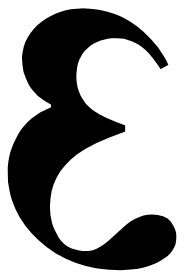


“Upraktiske” overvejelser

mest om holdninger og etik i hverdagen

and. psych. Per Ankjær



Ansvar er en egenskab, en person kan besidde over et givent emne, projekt, område el. lign. At have ansvar betyder, at man til alle tider er gyldig modtager af kritik, såvel positiv som negativ. (Wikipedia)

ansvar

Måske er “ansvar” som begreb og i praksis interessant at kigge på, når man vil forstå, hvorledes en organisation fungerer og hvorfor den evt. ikke lever op til sine mål.

En anekdote.

For mange år siden kommer jeg kørende på en sjællandsk landevej i aftenslumringen. En fasan løber ud foran bilen. Jeg kører den ned. Jeg kan ikke mærke eller høre noget, men der er fjer i luften.

Jeg kører videre.
“Den er jo død - ”
Jeg kører videre.
“Eller er den?”

Efter nogle hundrede meter, vender jeg om og kører sukkende og bandende tilbage til ulykkesstedet. Jeg går hen til bunken af fjer på vejen, idet jeg prøver, at lade være med at se på den. Rækker ned og får fat i den varme krop, halsen. Drejer rundt og trækker - det er vist sådan man gør. Jeg aner ikke engang, om den er død i forvejen. Hovedet er ved at ryge af, kan jeg mærke. Jeg vil ikke se på den. Den er slap og tung i min hånd. Jeg bærer den over i skovkanten.

Jeg kan ikke huske, hvad det var jeg skulle, men jeg kan huske, at det første jeg gjorde var at vaske hænder, da jeg nåede frem.

Mange år senere er jeg på vej hjem gennem den sydlige del af Skanderborg mellem de 2 søer. En andrik passerer vejen og bliver kørt ned - af en modgående bil ca. 50 meter foran mig.

Jeg kører videre uden at se på den.

Jeg kan ikke lade være med at kigge i bakspejlet. Den anden bil standser ikke. Jeg sætter farten ned og spejder bagud. Den stopper ikke.

Jeg holder ind til siden - venter.

Efter et minuts tid vender jeg kareten og kører sukkende og bandende tilbagejah di jah di da - “same procedure as last year”.

Nu handler dette ikke om, at jeg er et godt menneske eller jeg har oplevet noget dybt forfærdeligt, der har ødelagt mit liv. Jeg har været med til noget, der var langt værre og du har sikkert et par historier om dyr og deres endeligt eller lidelser, der slår alt, hvad jeg kan præsentere.

Det handler om ansvar.

At have ansvar betyder altså, at man svarer for/står til regnskab for et område/et forhold. Spørgsmålet er, om det står nogen steder, hvordan man skal forholde sig, når man kører en fugl ned. Det gør det nok ikke, men i de fleste tilfælde, hvor vi ikke er formelt forpligtede/eller afklarede overfor et ansvar, træder vores moral til og viser vejen.

Allerede nu har vi et par vinkler på begrebet “ansvar”.

- Ansvar lægger et vist pres på ansvarsholderen.
Uanset hvor frydefuldt/bekræftende et ansvar end må opleves, så kræver det noget mere af os/bebyrder os, sammenlignet med, hvis vi ikke har det.
- Hvis vi ikke varetager vores ansvar, så vil der for det meste være andre der “hænger på det”.
- Et ansvar er tæt knyttet til/understøttes af en “bagvedliggende” moral.

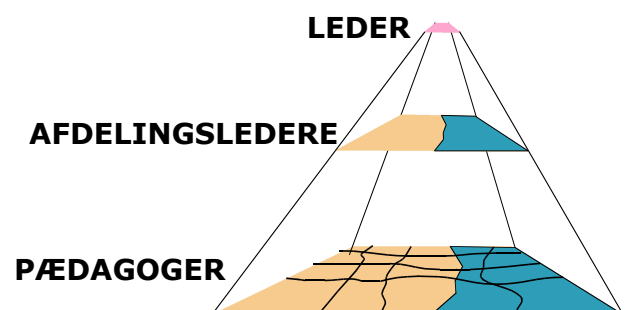
Det uddelegerede ansvar og den personlige moral

I vores lille verden er ansvar, noget man har som leder og som man i en vis udstrækning uddelegerer til medarbejderne. De forskellige ansvar ligger expliciteret/beskrevet eller implicit/underforstået i diverse roller. Desuden er der noget ansvar, der regelløst “flyder rundt”, alt efter hvem, der til en given tid, får øje på det, har lyst, føler sig forpligtigede o.s.v.

Organisationer, såsom de, der er repræsenterede i Plan98, er opbygget af et netværk af hierarkisk ordnede roller med tilhørende ansvarsområder.

Påstanden, m.h.t. “ansvar”, må så være, at organisationenes evne til at løse deres opgaver og i øvrigt udvikle sig, er afhængig af:

- hvor klart de forskellige ansvar er definerede
- hvor godt ansvarshaverne bestyrer deres ansvar, bl.a. afhængigt af, i hvilken udstrækning de reelt har påtaget sig og forstået deres ansvar
- hvor godt “ansvarsmønstret” i hele organisationen dækker de nødvendige opgaver.
- og sidst men ikke mindst: I hvilken udstrækning medlemmerne i organisationen kan referere /støtte sig til en personlig moral, når de dagligt opdager, at det er umuligt at skemalægge sig igennem deres forpligtigelser/de formeldt beskrevne ansvar.



Moral eller Etik er begreber, der betegner en rettesnor for, hvordan man bør opføre sig. Det er indbegrebet af, hvad en given person eller en gruppe af personer anser for sømmeligt og vedrørende menneskelig handlen.

Vi tager et eksempel:

I snart mange år har vi talt om, hvor sårbar og relativt beboere og brugeres udvikling er. Vi siger det tilmed højt:

**”Mennesker med varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne, er ikke bærere af deres egen udvikling”
Det åbenbare spørgsmål er selvfølgelig: “Hvem skal så bære?”**

Hvad sker der f.eks. med “den nye måde at gøre tingene på”, når projektet er færdigt? Et projekt er jo groft sagt en fokuseret arbejdsindsats, der sigter på at lære borgerne nye færdigheder og personalet nye forholdsmåder i forhold hertil. Efter projektets indlæringsperiode overgår det nyvundne terræn, til at blive en routine, et program.

Alt for ofte ser vi imidlertid, at der ret hurtigt “går møl” i borgernes nye programmer/rutiner. Det medfører, at de og personalet i heldigste fald, returnerer til tidligere adfærdsmønstre. Desværre bliver dette nok ofte kombineret med nogle erfaringer for både borgerne og personalet, der kan gøre det svært at rette op på skaderne.

“Det har vi prøvet”!

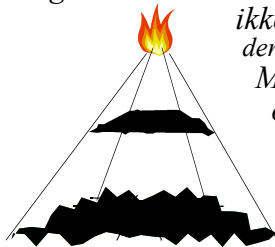
Vi er sådan set ikke uden ideer om hvorfor. Nye medarbejdere, mindre entusiastisk indsats i det hele taget (nogen kalder det sjusk), små variationer, der sniger sig ind i programmet - forskelligt fra personale til personale, manglende udvikling/progression i opgaverne, “routinesløvhed” hos begge parter o.s.v.

Lige præcis det med “routinesløvheden” er der en masse at sige om. Jeg kan ikke lade være med at hoppe ud af sammenhængen og prøve en kort version. Rutiner/programmer/genkendelighed er godt, siger vi. Yes, og engang imellem er det ikke så godt, grundet det faktum, at man kan blive så tilvænnet en rutine, at den kræver mindre og mindre af ens focus. Dette giver plads til konkurrerende processer, som igen medfører en ringere præstation. Kort sagt, rutiner kan blive for “lette”. Det gælder selvfølgelig ikke alle rutiner for alle mennesker, men i mange tilfælde vil en fyldestgørende indsats kræve at “opgaven til stadighed har en kant”/en udfordring, som nødvendiggør fuld focus.

Tilbage til emnet.

På baggrund af disse sørgelige erfaringer om “tabte terræner” begyndte jeg, på et tidspunkt at argumentere for en opfølgerrolle til projekterne. Det er ikke lykkedes mit, i egen forståelse, kreative hoved, at komme op med noget bedre end “den situationsansvarlige”.

Og det er jo så usexet, at det i sig selv kan forklare, hvorfor den funktion ikke har bidt sig fast. (Der er en bakke billig øl på højkant, for et bedre navn til den rolle.)



Men sagen er, at jeg stadig synes, at det er en hyperfornuftig foranstaltning og de, jeg taler med, synes at være enige.

Vi ved at en organisations- eller lad os bare sige en gruppes reaktionstid, kan være dræbende lang. Noget kan f.eks. være gået i udu umådelig længe inden, der bliver reageret. Vi ved, at det set ud fra en pædagogisk vinkel, er temmelig udsigtsløst at reagere, når noget er gået galt.

Hvis man undlader/glemmer aktivt og profylaktisk, at følge op på projekterne, virker det lidt som at gøre jorden klar til køkkenhave, begå en vellykket såning med diverse fornuftige og sunde ting, for derefter at glemme alt om foretaget. Måske lige kombineret med, at man vender tilbage til stedet et par måneder efter og undrer sig over, at man ikke kan finde andet end ukrudt og dræbersnegle.

Hvorfor er dette ansvar ikke blevet samlet op?

Mangler der en definition af, hvad det går ud på? Hvorfor holder medarbejderne ikke fast i ideen? Er den for besværlig?

Er det et resourcespørgsmål? Burde det være løftet/presset højere op i systemerne? Er det forkert tænkt, en regulær bøn-ide?

Spørgsmål der kunne være stillet i forhold til mange af de huller og mangler i vores service, som vi selv og visse pårørende i øvrigt er de eneste, der kærer sig om.

Der er et par ting, der falder mig ind, når jeg skriver om dette. Nogle af disse opgaver/ansvar er umiddelbart ikke så “spændende”, hvilket kan være een af årsagerne til, at de ikke bliver aktiverede. De kræver en vis mængde sammenbidt selvjustits og udholdenhed og belønningen for personalet er noget sværere at få øje på, sammenlignet med, hvad f.eks. selve projektet kan give af succesoplevelse til de involverede.

Om ansvar i almindelighed.

Inden jeg når til det sidste eksempel, vil jeg beskæftige mig med et par generelle aspekter omkring “ansvar”.

Ansvar adler og modner.

Det lyder jo lidt opstøltet, men hentyder til, at ansvar har tendens til at løfte ansvarshaverens status/anseelse (derfor “adler”) samtidig med, at vedkommendes selvbillede bliver påvirket i en positiv retning. Det er godt at huske på, hvis man i al venlighed er i gang med at “ordne” noget for en borger. I øvrigt er det også højst relevant i forhold til de forstyrrede børn af egen avl, som man har derhjemme. I den forbindelse er det klart at....

Ansvar skal doceres efter forudsætninger. Hundevalpen og akvariet.

“Vapsidog” er jo din hund (9 år), og når man har en hund, så der skal gås tur hver dag bla, bla, bla....og bla, bla, bla”.

Hvis det er en pige, kan det måske slæbe af et halvt års tid. En dreng?

“Nu har far købt og du har selv sparet 50 kr sammen, et fint 100 liters akvarie med bundplanter, skattekiste, renseanlæg, ilt, 45 fede Guppy’er, 1 DræberSardin og 2 Skraldefisk, men så må du love, at holde det fint rent. Fiskene må kun få en lille smule mad hver dag og du skal rense... bla, bla, bla

Junior nikker kraftigt og sværger ved alle sine PS3 spil.

Hvem står og renser akvarie om 14 dage? ”Undskyld dyrehandlerfrue, hvad koster et sæt Guppyer?”?

Problemet med denne type ansvar er, at de i forhold til ungerne forudsætninger kræver alt for meget af ovennævnte voksne “sammenbidt udholdenhed”. Det er meget smartere og meget mere for børn, at lade dem styre indkøbet i supermarkedet efter egne huskelister og selv tage deres lommepege om fredagen i forældrenes pung - uden at blive kontrollerede. Hvis du holder op med at kontrollere dine børn, så begynder de nemlig selv at gøre det. I forhold til beboere og brugere er det ofte denne kontrol/kiggen over skulderen”, der medfører at borgerne fejler deres opgaveløsning. Der er i øvrigt mange af disse “vendbare sandheder i vores milieu”. “Hvorfor står du og kigger Henrik over skulderen?” **Fordi han ricikerer at gøre noget forkert.**” “Hvorfor ricikerer Henrik at køre noget forkert?” **“Fordi jeg kigger ham over skulderen.”**

Et ansvar er ikke alene noget, der hører med til en rolle eller som f.eks. bliver uddelegeret.

Et ansvar er noget man påtager sig, noget man har ejerskab til.

Selvfølgelig er det en forudsætning for at påtage sig et ansvar, at man ved hvad det indebærer, at det er klart defineret. Men som i så mange andre forhold, er det ikke tilstrækkeligt med et stykke papir og nogle telegramsætninger.

Hvordan har ansvarshaveren forstået betingelserne og forventningerne og bedst af alt, har vedkommende forslag til den praktiske løsning af opgaven.

Eksempelvis forekommer det mig at være en god ide at spørge personer (projektlederen, supervisoren, kontaktpersonen, den situationsansvarlige, afdelingslederen ...) hvad de selv mener der skal til af foranstaltninger for, at de kan løfte det aktuelle ansvar.

Ansvar skal pin pointes.

Det er meget almindeligt nu for tiden, at man afprøver forskellige modeller i forhold til “kontaktpersonsopgaven.”

Jeg er ikke sikker på, at det er ideen om en enkelt person i denne rolle, der er noget galt med. Selvom man er enebærer af et ansvar, kan man jo godt rådføre sig med sine kolleger. Jeg tror snarere, problemet er og har været, at “kontaktpersonsansvaret” p.g.a. uklare definitioner, har flydt ud over alle grænser.

Det, man bl.a. skal holde øje med, når man f.eks. placerer de forskellige ansvar i et “team” er at førnævnte definitioner samt de tilhørende aktioner/handlinger fra medlemmernes side, er tilstrækkelig præcist beskrevet. D.v.s. at man i alle tilfælde, nok bliver nødt til at få klarhed over, hvem der gør hvad i teamet.

Det er efter min opfattelse alt for ricikabelt at regne med, at en gruppe personer, uden meget veldefinerede og pinpointede (hæftede på konkrete personer) ansvarområder, sådan i al fælleshed skulle kunne nå omkring alle vigtige spørgsmål og derudover også nå til at handle på de svar, man når frem til.

Når et ansvar ikke er pinpointet, er der stor riciko for, at det forsvinder ned i mellemrummet mellem mennesker.

Man vil også kunne se, at de handlinger, der kunne være nødvendige i forlængelse af et ansvar, lader vente på sig, fordi “provokationen” foranlediget f.eks. af en beboers uacceptable situation, fordelt på mange personer, simpelthen ikke er tilstrækkelig tilskyndelse til at udløse noget aktivt. Det bliver måske i højere grad til kollektive aftaler/monologer om, at “noget er galt” - måske til lidt “gensidig trøst” i teamet.

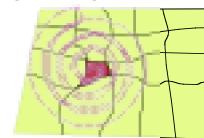
Har du ansvar for at monitorere, handle eller rapportere, eller hverken eller?

Vi tager lige et standard eks. på noget af forvirringen omkring dette spørgsmål. Her ser vi pyramiden fra bunden (den skal bruges, jeg har været 4 dage om at konstruere den)

Grafikken illustrerer, det ikke helt ukendte fænomen, at een medarbejder ligesom ikke rigtigt vil, det vedkommende egentlig skal.

Skal du/I andre gøre noget ved det, eller skal I sige det til mor eller far? Hvor længe skal man blive ved med at mase med kollegaen og hvordan? Når man så endelig, endelig, endelig går videre med det - er man så usolidarisk?

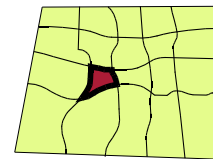
SET FRA BUNDEN AF PYRAMIDEN



One Bad Apple Spoils the Whole Bunch

Hvis du/I ikke går videre med det, kan det se sådan her ud. Det indebærer, at der går mængder af energi til spilde (kræft i organisationen) - og år med opgivende hoveddrysten. Selvom, det for så vidt er let og rigtigt nok at sige, at solidariteten bør ligge i forhold til beboeren/brugeren, så viser det sig ofte i praksis, at være umådeligt vanskeligt for medarbejderne at tage ansvar i den type sammenhænge.

SET FRA BUNDEN AF PYRAMIDEN



Et forsøg på at arbejde rundt om et problem

Alligevel er det at lade kolleger “styre” kolleger, en af de mest almindelige ansvars displaceringer fra ledelsens side, som man kan træffe på i en organisation.

Sidste eksempel.

Dagtilbuddet og bostedet skal lægge planer i fællesskab med den udviklingshæmmede borger.

Men når talen falder på “dagtilbuddene” (som for øvrigt er meget tyndt repræsenterede i Plan98) så viser det sig ofte, at bostedets medarbejdere ikke rigtig ved, hvad der foregår. “Det er noget med...”

Man har mødetes med kollegerne fra dagtilbuddet, men har sjældent selv oplevet beboeren i dagfunktionen.

Dog mener de fleste, at beboeren egentlig burde have et mere relevant dagtilbud.

Jeg synes til tider, at det virker meget overvældende, så “galt” man mener, det står til, samtidig med, at man tilsyneladende ikke er i stand til at gøre noget ved det. Jeg kan dog ikke rigtig være uenig, hvad angår tilbuddenes kvalitet, for det forekommer som om, der er rigelig meget “wellness”, “gåtur”, musik og kaffe i mange beboeres hverdag i dagfunktionen.

De samme krav og forventninger om relevans/meningsfuldhed, udvikling, løn, personaleforhold og ledelse som alle andre af samfundets borgere har og nærer, skal selvfølgelig, i en tilpasset form dukke op i relation til dagfunktionen. Ligeså forventningen om, at livet “hænger sammen” og at borgerne bliver mødt på en måde, så de genkender omverdenens krav og dermed kan tage afsæt i livet lige kraftigt fra bosted og dagtilbud.

Hvis man så prøver at gennemskue det ansvarsmønster, der skulle dække op for denne situation:

Hvem har ansvaret for, hvad der sker i dagfunktionen?

Det har lederen af dagfunktionen.

Hvem har ansvaret for valg af dagfunktion?

Det har kommunen.

Hvem har ansvaret for overblik og samarbejdet mellem døgn og dag?

Det har begge parter.

Et eller andet sted i denne remse, begynder det at blive uklart for mig, hvem der skal gøre hvad. Jeg har f.eks. svært ved at se, hvor indignationen på borgerens vegne skal komme fra. Hvor er det, indtrykkene skal samles og blive til handlinger? Kan det overhovedet lade sig gøre for de ansvarlige (hvem det så måtte være) at agere i den udstrækning borgeren har krav på?

Er borgerens ret til en relevant sammenhæng og kvalitet i tilbuddene havnet på gulvet, hvor den engang imellem får et fur, når een eller anden ikke kan undgå at sparke til den?

Hvem har ansvaret - når det ikke fungerer?

Slut