snakke og i kraft af de tanker, som mennesker går og gør sig. Som leder kan man være optaget af, om de voldsomme episoder bliver registreret og indberettet, som man har pligt til. Om der bliver lavet de registreringer, der er brug for, og om de bliver brugt efter hensigten. Ofte er der forskellige tilsyn eller kvalitetssikringsprocesser. Det kan der være god grund til, da der kan være god læring at hente og vigtige informationer i registreringerne i forhold til at opdage, om der sker ændringer, som man har brug for at give opmærksomhed og handle på.

## Invitation til overvejelser

### Registrering og dokumentation

Det kan være vigtigt at få kigget på det system man har etableret til registreringer og dokumentation, og hvordan man bruger det:

- Hvilke krav er der, og kan vi leve op til dem på en måde, der både tilfredsstiller de eksterne interessenter (fx Arbejdstilsyn og forvaltning), og som kan spille sammen med den måde, vi i organisationen ønsker og har mulighed for at arbejde med refleksion og læring?
- Kan vi finde måder at kanalisere data og dokumentation tilbage til hverdagens refleksioner, så de kan inspirere der og ikke kun i særlige fora, hvor vi samler op og analyserer på registreringerne?

## Invitation til overvejelser

### Redskaber til læring

Inden I tager et redskab i brug, kan I overveje:

- Passer 'logikken', forståelsen, sprogbrugen og teknikken i dette redskab til vores organisation?
- Har vi kompetencerne til at arbejde med dette redskab, eller vil det kræve oplæring eller at vi henter nogen ind til at hjælpe os?
- Er det realistisk at arbejde med dette redskab, sådan som hverdagen ser ud i organisationen? Har vi ressourcerne til det, og er de bedst brugt på denne måde?
- Hvad vil vi gerne opnå ved at indføre dette redskab?

Man kan dog også risikere at bruge mange ressourcer på at leve op til de formelle krav og forventninger. Og det kan opleves, som om det mere handler om at registrere for nogle andres skyld, end fordi det bidrager med refleksion og læring i organisationen. Når ressourcerne er knappe, kan det også føre til, at der ikke er megen tid til at interessere sig for og understøtte den mere uformelle dagligdags refleksion og læring, som måske ellers kan opleves mere givtig.

### Redskaber til læring

Der findes forskellige redskaber og modeller, som man kan bruge eller lade sig inspirere af, når man skal arbejde med læring i forhold til voldsomme episoder, det kan fx være LA2 læringsplaner eller beboerkonferencer<sup>1</sup>. Fordelen ved at bruge et bestemt redskab er, at man har en systematik, der sikrer, at man får det gjort, og at man har en kvalificeret måde at gøre det på. Se også tema 7 om redskaber.

Et redskab hænger gerne sammen med et større system af teori, tilgang, organisering, kompetencer etc. Som leder kan det derfor være vigtigt at tage 'de kritiske briller på', inden man tager et redskab i brug og måske stille sig nogle spørgsmål i forhold til, hvad der egentlig passer til den organisation man er leder i.

<sup>1</sup> Læring forebygger voldsomme episoder. Vold som Udtryksform, 2019.

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 6

### 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.

# Krav, vejledninger og procedurer

## 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 handleansvarende 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.

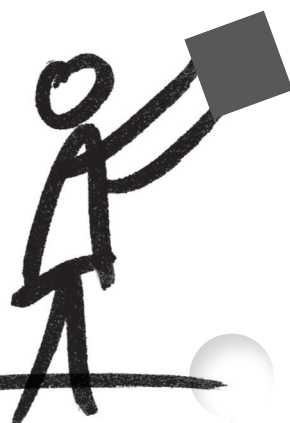
Man kan risikere at sprog, logikker og forståelser i de forskellige dokumenter nærmest kommer til at være i modstrid med hinanden, og at de kan komme til at undergrave hinanden. Hvordan forener man fx, at Socialtilsynet siger, at der på et botilbud skal være en 'hjemlig' indretning, samtidig med at Arbejdstilsynet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

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 7

## Eksisterende redskaber og lokale løsninger



# Eksisterende redskaber og lokale løsninger

## Invitation til overvejelser Redskaber

Hvis man ser på de eksisterende redskaber, kan man overveje nogle af disse spørgsmål:

- Hvordan vil brugen af redskabet passe ind i vores praksis – helt konkret, hvordan, hvor, hvornår skal medarbejderne bruge redskabet?
- Passer sprogbrugen i redskabet og 'måden', hvorpå man inviteres til at se på borgeren, medarbejderne og situationerne til vores faglige tilgang og det, vi gerne vil?
- Er der tid og ressourcer til det og står ressourceforbruget mål med det, vi får ud af det?
- Har medarbejderne kompetencerne, der skal til for at bruge redskabet?
- Hvordan passer redskabet ind i vores øvrige arbejde med dokumentation? Kommer vi til at 'dobbeltdokumentere' eller stå med nogle data, som ikke spiller godt sammen med den måde, vi ellers arbejder med dokumentation på?

Svarene kan bruges til at vurdere, om redskabet er velegnet i organisationen, som afsæt til at tilpasse et redskab, så det kommer til at passe bedre til den lokale kontekst, eller som afsæt til at udvikle sit eget redskab.

**Redskaber kan hjælpe med at skabe en systematisk praksis i arbejdet med det voldsomme. Det er vigtigt at overveje, hvad der er brug for redskaber til, og hvordan redskaberne understøtter praksis i tilbuddet.**

Der er mange forskellige redskaber man kan tage i brug i arbejdet med det voldsomme. Det kan fx være planer i forhold til hver enkelt borgers situation, redskaber til risikovurdering og skemaer til at registrere voldsomme episoder<sup>1</sup>.

På nogle arbejdspladser er det besluttet centralt, hvilke redskaber man skal bruge. Her er det vigtige spørgsmål for ledelsen, hvordan man lokalt skal arbejde med at tilpasse og/eller implementere redskaberne. Temaet her retter sig primært mod ledere på arbejdspladser, hvor man selv har mulighed for at beslutte, om og hvornår man vil bruge redskaber, og hvilke redskaber man vil benytte.

Som leder kan man starte med at orientere sig i de forskellige retningslinjer, som er udarbejdet på nationalt niveau; Arbejdstilsynets vejledning om vold, Socialstyrelsens nationale retningslinjer for forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud samt på boformer for hjemløse og Sundhedsstyrelsens anbefalinger og inspiration til ældreplejen om forebyggelse, håndtering og læring af voldsomme episoder og udadreagerende adfærd.

Det kan være vigtigt at overveje, hvad der er brug for redskaber til, og hvornår det er mere nyttigt med noget andet – nogle gange har man måske mere gavn af en rygsæk med erfaringer og håb end en værktøjskasse.

## Redskaber – hjælp eller begrænsning

Der findes mange forskellige redskaber, som baserer sig på forskellige forståelser og logikker, og som er udviklet i forskellige sammenhænge. Redskaber er med til at strukturere og forme vores praksis, og det er derfor vigtigt, at redskabet understøtter den praksis, man ønsker i organisationen. Redskaber er ikke neutrale. De ord, der benyttes, og måden hvorpå et redskab i øvrigt inviterer os til at se på mennesker og situationer, har stor betydning. Så hvordan finder man som leder ud af, hvad der giver mest mening at gøre i organisationen?

1) Se bl.a. Kort & Godt-ark på [www.voldsomudtryksform.dk](http://www.voldsomudtryksform.dk).

Alle redskaber ensretter. Det kan være en hjælp, at man ikke i hver eneste situation skal 'opfinde' en måde at gøre tingene på, og det er også med til at sikre, at arbejdet foregår på en måde, som man har besluttet i organisationen, frem for at beslutningen er overladt til hver enkelt medarbejder.

Omvendt kan den begrænsning, som brugen af redskaber fører til, være en hæmsko for, at praksis kan udfolde sig meningsfuldt i situationen. Hvis man fx skal udarbejde en tryghedsplan i et bestemt skema indenfor to uger efter et menneske er flyttet ind på et botilbud, kan det være en hæmsko i forhold til at finde den måde at arbejde med tryghed på, som netop kunne være hensigtsmæssig med dette menneske.

### **Eksisterende eller egne redskaber**

Det kan synes nemmest og også betryggende at vælge et eksisterende redskab, som er velafprøvet andre steder. Det kan måske også skabe mere legitimitet både indadtil og udadtil at benytte sig af kendte og måske endda evidensbaserede redskaber. På den anden side kan det være svært og måske endda uhensigtsmæssigt at benytte redskaber, der er udviklet i en anden kontekst, da de ikke nødvendigvis går hånd i hånd med den praksis, man har eller ønsker.

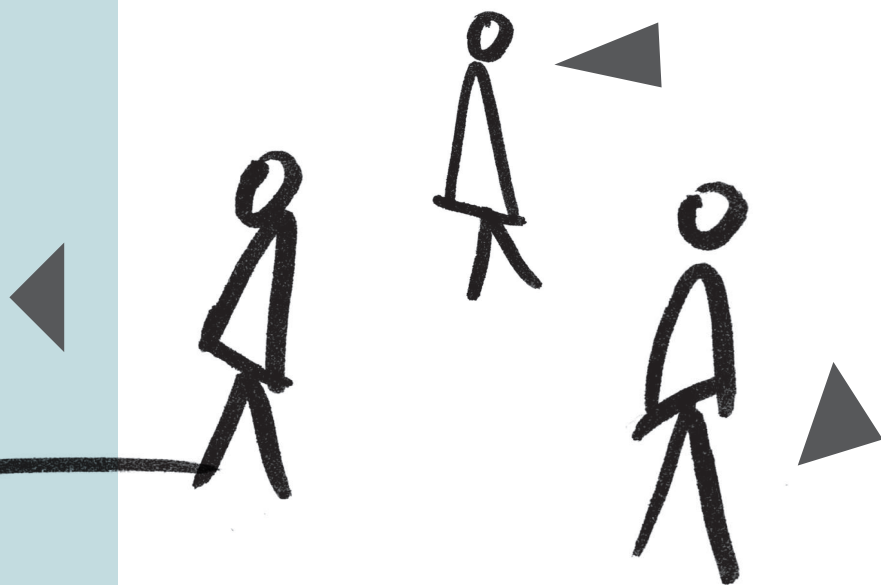
Når man selv udvikler redskaber, giver det mulighed for at skabe noget, der faktisk passer til organisationen og til det, man gerne vil. Samtidig giver det ofte mere 'ejerskab' til redskaberne. Dog kan det være vanskeligt at udarbejde redskaber, der både er til at finde ud af at bruge, kan rumme kompleksiteten og imødekomme de forskellige behov: borgernes, medarbejdernes, organisationens, ledelsens og omverdenens.

Det er ikke alle redskaber, man har lov til at tilpasse. Hvis man vil bruge et evidensbaseret redskab, skal man bruge det på den måde, som det er beskrevet. Man må gerne lade sig inspirere af et evidensbaseret redskab og tilpasse det til den lokale kontekst. Så skal man bare kalde redskabet noget andet og være opmærksom på, at man ikke længere kan tale om, at der er den samme evidens for det man gør.

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 8

## Organisering af arbejdet



# Organisering af arbejdet

## Invitation til overvejelser Organisering af arbejdet

Organiseringen af arbejdet har ofte større betydning, end vi forestiller os. Og at ændre på organiseringen kan være kompliceret og krævende. Nogle af de spørgsmål man kan stille sig som leder kan være:

- Hvordan ser vores organisering og strukturer ud, og hvilken plads giver det til, at borgerne kan have magt over eller indflydelse på forhold, som er vigtige for dem – fx hvilke medarbejdere de skal samarbejde og have kontakt med?
- Hvilke implikationer vil det have på vores planlægning, mødestruktur, medarbejdernes ledelses-opkobling, arbejdsfællesskaber osv., hvis vi ændrer på vores organisering?
- Hvordan vil det rukke ved struktur og praksis i organisationen, hvis vi inviterer borgerne til selv at vælge medarbejdere?
- Hvordan og hvornår taler vi om borgerne, uden at de er til stede. Og hvis vi vil gøre det mindre, hvordan kan det så se ud? Hvordan kan vi gøre det muligt for borgerne at deltage – hvilke rammer vil være befordrende, og hvilke vil ikke? Vil vi være nødt til at ændre den måde, vi plejer at mødes og tale sammen på?

Se flere spørgsmål næste side.

## Organisering af arbejdet og relationerne til borgerne kan have stor betydning for samarbejdet med borgerne og dermed stor betydning for at kunne forebygge og håndtere voldsomme episoder.

Flere af de andre temaer i dette materiale har fokus på, hvordan man organiserer arbejdet omkring det voldsomme (tema 3-7). Dette tema handler om, hvordan organisering af arbejdet mere generelt kan have betydning for samarbejdet med borgerne.

Vores generelle praksis har stor betydning for, hvordan vi også kan arbejde med og i det voldsomme. Hvis der er et ligeværdigt, respektfuldt, åbent og tillidsfuldt samarbejde mellem borgere og medarbejdere, så er chancerne for at arbejde på en konstruktiv måde med det voldsomme langt bedre.

Organiseringen af arbejdet, fx hvordan vi holder møder, hvordan vi planlægger arbejdstid, og hvordan vi finder ud af, hvem der skal løse hvilke opgaver, kan have stor betydning for, hvordan samarbejdet kan udspille sig.

Det gør fx en stor forskel, om man står i en voldsom situation med en borger, som man ikke kender godt. Eller om man står der sammen med en borger, som man kender godt, og hvor man måske endda har haft dialog om, hvad der kan sætte voldsomme reaktioner i gang, og hvad der kan være godt at gøre, hvis det netop er os to, der står i sådan en situation sammen.

## Relationers betydning

Mange oplever relationen mellem mennesker som en meget vigtig faktor i arbejdet med mennesker. Det betyder noget, om der er 'god kemi' eller 'resonans', og om man har mulighed for at lære hinanden godt at kende, så samarbejdet kan tage udgangspunkt i dette personlige kendskab.

Det kan derfor være en god idé at lade relationerne være styrende for organiseringen af samarbejdet. Flere steder er man begyndt at lade borgerne vælge de medarbejdere, som de gerne vil samarbejde med. Det kan skabe en stor forandring for et menneske, som måske er vant til at 'systemet' har en stor magt over vedkommendes liv, at få muligheden for at få magt over noget i ens liv, som man synes er virkelig vigtigt. Det kan også give medarbejderne en anderledes og stærk motivation at vide, at dette menneske gerne vil noget med lige præcis mig.

En sådan organisering kan dog også give mange udfordringer. Det er noget helt andet at skulle organisere medarbejderne ud fra borgernes

## Overvejelser ...

- Hvad styrer vores arbejdstidsplanlægning? Er det økonomi, arbejdstidsregler, traditioner, medarbejdernes ønsker, opgaverne eller noget helt sjette? Og i hvilken udstrækning planlægger vi, så det passer med det, som borgerne kunne ønske sig, og som måske kan forebygge konflikter?

Mange andre aspekter af organisering kan være værd at forholde sig til. Det kan være hvor og hvornår man arbejder med dokumentation, hvordan man overleverer informationer medarbejderne imellem, hvordan man holder pauser, hvem der har ansvar for hvad for at få dagligdagen til at fungere osv.

ønsker end ud fra, hvad der er praktisk, effektivt, nemt og overskueligt set med organisationens øjne. Også menneskeligt kan det være udfordrende. Fx kan det rukke ved oplevelser af retfærdig arbejdsdeling, det kan skabe usikkerhed og utryghed – for hvad hvis man ikke bliver valgt – og det kan udfordre vores ideer om, hvem der ved hvad om, hvad der er godt for det andet menneske.

## Planlægning af arbejdstiden

Arbejdstidsplanlægning kan – nok særligt på døgntilbud – være en kompliceret opgave. Mange ting skal gå op i en højere enhed: ressourcer, arbejdsopgaver, arbejdsmiljø etc. Det kan have stor betydning for samarbejdet mellem borgere og medarbejdere, at medarbejderne er på arbejde på de tidspunkter, der er vigtige for borgerne, og at det er lige præcis de rigtige medarbejdere, der er på arbejde på de rigtige tidspunkter.

Men det kan være svært at imødekomme, både pga. arbejdstidsregler, overenskomster og økonomi, og fordi borgernes ønsker ikke nødvendigvis er forenelige med det, medarbejderne kan opleve som rimelige eller attraktive arbejdstider.

## Organisering, der vægter dialog

Voldsomme episoder kan bl.a. opstå, når mennesker oplever, at der bliver truffet beslutninger hen over hovedet på dem, eller når man bliver bekymret for, hvad der bliver sagt om en bag en lukket dør. Derfor er måden hvorpå man organiserer møder, supervision og andre 'rum', hvor der samtales (fx medarbejderkontorer), og hvem der er inviteret eller informeret, vigtige elementer, som også har betydning for 'det voldsomme'.

Vi har som professionelle ofte brug for at tale sammen om det arbejde vi udfører. Vi har brug for at planlægge, reflektere over, evaluere og vende det vi gør, oplever og tænker. Traditionelt set har det primært været noget medarbejdere og ledere gjorde med hinanden på møder, supervisioner og mere ad hoc.

Denne praksis er dog blevet udfordret af ideer om, at borgerne bør involveres i alle disse samtaler. Indenfor psykiatrien har brugerbevægelsen et motto: "Intet om os – uden os", og mange steder er man i gang med at ændre praksis, så borgerne bliver involveret eller måske ligefrem bliver centrum i samtalerne.

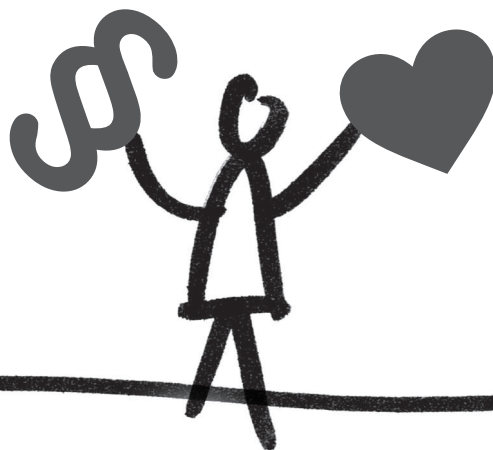
Det kan være udfordrende at arbejde konsekvent med "intet om os uden os". At involvere borgerne i de samtaler medarbejderne er vant til at have, kan udfordre vores sprogbrug, og fagsprog kan fx vise sig at være uhensigtsmæssigt. Det kan være vanskeligt at finde en form, der både passer borgere og medarbejdere, og hvor alle har reel mulighed for at komme til orde. Og der kan være meget forskellige behov fx i forhold til, hvor meget der skal tales sammen.



# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Tema 9

## Ansvar



## Invitation til overvejelser Ansvar

At tale om ansvar kan nemt blive meget abstrakt. Det kan derfor være en god idé at tale om ansvar med udgangspunkt i konkrete erfaringer og hændelser. Man kan fx borger, medarbejder og leder sammen kigge på en voldsom episode og tale om, hvordan man kan se på de forskellige menneskers ansvar i netop denne situation:

- Hvordan er lederens ansvar? Var rammerne fx i orden, og var medarbejderen 'klædt på' til at stå i sådan en situation?
- Hvad er medarbejderens ansvar? Gjorde vedkommende det, som vedkommende var instrueret i, eller hvad var evt. grundene til at gøre noget andet?
- Og hvad er borgerens ansvar?

# Ansvar

**Som leder har man ansvar for at leve op til Arbejds miljøloven i forhold til at sikre, at arbejdet gennemføres sundhedsmæssigt og sikkerhedsmæssigt forsvarligt. Også medarbejderne og borgerne har et ansvar.**

Når vi har med det voldsomme at gøre, kan overvejelserne om ansvar blive særligt svære, og ansvaret kan føles tungt, fordi der kan være så meget på spil – fx kan nogen komme alvorligt til skade eller endda miste livet.

At have styr på ansvaret er vigtigt. Det kan bidrage til, at der bliver gjort det, der skal gøres. Men det er også vigtigt at have styr på ansvaret på en anden måde, der mere handler om følelser, og om hvordan vi oplever ansvaret, og hvordan vi forstår, hvad vi kan have ansvar for.

Magt, ansvar, skyld og skam kan hænge tæt sammen. Hvis man føler sig ansvarlig for noget, som man ikke har magt over, kan man nemt komme til at føle sig magtesløs, hvilket igen kan føre til, at man føler skyld og skam over ikke at være god nok. Ud over at følelser som magtesløshed, skyld og skam kan slide og belaste, kan de også ødelægge vores evne til at være nærværende i kontakten med de mennesker, vi går på arbejde for at hjælpe.

I det følgende præsenteres nogle overvejelser om komplicerede og svære opgaver og balancer for både ledere og medarbejder. Men først en smule om borgerens ansvar.

## Borgerens ansvar

"Mennesker, der kan opføre sig ordentligt, gør det" er et meget benyttet citat af den amerikanske psykolog Ross Greene. Hvis vi tænker sådan, kan det hjælpe til at forstå og interessere sig for, hvad der gør, at et menneske oplever det som sin bedste eller eneste mulighed at handle på måder, som kan synes 'uordentlige'. Samtidig skal vi have tiltro til, at den anden kan være i stand til at tage ansvar for at 'opføre sig ordentligt', hvis omstændighederne var anderledes.

Hvordan det giver mening at se på et menneskes ansvar, hænger nok sammen med, i hvilken udstrækning de mennesker, vi arbejder med, er kognitivt i stand til at forstå, hvad der sker og styre deres handlinger.

Hvis et menneske ikke kognitivt er i stand til at forstå konsekvenserne af sine handlinger, er det ikke meningsfuldt at tale om at have ansvar for dem. Arbejder man til gengæld med mennesker, der ikke har et kognitivt handicap, bliver det mere kompliceret. Man kan måske have gavn af at tænke, at alle mennesker gør deres bedste – uanset om de har et kognitivt handicap eller ej. I de fleste situationer går det godt, men mennesker kan

blive eller føle sig så pressede af forskellige indre og ydre omstændigheder, at de reagerer voldsomt på måder, hvor de kan skade sig selv eller andre.

### Medarbejdernes ansvar

Når man arbejder med voksne, myndige mennesker, kan det være vigtigt at gøre sig overvejelser om det ansvar, man som medarbejder kan have i forhold til et andet menneske. Vi kan nemt komme til at opleve, at det fx er vores ansvar, hvordan en borger opfører sig, hvilke valg vedkommende træffer, og om borgeren fx når de mål, som er sat for dem. Men er det vores ansvar?

Måske kan man forstå det sådan, at man som medarbejder har ansvar for det man tilbyder, det bidrag man forhåbentlig kommer med i forhold til borgerens valg, og det borgeren gør. Hvis vi fx forstår voldsomme handlinger som voldsomme reaktioner på noget, kan vi måske i hvert fald få øje på, at vi kan have ansvar for noget, som en borger reagerer på. Men det er stadig noget andet end at have ansvar for det borgeren gør. Det er vores ansvar at forsøge at 'styre' vores egne handlinger og reaktioner – ikke at styre et andet menneske.

I meget socialt arbejde kan det opleves som en opgave at få mennesker til at gøre noget andet, træffe andre valg, end det de måske ellers ville gøre. Men er det medarbejdernes opgave at få nogen til noget? I arbejdet med det voldsomme tales der meget om forebyggelse, og det kan nemt forstås således, at det er medarbejdernes opgave at sørge for, at noget ikke bliver voldsomt. Men kan man egentlig have ansvar for, at det lykkes at skabe en situation, hvor det voldsomme ikke udvikler sig til noget farligt? Måske er svaret, at vi kan gøre vores bedste for at bidrage til dette, men vi kan ikke styre udfaldet.

### Lederens ansvar

Ifølge Arbejds miljøloven (§ 38) er det arbejdsgiverens ansvar, at arbejdet tilrettelægges og udføres, så det er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt. Arbejdsgiveren skal også føre tilsyn med, at det sker (§ 16), og sørge for, at de ansatte får nødvendig oplæring og instruktion i at udføre arbejdet på en farefri måde (§17, stk. 2). Arbejdstilsynet kan stille krav om særlige arbejdsmiljømæssige foranstaltninger ved arbejde, som virker fysisk eller psykisk skadeligt eller belastende på kort eller lang sigt<sup>1</sup>. I Socialstyrelsens nationale retningslinjer om forebyggelse af voldsomme episoder er der en retningslinje, som beskriver ledelsens opgaver og ansvar i forhold til at forebygge voldsomme episoder.

Som leder kan man opleve et stærkt pres både fra medarbejdere, Arbejdstilsynet, den ledelse, der er over en, og omverdenen – og måske også fra sig selv – i forhold til at kunne sikre, garantere eller i det mindste betrygge andre i, at der ikke er noget, der kan gå alvorligt galt. Men når vi arbejder med mennesker, kan den slags garantier ikke gives. At have ansvar for at planlægge og iværksætte foranstaltninger er ikke det samme som, at man kan garantere udfaldet. Som leder kan man ikke være ansvarlig for medarbejderens handlinger, men man er ansvarlig for at instruere, oplære, følge op – og gøre noget ved det, hvis arbejdet ikke udføres som planlagt.

## Vilde og tamme problemer

At planlægge, tilrettelægge, instruere, oplære og føre tilsyn er komplicerede opgaver at have ansvar for.

En måde, vi kan tale om det på, er, at vilde problemer kræver vilde løsninger i modsætning til tamme problemer, som kan løses på mere enkle og på forhånd fastlagte måder<sup>2</sup> Vilde løsninger handler om at kunne improvisere, eksperimentere og prøve sig frem og gøre noget, man måske ikke på forhånd havde belæg for at tro kunne virke. Og hvordan planlægger, tilrettelægger, instruerer og oplærer man i sådan en praksis, og hvordan fører man tilsyn med den?

Som leder kan man opleve, at man på den ene side skal skabe nogle rammer, som sikrer, at arbejdet udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt forsvarligt, og at dette kan kalde på nogle meget detaljerede og restriktive rammer. På den anden side skal man skabe nogle rammer, som gør det muligt for medarbejderne at arbejde fleksibelt, dynamisk og situationsbestemt og med frihed til at opfinde og afprøve vilde løsninger på vilde problemer i hver enkelt unik situation.

## Det mellemmenneskelige ansvar

Ud over det formelle ansvar kan der også være en mere generel, mellemmenneskelig ansvarsfølelse på spil. En måde at sætte ord på denne ansvarsfølelse kan være med den danske teolog og filosof K.E. Løgstrup:

*"Den enkelte har aldrig med et andet menneske at gøre, uden at han holder noget af dets liv i sin hånd. Det kan være meget lidt, en forbigående stemning, en oplagthed, man får til at visne, eller som man vækker, en lede man uddyber eller hæver. Men det kan også være forfærdende meget, så det simpelthen står til den enkelte, om den andens liv lykkes eller ej."*<sup>3</sup>

Det kan måske være givtigt at tale om, hvordan denne type ansvar optræder og blander sig med det formelle ansvar. Og det kan være værd at tænke over, hvordan det har betydning, og om det kan være nyttigt – eller det modsatte – at kunne skille det ad, eller måske bare at kunne få øje på begge typer af ansvar, og hvad de kalder en til at gøre – og hvordan de måske nogle gange kalder en til at gøre noget modsatrettet.

1) Bekendtgørelse om arbejdets udførelse § 7, stk. 2.

2) Hanne Kathrine Krogstrup: Det handicappede samfund. Systime, 1999.

3) Kilde: <https://www.kristendom.dk/troens-hovedpersoner/k.-e.-logstrup-1905-1981>.

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

**Læs mere**



# Læs mere

## Links

- [www.voldsomudtryksform.dk](http://www.voldsomudtryksform.dk) – viden, udgivelser, film, redskaber og metoder
- [www.metodermodvold.dk](http://www.metodermodvold.dk)
- [www.lederweb.dk](http://www.lederweb.dk)

## Retningslinjer og lovstof

- [De nationale retningslinjer om forebyggelse af voldsomme episoder på botilbud samt på boformer for hjemløse. Socialstyrelsen, december 2017.](#)
- Forebyggelse, håndtering og læring af voldsomme episoder og udadreagerende adfærd. Anbefalinger og inspiration til ældreplejen. Sundhedsstyrelsen, oktober 2020.
- Arbejdsmiljøloven. Bekendtgørelse af lov om arbejdsmiljø. LBK nr. 674 af 25/05/2020
- Bekendtgørelse om psykisk arbejdsmiljø. BEK nr. 1406 af 26/9/2020.

## Udgivelser

- Liversage, Anika. Voldsforebyggelse på botilbud og forsorgshjem. SFI, 2017.
- Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø. Afdækning af eksisterende viden, metoder og praksis ift. at forebygge, håndtere og lære af udadreagerende adfærd i ældreplejen i et arbejdsmiljøperspektiv. 2020.
- Konflikter og vold – en faglig udfordring. Vold som Udtryksform, 2. rev. udgave, 2018.
- Læring forebygger voldsomme episoder – inspiration til at lære af konflikter og vold. Vold som Udtryksform, 2019.
- Voldsforebyggelse i samarbejde med borgeren. Vold som Udtryksform, 2019.

# Ledelse i arbejdet med det voldsomme

## Workshop om ledelse i arbejdet med det voldsomme



# Workshop om ledelse i arbejdet med det voldsomme

Workshoppen kan gennemføres i ledergruppen eller i en ledergruppe på tværs af flere tilbud. Den kan også tilpasses, så den kan gennemføres sammen med medarbejdere, fx i et team eller i et MED-udvalg. Indholdet tilpasses den lokale kontekst og antallet af deltagere.

Når der i teksten henvises til 'lederen', er det den øverste leder i ledergruppen eller den leder, der har ansvar for workshoppen.

## Forberedelse

- **Afklar formålet med workshoppen – og hvad I vil have med fra dagen (produkt).** Er formålet at reflektere og blive klogere sammen, men uden at det skal munde ud i konkrete beslutninger eller initiativer? Skal workshoppen forberede hele organisationen til at sætte temaet på dagsordenen? Skal den identificere udviklingspunkter, fx til en handleplan. Skal den føre til, at andre initiativer eller processer sættes i gang? Afhængigt af formålet kan produktet fra dagen være et referat med opmærksomhedspunkter eller temaer, I ønsker at fastholde eller formidle til medarbejdere. En oversigt og temaer I ønsker at drøfte bredt i organisationen. Eller overskrifter og stikord til en handleplan.
- **Aftal, hvem der skal facilitere workshoppen.** Det er en fordel, at workshoppen enten faciliteres af en ansat fra egen organisation, som ikke deltager i workshoppen, da det er svært at facilitere og deltage samtidig. I kan også hente hjælp udefra til facilitering.
- **Aftal, hvem der skal skrive** plancher, stikord, referat eller andet, afhængigt af hvilket produkt I vil have med fra dagen.
- **Læs om temaet.** Det kan være godt, at deltagerne på forhånd har læst om temaet, som der skal arbejdes med, særligt hvis deltagerne ikke har så meget viden om arbejdet med det voldsomme. Udvælg evt. yderligere læsestof (se afsnittet Læs mere), fx temahæftet 'Voldsforebyggelse i samarbejde med borgeren' eller bogen 'Konflikter og vold – en faglig udfordring'.

## Indhold

Workshoppen består af disse elementer:

1. Introduktion til workshoppen og temaet i jeres sammenhæng
2. Individuel refleksion efterfulgt af udtryk, indtryk og fælles refleksion
3. Fælles arbejde med spørgsmål
4. Opsamling – evt. arbejde med produkt
5. Afslutning

Se eksempel på et program for en workshop om den faglige tilgang og samarbejdet med borgerne side 43.

### 1. Introduktion til workshoppen og temaet

Lederen eller facilitator introducerer workshoppen og temaet.

#### *Inspiration til introduktion*

Lederen byder velkommen og siger lidt om:

- Hvorfor vi skal have denne workshop.
- Hvad vi skal have med fra dagen, og hvem der fx tager noter.
- Der findes megen viden om, hvordan man kan arbejde med at forebygge, at samspillet bliver voldsomt på måder, der får negative konsekvenser for de implicerede. På trods af den tilgængelige viden viser erfaringerne dog, at kan være kompliceret, svært gennemskueligt og modsætningsfyldt.
- Vigtigheden af at have respekt for kompleksiteten og dilemmaerne, og at der ikke findes



entydige svar. Og at det derfor ikke er muligt at blive færdig med at reflektere over disse temaer. Samtidig er det nødvendigt at skabe rammer og ståsteder, så både medarbejdere og ledere kan handle i praksis.

- Dagens program.

Der kan hentes yderligere inspiration til introduktionen i temaerne i materialet.

## 2. Individuel refleksion efterfulgt af udtryk, indtryk og fælles refleksion

Den første del af workshoppen har til formål at bringe alle deltagere ind i temaet og at gøde jorden for nuancer, kompleksitet og refleksioner – frem for diskussioner og konklusioner.

>> Brug først 5-10 minutter, hvor deltagerne hver for sig tænker over konkrete erfaringer med temaet.

- Det kan være en god idé at tage noter til sig selv, så man i den efterfølgende proces kan holde fast i sine første overvejelser, før man lader sig rive med af de andres input.
- Tænk på konkrete situationer fra jeres egen praksis, så overvejelserne ikke bliver for abstrakte og generelle. Tænk gerne både over, hvor det går godt, og hvor det ikke gør.
- Vælg 2-3 spørgsmål fra temaets 'invitationer til overvejelser', som kan være til inspiration (vis dem evt. på en powerpoint eller del dem rundt).

>> Tag en runde, hvor hver deltager fortæller lidt om egne overvejelser, mens de andre lytter.

- Hver deltager bruger ca. 5 minutter på at fortælle. Gerne med udgangspunkt i konkrete situationer.
- Efter hver fortælling kommer de andre deltagere med korte refleksioner: Hvad gjorde indtryk, hvad lagde de mærke til, hvilke værdier afspejlede fortællingen, hvordan ræsonnerede det fortalte med egne erfaringer, hvilke følelser vækkede fortællingen? Pointen er at lade det, den anden fortæller, gøre indtryk på en og at lade den anden vide, at man har lyttet, ved at give lidt af det indtryk tilbage. Det handler ikke om at drøfte, stille spørgsmål eller vurdere det, der bliver fortalt.
- Refleksionen efter hver fortælling skal højst vare 5-10 minutter. Hvis man er flere end 4

i gruppen, er det en god idé på forhånd at aftale, hvilke 2-3 deltagere der reflekterer på hvilken fortælling. Sørg for en proces, hvor alle får fortalt sin egen historie, og hvor alle kommer til at reflektere.

- Efter refleksionen er det vigtigt, at den, der kom med fortællingen, har mulighed for at sige noget kort eller opklarende.
- >> Tag en runde, så alle har mulighed for at komme med refleksioner på kryds og tværs af alle fortællingerne og refleksionerne.
- Brug et par minutter pr. person. Vær opmærksom på ikke at starte en diskussion eller drøftelse. Bliv et øjeblik endnu på den bane, hvor man fortæller, lytter og reflekterer.

Herefter er det en god idé at holde en pause.

## 3. Fælles arbejde med udvalgte spørgsmål (flere runder, forskellige modeller)

I anden del af workshoppen er der fokus på at drøfte lokale standpunkter, svar og måder, som er hjælpsomme og mulige for jer.

Vælg de perspektiver og spørgsmål fra temaet, der er mest relevante hos jer. I kan selv formulere spørgsmål eller bruge nogle af spørgsmålene fra 'invitationer til overvejelser' under det valgte tema. Hvis I har en halv dag til workshoppen, så vælg de 2-3 spørgsmål, I synes er vigtigst. Har I en hel dag, kan I måske nå 3-5 spørgsmål.

I kan drøfte spørgsmålene på forskellige måder og veksle mellem måderne for afvekslingens skyld. Det kan være en god idé at skrive stikord på tavle eller plancher undervejs. Facilitator eller den, der leder workshoppen, kan hjælpe med at samle op og eventuelt konkludere.

**Fri drøftelse:** Afsæt fx 20 minutter, hvor der er fri drøftelse af det valgte spørgsmål. Brug herefter 5-10 minutter på at samle op og runde af. Denne måde er god, hvis man ønsker dynamik, meningsudveksling og evt. diskussion. Ulempen kan være, at ikke alle kommer lige meget til orde, og at man måske ikke får lyttet så meget til hinanden.

**Runde:** Tag en runde, hvor alle på skift kommer med deres input til det valgte spørgsmål. Afsæt herefter fx 15 minutter, hvor man kan kommen-

tere, stille spørgsmål og komme med yderligere input, før der samles op. Denne model er god, hvis man ønsker at sikre, at få alle perspektiver frem. Ulempen kan være, at det kan føles omstændeligt, og at perspektiverne måske ikke kommer til at brydes med hinanden.

**Interview:** 1-2 deltagere melder sig til at blive interviewet om spørgsmålet – enten af facilitator eller af 1-2 af de andre deltagere. Herefter kommer resten af deltagerne med deres refleksioner på det, der er blevet sagt under interviewet. Herefter følger fx 15 minutter, hvor man kan kommentere, stille spørgsmål og komme med yderligere input, før der samles op. Denne model er god, hvis man ønsker at udvikle perspektiver og have særligt fokus på at lytte til hinanden. Ulempen kan være, at de, der ikke bliver interviewet, får mindre plads til deres perspektiver.

#### 4. Opsamling på workshoppen – evt. arbejde med produkt

Hvordan I bedst samler op på hele workshoppen, afhænger af det 'produkt', der gerne skal komme ud af workshoppen.

**Er formålet at reflektere og blive klogere sammen,** kan I samle op ved individuel refleksion 5-10 minutter, hvor hver deltager tænker over (og noterer lidt ned), hvad man er blevet særlig optaget af, har brug for at tænke videre over osv. Herefter en runde, hvor deltagerne præsenterer deres refleksioner for andre. Og til sidst mulighed for at dele refleksioner på baggrund af det, man har hørt hinanden sige.

Skal workshoppen føre til, at der træffes beslutninger, kan I tale jer frem til en beslutning, tage en runde eller stemme om det. Lederen præsenterer et bud på en konklusion og beslutning. Inden I beslutter, kan I evt. reflektere individuelt og i runde.

**Er workshoppen et led i en større proces,** kan I sammen formulere, hvad der skal bæres videre fra workshoppen. Facilitator eller den leder, der har ansvar for den større proces, samler op på, hvordan refleksioner og drøftelser fra workshoppen spiller ind i den større sammenhæng, og hvad der herfra skal ske. Også her kan I evt. først arbejde med, hvad deltagerne hver især gør sig af tanker på baggrund af workshoppen.

#### 5. Afslutning

Den ansvarlige leder runder workshoppen af – evt. med hjælp fra facilitator. Det kan gøres helt enkelt ved at sige tak for deltagerens bidrag og ridse det videre forløb op. Facilitator kan også lave et kort afsluttende interview med den øverste leder, fx med fokus på, hvad lederen mener, at workshoppen har bidraget med, hvad der evt. har været overraskende, hvad der har været det mest konstruktive, og hvad der evt. har været svært?

I kan også lave en kort evaluering af workshoppen ved at tage en runde.

**Eksempel****Program for workshop med temaet faglighed og samarbejdet med borgerne****Deltagere:**

En ledergruppe på 6 + en facilitator

**Tid:** 4 timer**Formål:**

At forberede sig på at sætte temaet på dagsordenen i hele organisationen

**Produkt:**

(Input til) en plan for, hvordan I kan arbejde videre med at sætte temaet på dagsordenen i hele organisationen. Skrevet på flipover og i et beslutnings-referat.

**Forberedelse:**

Deltagerne læser på forhånd introduktionen til temaet om faglighed og samarbejde med borgerne samt temahæftet Voldsforebyggelse i samarbejde med borgeren.

# Program

- 8.30-8.40** **Leder og facilitator introducerer workshoppen, formålet med dagen og introducerer temaet kort.**
- 8.40-9.35** **Individuel refleksion efterfulgt af udtryk, indtryk og fælles refleksion**  
Deltagerne deles i 2 grupper med 3 i hver.
- 1) Deltagerne sidder hver for sig tænker over konkrete erfaringer med temaet
  - 2) Hver deltager fortæller, hvorefter de andre kommer med korte refleksioner
  - 3) Efter at have lyttet til refleksionen har fortælleren mulighed for kort at sige noget igen.
- Herefter samles de to grupper og der tages en runde, hvor deltagerne hver især fortæller lidt om, hvad de er blevet optagede af, og hvad der har gjort indtryk.
- 9.35-9.50** **Pause**
- 9.50-10.00** **Fælles arbejde med afsæt i 3 spørgsmål**  
Facilitator introducerer de valgte spørgsmål:
- Hvordan tænker medarbejderne om deres relation og opgaver i forhold til borgerne?
  - Hvordan kan I invitere til refleksion og dialog frem for at fordele skyld i forbindelse med en voldsom episode?
  - Har medarbejderne forståelse, viden og kompetencer til at arbejde med det voldsomme?
- Efter arbejdet med hvert spørgsmål hjælper facilitator gruppen med at samle op på drøftelsen og overveje, hvilke spørgsmål, dilemmaer eller pointer det vil være relevant at arbejde med i hele organisationen. Disse skrives på flipover.
- 10.00- 10.40** **Spørgsmål 1**  
Deltagerne tager en runde, hvor alle på skift kommer med deres overvejelser og input til spørgsmålet. Herefter er der mulighed for at kommentere, stille spørgsmål og komme med yderligere input, før der samles op.
- 10.40-11.05** **Spørgsmål 2**  
Fri drøftelse med afsæt i spørgsmålet. Herefter opsamling.
- 11.05-11.15** **Pause**

- 11.15-11.45**      **Spørgsmål 3**  
To deltagere melder sig til at blive interviewet om spørgsmålet. Herefter reflekterer de andre deltagere på det de har hørt. Facilitator hjælper derefter gruppen med at samle op.
- 11.45-12.15**      **Opsamling og beslutninger vedr. det videre arbejde med at sætte temaet på dagsordenen i hele organisationen**  
På baggrund af spørgsmål, dilemmaer, pointer skrevet på flipoveren i dagens løb drøfter og beslutter gruppen, hvilke punkter der skal tages med i det videre arbejde. Og hvordan det skal ske, fx på temadage, teammøder eller i supervision.
- 12.15-12.30**      **Afslutning**  
Facilitator interviewer lederen om oplevelsen af workshoppen. Herefter følger en kort runde, hvor de øvrige deltagere kan evaluere.