

Vaner og forandringsledelse

MASTERMODUL, LB.
VEJLEDER MICHAEL PEDERSEN
ANSLAG 112.885
STINE A. HØEGH 060976

Indholdsfortegnelse

Motivation og problemfelt	3
Problemformulering.....	4
Opgavens opbygning.....	5
Teoretisk grundlag: vaner som analytisk begreb	6
Vaner som automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende dispositioner	6
Vaner som kontekstafhængige	8
Vaner som socialt medieret	9
Vaner som plastiske.....	10
Valg af metode og empiri	13
Analysestrategi	14
Analyse af medarbejdernes aktuelle vaner.....	15
Vaner, der skaber værdi intrapersonelt.....	15
Vaner og kontorpladsen som kontekst.....	18
Vaner, der skaber værdi interpersonelt.....	21
Vaner og værdiskabelse for borgerne.....	23
Opsamling på analysen	26
Diskussion: Vaner, Én Indgang og min ledelse.....	28
Arbejde med omgivelserne	28
Arbejde med at forstå meningsskabelsen omkring vanen.....	30
Udvide tålmodighed.....	35
Bruge tid på at evaluere vanen	36
Opsamling på diskussionen.....	37
Konklusion og perspektivering	39
Egen læring.....	41
Summary.....	42
Litteraturliste.....	43
 BILAG.....	 44
1. Helhedsplanen for psykisk sårbare.....	44
2. Ledetrådene.....	45
3. 'Noget der bliver taget sig af?.....	46
4. Interviewspørgsmål	47
5. Interviews	48
Informant 1 (Sagsbehandler).....	48
Informant 2 (Sagsbehandler).....	59
Informant 3 (Sagsbehandler).....	71

Informant 4 (Støttekontaktperson)	82
Informant 5 (Støttekontaktperson)	90
Informant 6 (Støttekontaktperson)	99

Motivation og problemfelt

Jeg har været ansat som Social- og Borgerservicechef i Rødovre kommune siden august 2019 og har det seneste år arbejdet intensivt med udarbejdelsen af en Helhedsplan for psykisk sårbare (Bilag 1). Planen er nu politisk vedtaget af kommunalbestyrelsen og implementeringsfasen i sin spæde begyndelse. Selve processen havde en høj grad af borgerinvolvering for at få deres perspektiv på, hvordan de oplever mødet med kommunen og værdien af den hjælp, de modtager. Borgerne peger på tre ledetråde for os i tilrettelæggelsen af vores indsats: mød mig, hjælpe mig med at finde vej og husk min verden skal med (Bilag 2).

Et af hovedinitiativerne i Helhedsplanen er blevet Én Indgang til kommunen og særligt socialområdet. Som situationen er nu, er det svært for borgerne at finde indgangen til hjælp hos kommunen og det er meget den enkelte medarbejder og dennes kompetencer, som er mere eller mindre fælles fagligt funderet, som er i spil i forhold til tilgangen og opgaveløsningen.

Så udover, at vi skal skabe Én Indgang til socialområdet, indebærer initiativet derfor også to andre væsentlige forhold; 1) at medarbejderne skal have et fælles fagligt ståsted i metoden Åben Dialog¹ som platform for mødet med borgeren og indsatsen og 2) vi skal skabe de rette fysiske rammer for opgaveløsningen. Forventningen er, at Åben Dialog vil kunne højne det fælles og individuelle faglige ståsted og deraf øge værdiskabelsen for borgerne. Hertil kommer, at de fysiske rammer er meget lidt indbydende og præget af klassisk kommunal sagsbehandling, der ikke afspejler intensjonerne i Helhedsplanen og understøtter medarbejderne i den opgaveløsning, som de skal sikre fremadrettet i Én Indgang.

Én Indgang betyder derfor, at der kommer til at ske forandringer både i forhold til de kompetencer, som der efterspørges i tilgangen til borgerne, men også i de fysiske rammer. Det betyder nødvendigvis ikke, at vi skal gøre noget helt nyt, men at vi skal gøre ting på en anden og mere værdifuld måde i nogle rammer, som reflekterer vores værdier og skaber grundlag for et godt møde mellem borger og kommune.

Det er et meget vigtigt og spændende tidspunkt lige nu, hvor der er høje politiske forventninger til initiativerne i Helhedsplanen og hvor der er ressourcer til at løfte både det faglige niveau og arbejde med de fysiske rammer for opgaveløsningen. Jeg er derfor optaget af, hvordan jeg rent ledelsesmæssigt bedst griber opgaven an med at skabe den organisatoriske forandring, som det kræver.

Forandringsledelse

Der er mange planlagte organisatoriske forandringer, som aldrig lykkes (Pedersen & Dunne 2020). Den brændende platform er et kendt udtryk i forbindelse med forandringsledelse og ifølge John Kotter et stadie, man altid bør gennemgå for at skabe en succesfuld forandring. Her er frygt og smerte drivkraften eller i mere ledelsesrette termer, at ledelsen udtrykker bekymring og skaber en følelse af pres ved 'kunstigt' at opstille en brændende platform (Ørsted 2020:30-33). Andre er fortalere for at arbejde med medarbejdermotivation gennem bl.a. en forståelse af hvilken passion, som driver medarbejderne og gennem tydelig kommunikation og anerkendelse. Motivation er vigtigt, men den er også ustabil og kompleks, fordi

¹ Åben Dialog er en tværsektoriel tilgang, der fokuserer på inddragelse af borgerens private og professionelle netværk i forbindelse med psykiske vanskeligheder. Tilgangen lægger vægt på, at borgerens netværk udgør en ressource, som kan anvendes som et element i indsatsen eller behandlingen. Metoden er evidensbaseret.

<https://vidensportal.dk/temaer/inddragelse/indsatser/aben-dialog>

den er svingende og fordi vi er motiveret af noget forskelligt (Pedersen & Kristensen 2020, Münster 2020:123-124).

Helt aktuelt peger en meget anset ledelsesrådgiver og forfatter Christian Ørsted på, at den måde som vi tænker forandringsledelse på grundlæggende er forkert (Ørsted 2020:52). Vi taler ofte om, at mislykkede forandringsprocesser skyldes modstand mod forandring hos medarbejderne. Men der er kun i yderst få tilfælde tale om modstand mod forandring, men til gengæld er der ofte modstand mod måden, hvorpå forandringer håndteres ledelsesmæssigt (Ørsted 2020:57; Pedersen & Dunne 2020). Vellykkede organisatoriske forandringer kræver sin egen specifikke ledelsesmæssige dygtighed og håndtering.

Der er teoretiske retninger, som peger på, at store dele af vores adfærd ikke er styret af vores vilje, viden og bevidste intentioner. Forskning har derimod vist, hvordan motivation og viden ikke fører til nogen naturlig tilegnelse af ny adfærd (Wood 2019). Derimod er vores adfærd i langt højere grad styret af ubevidste vaner og fælles organisatoriske rutiner, som er blevet skabt over tid i relation til den organisatoriske kontekst, som vi dagligt navigerer i (Pedersen & Dunne 2020).

Op mod 55 % af vores adfærd i løbet af en dag beror på vaner (Wood 2019:23). Vaner udgør med andre ord en meget stor del af vores daglige virke også i vores arbejdsliv og det er vaner, som gør os både resistente over for forandringer, men også modtagelige (Pedersen & Dunne 2020). Vaner kan ikke alene ansues som den enkelte medarbejders handlinger, men skal ses i relation til de *organisatoriske rutiner* og *konteksten* for adfærden. Så en ting er, hvordan jeg som privat person tilrettelægger min hverdag og opdyrker vaner, noget andet er, hvordan jeg opbygger vaner på min arbejdsplads. De vaner skal vedvarende skabes, funderes og reguleres i relation til den opgave, vi skal løse og den værdi, vi skal skabe. Så en anden tilgang til at skabe organisatoriske forandringer er ved at få øje på og arbejde med medarbejdernes vaner kontinuerligt.

En anden meget velanset forfatter og konsulent, som er kendt inden for adfærdsdesign, er Morten Münster. Münster peger på, at hvis man vil skabe forandringer effektivt uden at bruge en masse tid på at motivere, skal man ændre konteksten, som forandringen skal fungere i (Münster 2020:145). Den tilgang ligger i forlængelse af betydningen af konteksten for vaner og peger på væsentligheden i at anerkende og arbejde med konteksten for adfærd, når vi ønsker at skabe større eller mindre forandringer.

Med inspiration fra nogle af de forfattere og teoretikere, som udfordrer den mere klassiske tilgang til at arbejde med at skabe forandringer i organisationer, vil jeg tilgå forandringsprocessen ved at undersøge vaner hos de medarbejdere, som skal arbejde i *Én Indgang*. Hvilke vaner kendetegner deres nuværende handlinger og er de meningsfulde i forhold til den adfærd, som skal være kendetegnende for indsatsen i *Én Indgang* og hvis ikke, hvordan kan jeg så arbejde ledelsesmæssigt med at ændre de vaner?

Det leder mig til følgende problemformulering.

Problemformulering

*Hvilke vaner er kendetegnende for medarbejdernes adfærd på nuværende tidspunkt og hvordan kan jeg ledelsesmæssigt arbejde med de vaner for at drive forandringen mod *Én Indgang* og indsatsen dér?*

Opgavens opbygning

Jeg starter med at beskrive mit teoretiske grundlag for at anvende vaner, som analytisk begreb. Derefter beskriver jeg kort mit valg af metode og empiri, og hvordan jeg laver koblingen mellem mit teoretiske ståsted og analysen af min indsamlede empiri. Herefter følger analysen af medarbejdernes nuværende vaner, som skaber fundamentet for det efterfølgende diskussionsafsnit, hvor jeg aktivt forholder mig til, hvordan jeg vil arbejde med medarbejdernes vaner set i relation til den opgave, vi skal løse i Én Indgang. Slutteligt konkluderer og perspektiverer jeg på opgaven og reflekter over egen læring.

Teoretisk grundlag: vaner som analytisk begreb

Følgende afsnit omhandler begrebet vaner og peger på forskellige teoretiske forståelser af begrebet, som jeg har ladet mig inspirere af i min forståelse af vaner. Jeg redegør i afsnittet for vaner som analytisk begreb ved at anskue vaner som henholdsvis *automatiserede reaktionsmønstre* og *dybereliggende dispositioner*, som *kontekstafhængige*, som *socialt medieret* og endelig som *plastiske*.

Forskning viser, at op mod 55 % af vores adfærd i løbet af en dag er af vanemæssig karakter. Det gælder derfor også på arbejdspladsen og i det hverdagsliv, som udspiller sig her (Wood 2019:23). Det gør vaner til et meget interessant fænomen, ikke mindst fordi det fylder forholdsvis lidt i den teori og den litteratur, som omhandler forståelsen af organisationer og organisatoriske forandringer (Pedersen & Dunne 2017).

Der er flere forskere, der har beskæftiget sig med vaner og bidraget med forskellige perspektiver på, hvordan vi skal se og forstå vaner. Nogle forskere er inspireret af den behavioristiske tradition, mens andre anlægger et mere procesorienteret perspektiv, hvor vaner ses i et vedvarende og gensidigt påvirkende samspil mellem selvet og konteksten. I de følgende afsnit vil jeg trække på de forskellige perspektiver på vaner og derigennem anskueliggøre, hvilken definition jeg læner mig op ad og hvordan jeg vælger at anskue vanebegrebet.

I min tilgang til forståelse af vaner er jeg inspireret af flere forskellige teoretiske perspektiver på vaner, herunder Wood (2019), Lorino & Simpson (2016), Pedersen & Dunne (2017) og Münster (2018, 2020). Dog læner jeg mig primært op ad Pedersen (2020) og lægger op til en bred forståelse af vanebegrebet i min opgave inspireret af Pedersen & Dunne (2017). Pedersen & Dunne definerer vaner som: **En vane er en social informeret *disposition* forbundet til vores kroppe og hjernes *plasticitet*** (Pedersen & Dunne 2017).

I de følgende afsnit vil jeg folde denne definition ud ved at redegøre for vaner som henholdsvis; 1) automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende dispositioner, 2) som kontekstafhængige, 3) som socialt medieret og 4) som plastiske forstået som at være foranderlige, men også forbundet med en vis træghed. Punkterne vil danne det teoretiske grundlag for min analyse og den efterfølgende diskussion.

Vaner som automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende dispositioner

Pedersen (2020) har beskrevet, hvorfor vaner er vigtige i en organisatorisk kontekst og ikke mindst brugen af vaner som led i at skabe og arbejde med organisatoriske forandringer. I Pedersens forståelse ses vaner både som automatiserede reaktionsmønstre og som dybereliggende dispositioner.

Et eksempel på vaner som *automatiserede reaktionsmønstre* er vaner forbundet med hverdagen og hvordan vi står op om morgen og kommer på arbejde. En proces, som de fleste af os ikke aktivt tager stilling til hver morgen, men udfører ved vanens kraft. Det er ganske fordelagtigt for os, da det fylder vores liv med forudsigelighed og ro og giver hjernen fri til at fokusere på andre handlinger og tanker, som ikke er indlejret i et vanemønster f.eks. et konkret møde eller en vigtig beslutning.

Et eksempel på vaner som *dybereliggende dispositioner*, er når vi trækker på vores faglige kendskab, som er blevet indlejret over tid gennem vores erfaringer. En faglighed, som vi besidder mere eller mindre ubevidst og som kommer i anvendelse f.eks., når vi løser en opgave. Her er vaner noget, som vi trækker på i mødet

med noget nyt eller ukendt, fordi vaner er bærere af erfaringer, som disponerer os for særlige måder at møde verden på. Her ses vaner som dispositioner til at handle og tænke på særlige måder i tæt samspil med og i relation til den kontekst, hvori de opstår og udspiller sig.

Den første forståelse af vaner som automatiserede reaktionsmønstre har rødder i den behavioristiske tradition. Her ses vaner som en cyklus, hvor der først sendes et signal fra omgivelserne, som gør hjernen eller kroppen opmærksom på, hvilken adfærd der skal aktiveres. Herefter følger responsen, og slutteligt en belønning. Belønningen er afgørende for at adfærden udvikler sig til en vane, og belønningen skal derfor være koblet direkte på handlingen (Wood 2019:115-118, Pedersen 2020). Et oplagt eksempel herpå er signalet om, at du modtager en SMS på din telefon enten ved lyden eller, at den dukker frem på skærmen. Opmærksomheden rettes mod skærmen, og belønningen består i at aflæse beskeden. For nogle forskere er manglende følsomhed over for belønningen den ultimative standard for, om der er tale om en vane, hvis handlingen fortsat udøves trods det, at belønningen er forandret eller udebliver (Wood 2019:126). For nogle af os gælder det formentlig, at belønningen forbundet med at tjekke sin telefon over tid i større eller mindre grad udebliver, og at det for nogen i højere grad er blevet et irritationsmoment at man ikke kan lade telefonen ligge, men vanens kraft forbundet med dens cyklus er trådt ind og har automatiseret vores reaktioner. I den behavioristiske tradition er det adfærden (kroppens reaktioner), som er omdrejningspunkt for at kunne studere mennesket, og hvordan man gennem påvirkning af omgivelserne kan ændre eller stimulere den enkeltes adfærd (Pedersen 2020). Her spiller det enkelte menneskes refleksivitet en sekundær rolle, fordi adfærden ses som automatiseret og derfor ikke i udgangspunktet intentionel. Det er også med baggrund i denne tænkning, at adfærdsdesign og nudging har fundet vej til at påvirke menneskers adfærd gennem stimuli i omgivelserne.

Den anden forståelse af vaner som dybereliggende dispositioner er en noget bredere forståelse af vanebegrebet. Her ses vaner i højere grad som tilbøjeligheder eller dispositioner til at handle og tænke på særlige måder. De er tæt koblet til erfaringer over tid, og kan derfor ses som indlejrede måder at reagere på bestemte situationer på. I forbindelse med vores arbejdsopgaver kan det være dybt indlejrede faglige tilgange og værdier, som mere eller mindre ubevidst er styrende for vores handlinger og beslutninger i løbet af arbejdsdagen og derfor er med til at bestemme, hvordan vi responderer på nye opgaver og situationer (Pedersen 2020). Jeg laver derfor en analytisk skelnen mellem dybereliggende dispositioner og dybereliggende *faglige* dispositioner, hvor førstnævnte er koblet til vores sociale og kulturelle ballast og sidstnævnte til vores faglige ballast. Det gælder for begge, at her ses vaner som et samspil mellem selvet og situationen eller mellem sind og krop, som påvirker og indvirker på hinanden over tid og i en vedvarende proces.

Hvor opfattelsen af vaner, som automatiserede reaktionsmønstre kan fremstå deterministisk, åbner forståelsen af vaner, som dybereliggende dispositioner, op for muligheden for at vi kan bevidstgøres og ændre adfærd ved at reflektere over værdier og levede erfaringer.

I den forståelse, som jeg anlægger af begrebet vaner, tillægger jeg begge perspektiver betydning. Vaner kan altså både være automatiserede reaktionsmønstre, men de kan også være dybereliggende dispositioner for vores adfærd. Hertil kommer, at vaner skal ses i relation til konteksten, hvilken jeg vil redegøre for i det følgende afsnit.

Vaner som kontekstafhængige

Flere af de teoretiske perspektiver på vaner peger på betydningen af konteksten for adfærden. Wood påpeger, at konteksten er en af de mest afgørende faktorer for vores adfærd og at vi har en tendens til at undervurdere, hvor meget vores adfærd er påvirket af vores omgivelser. I stedet fokuserer vi på vores egen indre beslutningskraft, vores viljestyrke (Wood 2019:96-97). Vi overser dermed, hvordan vores hverdagsomgivelser gør nogle handlinger svære og andre mere lige til, og dermed overser vi også betydningen af vores kroppe. Adfærd er ikke kun tankevirksomhed, men i høj grad også båret af vores kroppe i relation til den kontekst, hvor vores handlinger udspiller sig (Wood 2019:96).

Her ses inspirationen fra den behavioristiske tradition, som tillægger kroppen og i mindre grad selvet betydning for vores adfærd. Som sagt påpeger Münster, at hvis du vil skabe forandringer hos mennesker, uden at bruge en masse tid på at motivere, skal du ændre konteksten, som forandringen skal fungere i og det vil formentlig have en hurtigere og større effekt (Münster 2020:145). Et meget aktuelt eksempel herpå er COVID19, som bl.a. har ændret konteksten for, hvordan vi hilser på hinanden og hvordan vi afholder møder. I tråd med Münster må man sige, at forandringen fra håndtryk til albuetryk og fra fysiske møder til virtuelle møder, hvor sidstnævnte er forsøgt gennem længere tid, skete på meget kort tid, da COVID19 ændrede konteksten for, hvordan vi kan hilse på og mødes med hinanden.

Et andet eksempel på betydningen af konteksten for vores adfærd er fra Mændenes Hjem, som er et herberg og en natcafé på indre Vesterbro i København. Fra en del år siden valgte de at droppe kontorerne som samtalerum til fordel for en campingvogn. De oplevede, at borgerne, når de kom ind fra gaden, var utrygge og urolige ved at skulle tale med en medarbejder på et kontor, som lå langt væk fra udgangen, hvilket var et rigtig dårligt udgangspunkt for samtalen. I stedet for introducerede de campingvognen som den fysiske ramme for samtalen. Den står lige inden for døren, og vækker nogle helt andre associationer hos borgerne forbundet med hygge, tryghed, ferie, leg mv. Her kan man godt tale om en automatiserede adfærdsreaktion fra borgerens side, men handlingen er mere end det. Den trækker på dybereliggende dispositioner for adfærd i mødet med det offentlige hjælpesystem.

Pointen er her, at vi skal være meget mere opmærksomme på betydningen af konteksten for, hvordan vi løser en opgave. Som Wood påpeger, har vi en langt større tiltro til vores beslutningskraft, men overser betydningen af vores kroppe interaktion med konteksten (Wood 2019:96-97). I eksemplet med Mændenes Hjem bliver det meget tydeligt, at det enkelte menneske har en social og kulturel ballast med sig i sin meningsforståelse, som influerer på den enkelte i sin adfærd og vanedannelse i relation til konteksten. Her bliver den vane hos borgerne i 'mødet med systemet' meget uhensigtsmæssig for både borgeren og medarbejderen. Inspireret af Tanggaard (2018) og Pedersen & Dunne (2017) ligger heri potentialet for et vanebrud gennem opmærksomheden på vanens uhensigtsmæssighed i relation til konteksten og dernæst gennem introduktionen af campingvognen. Når vores handlinger mødes af en eller anden form for modstand, kan der ske en forandring ved at rekonstruere meningen med det vi gør i situationen - eller rettere rekonstruere relationen mellem de to (Lorino & Simpson 2016). Så hvor konteksten for mødet før var utryg eller ligefrem konfliktoptrappende, oplever borgeren og medarbejderen en ændret adfærd i en ændret kontekst med betydning for borgerens adfærd i mødet med det sociale hjælpesystem.

Her ses koblingen til den mere brede definition af vaner, hvor vaner påvirker konteksten og konteksten påvirker vaner. Vanen determinerer ikke handlingen, men medierer mellem handling og konteksten i den konkrete situation (Lorino & Simpson 2016). Her ses vaner i samspil med omgivelserne i den aktive skabelse af selvet. Vaner er i den brede forstand et svar på forskellige situationer, og er derfor i funktionel relation til sine omgivelser og over tid måder, hvorpå vi gør os vante med vores omgivelser (Pedersen & Dunne 2020). At ændre vaner er derfor også at ændre relationen til konteksten, fordi vanens forandring ikke sker i tanken alene, men også i kroppens og selvets samspil med konteksten. Det leder mig videre til det næste afsnit, som omhandler vaner som socialt medieret.

Vaner som socialt medieret

I de to foregående afsnit har jeg beskrevet vaner som henholdsvis automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende dispositioner og dernæst i relation til konteksten. Men vaner er også socialt medieret.

At vaner er socialt medieret betyder bl.a., at det enkelte menneske har en social og kulturel ballast med sig i sin meningsforståelse, som influerer på den enkeltes adfærd i samspillet med kontekst (Pedersen & Dunne 2017). Et eksempel herpå er borgerens møde på Mændenes Hjem, som er farvet af den meningsforståelse, som borgeren har tillagt mødet med det sociale hjælpesystem gennem sine erfaringer. De erfaringer er ikke alene forbundet til den fysiske kontekst, men også den sociale kontekst. Borgerens adfærd på Mændenes Hjem kan opleves irrationel eftersom mødet foregår på Mændenes Hjem, som netop er et trygt og velkendt sted for borgeren, men det understreger pointen om, at vaner kan være dybereliggende dispositioner og kropsligt indlejret. Det er med baggrund heri, at vi som mennesker har forskellige og individuelle vaner, som har taget form over tid influeret af vores tidligere erfaringer og de sociale relationer, som vi indgår i og har indgået i. Så vaner kan være en meget sammensat og kompleks størrelse, der både tager afsæt i det enkelte menneske, men også formes af den sociale interaktion og konteksten.

Set i en organisatorisk sammenhæng kan det, at vaner er socialt medieret, ses i sammenhæng med de organisatoriske rutiner, som udspiller sig i organisationen. Rutiner er faste fremgangsmåder, der følges regelmæssigt eller i bestemte situationer og kan ses som en slags socialt sprog, der organiserer og gør handlinger genkendelige i organisationen (Lorino & Simpson 2016). Lorino & Simpson skelner i deres forståelse af rutiner i organisationen mellem det *påpegende* og det *udøvende* (Lorino & Simpson 2016). Det *påpegende* ses f.eks. i organisationens nedfældede praksis i beskrivelser af kerneopgaven eller organisationens strategi. Begge beskrivelser udgør artefakter, som beskriver, hvorfor vi gør, som vi gør i organisationen og hvorfor det giver mening. I den forstand er artefakterne påpegende for den adfærd, som ønskes udført i organisationen og er på den måde handlingsanvisende ved at sætte en overordnet retning for organisationen som f.eks. Helhedsplanen for psykisk sårbare og ledetrådene. Det *udøvende* dækker over de faktiske handlinger, som udspilles i organisationen og hvor der handles i relation til artefakternes handlingsanvisninger eller måske ikke, hvis medarbejderne ikke er i stand til at omsætte dem til den ønskede adfærd eller hvis de oplever, at noget andet giver bedre mening. Her er der også tale om en vekselvirkning mellem det påpegende og udøvende, som gensidig påvirker hinanden og er med til at forandre og forme organisationen.

Hvor vaner udspiller sig på mikroniveau gennem vores hverdagshandlinger, ses rutiner i denne forståelse på det mere organisatoriske niveau, men med betydning for hvordan den enkelte medarbejder former sine

vaner på arbejdspladsen. Rutinerne i organisationen griber m.a.o. ind i den enkelte medarbejders sindelag og påvirker den enkeltes adfærd og adfærden hos medarbejderne har samtidig en indvirkning på organisationen og hvordan den udvikler sig. I den forstand er medarbejdernes vaner socialt medieret i den organisatoriske kontekst både set i lyset af organisationens artefakter, men også i lyset af hvordan de fortolkes, set i relation til den enkelte medarbejders positionering i organisationen og egen individuelle kulturelle og sociale ballast.

Et andet eksempel på vaner som socialt medieret er inspireret af Pedersen & Dunne (2017). Pedersen & Dunne peger på begrebet sædvane som et udtryk for en anden type af vaner, som vi er fælles om. Her er der tale om etableret og socialt accepterede praksisser eller skikke, som har vundet hævd over tid. Sædvaner bliver her ofte forbundet med kultur og strukturelle forhold, der over tid bliver indlejret hos den enkelte mere eller mindre ubevidst. Men i samspillet med vaner på mikroniveau kan sædvaner ses i den lokale afdeling som de ubeskrevne koder for adfærd, som alle følger og som kan være svære at afkode for nye medarbejdere. Et eksempel her på er taget fra min empiri, hvor en nyansat medarbejder siger under interviewet:

"Altså jeg har vildt svært ved at finde ud af, om man må give folk kaffe. Jeg har haft læst, inde på det der RK intra, at der står, at man ikke må give kaffe og man har tre kopper per dag (griner) (...) Jamen, jeg så nogle andre gjorde det og så tænkte jeg, Y nu bruger du lige din sunde fornuft. Og så kan du altid få at vide; du må ikke give kaffe til nogen. Det synes jeg nok var lidt skørt." (Informant 3:79).

Udsagnet eksemplificerer meget godt de uskrevne koder for adfærd, som man som ny medarbejder forsøger at tilegne sig på arbejdspladsen og som kan benævnes sædvaner. Det er også i den sammenhæng, at man ser nye medarbejdere blive spurgt efter et par måneder; så hvad har du lagt mærke til, hvad undres du over? I anerkendelsen af, at sædvaner er adfærd, der har vundet hævd over tid og i den forstand kan siges at udgøre en del af *et andet selv* – en side af organisationen, som lever i skyggen (Wood 2019:17), men som har mulighed for at træde frem f.eks. når vi spørger ind til oplevelser hos nye medarbejdere.

Så når vi skal forstå vaner som socialt medieret, er det både i anerkendelsen af at det enkelte menneske altid allerede er formet af sine erfaringer, og derfor har en kulturel og social ballast med sig i forståelsen af sine omgivelser med betydning for den enkeltes adfærd. Og at det enkelte menneske løbende påvirkes af og kan påvirke den organisatoriske kontekst, som det indtræder i. Det leder mig til det næste afsnit, som omhandler vaner som plastiske i betydningen, at de er foranderlige.

Vaner som plastiske

Vaner som plastiske skal forstås i betydningen af, at vaner kan ændres, men ikke pludseligt. De har en plasticitet i sig, som betyder at de er modtagelige for forandring, at de kan gøres til genstand for refleksion og forandres, men stadig har en modstand iboende (Pedersen & Dunne 2017).

Vaner er gjort af et helt særligt stof, som er med til at skabe stabilitet i vores hverdag, uanset om det er hjemme eller på arbejdspladsen. Som tidligere nævnt er op mod 55 % af vores adfærd i løbet af en dag af vanemæssig karakter (Wood 2019:23). Hvis vi hver dag og hele tiden skulle forholde os til den konkrete situation på ny, ville vi overbelaste hjernen. I den henseende er vaner stabiliserende og giver ro og struktur i

vores hverdag, og er derfor også forbundet med en vis træghed (Pedersen 2020). Vi er derfor også tilbøjelige til at efterleve en vane i hverdagen, fordi det er nemmere end at træffe en 'ny' beslutning baseret på viden og erfaringer. Viden er derfor ikke en stærk markør, når vaner skal forandres, hvilket ses i kraft af, at der ofte ikke er en sammenhæng mellem *det vi ved* og *det vi gør* (Wood 2019:83-98). De fleste af os ved godt, hvad der er det rigtige valg, når det kommer til f.eks. kost og rygning, og hvilke alvorlige konsekvenser valgene kan have for vores helbred. Alligevel har vi svært ved at ændre på vores adfærd.

At vaner har en stabiliserende effekt i vores hverdag og at viden ikke er en stærk markør for forandring betyder derfor, at vaner kan gøre os ufølsomme over for ændringer i vores omgivelser som f.eks. organisatoriske forandringer eller andre forhold i organisationen, som kræver, at vi arbejder anderledes (Pedersen 2020). Det udfordrer vores 'klassiske' tilgang til at skabe forandringer gennem etablering af en 'kunstig' brændende platform eller ved at arbejde med medarbejdernes motivation. Et eksempel herpå er, når medarbejderen har været på kursus eller ledelsen på seminar og kommer tilbage til arbejdspladsen. Det er for det meste svært for medarbejderne og lederne at sætte de nye kompetencer og viden i spil, fordi de skal bryde med deres egne og kollegaers/medarbejderes vaner, rutiner og sædvaner i organisationen, samtidigt med at konteksten for adfærden formentlig er uændret.

Nedenstående figur er et forsøg på at illustrere de indbyrdes forbundne relationer og dynamikker, som vedvarende er på spil i forståelsen af, hvordan vaner hos den enkelte medarbejder hele tiden står i relation til sine omgivelser og hvordan de gensidigt griber ind i og påvirker hinanden.



Wood peger på, at vaner udfordres, når signaler eller konteksten for vores handlinger ændres. I den forbindelse sker der et skifte fra vane-bevidsthed til agent-bevidsthed, fordi vanen bliver synlig for os, den træder så at sige ud af sin skygge, og muligheden for at skabe en ny og måske bedre vane opstår. Der sker m.a.o. en form for disruption (Wood 2019:161-176).

Pedersen & Dunne peger også på, at vaner bliver synlige og kan gøres til genstand for refleksion og handling i det øjeblik, hvor vi bliver opmærksomme på, at de ikke er ønskværdige for os og vi ønsker at forandre dem (Pedersen & Dunne 2017). Vi kan blive opmærksomme på, at der er noget, der ikke fungerer og vi bliver derfor nødt til at finde en anden løsning. Det kan være en konkret problemstilling, som opstår eller en impuls, der bliver vakt hos os. Det er i dette mellemrum, at agent-bevidstheden træder frem og giver os mulighed for at formulere problemet eller få øje på det uønskede, og lede efter nye veje for adfærd.

Heri ligger potentialet for at skabe læring, og samtidig med en opmærksomhed på, at den enkelte har en kulturel og social ballast med sig, som disponerer den enkelte for bestemte handlinger i sin agent-bevidsthed (Pedersen & Dunne 2017). Agent-bevidstheden giver os mulighed for at rekonstruere relationen mellem selvet og situationen. Så når vi arbejder med vaner, som en del af det at arbejde med forandringer, kræver det en forståelse for, hvilken mening medarbejderne tilskriver vanen, og at anerkende betydningen af konteksten og omgivelserne for vanedannelse og vanebrud.

Medarbejderne har allerede og vil danne vaner og det interessante er, hvordan jeg som leder kan forstå og agere i dette rum, så der ledelsesmæssigt kan arbejdes med medarbejdernes vaner set i relation til opgaven. Når forandringer skal gennemføres, er det gennem bearbejdningen af medarbejdernes vaner at forandringer i organisationen skabes (Pedersen 2020).

Valg af metode og empiri

Følgende afsnit beskriver mit valg af metodisk tilgang og empiri for at komme længst muligt i belysningen af min problemstilling.

Der er to medarbejderteams, som skal arbejde i Én Indgang. Det er henholdsvis sagsbehandlere og støttekontaktpersoner. Samlet set drejer sig om ca. 20 medarbejdere, som har kontorbase samme sted og hvor vi skal etablere Én Indgang.

I mit valg af metodisk tilgang benytter jeg den kvalitative metode. De forskellige metodiske tilgange har forskellige styrker i forhold til hvilke data, de producerer. For at kunne belyse vaner hos medarbejderne har jeg fundet den kvalitative metode bedst egnet, da vaner ofte finder sted ubevidst, og interviewformen kan være med til at synliggøre og skabe refleksion omkring medarbejdernes vaner. I mit valg af empiri har jeg derfor udarbejdet interviews med 6 medarbejdere, 3 fra hvert team, for at undersøge deres nuværende vaner på kontorpladsen og hvordan de spiller sammen med Én Indgang.

Jeg er inspireret af den fænomenologiske tilgang i indsamlingen af mine kvalitative data. Fænomenologien er videnskaben om fænomener og ses som en tilgang, der søger at beskrive menneskets direkte erfaringer. Fænomenologien er derfor ikke optaget af genstanden i sig selv, men af den måde den opleves på og træder frem i den menneskelige bevidsthed (Lassen 2020:203). En fænomenologiske tilgang til vaner kan derfor være med til at fremme viden om medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsdag, og kan brydes ned i små hverdagsscenarier, situationer og samtaler, hvor man er nysgerrig på den virkelighed, man selv og ikke mindst andre oplever. Det handler om at kunne leve sig ind i dagligdagen på en sansende og nysgerrig og nærværende måde (Lassen 2020:203). Fænomenologien kan skabe opmærksomhed på hverdagens små og store begivenheder og på de dybe erfaringer af mening, nærvær og interpersonelle relationer i arbejdslivet (Lassen 2020:204), hvilket ligger godt i tråd med opmærksomheden på og undersøgelsen af vaners betydning. Den britisk professor Ernesto Spinelli har desuden udviklet en struktur for den fænomenologiske samtale (Lassen 2020:219-20):

1. *Parentesreglen: sæt parentes om din egen forståelse.*
2. *Beskrivelsesreglen: Fjern forklaringerne. Beskriv! Beskriv! Beskriv!*
3. *Ligeværdighedsreglen: Hav et åbent sind. Alt kan være lige vigtigt.*

Det er i det lys, jeg har opbygget mine interviews og guide min egen forholden sig i interviewsamtalerne.

Det er min forventning, at interviewene kan give et billede af, hvilke vaner medarbejderne har opbygget og hvordan de spiller sammen med konteksten og ikke mindst den værdi, vi skal skabe for borgerne.

Mine interviewspørgsmål er delt op i tre temaer, der alle har til formål at belyse vaner hos medarbejderne (Bilag 4). Den første del omhandler selve opgaveløsningen (spørgsmål 1-7), den anden del omhandler de fysiske rammer som en del af konteksten for opgaveløsningen og mødet med borgeren (spørgsmål 8-10) og den sidste del omhandler selve værdiskabelsen for borgerne (spørgsmål 11-12).

Med baggrund i mit teoriafsnit og afsnittet omkring metode og empiri vil jeg nu bevæge mig over i analyseafsnittet, men indledningsvis vil jeg kort redegøre for min analysestrategi.

Analysestrategi

Følgende afsnit er en redegørelse for, hvordan jeg har valgt at analysere min indsamlede empiri.

Jeg definerer som beskrevet vaner som **en social informeret disposition forbundet til vores kroppe og hjernes plasticitet** (Pedersen & Dunne 2017) og i min redegørelse for, hvordan jeg anvender vaner, som analytisk begreb skelner jeg mellem henholdsvis:

- Vaner, som automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende dispositioner
- Vaner som kontekstafhængige
- Vaner som socialt medieret
- Vaner som plastiske

Denne teoretiske skelnen har dannet grundlag for, hvordan jeg har arbejdet med min empiri efterfølgende i forhold til medarbejdernes konkrete udsagn. Jeg har systematisk gennemgået mine interviews med blik for udsagn, som primært beskriver vaner af den ene eller anden karakter. Den teoretiske skelnen har derfor også dannet baggrund for de fire tematikker i analysen.

Det første tema i analysen omhandler vaner, der skaber værdi *intrapersonelt*. I dette afsnit ses koblingen til forståelsen af vaner som automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende faglige dispositioner hos den enkelte medarbejder, og hvordan den type af vaner kommer til udtryk på arbejdspladsen f.eks. gennem overgangsritualer og mødet med borgeren i eget hjem.

Det næste tema omhandler vaner som *kontekstafhængige*. Her kommer jeg særligt ind på betydningen af kontorpladsen for medarbejderne og de vaner, som udspilles her. De er forskellige og har primært det formål at skabe værdi intrapersonelt. Det skaber forstyrrelser på kontorpladsen, fordi vanerne griber ind i hinanden.

Det tredje tema i analysen omhandler vaner, der skaber værdi *interpersonelt*. Her ser jeg på, hvilke sociale vaner medarbejderne har indlejret og hvordan de kommer til udtryk gennem samarbejdet f.eks. i form af faglig sparring. Her bliver det tydeligt, hvordan vaner er socialt medieret både i kraft af den sociale og kulturelle ballast, som medarbejderen har med sig, men også i samspillet med kollegaer og konteksten for opgaveløsningen.

Det sidste tema i analysen omhandler vaner og *værdiskabelse*. Her ser jeg på de vaner, som medarbejderne beskriver som vigtige i forhold til at skabe værdi for borgerne, f.eks. at handle hurtigt, og hvordan den handling er koblet direkte til en belønning, men også til dybereliggende faglige dispositioner. Ligeledes ser jeg på betydningen af manglende organisatoriske rutiner, som kan give anledning til at medarbejderne vælger den adfærd, som for dem giver mest værdi intrapersonelt.

Efter analyseafsnittet følger min diskussion af medarbejdernes vaner og min ledelse. Her sætter jeg ikke længere en parentes om egen forståelse, men forholder mig ledelsesmæssigt til de indsigter, som analysen har bidraget med og hvad de betyder for min ledelse af den forandring, der skal ske hen mod etableringen af En Indgang.

Analyse af medarbejdernes aktuelle vaner

I min tilgang i analysen er jeg inspireret af den fænomenologiske tilgang, som også dannede grundlag for indsamlingen af min kvalitative data. Som beskrevet er fænomenologien ikke optaget af genstanden i sig selv, men af den måde den opleves på og træder frem i den menneskelige bevidsthed. Så hvordan træder vaner f.eks. frem for medarbejderne, hvilke vaner fastholder medarbejderne i bestemte arbejdsgange og ikke mindst hvorfor?

Ligesom jeg i min tilgang til mine interviews var inspireret af Ernesto Spinelli for en struktur i den fænomenologiske samtale, bruger jeg ligeledes den struktur som inspiration for tilgangen i min analyse for at komme længst muligt i forståelsen af medarbejderens vaner (Lassen 2020:219-20).

1. *Parentesreglen: sæt parentes om din egen forståelse.*
2. *Beskrivelsesreglen: Fjern forklaringerne. Beskriv! Beskriv! Beskriv!*
3. *Ligeværdighedsreglen: Hav et åbent sind. Alt kan være lige vigtigt.*

Vaner, der skaber værdi intrapersonelt

Temaet for dette afsnit er vaner, der skaber værdi intrapersonelt hos medarbejderne. Her handler det i høj grad om de vaner, som skaber værdi for den enkelte medarbejder og som er automatiserede eller dybereliggende dispositioner.

De automatiserede vaner: om at møde ind om morgen

Når medarbejderne bliver bedt om at beskrive deres hverdag, når de går på arbejde, beskriver flere af dem deres individuelle veje til at skabe struktur på arbejdsdagen, som det første de gør. Der er ingen tvivl om, at vi har at gøre med vaner alene ud fra den betragtning, at medarbejderne skulle tænke sig godt om og have spørgsmålet forklaret et par gange for at kunne beskrive deres hverdag på arbejde. Deres handlinger foregår helt tydeligt på et ikke reflekteret niveau, og nu bliver de bedt om at bevidstgøre dem i samtalen (Pedersen 2020).

Vaner kan i den forstand siges at udgøre en del af *et andet selv* – en side af os selv, som lever i skyggen, men som har mulighed for at træde frem for os f.eks. i samtalen (Wood 2019:17). Nedenstående citater er fra sagsbehandlerne.

Så møder jeg ind, så gennemgår jeg bare lige min kalender, hvis jeg har nogle møder, så printer jeg alt det ud jeg skal have læst. Og så læser det igennem, hvis jeg nu har et møde klokken 9, så læser jeg det inden, men jeg har altid det hele liggende, som jeg skal nå i løbet af dagen (Informant 1:48).

Jeg møder ind ofte meget tidlig (...). Så tænder jeg computeren. Vi snakker lidt med X som oftest er her meget tidligt, tænder computeren går ud og fylder min vanddunk (...) og så tjekker min telefon, som ligger på bordet, og så sætter jeg mig ned og ser hvilke mails, der er kommet ind, hvad har jeg i kalenderen her som det første, er der noget jeg skal forberede mig på (Informant 3:71).

Sagsbehandlerne håndterer mange komplekse problemstillinger i løbet af dagen, og set i det lys bliver deres vanemønstre fra morgenstunden stabiliserende i en ret krævende hverdag. På den måde har vaner en repetitiv karakter med en efterfølgende 'fortjenthedsfølelse' af, at nu er jeg 'klar til arbejdsdagen'. Man kan nærmest fornemme, hvordan den rolige start på arbejdsdagen synes at få dem til at 'træde ind' i arbejdsrummet på en forudsigelig måde, som gør dem mentalt klar til dagen. Så de vaner hos medarbejderne, som kan synes trivielle og for nogen syne af ren spildtid, kan have det formål, at de forbinder medarbejderen til en rytme i arbejdsdagen gennem en slags overgangsritual, og deri ligger et vigtigt og afstressende potentiale (Lassen 2020:193).

Jeg kommer helst klokken 7 eller lige omkring 7. Og så starter jeg med at tænde min computer, og så tager jeg min lille kasse frem fra skuffen og sætter op. Så gennemgår jeg og ser, hvad skal jeg lave i dag. På den måde er jeg meget struktureret. Så gennemgår jeg, nå jeg skal gøre det, og så tager jeg fra bunken, hvor jeg har mine små lapper på sager, og så går jeg i gang med det, jeg nu skal. Det gør jeg, fordi så er der ro til det der med at få overblikket, inden det vælter (...) Lige det og det skal jeg have lavet i dag. Og så har jeg fået struktureret, og så kan folk bare komme. Så gør det ikke noget, de forstyrrer (Informant 2:59).

Det er netop automatikken, som træder frem i handlingerne hos medarbejderne, som er ganske fordelagtig for os som mennesker, da det fylder vores hverdag med ro og forudsigelighed. Vores beslutningssystemer i hjernen er hele tiden på jagt efter at konservere mental energi for at gøre vores hverdag effektiv og finde en rød tråd i virvaret af muligheder (Münster 2020:193-194). Det giver hjernen ro og dermed fri til at fokusere på andre handlinger og tanker, som kræver vores aktive stillingtagen, som f.eks. forstyrrelser fra kollegaer eller et konkret møde med en borger (Pedersen 2020).

Nedenfor ses endnu et eksempel på, hvordan støttekontaktpersonerne også indarbejder en struktur og en automatik i hverdagen. Det er tydeligt, at de har indarbejdet en anden struktur set i lyset af deres funktion og rammen for deres arbejde, som primært er udgående modsat sagsbehandlerne, som primært er tilstede på kontorpladsen.

Jeg starter som regel med at tjekke min telefon og så få et overblik, jeg har min store kalender og jeg elsker jo min store papirskalender. Det giver mig et rigtig godt overblik. Frem for at jeg skal sidde og åbne en computer først og sidde og kigge der (...) For mig er det nemmeste bare at sidde med min kop kaffe, og så få styr på alle de der ting hjemmefra (Informant 6:99).

Samlet set kan man sige, at medarbejderne har hver deres vaner om morgen, som tilfredsstiller et fælles behov hos dem alle, nemlig at træde ind i arbejdsrummet. Her kan vanerne nærmest betragtes som automatiserede overgangsritualer fra fritid til arbejdstid, hvor ikke kun bevidstheden indstiller sig på arbejdet ved at få overblik over arbejdsopgaverne, men også kroppen indstilles i form af kaffe/vand og rolige omgivelser. Vanerne er her forbundet med behovet for at skabe struktur, forudsigelighed og ro omkring arbejdsdagen. Det er netop den belønning, medarbejderen får, og som er koblet direkte på den enkeltes adfærd og forklarer adfærdens cyklus og dermed dens vanemæssige karakter.

At møde borgeren i hjemlige omgivelser: vaner som dispositioner

Et andet forhold, som flere af medarbejderne beskriver, når de fortæller om deres arbejdsdag er, at de næsten altid mødes med borgeren hjemme hos borgeren selv. Her er der tale om dybereliggende faglige dispositioner i form af erfaringer og opfattelse af, hvad der er godt socialt arbejde. Følgende udsagn er både fra sagsbehandlerne og støttekontaktpersonerne.

Enten så mødes jeg her eller ofte så hjemme ved dem. Det vil jeg helst (...) Så jeg kan se deres omgangskreds og hvordan de bor og hvordan de lever. De kan sidde og fylde mig med alt muligt pis. Det er lidt sværere, når man sidder derhjemme og sidder i alt rodet (...) De får ikke rigtig noget valg. Jeg ringer til dem og siger, at jeg har fået den her henvendelse og jeg gerne vil besøge dem den og den dato (Informant 1:49).

Jeg har næsten ikke nogle møder, som jeg planlægger inde på mit kontor, så tager jeg ud til dem (borgerne) i stedet (...). Det er ikke besluttet pga. de fysiske rammer. Men jeg tror, det også er noget med, hvad man associerer kommunen med, og det at komme her op, og det hænger også sammen med de fysiske rammer (Informant 3:78).

... for de fleste af dem synes jeg jo faktisk, at det er rigtig vigtigt, at man kommer hos dem, fordi hvordan ser det ud derhjemme, betyder så utrolig meget, så dem man kan få lov til at komme hos, tænker jeg, at det er rigtig vigtigt (Informant 6:104).

I ovenstående udsagn ses eksempler på, at vaner kan være fagligt indlejrede måder at handle på i forhold til, hvordan får jeg det bedste billede af borgerens livssituation, så jeg kan yde den bedst mulige hjælp. Her peger medarbejderne på vigtigheden i at besøge borgeren i borgerens eget hjem. Vanen kan siges at være udtryk for en indlejret faglighed over tid, som har lært medarbejderne om en positiv tilgang til borgerens situation og måske også relationen (Pedersen 2020). Her er der tale om en form for tavs viden, som den enkelte medarbejder ikke genkender som sådan, fordi der er tale om en dybereliggende faglig disposition for, eller tilbøjelighed til, at gøre noget specifikt i særlige situationer. Medarbejderne trækker på deres erfaring, som skaber forbindelsen mellem tidligere erfaringer og nutidens udfordringer. Her handler det om at bruge en afprøvet løsning på et tilbagevendende problem, nemlig at tage hjem til borgeren for at få det bedst mulige udgangspunkt for opgaveløsningen.

Fleksibilitet i strukturen giver struktur i fleksibilitet: at skabe sine egne vaner

Når medarbejderne bliver spurgt til, hvad der fungerer godt i deres arbejde, vægter mange af dem fleksibiliteten i forhold til selv at kunne strukturere deres arbejdsdag ud fra de behov, som de ser i forhold til at kunne løfte opgaven. De anvender ord som tillid og 'en følelse af frihed', som giver dem arbejdsglæde og arbejdslyst, det gælder både for sagsbehandlerne og støttekontaktpersonerne (Informant 4:84-85, 5:93). Tid er en strukturerende faktor og det, at de selv er herre over den, giver struktur og ro hos dem i forhold til den uforudsigelighed, der kan ligge i at arbejde med udsatte mennesker.

Den fleksibilitet som medarbejderne har til at kunne tilrettelægge deres arbejdsdag, rummer samtidig en frihed til at danne vaner f.eks. i forhold til, hvor lang tid medarbejderen vurderer at opgaven skal tage. Fleksibiliteten er på den måde værdiskabende intrapersonelt, da den giver mulighed for at medarbejderne kan danne deres egne individuelle vaner, som strukturerer.

Det, der betyder, mest for mig eller det der er rigtig godt, det er, at der ikke er nogen, der har sagt du har 22 minutter til den her borger. For eksempel, at det er mig, der vurderer fra sag til sag fra borger til borger om, hvor meget der skal bruges her (Informant 6:103).

Generelt synes jeg også, at det er rigtig fedt den måde, vi kan tilrettelægge vores eget arbejdsliv på. Der er mange steder, hvor der er sat en grænse for, hvor mange gange du skal være på arbejdspladsen, hvad du skal lave de forskellige dage, kører en vagtordning, nogen der passer telefonen, men vores telefoner er bare altid åbne og der er ikke noget, der er så stringent på den måde (Informant 1:55).

... det er rigtig godt med den fleksibilitet, jeg oplever, der er. Møderne kan blive holdt her, men de kan også blive holdt ude hos borgeren. Der er ikke nogen telefontid. Jeg har også mulighed for at sige, fordi der er lang venteliste på støttekontaktpersonerne. Så kan jeg sige, jeg ringer til dig eller jeg står standby (Informant 3:74).

Medarbejderne peger indirekte på nogle af de tendenser, som man kan observere på socialområdet på landsplan. Her har forskellige og nye styringsbehov påvirket måden, hvorpå arbejdet tilrettelægges f.eks. gennem angivelse af, hvor lang tid en opgave bør tage eller ved at skulle fremmøde på faste tidspunkter. Noget af den bekymring, som kan spores hos medarbejderne, handler om bekymringen for at blive begrænset i sin frihed til at tilrettelægge opgaven med betydning for den mening, deres arbejde giver dem. Her er fleksibiliteten og friheden ikke umiddelbart målet i sig selv for medarbejderen, men midlet til at kunne hjælpe udsatte mennesker på en meningsfuld måde, set i lyset af borgernes individuelle behov.

Vaner og kontorpladsen som kontekst

Temaet for dette afsnit er vaner og betydningen af konteksten for medarbejdernes og borgernes adfærd. Konteksten for adfærd har som tidligere nævnt en stor betydning for, hvordan vi skaber, fastholder og forandrer vaner. I stedet fokuserer vi ofte på vores egen indre beslutningskraft (vores viljestyrke) som væsentligste markør for vores valg af handling (Wood 2019:96-97). Vi overser dermed, hvordan vores hverdagsomgivelser gør nogle handlinger svære og andre mere lige til, og dermed overser vi også betydningen af vores kroppe. Adfærd er ikke kun tankevirkksomhed, men i høj grad også båret af vores kroppe i relation til de omgivelser, hvor vores handlinger udspiller sig (Wood 2019:96).

I den forståelse som jeg anlægger af vaner, er vaner derfor et svar på forskellige situationer og dermed i funktionel relation til sine omgivelser og over tid måder, hvorpå vi gør os vante med vores omgivelser (Pedersen & Dunne 2017). Så kroppen og bevidstheden står i direkte relation til konteksten, når vores adfærd udspiller sig og har derfor også en betydning, når vi ønsker at ændre adfærd. Jeg har derfor i mine interviews spurgt medarbejderne til, hvordan de oplever de fysiske rammer på kontorpladsen og om de fremmer eller forhindrer dem i deres opgaveløsning.

Vaner, der skaber mental og kropslig de- eller opkobling

Særligt for støttekontaktpersonerne, som det meste af dagen er udgående i deres arbejde, får kontorpladsen en helt central betydning. Flere af dem beskriver kontorpladsen i termer, som 'mit lille hjørne', få ro, få luft, høre hjemme og en base. Udsagnene er eksempler på, hvordan ikke alene overgangsritualerne, når de møder ind om morgen, giver en ro og forudsigelighed, men også de fysiske rammer. Så de fysiske rammer er direkte forbundet med oplevelsen af ro og stabilitet i hverdagen. I og med at den fysiske ramme for medarbejderne

på arbejdspladsen er forbundet med deres skrivebordsplads, bliver selve pladsen symbolet på hjem og associationerne forbundet hermed er ro og stabilitet i både krop og sind. Følgende udsagn er fra støttekontaktpersonerne.

... det jeg er mest bange for at miste, det er jo min ro ved mit lille hjørne og der er vi jo meget forskelligt indrettet, men jeg kan mærke, at det betyder meget for mig, at jeg har et sted, hvor jeg kan sætte mig og få lidt ro, fordi jeg farer rundt alle mulige mærkelige steder hele dagen (Informant 6:103).

Så er det altså meget rart lige at komme ned og sidde, hvor man hører til. Og bare lige få noget luft (...) Jeg kan bedst lide at sidde på min arbejdsplads og lave mit arbejde. Det fungerer jeg bedst med (...) Det er jo lidt ligesom lidt hjemme, så det er der, jeg har alle mine papirer. (...) det giver et eller andet for mig og ha' et hjem. Det (kontorpladsen) bliver hjemme (Informant 5:92).

Som tidligere beskrevet er der et afstressende potentiale forbundet med vaner, fordi de lever i skyggen og styrer vores adfærd, uden at det kræver en aktiv stillingtagen. For støttekontaktpersonerne, som er meget udegående i deres funktion og som dagligt møder nye og komplekse udfordringer i deres virke, bliver de vaner, som de har indarbejdet på kontorpladsen, meget værdifulde for dem. Man kan nærmest få en oplevelse af at puste til en form for skrøbelighed, når samtalen falder på betydningen af deres kontorplads og en mulig forandring.

Men det der med ikke at have et sted, hvor jeg kan have nogle ting, som bare er mig. Det ville være rigtig svært for mig. Det er det, jeg tænker mest over i forhold til det nye, der skal ske (Informant 6:103).

... det der ville være værst for mig, det var, hvis ens kollegaer blev revet væk, og at man ikke havde et sted, hvor man føler sig lidt hjemme (Informant 5:95).

Udover, at kontorpladsen er medvirkende til at skabe en ro og en stabilitet for medarbejderne, har den også en anden betydning for de interpersonelle relationer på arbejdspladsen. Det er her, medarbejderne 'kobler sig på organisationen' gennem mødet med kollegaerne og udveksling af viden og erfaringer.

Så det er meget om morgenen for mig for at se mine kollegaer, som jeg synes, jeg har brug for at vende nogle ting med, men også nogle gange for at have det sjovt. Ja, for mig betyder det her kollegasammenhold sindssygt meget, at man kan have lidt sjov og humor, og man kender hinanden, uden at være meget privat og mødes privat (Informant 5:91).

(...) selvfølgelig er det også lige at komme og sparre med mine kolleger en gang imellem og lige sige hej og lige få en sludder med hvem, der nu lige kommer (Informant 6:101).

Ved at komme på kontorpladsen kobler medarbejderne sig mentalt og kropsligt på organisationen. De kobler sig på et socialt meningsfællesskab for deres opgaveløsning ved at træde ind i og få bekræftet den meningsforståelse, som deres arbejde er centreret omkring og her ligger belønningen.

Et andet aktuelt eksempel herpå er, hvordan medarbejdere, som på nuværende tidspunkt er hjemsendte pga. COVID19, oplever betydningen af at koble sig på organisationen mentalt og kropsligt gennem det fysiske fremmøde. Nogen trives bedre end andre med hjemmearbejdet, men alle oplever vanebruddet og fraværet af det sociale meningsfællesskab, som ikke kun opretholdes mentalt gennem møder online, men også opleves kropsligt gennem det fysiske fremmøde på arbejdspladsen.

Vaner, der griber ind i hinanden og skaber forstyrrelser

Samtidigt henleder flere udsagn fra medarbejderne opmærksomheden på, at kontorpladsen har forskellig individuel betydning for medarbejderne, og at deres forskellige vaner i anvendelsen af kontorpladsen griber ind i hinanden og påvirker deres samarbejde på en u hensigtsmæssig måde. Medarbejdernes udsagn udtrykker flere individuelle behov, som kontorpladsen skal opfylde, og hvor den enkelte medarbejders vaner ikke nødvendigvis er vaner, som medarbejdergruppen deler. I sammenstødet af vaner bliver de enkelte vaner synlige og åbner muligheden for refleksion og stillingtagen til, hvilken anvendelse vi skal have af de fælles rammer på arbejdspladsen eller m.a.o. en mulighed for at rekonstruere relation mellem den enkelte og kontorpladsen.

... så har jeg siddet og skulle lave nogle telefonopkald og skulle sidde og skrive noget, men T har haft borgere på kontoret lige ved siden af, så der sidder en borger bare lige en meter fra mig. Jeg kan ikke sidde og snakke i telefon med en borger samtidig med at han har en borger på kontoret (Informant 6:103).

... altså X han bliver meget sådan midt (X sidder midt imellem), som vi begge to kan vende os om til og spørge. Nogle gange har jeg faktisk været rundt om for at kunne spørge B for ikke hele tiden at spørge X (Informant 3:73).

Ja, og der mangler jeg et rum, hvor man kan sidde for sig selv. Og jeg synes egentlig ikke, at det kommer andre ved, og man sidder og ringer eller om det er det ene eller det andet, det er sådan set lige meget (Informant 5:94).

Udsagnene giver udtryk for forskellige vaner forbundet med brug af kontorpladsen, som skal udløse forskellige belønninger hos medarbejderne, som igen er koblet på deres individuelle behov for ro, stabilitet, produktivitet, faglig sparring og ikke mindst meningsskabelse. Der er m.a.o. forskellige forhold på spil her, som er med til at strukturere medarbejdernes brug af kontorpladsen. Alle udgør de en del af konteksten for den adfærd, som udspiller sig på kontorpladsen og som vidner om forskellige opfattelser af, hvilke funktion kontorpladsen skal have, for at den enkelte medarbejder kan løfte sin opgave tilfredsstillende.

Kontorpladsen og borgernes vaner

Et andet eksempel på betydningen af relationen mellem den fysiske kontekst og vaner ses i forhold til, hvordan medarbejderne reflekter over de fysiske rammer på arbejdspladsen og hvordan de spiller sammen med den opgave, som vi skal løse fremadrettet i Én Indgang.

I forbindelse med den officielle lancering af Helhedsplanen for psykisk sårbarhed for organisationen, tog jeg enkelte billeder med til medarbejderne af vores fysiske rammer med overskriften 'Noget der bliver taget sig af?' (Bilag 3). Hvilket for flere af dem var en øjenåbner i forhold til, hvad konteksten sender af signaler om

vores tilgang til borgerne, og dermed også har potentiale for at forme deres adfærd i mødet med os. Det bliver meget tydeligt i dialogen med medarbejderne, at de ikke har tænkt over betydningen.

Men følelsen af, at det ikke er sådan noget firkantet og bureaukratisk. Jeg tror, de (borgerne) ville være mere åbne og afslappede. Det tror jeg faktisk. Det kender vi fra os selv ikke, hvis vi bliver mødt... Jeg ved ikke, hvorfor vi ikke har tænke mere over det... (Informant 2:67).

Det er lidt som om, at vi står fast i en tid, som vi ligesom har bevæget os forbi, også i forhold til, hvordan vi tænker opgaven (Informant 2:65).

... det er mere signalværdien til de borgere, der rent faktisk kommer her, det er sådan noget skrald det her og hvilken service kan de så forvente at få (Informant 1:57).

Medarbejdernes udsagn peger på en organisatorisk sædvane i måden, hvorpå de ikke har forholdt sig aktivt til de fysiske rammer og hvordan de indvirker på adfærd. Udsagnene vidner om en dybereliggende accept af, at 'her ligner skrald' og et kommunekontor fra en svunden tid. Samtidig vidner deres udsagn om en voksende bevidstgørelse i samtalen af kontekstens betydning for borgernes adfærd. Og at de fysiske rammer ikke alene har til formål at understøtte arbejdsprocesser, men også kan være signalgivende og vanedannende både for medarbejdere og borgere.

Vaner, der skaber værdi interpersonelt

Temaet for dette afsnit er vaner, der skaber værdi interpersonelt for medarbejderne. Heri ligger et fokus på, hvilke vaner medarbejderne har indarbejdet i samarbejdet og kommunikationen med deres kollegaer og nærmeste leder, som opleves værdifulde.

De sociale vaner: om at gribe telefonen

Når støttekontaktpersonerne skal beskrive, hvordan de løser en opgave, som de finder svær eller udfordrende, trækker de som oftest på deres tætte kollegaer, går til kollegaer uden for egen organisation og hvis de ikke finder svaret her, går de til deres nærmeste leder. Støttekontaktpersonerne oplever en klar interpersonel værdi ved at kunne hente hjælp hos kollegaer eller nærmeste leder i opgaver, som de umiddelbart ikke selv kan løse.

De forskellige udsagn peger på en dybereliggende disposition for at bruge telefonen som det foretrukne kommunikationsmiddel, til at gøre noget specifikt i de særlige situationer, som handler om at indhente hjælp fra kollegaer. Det er en vane, som medarbejderne deler, og her spiller konteksten igen en klar rolle, fordi vanen skal ses i lyset af at medarbejderne ofte arbejder alene og er udegående. Så omgivelserne disponerer dem for at anvende deres telefon, som middel til målet.

Mange gange, så ringer jeg til min kollega, og spørger, om de har haft lignende problematikker. Og hvis de ikke har det, så bliver det nærmest leder (...) Det fungerer, skide godt. Helle (nærmeste leder) har jo det her åbne kontor og man kan jo altid komme. Så det er aldrig problematisk. Den tilgængelighed er vigtig (Informant 4:84).

Jeg tager min telefon og ringer til nogen, så kan jeg ringe 20 steder hen eller 30 eller indtil jeg finder af, hvad det er, jeg skal. Jeg synes, jo faktisk, at det rigtig sjovt og få nogle af de opgaver, som man ikke ved, hvad er (Informant 6:101).

Så går jeg til P og K. Der kan også være et eller andet, hvor jeg går til Helle (nærmeste leder), fordi det er på ledelsesplan. Men hvis det handler om en borger og om at tage en beslutning, så går jeg til dem (kollegaer), fordi vi arbejder sammen om borgeren (...). Og vi ringer jo utroligt meget sammen. Ved det mindste, så ringer vi (Informant 5:92).

Når støttekontaktpersonerne henter hjælp hos en kollega, er der i høj grad tale om en tillidsrelation, hvor de har tillid til den kollega, som de vælger at kontakte for hjælp. De har for vane at kontakte bestemte kollegaer, som de over tid er blevet trygge ved og det virker let, hurtigt og intuitivt.

Gennem den telefoniske kontakt til sine kollegaer får medarbejderne en umiddelbar belønning – de får hjælp til at løse en opgave og komme videre i den aktuelle situation, som de står i. Wood peger på en sammenhæng mellem vaner og belønning. Vaner dannes på baggrund af 1) gentagelser, 2) konteksten for handlingen, men også 3) belønning for handlingen, som skal falde umiddelbart efter og være direkte koblet på selve handlingen (Wood 2019:118). Vaner bliver lettest dannet, når specifik adfærd bliver belønnet. Belønningen lagres i vores hukommelse og gør det attraktivt at udføre handlingen igen.

Faglig sparring som organisatorisk rutine eller individuelle vaner

Adfærden ovenfor kunne meget vel klassificeres som faglig sparring, dog er det ikke den betydning, som medarbejderne tillægger det. Faglig sparring udgør et væsentligt element i socialt arbejde, som led i vidensopsamling og læring. Her ses faglig sparring som en organisatorisk rutine, der udtrykker et sæt af muligheder for handlinger og som skal forbinde medarbejderne til organisationens formål.

I forlængelse heraf rejser nedenstående udsagn en opmærksomhed på, hvordan medarbejderne oplever den faglige sparring i en selvstændig struktureret form f.eks. som punkt på et personalemøde.

Jeg synes vores faglige sparringer på tværs af sager fungerer fint (...) Bare på gangen, det er sjovt, det foregår aldrig derinde til vores teammøder, at folk har sager med. Når man sidder med det, vil man gerne have svar nu, man kan ikke vente en uge for man skal videre med driften (...) Der er ikke nogen, der gider komme ind med en sag og forklare det halvhjertet, hvad det er, man har gjort fejl i for så bliver man også dunket oveni hovedet med det. Man vil gerne være ret god (Informant 1:53).

Det gør vi primært om morgenen (faglig sparring), når vi er samlet og giver denne her kollegiale supervision (Informant 4:88).

Samlet set peger udsagnene på, at medarbejderne er mest motiveret for faglig sparring, når de står med en konkret opgave, som kræver hjælp fra en kollega, som de selv kan udpege. Her er de motiveret for den direkte belønning, som handlingen udløser, og trykke og derfor direkte åbne for læring (Münster 2020:133).

Træghed i organisationen: vaner der skaber forstoppelse

Et andet forhold som gør sig gældende, når vi ser på vaner, som skaber værdi interpersonelt er omverdens indvirkning på, hvordan medarbejderne tilrettelægger deres arbejde. Her ses omverden som en del af den kontekst, som medarbejderne navigerer i. Medarbejderne, på tværs af gruppen af sagsbehandlere og støttekontaktpersoner, beskriver nogle interessante forhold i organisationen, som indvirker på deres måde at tilrettelægge deres arbejde på. Forhold som, fordi de har været gældende over længere tid, skaber en kontekst for medarbejderne, der afføder vaner, som opleves kontraproduktive for den opgave medarbejderne skal løse.

Og B fik ikke helt fat i kernen i problemet og i stedet for at invitere til en samtale, så sender vi en støttekontaktperson... (puster). Jeg kan også godt selv nogen gange komme til at gøre det. Man sidder bare og skal drifte og vi skal bare have noget gjort, men hvorfor ikke invitere ham op til en samtale eller tage hjem til ham selv (Informant 1:50)?

Jeg savner det faktisk at have møder sammen med sagsbehandlerne. Så var det tit, at vi fik vendt de ting, men de møder, dem har vi jo ikke mere. Det har vi nogen gange snakket om, at det savner vi faktisk (...). Kan de komme ind her eller søge en enkelttydelse eller... så kunne man få et ja eller nej. Sådan rimelig hurtigt. Det fungerede smadder godt. Det har vi manglet, det har vi snakket om (...) Og lige nu bliver Jannie (leder for nærmeste leder) også forstyrret af, at vi alle sammen går op og spørger hele tiden. Hvad tænker du? Kan jeg lige få to minutter? Jeg har faktisk ikke rigtig tid. Man kender det godt, og det er pisse irriterende (Informant 6:108).

Ovenstående kan ses som en manglende fleksibilitet i organiseringen, at der mangler en smule elastik eller spillerum, som kan give plads til de opgaver, der kommer ind ad døren og som vi ikke kender til. Konsekvensen af den manglede fleksibilitet kan over tid føre til, at medarbejderne indarbejder en vane med at sende opgaven videre og skaber dermed en prop et andet sted i organisationen eller ikke får løst opgaven. Samlet set sænker det effektiviteten i organisationen samtidigt med, at det skaber frustration hos medarbejderne og kan påvirke de interpersonelle relationer i en negativ retning. Adfærden kan ses som en form for intuitiv handling 'at få opgaven ekspederet', modsat en mere nysgerrig tilgang, der undersøger, hvad der er på spil og hvordan kan vi gøre det lettere at få opgaven afklaret og løst på en mere hensigtsmæssig måde.

Vaner og værdiskabelse for borgerne

Temaet for dette afsnit er vaner og værdiskabelse. Hvilke vaner har medarbejderne indarbejdet, som de oplever, skaber værdi for borgerne?

Et væsentligt element, som træder frem hos medarbejderne, når de bliver spurgt til, hvad der fungerer rigtig godt i deres arbejde, peger de på tilgængelighed for borgerne og muligheden for at handle hurtigt.

Tingene skal ske. Vi kan ikke vente 14 dage, jeg kan heller ikke have, hvis der er en der ringer, der gerne vil op og have en snak med mig, at jeg så siger, du kan få en tid i næste uge, eller jeg har det sådan, når de rækker ud, så er vi her (Informant 2:52).

Nu prioriterer jeg altid borgerne, så nogle gange er mit skriftlige arbejde bagud, så det er mine udfordringer (Informant 4:83).

Jeg oplever, at jeg har ret meget tid i kalenderen. Sådan så de opgaver, der kommer ind, Y har du mulighed for at tage den her? Så kan jeg ret hurtigt ringe borgeren op og sende en dato ud om en afklaringssamtale (Informant 3:74).

Som tidligere beskrevet har vaner inkorporeret en belønning i slutningen af deres cyklus. Det er belønningen, der sikrer, at vi bliver ved med at udføre handlingen. Ovenstående udsagn vidner om den belønning, som medarbejderne får ved at kunne handle hurtigt. De får en tydelig feedback og social anerkendelse fra kollegaer eller borgeren selv i forhold til, hvordan de løfter deres opgave. Her kan vanen, med at reagere hurtigt i en konkret sag, igen ses som en dybereliggende faglig disposition for eller tilbøjelighed til at gøre noget specifikt i særlige situationer – at bruge en afprøvet løsning på et tilbagevendende problem, nemlig at handle hurtigt. Heri ligger også dybt indlejret faglige værdier, som handler om at kunne tilbyde borgeren hjælp i det øjeblik, de er motiveret.

I konteksten af vaner sker der ofte noget med vores vaner, når konteksten skifter f.eks. i forbindelse med en flytning, nyt job eller en skilsmisse. I den type af situationer er vi anderledes disponeret for at der kan ske ændringer i vores adfærd (Wood 2019:161-176). Det samme gælder for flere af de borgere, som henvender sig for hjælp hos medarbejderne. De er i øjeblikket åbne for at tage vores budskaber til sig og skabe en forandring. Her er en oplagt anledning til at ride med på borgerens motivation, hvilket er meget enklere end at skulle skabe motivationen hos borgeren (Münster 2020:131). I det lys skaber vanen med at handle hurtigt værdi for medarbejderne og borgeren.

Et andet element som træder frem i dialogen om vaner, der skaber værdi for borgerne er, hvilken autoritet deres faglighed skal og kan besidde i dialogen med borgeren og i sagsbehandlingen. Sagsbehandlernes udsagn vidner om, at der er forhold i arbejdet her, som udvikler sig og at der endnu ikke er indarbejdede organisatoriske rutiner for, hvordan vi forholder os i dialogen og sagsbehandlingen.

Vi skulle jo gerne have dem med på banen og sige, hvad vil du gerne bestemme? Hvor går vi hen? I stedet for at vi siger eller signalere, det er mig, der bestemmer og jeg ved bedst (Informant 2:67).

Det var Gud, sådan lidt pinligt. Hvad var det egentlig, hun sagde selv, og tænke lidt tilbage til det møde der, hvor jeg sad lidt på sidelinjen, hvad var det, egentligt hun selv gerne ville (Informant 3:77)?

... det går meget hurtigt over i noget praktisk, og meget sjældent bliver det mere sådan, hvad er borgerens omstændigheder (Informant 3:75).

De seneste år har der været en udvikling inden for socialområdet, som i højere grad har vægtet en myndiggørende myndighed gennem metoder baseret på borgerinddragelse, selv- og medbestemmelse og tilgange som Åben Dialog. En bevægelse mod et fokus på samarbejde og den oplevede værdi for borgeren og væk fra den mere klassiske sagsbehandling præget af et klientforhold, hvor dialogen og tildelingen af

ydelser bærer præg af transaktioner med udgangspunkt i, hvad borgeren har ret til. Udsagnene peger på, at forandringen ikke helt har fundet vej til den enkelte sagsbehandler.

Medarbejderne udtrykker en udfordring forbundet med at balancere sin faglighed og den mulige autoritet i samtalen med borgeren om borgerens egne ønsker. Det er særligt en udfordring for sagsbehandlerne, som i kraft af deres uddannelse og kompetencer har en magt til at træffe beslutninger, der indvirker på borgerens liv. En magt som over tid er blevet anset og forvaltet meget forskelligt.

En lille smule anderledes forholder det sig for støttekontaktpersonerne, som har relationen og herigennem forandringen som deres primære opgave. De besidder ikke en myndighedsmagt i relationen og deres belønning består primært i at blive valgt til af borgeren.

Og vi bytter, hvis man bliver fyret, havde jeg nær sagt. Så det synes jeg, er det mest fornemste, det er, at hvis tingene ikke fungerer, og kemien ikke er der, at man sætter en anden på uden at tænke, at det har noget at gøre med ens faglighed (Informant 5:97).

Det er ikke alle støttekontaktpersoner, som har for vane at 'bytte, hvis man bliver fyret' og det er ikke indlejret i en organisatorisk rutine. Som beskrevet er vaner individuelle i den forstand, at den enkelte medarbejder har en social og kulturel ballast med sig i sin meningsforståelse, som influerer på den enkelte i sin adfærd og vanedannelse i relation til konteksten. Det kræver en høj grad af selvtillid i sin faglighed at kunne acceptere, at hvis man ikke lykkes i sin tilgang til opgaven, så har det nødvendigvis ikke at gøre med ens faglighed, men at kemi også spiller ind i relationsarbejde.

Opsamling på analysen

Analysen har haft til formål at få øje på, hvilke vaner, som kendetegner medarbejdernes nuværende adfærd på arbejdspladsen. Analysen har peget på flere forskellige former for vaner, som er forskelligt begrundet hos den enkelte. Nedenfor har jeg lavet en oversigt over de forskellige former for vaner og den adfærd og belønning, som knytter sig til vanen. Oversigten er tænkt som et samlet overblik over de aktuelle vaner hos medarbejderne, og dermed også et grundlag for drøftelserne i den efterfølgende diskussion om, hvorvidt vanerne understøtter forandringen mod En Indgang og indsatsen dér.

Medarbejdernes nuværende vaner

Forskellige former for vaner	Hvordan ses vanen hos medarbejderne?	Hvad er primært i spil?	Hvad er vanens belønningen for den enkelte?
Vaner, der skaber værdi intrapersonelt	Udfører overgangsritualer som start på arbejdsdagen. Møder altid borgeren i eget hjem som udgangspunkt for relationen og hjælpen. Tilrettelægger selv sin arbejdstid.	Automatiserede reaktionsmønstre Dybereliggende faglige dispositioner Dybereliggende faglige dispositioner	Ro, struktur, forudsigelighed og produktivitet.
Vaner og kontorpladsen som kontekst	Opsøger kontoret for arbejdsro, borgersamtaler og samtaler med kollegaer. Forholder sig ikke aktivt til de fysiske rammer.	Automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende dispositioner. Sædvane	Ro, struktur, forudsigelighed, produktivitet og socialt meningsfællesskab. Ingen.
Vaner, der skaber værdi interpersonelt	Har faglig sparring i døren og i telefonen. Sender opgaver videre. Undlader at forstyrre.	Social mediering Automatiserede reaktionsmønstre	Produktivitet.
Vaner og værdiskabelse for borgerne	Reagerer hurtigt på en henvendelse. Anvender sin faglige autoritet og 'glemmer' borgeren. Bytter kontaktperson, hvis relationen ikke fungerer.	Dybereliggende faglige dispositioner	Produktivitet og anerkendelse fra borgere og kollegaer. Produktivitet. Anerkendelse fra borgere og kollegaer.

Helt overordnet set peger analysen på, at der er meget få organisatoriske rutiner, som gør sig gældende for medarbejderne, når de beskriver deres arbejdsdag og den værdi, de skaber for borgerne. De fleste vaner er kendetegnet ved automatiserede reaktionsmønstre, dybereliggende faglige dispositioner (tavs viden) og gentagelig individuel adfærd, der disponerer medarbejderne for fremtidige reaktioner på allerede kendte og nye situationer. Der er m.a.o. meget lidt ledelse indlejret i systemer, som påpegede for en fælles adfærd hos medarbejderne og som de kan referere til som legitimerende for deres adfærd. Set i det lys har Helhedsplanen en meget væsentlig rolle at spille som retningsgivende for, hvilken værdi vi sammen skal skabe for borgerne. Ligeledes refererer ingen af medarbejderne til de fysiske rammer som aktivt skabende for deres og borgernes adfærd sat i relation til den opgave, de skal løse. Det leder mig til diskussionsafsnittet.

Diskussion: Vaner, Én Indgang og min ledelse

Følgende afsnit er en diskussion af de opmærksomhedspunkter, analysen har rejst i forhold til sammenhængen mellem medarbejdernes nuværende vaner og den måde, som vi skal arbejde på i Én Indgang og ikke mindst, hvordan jeg som leder kan arbejde direkte med medarbejdernes vaner for at skabe den organisatoriske forandring.

Pedersen opstiller fire aspekter, man som leder må have for øje, når medarbejdernes vaner skal ændres, uanset om der er tale om automatiserede reaktionsmønstre eller dybereliggende dispositioner (Pedersen 2020). De fire aspekter vil danne rammen for min diskussion:

1. Arbejde med omgivelserne
2. Arbejde med at forstå meningsskabelsen omkring vanen
3. Udvide tålmodighed
4. Bruge tid på at evaluere vanen

Arbejde med omgivelserne

At arbejde med omgivelserne i forhold til at arbejde på at ændre medarbejdernes vaner, handler om at styre den situation, som medarbejderne befinder sig i. Det handler om at bearbejde omgivelserne, så betingelserne for den ønskede adfærd bliver nemmere (Pedersen 2020). Her tager jeg særligt udgangspunkt i de fysiske rammer omkring Én Indgang.

Med Én Indgang skal vi skabe et rum, hvor borgeren får for vane at opsøge hjælp og få hjælp. Et rum, hvor vi opmærksomt forholder os til de ledetråde, som borgerne har lagt ud for os; mød mig, hjælp mig med at finde vej og husk min verden skal med. Set i relation til kontorpladsen, som både arbejdsplads og kontekst for mødet med borgeren, er der flere forhold, som på nuværende tidspunkt ikke understøtter arbejdet med ledetrådene eller tilgangen til borgerne i Én Indgang.

Det fremgår tydeligt af medarbejdernes vaner, at kontorpladsen har en væsentlig betydning for deres individuelle behov for ro, struktur, forudsigelighed, produktivitet og socialt meningsfællesskab, men at de griber ind i og forstyrrer hinanden. Medarbejdernes udsagn henleder opmærksomheden på, at hvis man alene anskuer kontorpladsen som en arbejdsstation, der funktionelt skal tilfredsstille et behov for at have adgang til en computer og nogle IT-systemer, så overser man betydningen af den belønning, som medarbejderne får ved at komme på kontorpladsen. Men det vi skal have for øje er, at deres handlinger foregår i det subtile.

Vi tror, at vi foretager en bevidst handling og ikke, at vores handlinger indvirker på vores bevidsthed. Så alene ved at gentage handlingen, og opsøge skrivebordet for ro, forudsigelighed og socialt meningsfællesskab, ændres vores præferencer og vi begynder at foretrække de forhold, som gentager sig igen og igen (Wood 2019:208). Heri ligger den træghed knyttet til vaner, hvor følelsen af ro og stabilitet ikke nødvendigvis hænger sammen med skrivebordspladsen, men i højere grad med den gentagne adfærd og den belønning, som vanen udløser i den givne kontekst.

Vi må ikke overse medarbejdernes individuelle behov for ro og forudsigelighed i deres hverdag, så de kan lade op mentalt og fysisk. Men de vaner, som er forbundet hermed, kan være nogle andre, hvis de opleves uhensigtsmæssige for organisationen. Så vaner kan brydes, hvis konteksten ikke fastholder dem, f.eks. i form af ændringer i de fysiske rammer, som nye spor eller stier medarbejderne kan følge. Her er pointen, at ved at ændre konteksten, kan nye vaner opstå. Så her er det ikke så meget et fokus på at gøre op med de gamle vaner, men at ændre på omgivelserne, så de gør ny og ønskede adfærd lettere. Omgivelserne giver næring til vaner. For at sikre den ønskede adfærd skal omgivelserne skabe betingelser for, at adfærden er nem (Pedersen 2020).

Fra et borgerperspektiv, som forholdene er nu, signalerer de fysiske rammer ikke 'noget, der bliver taget sig af', som må være fundamentet for at kunne arbejde med ledetrådene. Og der er som sagt forskellige og divergerende måder for medarbejderne at anvende kontorpladsen på. Overordnet set er der ikke en sammenhæng mellem Én Indgang i Helhedsplanen som artefakt og det udøvende. De vaner, som udspiller sig, er primært automatiserede reaktionsmønstre og sædvaner med henblik på at skabe intrapersonel værdi, og er ikke koblet op på en fælles forståelse af kontorpladsens funktion og det værdiskabende for borgeren. Det er nærmest et ikke-sted, hvor forskellige og divergerende vaner udspiller sig og kæmper om retten til at definere stedet i henhold til den værdi, som vanen skaber intrapersonelt.

Fagland og grænseland som påpegende

Vi er derfor i gang med en proces sammen med medarbejderne, hvor vi bl.a. skelner mellem *fagland*, *grænseland* og *borgerland* i de fysiske rammer på kontorpladsen for Én Indgang, som led i at arbejde med ledetrådene (Bilag 2). Hvor opdelingen var tænkt som en analytisk skelnen, arbejder vi nu med at materialisere forståelse af den adfærd, som er knyttet til de forskellige landebegreber.

Fagland er der, hvor medarbejderne har mulighed for at gå hen og fordybe sig i deres arbejde, her vil der være skriveborde, adgang til IT-systemer og mulighed for ro og produktivitet. Samtidig blander vi medarbejderne i fagland og rykker dem fra enkeltmands kontorer til mindre fælleskontorer for at sikre den faglige sparring og læring også blandt medarbejdere, som ellers ikke opsøger hinanden.

Grænseland er der, hvor medarbejderne møder borgerne i rammer, der signalerer et mere uformelt møde i rare og trygge omgivelser med adgang til møderum, som har samme uformelle udtryk, og hvor der kan tales i fortrolighed. Selve indgangspartiet skal signalere åbenhed i kraft af et kunstnerisk udtryk, der viser vej og hjælper til at skabe overgangen for borgeren fra ude til inde. Desuden parkerer vi en baristacykel påskrevet 'din kommunekaffe' indenfor i borgerland med det formål at koble en belønning til den konkrete handling 'at træde ind'. Samtidig med at vi arbejder med rollerne vært og gæst. Måske kan det også ændre på opfattelsen af 'dem oppe på kommunen' og af 'kommunekaffe' at byde velkommen i andre rare og trygge rammer og give borgerne en god kop kaffe, men også understøtte medarbejdernes behov for at koble sig til et socialt meningsfællesskab, hvor god kaffe kan være et omdrejningspunkt.

Borgerland er borgerens privatsfære som sit netværk, sit hjem, sine levede erfaringer mv.

Ovenstående er ikke en proces med formålet at 'kaste alt fra sig', men i høj grad at bygge videre på og give plads til de vaner, som er meningsfyldte for medarbejderne og den opgave, vi skal løse. Der skal være plads

til overgangsritualer om morgen, fordybelse og ro i løsningen af opgaven, og mulighed for at koble sig på et socialt meningsfællesskab. Vaner, som fint kan understøttes på kontorpladsen i nye rammer, hvor vanerne ikke griber ind i hinanden og skaber forstyrrelser, fordi de fysiske rammer i højere grad hjælper til at påpege den ønskede adfærd. Ved at ændre konteksten har medarbejdernes nuværende vaner potentiale for at skabe værdi både intrapersonelt, interpersonelt og i værdiskabelsen for borgeren.

Efterhånden som den ønskede adfærd koblet til fagland og grænseland bliver italesat og vanerne udspiller sig i de rum, som kan give den ønskede belønning, skal vanerne udvikle sig til organisatoriske rutiner og udgøre en organisatorisk ressource, der understøtter implementeringen af Én Indgang. Her ser jeg ikke kun organisatoriske rutiner som påpegende for adfærd, men også de fysiske rammer.

Arbejde med at forstå meningsskabelsen omkring vanen

Afsnittet her handler om at forstå den mening, som medarbejderne tilskriver vanen og den kan meget vel være forskellig. Det skyldes, at medarbejderne bærer erfaringer med sig både kulturelt og socialt, som farver tilgangen og forståelsen af en given situation og derfor påvirker deres beslutninger og adfærd. Medarbejderne tilskriver også vanen mening ud fra deres dybereliggende faglige dispositioner og værdier forbundet hermed.

Fra borgerland til grænseland

Når medarbejderne er enige om værdien i at møde borgeren i eget hjem, handler det i høj grad om erfaringer og dybereliggende faglige dispositioner baseret på tavs viden. Her kan det være værd at inddrage John Dewey, som beskriver, *at det grundlæggende kendetegn ved vanen er, at enhver erfaring, man har gjort sig og enhver oplevelse, man har haft, forandrer én, og at denne forandring, hvad enten vi ønsker det eller ej, påvirker kvaliteten af de efterfølgende erfaringer* (Pedersen & Dunne 2017). Som Dewey påpeger, er der ikke nødvendigvis en sammenhæng mellem det, at vi efterlever tidligere gjorde erfaringer og så den bedst mulige tilgang i den aktuelle situation. Det rejser en opmærksomhed på om den tilgang, som medarbejderne har indlejret over tid, og som skaber værdi intrapersonelt, også skaber værdi for borgerne.

De vaner, som medarbejderne har indlejret, påvirker deres tilgang i mødet med borgeren, og er samtidig bestemmende for borgerens forventninger til hjælpen fra det offentlige hjælpesystem, og dermed også medvirkende til at danne vaner hos borgerne i mødet med kommunen. Så den kontekst, som medarbejderne sætter for hjælpen, har en konsekvens for borgernes adfærd.

Münster beskriver, at det er en stærk indre drift hos mennesker at fastholde den kurs, de har udstukket for sig selv. Dette adfærdsprincip benævnes konsistens og betyder, at når mennesker har forpligtet sig på en adfærd, et synspunkt eller en holdning, så vil de forsøge at holde fast i den. Vi er m.a.o. motiveret af 'mere af det samme', fordi det er effektivt og føles rigtigt (Münster 2020:194). Det betyder imidlertid samtidigt, at vaner kan gøre os ufølsomme over for ændringer som f.eks. organisatoriske ændringer eller, at vi ikke er i stand til at sadle om, når opgaven kræver det (Pedersen 2020).

Ud fra en ledelsesmæssig betragtning kan det at møde borgeren 'hjemme' være et godt sted at starte indsatsen for at få et indblik i borgerens liv og skabe en relation, men måske ikke værdiskabende for organisationen og borgeren på længere sigt, hvis tilgangen fastholdes gennem hele forløbet. Medarbejderne

skal ikke *være* relationen, men *bære* relationen.² I det ligger der, at medarbejderne skal arbejde med at koble borgeren på et socialt meningsfælleskab, som ligger uden for den kommunale tilbudsvifte. 'Ingen ønsker at få hjælp fra kommunen hele livet' som en borger udtrykte det under forløbet med at udarbejde Helhedsplanen. Så den adfærd, der på nuværende tidspunkt er begrundet i dybereliggende faglige dispositioner, er værd at få italesat og få indlejret som del af en organisatorisk procedure for, hvordan vi skal samarbejde med borgerne før, under og måske efter et forløb.

Som tidligere beskrevet foregår vores vaneadfærd i store træk i det ubevidst og er forbundet med en vis træghed. En måde at forstyrre vanen på og vække agent-bevidstheden hos medarbejderne kan være ved at ændre på den paragraf, som ydelsen tildeles efter. Lige nu tildeles ydelsen efter en paragraf, som ikke indeholder en tidsbegrænsning. Det er muligt at tilbyde samme ydelse, men hvor der i højere grad er fokus på, at borgeren deltager i forskellige former for gruppeforløb og selve forløbet er begrænset til 6 måneder. Gruppeforløbene vil være en del af Én Indgang og adfærden i grænseland, og fordi vi har ændret konteksten for mødet i form af de fysiske rammer på kontorpladsen er min forhåbning, at det vil kunne tiltrække borgere og medarbejdere og flere samtaler/forløb vil foregå i Én Indgang.

Her kan man tale om indføring af en ny organisatorisk procedure i form af en paragrafændring, som et artefakt, der påpeger en adfærd for medarbejderne gennem en skarpere rammesætning af det enkelte forløb. Her kan ske en bevægelse, fra en individuel vane begrundet i tavs viden til en organisatorisk beskrevet procedure, som de fysiske rammer hjælper til at understøtte.

Fleksibilitet i strukturen, faglighed og værdiskabelse

Medarbejderne tilrettelægger selv deres arbejdstid i store træk. Det giver dem en høj grad af fleksibilitet i forhold til at kunne tilrettelægge deres arbejdsopgaver efter borgernes behov. Set i det lys rummer fleksibiliteten ledelsesmæssig tillid til, at medarbejderne formår at sætte sig selv i den rette situation for at udvikle de rette vaner i deres tilgang til at løse opgaven.

Så hvor det er let at forfalde til styringsteknologier, inspireret af New Public Management, som en måde at rammesætte medarbejdernes fleksibilitet på og få styring med opgaven, vil vaneperspektivet rette opmærksomheden på, hvordan medarbejderne begrundet eller legitimerer deres adfærd. Den måde, hvorpå medarbejderne legitimerer deres adfærd, kan både være ved at henvise til nedskrevne planer eller procedurer for deres arbejde (artefakter), men også det intentionelle i deres forståelse af, hvad der giver mest mening for borgeren. Her ses eksempler på det påpegende som både artefakter og fagligt begrundede intentioner, hvor begge er del af en legitimeringsproces.

Medarbejderne legitimerer deres behov for fleksibilitet i, hvordan de bedst kan skabe værdi for borgerne ved at kunne strukturere deres tid i forhold til det konkrete behov hos den enkelte borger. Dog har fleksibiliteten den ulempe fra en ledelsesmæssig betragtning, at særligt støttekontaktpersonerne, som er udgående, kan blive privatpraktiserende i deres tilgang til at løse opgaven, og fra ledelsens synspunkt kan man miste føling med deres faglighed, produktivitet og værdiskabelse.

² Helhedsplanen for Psykisk Sårbare 2020-2024. Rødovre kommune.

Mit ønske er så vidt muligt at fastholde den fleksibilitet, der ligger i, at medarbejderne selv kan planlægge deres arbejdsopgaver. Det skaber stor værdi hos dem intrapersonelt og jeg har ikke grund til at tro, at det ikke kan være værdiskabende for borgerne. Samtidig har vi ledelsesmæssigt et ansvar for at sikre en faglig høj kvalitet og produktivitet. Jeg vil gerne, at medarbejderne på sigt legitimerer deres fleksibilitet og faglighed i relation til Helhedsplanen, som det organisatoriske ophæng til, hvorfor vi arbejder, som vi gør.

En Indgang kræver en højere grad af tilstedeværelse på kontorpladsen, fordi der skal være nogen til at tage imod borgerne, når de henvender sig for at få hjælp. Adspurgte oplever støttekontaktpersonerne ikke, at det kommer til at begrænse deres fleksibilitet, fordi tilstedeværelsen opleves meningsfuld i forhold til at kunne hjælpe flere borgere på nye måder (Informant 4:85). Det er min forhåbning, at tilstedeværelsen sammen med kollegaer og leder kan være med til at spejle deres faglighed og ikke mindst udvikle den gennem samarbejdet med borgeren og kollegaerne i løsningen af de opgaver, som kommer ind. Hertil kommer uddannelsesforløbet i Åben Dialog, som skal give medarbejderne et fælles fagligt ståsted i mødet med borgerne. Åben Dialog skal blive en organisatorisk adfærdsrutine, der afspejles i mødet med borgeren i En Indgang. Set fra et vaneperspektiv beder jeg medarbejderne, og i høj grad støttekontaktpersonerne, om at synliggøre deres vaner forbundet med dybereliggende faglige dispositioner ved at træde ud af det privatpraktiserende og ind i et nyt fælles fagligt rum, hvor vi skal opbygge vores organisatoriske kapabilitet gennem en levende tilgang til vaner og rutiner i opgaveløsningen.

Organisatorisk kapabilitet defineres som *de kollektive færdigheder, evner og ekspertiser i organisationen. De repræsenterer måder, som medarbejdere og ressourcer forbindes for at fuldende arbejdet... De er stabile over tid* (Ulrich & Smallwood 2004:119). Organisatorisk kapabilitet består af flere forskellige organisatoriske ressourcer repræsenteret ved f.eks. evnen til at handle hurtigt, ansvarlighed i opgaven, samarbejde og læring. I kraft af at de er stabile over tid ses koblingen til vaner og organisatoriske rutiner.

Organisatorisk kapabilitet skal forstås som en organisatorisk muskel, der kan trænes bl.a. ved at styrke og kombinere fagligheder kollektivt. Ved at sætte fokus på organisatorisk kapabilitet kan vi flytte drøftelser fra, at faglighed er en værdi i sig selv, som medarbejderen kan påberåbe sig individuelt, til at faglighed skaber værdi uden for sig selv ved at se på, hvilken værdi fagligheden skaber for andre ikke mindst borgeren, , pårørende og samarbejdspartnere. Det åbner op for at se på faglighed som ressourcer i et bredt og kollektivt perspektiv modsat et individuelt perspektiv.

Min forhåbning er, at kravet om den øgede tilstedeværelse på kontorpladsen, paragraffens rammesætning for forløbet og de organisatoriske rutiner, som det kan afføde, vil bidrage til en aktiv bevidstgørelse og fælles italesat viden om, hvordan vi arbejder og med hvilket formål.

Faglig sparring og produktivitet

Analysen peger på, at medarbejderne ikke tilskriver den faglige sparring, som foregår i en struktureret form den mening, som den er tiltænkt. Den er planlagt med henblik på fælles faglig udvikling, men opleves af medarbejderne som en hjælp, der kommer for sent og som et forum, der kræver god forberedelse for at kunne fremstå fagligt dygtig.

I stedet har medarbejderne opbygget vaner, hvor de efterspørger hjælp fra en kollega ved at rette direkte henvendelse i det øjeblik, de har brug for hjælpen. Hvor meget den enkelte efterspørger hjælp hos sine kollegaer og hos hvem, kan ses i sammenhæng med den enkeltes kulturelle og sociale ballast. Det kan være forhold som, hvor godt man hviler i sin faglighed, behov for anerkendelse, erfaringer med at bede om hjælp mv., som gør sig gældende for, hvor meget man opsøger hjælpen og hos hvem.

Det rejser en opmærksom på, om vi er enige om, hvad vi forstår ved faglig sparring, hvornår læring er relevant og hvordan den skal finde sted? Men også om ledelsens mulighed for at få viden om, hvordan medarbejderne legitimerer deres adfærd, om den er forankret i artefakter eller mere intentionel i forhold til, hvad medarbejderne selv oplever giver mening i den konkrete situation.

Set i lyset af den belønning, som er koblet på den faglige sparring over telefonen (produktivitet), har den faglige sparring, som vi planlægger i en struktureret form på et teammøde svære kår, fordi den ikke har en umiddelbar belønning koblet på handlingen, men snarere har til formål at udforske og udfordre medarbejdernes tilgang til opgaveløsningen. Jeg er sikker på, at medarbejderne anerkender betydningen af faglig sparring, men heri ligger også en anerkendelse af, at der ikke altid er en sammenhæng mellem viden eller det vi ved, at vi bør gøre og det vi rent faktisk gør.

I hverdagen er det nemlig meget nemmere at efterleve en vane end at træffe en beslutning baseret på viden eller vores bedste intensioner (Wood 2019:51-65). Viden eller aktiv stillingtagen er derfor ikke stærke markører, når vaner skabes. Vi tror, at det handler om vores beslutningsproces, men vi undervurderer, hvor meget omgivelserne og konteksten betyder for vores adfærd f.eks. tryk i relationen og produktivitet i den konkrete situation. Vaner bor i langt højere grad i kroppen end i sindet (Wood 2019:83-98), hvorfor den strukturerede form for faglig sparring også sender andre signaler til krop og sind, f.eks. om at træde ind i et rum med forskellige individuelle positioneringer i et særligt set-up. I den strukturerede form kan samtalen give en tendens til at skjule usikkerhed og tvivl, hvis medarbejderne føler, at deres synspunkter er til 'eksamen'.

Der er ingen tvivl om, at det er let, hurtigt og intuitivt for medarbejderne at ringe til en kollega for hjælp. Ud fra en ledelsesmæssig betragtning er det en god vane at søge hjælp hos sine kollegaer, som et led i læring. Dog kunne jeg ønske mig, at medarbejderne brugte flere og forskellige kollegaer til sparring for at få øje på og bruge flere af hinandens kompetencer, og gerne på tværs af de to medarbejdergrupper.

Enkelte af medarbejderne peger på, at de i kraft af deres nuværende placering, hvor de sidder mere samlet end tidligere, er blevet opmærksomme på flere af deres kollegaers viden og kompetencer, hvilket har givet dem mulighed for at hente yderligere hjælp (Informant 5:93). Det har udvidet deres kontaktflade for hjælp i konkrete situationer, at konteksten har ændret sig.

Som tidligere beskrevet har vi i fagland etableret nye kontorer, hvor flere medarbejdere nu skal sidde samlet i mindre grupper med det formål at styrke den faglige sparring også mellem medarbejdere, som normalt ikke opsøger hinanden. Ligeledes kommer medarbejderne til at arbejde sammen i små hold i åbningstiden i Én Indgang, hvilket vil styrke deres relation og kendskab til hinandens fagligheder. Det er vores ledelsesmæssige forhåbning, at den ændring i konteksten, som understøtter det relationelle, vil udvide medarbejdernes

kontaktflade for hjælp og faglig sparring. Og så må vi se, om det kan erstatte eller udvikle den faglige sparring i sin strukturerede form gennem øget interpersonel tryghed.

Et andet forhold som analysen peger på, og som har betydning for produktiviteten, er hvordan medarbejderne håndterer uventede opgaver i en travl hverdag. Det kan opleves som forstyrrelser afhængigt af, hvor meget elastik der er hos den enkelte medarbejder i forhold til mængden af opgaver. Medarbejderne har for vane at håndtere opgaven, når den kommer, fordi det giver en hastighed, som de oplever som vigtig, men produktivitet er ikke altid lig med kvalitet og deres udsagn vidner om, at håndteringen primært giver intrapersonel værdi. Det, at de videresender opgaven eller ikke får løst opgaven tilstrækkeligt, kan skabe en prop et andet sted i organisationen.

Ud fra et vaneperspektiv vil man pege på, at hvis medarbejderne skal ændre adfærd, kan det ikke alene gøres gennem information og motivation. Men vi skal også se på forhold som konteksten, hvor dialogen udspiller sig og belønningen, som handlingen udløser. Udsagnene peger på, at medarbejderne forholder sig individuelt til, hvad der giver mest værdi i den aktuelle situation og at der ikke findes en organisatorisk rutine for, hvordan vi håndterer uforudsete opgaver.

Med Én Indgang vil der være fast personale, som står klar til at tage de opgaver, som kommer uanmeldt fra kollegaer, pårørende og borgere. Det står klart beskrevet i Helhedsplanen, at vi skal levere en ydelse, når borgeren er klar og ikke når organisationen er det.³ Det stiller krav om organisatorisk *slack* for at kunne agere fleksibelt. Med Helhedsplanen har vi fået tilføjet ekstra ressourcer, som skal sikre denne elasticitet. Samtidig kunne der indarbejdes et fast dagligt tidspunkt for sparring og spørgsmål hos de faglige koordinators f.eks. fra morgenstunden, hvor medarbejderne har indarbejdet administrativ tid og møder ind som en del af deres overgangsritual. Det er en let og hurtig adgang til information efter behov. Ad den vej kan forstyrrelser blive legitime og kan ske med så hurtige mellemrum, at det ikke burde forstyrre driften eller vanens belønning i form af produktivitet, samtidigt med at de faglige koordinators sikrer kvaliteten.

Vaner forbundet med faglig autoritet og værdi for borgerne

Slutteligt peger analysen på begyndende vanebrud hos medarbejderne i forhold til, hvordan de anvender deres faglige autoritet i dialogen med borgeren. Et første skridt i forhold til vanebrud er selve bevidstgørelsen om vanen og dens uhensigtsmæssighed, som jeg synes, at sagsbehandlernes udsagn peger på. Der er noget her i konteksten af, hvad der er godt socialt arbejde, som er under udvikling på nationalt plan og det giver en øget bevidsthed hos medarbejderne. Det som udsagnene også vidner om, er et behov for nye kompetencer, men også hjælp til at omsætte ny praksis til adfærd i dialogen med borgeren.

Det er min forventning, at kompetenceudviklingsforløbet i Åben Dialog kommer til at klæde medarbejderne på til denne opgave, der i høj grad handler om, at borgeren kommer mere til orde og at netværket omkring borgeren får en større og aktiv rolle. Her vil vaneperspektivet pege på, at viden og intentioner ikke alene skaber forandringen, men at konteksten er vigtig. Derfor er undervisningsforløbet tilrettelagt med praksisøvelser over en længere periode på 10 måneder for at give medarbejderne mulighed for at eksperimentere på arbejdspladsen og lære løbende, samtidigt med at vi sikrer de fysiske rammer for

³ Helhedsplanen for Psykisk Sårbar 2020-2014. Rødovre kommune.

metodens udfoldelse i kraft af f.eks. værtsrollen, indbydende omgivelser og rare møderum. Det har været meget vigtigt for mig at sende et signal til medarbejderne om, at vi starter implementeringen af Åben Dialog den dag, hvor undervisningen starter. Det er i en erkendelse af, at vi skal tilegne os adfærden løbende, og ledelsesmæssigt holde øje med hvilke vaner, den prikker til og med hvilken betydning, og hvad det kalder på af ledelsesmæssige opmærksomheder.

Helhedsplanen sætter også fokus på betydningen af kemi i relationen for det frugtbare samarbejde med borgeren. En betydning, som enkelte af medarbejderne har implementeret, som en del af deres praksis 'at bytte, hvis man bliver fyret', og ses afspejlet i dybereliggende faglige dispositioner. Det skal ikke være tavs viden, men en organisatorisk rutine, at man skifter kontaktperson, hvis kemien ikke er til stede. Det kan indarbejdes som en del af en fast procedure for, hvornår vi skifter kontaktperson, men Helhedsplanen lægger op til at borgeren selv kan vælge sin kontaktperson, hvilket ligger i tråd med Åben Dialog. Her får Helhedsplanen igen en påpegende funktion, og kan være med til i højere grad at autorisere adfærd og implementere organisatoriske rutiner. Så det ikke bliver dybereliggende dispositioner og tavs viden, der skaber intrapersonel værdi, som er styrende for medarbejdernes adfærd, men bevidstgørelse af betydningen af kemi i relationen og værdiskabelsen for borgeren.

Udvide tålmodighed

Som beskrevet i mit teoriafsnit er vaner plastiske i forståelsen af, at de godt kan gi' sig og forandres, men de er forbundet med en vis træghed. Det betyder, at man som leder skal udvise tålmodighed, når man arbejder med vaner, men også anerkende, at vaneændringer kræver konkrete, lette og overskuelige handlinger for at lykkes (Pedersen 2020).

Det sidstnævnte er en udfordring i mit lederskab, som dækker over 200 medarbejdere, hvorfor jeg ikke er tæt på driften i dagligdagen alle steder i organisationen. Det betyder, at jeg generelt set mangler viden om medarbejdernes vaner. I forhold til Én Indgang og de 20 medarbejdere, som skal bemande indsatsen, har jeg delt kontorplads med de medarbejdere og deres leder stort set siden min ansættelse. Det har givet mig et indblik i deres dagligdag og inspiration til denne opgave, men overordnet set er jeg udfordret i tilgangen pga. min placering i organisationen både hierarkisk og fysisk.

For nuværende er jeg i tæt kontakt med lederen af Én Indgang dagligt og vi taler jævnligt om, hvad det kræver af forandringer og betydningen af konteksten. Her inddrager jeg vaneperspektivet i vores drøftelser ved at synliggøre medarbejdernes vaner i samspil med konteksten og de organisatoriske rutiner eller mangel på samme, og hvad det løbende kalder på af ledelsesmæssige greb af styrende og støttende karakter. Og ikke mindst, at det tager tid at skabe de ønskede forandringer, men at de ændrede fysiske rammer og Åben Dialog er centrale elementer i at arbejde med medarbejdernes vaner.

Adspurgte kunne kompetenceudviklingsforløbet i Åben Dialog, nye fysiske rammer og udviklingen af vores indsats i Én Indgang fortælle en historie om manglende tålmodighed fra min side – alt det på en gang. Münster peger på, at hvis man vil forandre mere, skal man forandre mindre. For mange initiativer kan give forstoppelse i organisationen og en vis apati over for forandringer kan udvikle sig hos medarbejderne (Münster 2020:28-40). Men min pointe vil her være, at der er en klar sammenhæng mellem initiativerne. De griber ind i hinanden og understøtter hinanden på en måde, hvor jeg nærmest vil kunne amputere

vaneperspektivet ved at skille dem ad og fordele dem over tid. For hvordan invitere medarbejderne til at gøre noget andet, hvis konteksten er præcis den samme både i form af de fysiske rammer, men også i accepten af det privatpraktiserende. Dog skal jeg i højere grad være opmærksom på, i min ledelses opadtil, at tale om træghed forbundet med organisatoriske forandringer, og derfor indgyde til tålmodighed inden flere og nye initiativer efterspørges.

Bruge tid på at evaluere vanen

Fra min vinkel har vi nu en Helhedsplan, som er ret tydelig i sine forventninger til den udøvende adfærd. Vi har taget nogle ledelsesmæssige initiativer i forhold til Én Indgang, og nu skal vi så hjælpe medarbejderne med at omsætte Åben Dialog og de fysiske rammer til konkret adfærd.

Organisatoriske forandringer er sjældent en lineær proces, og det rejser en opmærksomhed på de vaneændringer, som kommer til at ske. Er de meningsfulde i sammenhæng med opgaveløsningen eller skal vi tilbage og justere? Det er derfor vigtigt, at vi i den kommende tid og fremover sammen med medarbejderne reflekter over den adfærd, som begynder at tage form, og hvorvidt den er i overensstemmelse med Helhedsplanen og de ledetråde, som borgerne har givet os. Som Pedersen skriver, må ambitionen være, at vanen bliver en levende tilgang til situationen og ikke en død automatisk rutine (Pedersen 2020).

Udfordringen her bliver at få øje på adfærden og hvornår den bliver til vaner, som ikke er meningsgivende set i relation til opgaven. Man kunne næsten fristes til at pege på, at det kræver antropologiske kompetencer at få øje på vanerne, netop fordi de lever i det ubevidste og er svært synlige for dem, som lever i dem i krop og sind til dagligt. Det er en af de umiddelbare begrænsninger, som jeg ser ved vaneperspektivet, at vaner er svært synlige for den enkelte på arbejdspladsen, og at det kræver en ret dybdegående analyse for at få øje på meningsskabelsen omkring den enkelte vane. Det er svært realiserbart, når man er øverste leder for mange medarbejdere på flere forskellige adresser, samtidigt med at det er tidskrævende og næsten fordrer et udefra og ind blik. Måske er det også derfor, at vaneperspektivet ikke har vundet indpas i forandringsledelse i samme omfang, som den brændende platform og arbejdet med motivation hos medarbejderne.

Set i lyset af ovenstående har jeg derfor besluttet at forlade min kontorplads og flytte mig et andet sted hen i organisationen, med det formål at kunne vende tilbage med jævne mellemrum og give lederen et udefra og ind blik på medarbejdernes virke i Én Indgang, og hvilke vaner, som løbende tager form individuelt eller som begyndende organisatoriske rutiner. Det er min forventning, at det vil kunne hjælpe til at evaluere vanerne, men også imødekomme nogle af de udfordringer, jeg ser i vaneperspektivet og samtidig give mig muligheden for at få øje på de vaner, som gør sig gældende for medarbejderne på den nye lokalitet, som jeg indtræder i andet sted i organisationen.

Opsamling på diskussionen

Diskussionen har haft til formål at diskutere medarbejdernes nuværende vaner i et ledelsesperspektiv med fokus på den forandring, som skal finde sted i forbindelse med implementeringen af Én Indgang og hvad det kræver af ledelsesmæssige greb i forhold til medarbejdernes vaner. Nedenfor har jeg lavet en oversigt, som opsamling på de vaner, som jeg ønsker at arbejde med og hvordan jeg ledelsesmæssigt tænker at gribe det an.

4 aspekter i arbejdet med vaner	Mine ledelsesgreb (konkrete, lette, overskuelige)	Hvad skal primært være i spil?	Hvad er vanens belønningen for den enkelte?
Arbejde med omgivelserne	Skelne mellem fagland og grænseland som påpegende for adfærd i de fysiske rammer for Én Indgang.	Automatiserede reaktionsmønstre og organisatoriske rutiner.	Ro, struktur, forudsigelighed og produktivitet.
Arbejde med at forstå meningsskabelsen omkring vanen	Flytte fokus fra borgerland til grænseland i forløbet med borgeren ved brug af lovgivning/rammesætning. Fastholde men italesætte fleksibilitet i planlægningen af egen arbejdstid som et vigtigt element i at skabe værdi for borgerne. Anerkende telefonsamtaler om svære opgaver som faglig sparring og samtidig udvide medarbejdernes sparringsflade. Tage ansvar for forstyrrelser ved at tilrettelægge en procedure, hvor nye opgaver sendes til Én Indgang og hurtig afklaring kan finde sted hver morgen. Aftale en procedure for, hvordan borgerne kan vælge kontaktperson.	Organisatoriske procedure og rutiner.	Struktur, produktivitet og socialt meningsfællesskab.
Udvide tålmodighed	Tæt ledelsesmæssig opfølgning med blik for vaners træghed og balancere støttende og styrende ledelse. Lede opad/indgyde tålmodighed.		
Bruge tid på at evaluere vanen	Rykke min kontorplads op og bidrage med et udefra og ind perspektiv på vaner og rutiner.		

Samlet set peger diskussionen på to væsentlige aspekter for forandringen. Et aspekt handler om at arbejde med omgivelserne i form af de fysiske rammer på kontorpladsen, for at de understøtter medarbejdernes behov i opgaveløsningen og ikke mindst mødet med borgeren og den adfærd og de værdier, som skal være kendetegnet herfor.

Det andet aspekt handler om meningsskabelsen omkring vanen, og behovet for at opbygge flere organisatoriske rutiner og procedurer, som medarbejderne kan legitimere deres adfærd op imod. Det kræver, at vi gør Helhedsplanen og ledetrådene levende i dialogen, som et medie for at tale om værdiskabelse og åbne op for forståelsen af den fælles arbejdsopgave og hvad der skal udgøre rammerne herfor. Det kan være i form af procedurer og organisatoriske rutiner. Herved kan vi rykke på opfattelsen af, at faglighed er en værdi i sig selv, som legitimerer medarbejderens adfærd som privatpraktiserende, til at faglighed skaber værdi uden for dem selv ved at se på, hvilken værdi fagligheden skaber for andre. Det gælder både i relation til borgerne, pårørende, samarbejdspartnere og deres kollegaer, når medarbejderne udfører deres arbejde.

Konklusion og perspektivering

Jeg har i opgaven set på hvilke vaner, der er kendetegnet for medarbejdernes nuværende adfærd, og hvordan jeg ledelsesmæssigt kan arbejde med de vaner, for at drive forandringen mod En Indgang og indsatsen dér.

I forhold til medarbejdernes nuværende adfærd er der primært to forhold, som gør sig gældende. Når medarbejderne fortæller om, hvordan de arbejder og hvorfor de har tilrettelagt deres arbejde på den måde, refererer de primært til automatiserede reaktionsmønstre og dybereliggende faglige dispositioner, og ikke fælles organisatoriske rutiner eller procedurer for adfærd. Alle gør det på sin måde og er på sin vis enige om at være privatpraktiserende i løsningen af opgaven. Det gælder både i forhold til, hvordan de tilrettelægger deres arbejdstid og hvordan de løser opgaven. Det betyder ikke, at de ikke bruger hinanden til f.eks. faglig sparring, men det er den enkeltes vurdering og behov, som er styrende herfor. Det bliver derfor også tydeligt, at medarbejdernes vaner primært skaber værdi intrapersonelt og interpersonelt. Værdiskabelsen for borgeren er primært vurderet med baggrund i medarbejdernes dybereliggende faglige dispositioner, og ikke med reference til et fælles organisatorisk ståsted for opgaveløsningen og den værdi, vi skal skabe for borgeren.

Hertil kommer, at opgaven også peger på relationen mellem adfærd og den fysiske kontekst. Her spiller særligt de automatiserede reaktionsmønstre og sædvaner en rolle hos medarbejderne. Deres individuelle vaner griber ind i hinanden på kontorpladsen og forstyrrer dem i opgaveløsningen. Det synliggør en manglende fælles stillingtagen til, hvad de fysiske rammer på kontorpladsen skal kunne, for at medarbejderne kan løse deres opgave i tråd med Helhedsplanen.

Det rejser først og fremmest en ledelsesmæssig opmærksomhed på, at det er i fraværet af organisatoriske rutiner og procedurer, som påpegede for medarbejdernes adfærd, at det privatpraktiserende legitimeres. Så det handler ikke om modstand mod en fælles praksis, men i højere grad om selv at skabe sine vaner i fraværet af organisatoriske rutiner, der aktivt legitimerer den enkeltes adfærd op mod den værdi, som afdelingen skal skabe. Så fra en ledelsesmæssig betragtning kalder medarbejdernes nuværende vaner på en opmærksomhed i forhold til at kunne sikre kvalitet og produktivitet i opgaveløsningen, når medarbejderne er privatpraktiserende. og på at der er meget lidt ledelse indlejret i overordnet planer og systemer for adfærd. Her får Helhedsplanen og ledetrådene en vigtig rolle at spille, som påpegede for den kultur, der skal skabes fremadrettet i organisationen ved at udgøre et medie, hvorigennem vi kan tale om værdiskabelse og åbne op for forståelsen af arbejdsopgaven og faglighed, og ad den vej skabe procedurer og organisatoriske rutiner for det fremadrettede arbejde. Vi skal turde tale om faglighed udefra og ind i stedet for indefra og ud ved at have fokus på, hvilken værdi vores faglighed skaber for andre, herunder borgeren, pårørende og samarbejdspartnere.

Dernæst skal vi ledelsesmæssigt have blik for betydningen af den fysiske kontekst som påpegede for både medarbejdernes og borgernes adfærd på kontorpladsen. De fysiske rammer på kontorpladsen skal afspejle værdierne i Helhedsplanen og understøtte, at vi kan arbejde med ledetrådene. Her bliver den konkrete skelnen mellem fagland og grænseland væsentlig for at imødekomme medarbejdernes individuelle vaner knyttet til kontorpladsen, men i høj grad også for mødet med borgeren.

Det har været meget inspirerende at undersøge en anden tilgang til at arbejde med organisatoriske forandringer. Der er meget væsentlige og brugbare perspektiver i vanebegrebet, som kan være med til at forklare, hvorfor forandringer er forbundet med en vis træghed, og hvorfor vi ofte ikke kommer i mål med vores organisatoriske forandringsinitiativer. Vi overser simpelthen betydningen af vaner på arbejdspladsen. Der ligger i vaneperspektivet et fokus på mikrohandlinger, hvilket kan være en udfordring afhængigt af, hvor man er placeret i det organisatoriske hierarki, men på en måde kan det også stride mod lederens selvopfattelse; *skal jeg som øverste ledelse i en stor organisation være optaget af den enkelte medarbejders adfærd i dagligdagen?* Det er umiddelbart enklere at etablere en kunstigt brændende platform, holde en motiverende tale eller udarbejde en strategi og bede lederne om at foretage implementeringen.

Selv har jeg haft nogle af mine ledere og mellemledere med på et kursus omkring vaner og forandringsledelse for at give os et fælles sprog om og tilgang til at se på og arbejde med vaner.⁴ De var meget begejstrede for tilgangen, hvilket vidner om, at vaneperspektivet har fat i noget som vi måske gennem længere tid har overset, eller ikke har kunne finde vej i. Det er komplekst og ressourcekrævende at arbejde med vaner, og vi skal arbejde videre med at gøre vores ledelsesredskaber til at arbejde med vaner endnu mere konkrete, lette og overskuelige for at understøtte den ledelsesmæssige forandring, som det er at skulle arbejde med medarbejdernes vaner og organisatoriske rutiner. Et redskab i den sammenhæng kan være at arbejde med organisatorisk kapabilitet, som jo dækker over kollektive færdigheder, evner og ekspertiser i afdelingen, og som kan aflæses i medarbejdernes vaner og organisatoriske rutiner. At arbejde med organisatorisk kapabilitet kræver, at vanen bliver en levende tilgang til situationen og ikke en død automatisk rutine, hvis den organisatoriske kapabilitet hele tiden skal forbedres og være i synk med den værdi, vi skal skabe. Et konkret redskab hertil kan være at udarbejde et audit for at afdække den organisatoriske kapabilitet, som kan være med til at synliggøre og skabe refleksion omkring afdelingens samlede ressourcer, og hvad det kalder på af udvikling og organisatoriske procedure og rutiner.

⁴ *Forandringsledelse – Gentænk vaner og rutiner*. CBS Executive Fonden. November 2020.

Egen læring

Gennem hele mit masterforløb er jeg løbende blevet inspireret til at se på min ledelsesopgave fra forskellige perspektiver og positioneringer. Vaneperspektivet er nok det tætteste, jeg har været på medarbejdernes praksis og en forståelse heraf. Jeg oplever, at det har givet mig en påmindelse om kompleksiteten i organisationen, som ikke alene er båret af forskellige opgaver, interesser og divergerende styringsmekanismer, som man typisk får øje på gennem det strukturelle perspektiv, men i høj grad af medarbejdernes dybereliggende faglige dispositioner og deres kulturelle og sociale ballast. Det er lige før, jeg vil vove den påstand, at en af de største organisatoriske barrierer for udvikling kan være faglighed og særligt, når den får status af at være en autoritet i sig selv.

I det lys har vaneperspektivet rejst en ny og anden opmærksomhed på betydningen af organisatoriske rutiner, som påpegede for en fælles adfærd, der løbende ses og drøftes i relation til den faktiske udøvende adfærd og den værdi, organisationen skal skabe. Det kan samtidig hjælpe medarbejderne til at bebo den kompleksitet som de dagligt skal navigere i, at der er mere tydelige og fælles klare rammer for, hvorfor vi gør, som vi gør.

Uden vaneperspektivet ville jeg formentlig have grebet forandringsprocessen an ved at holde et motiverende oplæg for alle medarbejdere/ledere, sætte dem i arbejdsgrupper, nedsætte en styregruppe og opsætte mål som understøttende for implementeringen. Jeg har faktisk gjort de første to og det har været rigtig fint, men processen med opgaven har bidraget med et større kendskab til medarbejdernes nuværende tilgang til opgaven, hvordan de legitimerer deres adfærd, og hvad det kalder på rent ledelsesmæssigt for at kunne skabe forandringen. Min første indskydelse til at arbejde med etableringen af Én Indgang har været at tale til medarbejderens motivation og vores fælles viljestyrke til at gennemføre forandringen gennem konkrete initiativer og målsætninger. Men vaneperspektivet har givet mig et blik på implementeringen af Helhedsplanen, som jeg ellers ikke ville have haft og dermed have overset betydningen af samspillet mellem den fysiske kontekst, den enkeltes vaner og organisatoriske rutiner og sædvaner på arbejdspladsen.

Summary

This thesis touches on the relevance of looking at habits as a very important aspect, when discussing organizational changes. Much literature on organizational changes focus on burning platforms and motivation as drivers for changes, overlooking the importance of addressing habits. I give examples of different kinds of habits, how we as managers can see and understand their functional being in the workplace, and how we can work with habits as part of organizational changes. This thesis raises awareness to the consequences of lack of organizational routines, as an important aspect for the employees in legitimizing their behavior and their professionalism. Another important aspect is to recognize the context as an important driver for behavior, hence we need to consider context in a much larger way than we have done previously, when discussing organizational changes. Knowledge and willpower are not strong indicators for behavioral changes, context is.

Litteraturliste

Christian Ørsted (2020). *Fatale forandringer – forstå forandringsledelse i en uforudsigelig verden*. Peoples Press.

Edmondson, Amy C. (2020). *Den frygtløse organisation – skab psykologisk tryghed på arbejdspladsen og styrk læring, innovation og vækst*. Harvard Business School.

Kristensen, Anders R. & Pedersen, Michael (2020). *Fremtidens offentlige topledroller kræver nye kompetencer*. Medarbejder og kompetencestyrelsen.

Lassen, Tommy Kjær (2020). *Filosofi for ledere – fordybelse, nærvær og mening i det daglige lederskab*. Samfundslitteratur.

Lorino, P. & Simpson, B. (2016) Re-viewing Routines through a Pragmatist Lens. In J. Howard-Grenville, J. Rerup, C. Langly, & H. Tsoukas (Eds), *Organizational Routines: How They Are Created, Maintained and Changed*. Oxford Scholarship.

Münster, M. (2018). *Jytte fra Marketing er desværre gået for i dag - sådan bruger du adfærdsdesign til at skabe forandringer i den virkelige verden*. København: Gyldendal Business.

Münster, M. (2020). *Jytte vender tilbage*. København: Gyldendal Business.

Pedersen, M. & S. Dunne (2017). *Brug vanens forandrende kraft i dit ledelsesarbejde*. Ledelse i Dag. Juli-august 2017.

Pedersen, M. (2020): Vanens foranderlig kraft: om en ødelagt plastikbakke, pomodoro-sessioner og armbøjninger efter toiletbesøg. *Lederliv.dk*.

Pedersen, M. & S. Dunne (2020). Dewey's Broad Account of Habit and its Relevance for Change Management: A Conceptual Clarification with Pragmatic Illustrations, *Journal of Change Management*.

Pedersen, M. & Kristensen, A. (2020). *Forandringsledelse – Gentænk vaner og rutiner*. Kursus CBS. November 2020.

Tanggaard, L. (2018). *Vanebrud – Hvordan du veksler 7 gamle vaner til ny kreativitet*. København: Akademisk Forlag.

Ulrich, D. & Smallwood, N. (2004): *Capitalizing on Capabilities*. Harvard Business Review.

Wood, W. (2019). *Good Habits, Bad Habits - The Science of Making Positive Changes That Stick*. London Pan Macmillan.

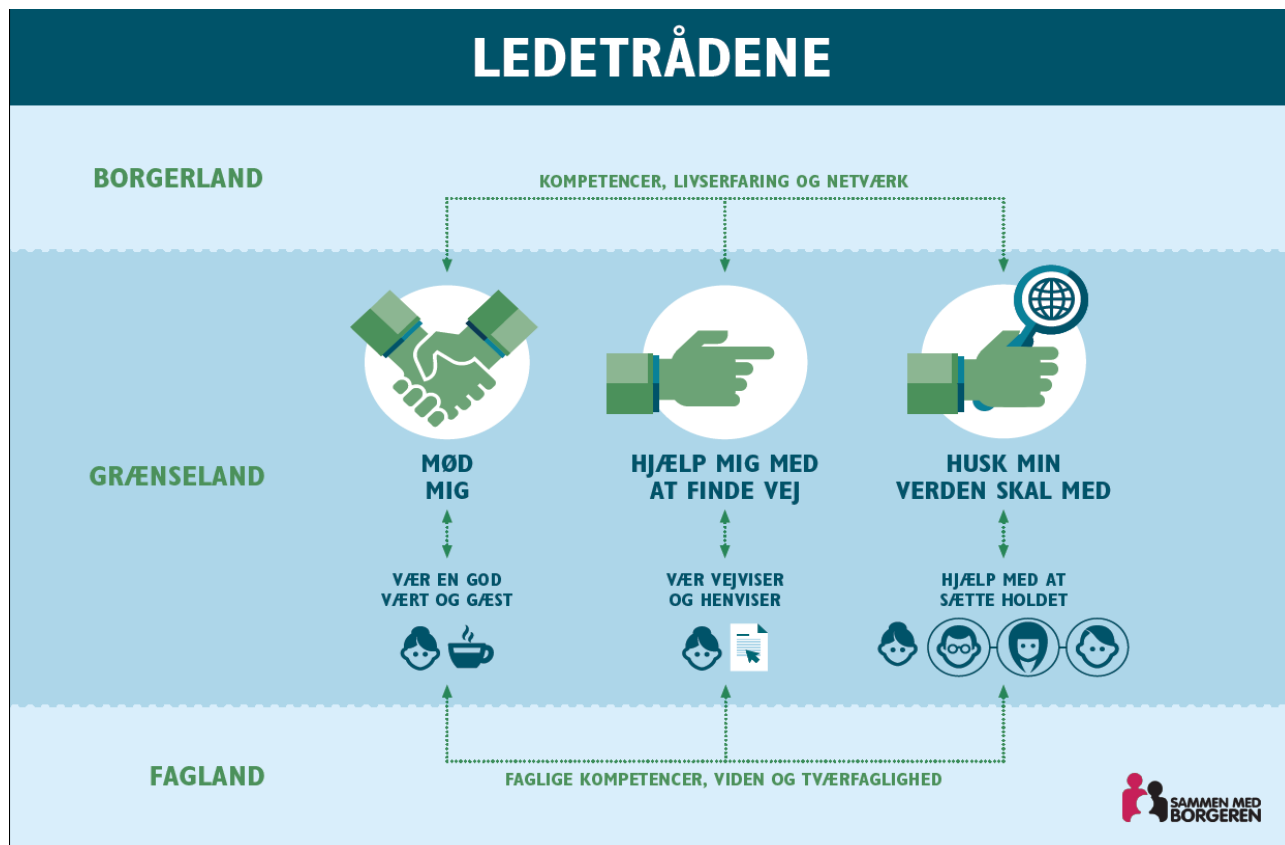
BILAG

1. Helhedsplanen for psykisk sårbare



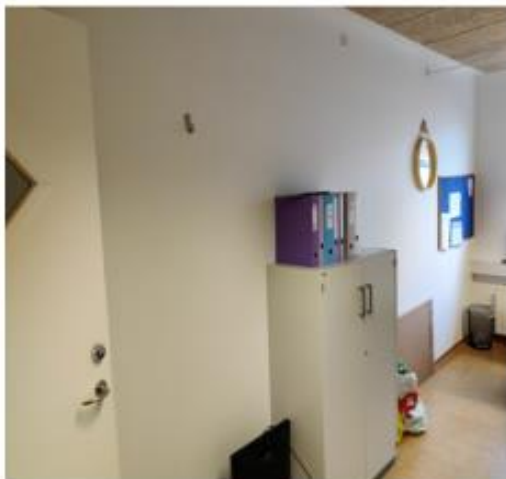
Helhedsplan for
Psykisk Sårbare_tryk ((

2. Ledetrådene



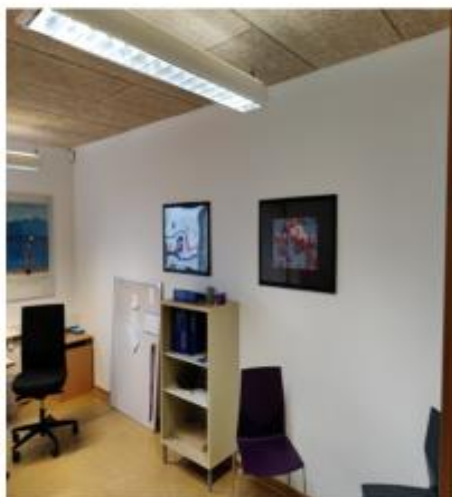
3. 'Noget der bliver taget sig af'?

Noget der bliver taget sig af...?



RØDOVRE KOMMUNE 

Noget der bliver taget sig af...?



RØDOVRE KOMMUNE 

4. Interviewspørgsmål

1. *Beskriv din hverdag, når du går på arbejde.*
2. *Hvordan tilrettelægger du dit arbejde? Og hvorfor på den måde?*
3. *Hvad er svært eller udfordrende? Hvordan løser du det?*
4. *Hvis du er uafklaret omkring, hvordan du skal løse en opgave, hvad gør du så?*
5. *Hvad fungerer godt?*
6. *Hvad er godt i den måde, som vi arbejder på nu?*
7. *Hvad tror du, at fremtiden vil gøre ved det, som vi gør i dag, når vi skal arbejde med Én Indgang?*

8. *Hvordan oplever du de fysiske rammer på arbejdspladsen?*
9. *Fremmer eller forhindrer det, du gerne vil for at kunne gøre dit arbejde bedst muligt?*
10. *Hvordan tror du, at borgerne oplever de fysiske rammer her på stedet?*

11. *Taler du om, hvilken værdi vi skaber for borgerne med dine kollegaer?*
12. *Hvordan tror du, at det vil blive taget imod, hvis du spurgte en kollega om, hvilken værdi hans/hendes indsats skaber for borgeren?*

5. Interviews

Informant 1 (Sagsbehandler)

- 00:00:04 Det jeg er nysgerrig på, som jeg forsøger at undersøge i projektet er. Hvis man læser nogle teorier omkring vaner, så er cirka 50 procent af det, vi foretager os til daglig, er vaner. Så hvis man kigger tilbage på sin morgenrutine, så er du garanteret ikke særligt reflekteret over, hvad du gør? du gør det bare, det sidder bare i baghovedet og i princippet så er det pisse godt, fordi hvis vi hver gang vi foretager os noget, vi skulle tænke over det og reflektere over det, så vil det tage alt for meget krudt af vores hjerne kapacitet. Så det er skide godt, at der er noget der hedder vaner og rutiner. Hvad er det så for nogle vaner, vi har på arbejdspladsen? Og kan man tale om. Eller det ved jeg, at man kan. Men det kunne være meget sjovt at få øje på dem, fordi tit så foregår det ret ubevidst. Så jeg prøver på at få øje på, hvad det er for nogle vaner, I har på arbejdspladsen, og om de så er gode i forhold til det, vi skal arbejde hen imod i forhold til Én Indgang, understøtter de den måde, vi gerne vil arbejde på. Eller skal vi prøve at se, om vi kan ændre nogle af vores vaner til nogle andre og der nogle, vi skal beholde. Så det er ligesom det, jeg skal prøve at blive klogere på. Og så spørger jeg dig og to andre, som du ved og så spørger jeg også 3 andre nede i Støttekontaktpersonerne. Så det første spørgsmål går på, om du kan beskrive din hverdag, når du går på arbejde. Kan du beskrive den fra ende til anden i korte træk.
- 00:01:34 Jamen, hvordan tænker du? Hvilke arbejdsopgaver eller?
- 00:01:39 Når du kommer ind her på adressen. Hvordan har du så ligesom tilrettelagt din arbejdsdag? Hvordan ser den typisk ud?
- 00:01:42 Jeg ligger aldrig møder før klokken halv ni (griner). Jeg gider ikke stresse om morgen Der sker altid et eller andet, så har X sovet dårligt og et lille skænderi inden jeg kører afsted...
- 00:01:54 Så halv ni.
- 00:02:06 Så møder jeg ind, så gennemgår jeg bare lige min kalender, hvis jeg har nogle møder, så printer jeg alt det ud jeg skal have læst. Og så læser det igennem, hvis jeg nu har et møde klokken 9, så læser jeg det inden, men jeg har altid det hele liggende som jeg skal nå i løbet af dagen. Når jeg har printet det eller taget de ting frem, så tager jeg min to-do liste frem med de ting, jeg skal nå i løbet af dagen. Det er både gule lapper og opgaver jeg har på min mail i forhold til nogle ting, jeg

skal have tjekket op på. Om jeg har fået svar på mails jeg har sendt ud. Og så har jeg nogle andre ting, som den boligsociale liste, det ligger også i min kalender, at det skal jeg have styr på og så handler det rigtig meget om det, synes jeg. Få det kørt i stilling, og ... det er meget drift egentlig. Det er ikke samtalerne med borgerne der fylder, det er mere bare drift.

00:03:06 Ja, for det synes jeg, at jeg lagt mærke til, at det er meget få borgere, der kommer her på adressen.

00:03:07 Ja. Det er alt det omkring borgerne der fylder fucking meget.

00:03:13 Og hvor mødes du så med borgerne henne?

00:03:15 Enten så mødes jeg her eller ofte så hjemme ved dem. Det vil jeg helst.

00:03:15 Og hvorfor vil du helst det?

Så jeg kan se deres omgangskreds og hvordan de bor og hvordan de lever. De kan sidde og fylde mig med alt muligt pis. Det er lidt sværere, når man sidder derhjemme og sidder i alt rodet.

00:03:31 Det udfordrer selvfølgelig lidt på den måde, når vi modtager dem hernede i Én Indgang fremadrettet, så har vi en intention om at møde dem her.

00:03:37 Ja.

00:03:38 Hvad tænker du om det?

00:03:42 Man skal i hvert fald være god til at spore sig ind på om de taler sandt. Derhjemme det er ikke noget problem, det kører bare, så kommer du hjem til en samtale og det ligner bare lort. Jeg synes, at det er meget fint at komme hjem til dem og spørge ind til dem, ikke være bange for det. Det kan være lidt svært for de kan komme - det er vores borgere rigtige gode til - at vise en facade. Det har de gjort hele livet, hvor de har været i det her system. Altså (pause) Hvis det er en over i Jobcentret, sender den over, fordi de ser et stort behov, borgeren gider måske ikke have hjælpen, men kan godt se selv at behovet er der, kommer herved, smækker en hvid løgn og går hjem. Det er lidt sværere, hvis samtalen holdes hjemme hos dem. Det er lidt sværere at sidde og lyve. Og de er villige nok til at... (afbrydes)

00:04:15 De får ikke rigtig noget valg agtig. Jeg ringer til dem og siger, at jeg har fået den her henvendelse og jeg gerne vil besøge dem den og den dato.

- 00:04:27 Sådan ikke noget snak. Hvad er så svært og udfordrende i det du har beskrevet? Hvor bliver du mest udfordret?
- 00:04:42 Tid. Hvis jeg skal sammenligner det med noget så f.eks. dengang jeg var i Hjørring på et Jobcenter, der var der både en mentor og en sagsbehandler. Og nogen gange kan jeg godt savne den fleksibilitet her, fordi meget af det er drift og jeg har ikke tid til så meget andet end drift. For eksempel har vi haft en samtale i dag med en af X's gamle sager, en der hedder Y som ringede og sagde at mit liv, det ramler og det var noget med huslejen. Og B fik ikke helt fat i kernen i problemet og i stedet for at invitere til en samtale så sender vi en Støttekontaktperson... (puster). Jeg kan også godt selv nogen gange komme til at gøre det. Man sidder bare og skal drifte og vi skal bare have noget gjort agtig, men hvorfor ikke invitere ham op til en samtale eller tage hjem til ham selv? I stedet for at vi skal bruge krudt på at få en Støttekontaktperson ud og der reelt set måske ikke rigtig er noget.
- 00:05:26 Tror du så, at den måde vi kommer til at arbejde på i Én Indgang kunne afhjælpe det?
- 00:05:31 Det håber jeg for så kan det være at man kan blive enige om, hvad gør du og hvad gør jeg, hvis man sidder en Støttekontaktperson og nogle sagsbehandlere.
- 00:05:33 Og hvis henvendelsen kom måske kunne sige kom herop i morgen? Da er Morten på arbejde og få en snak med ham og den booker vi nu... Så du er mest udfordret på, at der er rigtig meget drift og måske ikke lige har tid til at dyrke nogle af... hvad relationerne?
- 00:05:54 Næh, men de der problemstillinger, hvor man tænker, hvor stor er problemstillingen egentlig? Er det sådan at vi skal trække på en Støttekontaktperson? Og hive dem ud fra deres borgermasse, som de har for at hive en akut ind som måske viser sig ikke at være noget problem.
- 00:06:09 Så hvordan kan man snakke om at du løse den udfordring lige nu? Eller at den egentlig bare lever?
- 00:06:15 Lige nu sker der det at enten så gør jeg det, at jeg selv tager ud til dem, som jeg nogen gange synes kan være svært eller også en Støttekontaktperson som så måske spilder sin tid på det.
- 00:06:23 Og grund til at I ikke bare invitere vedkommende ind og snakke med jer er tid?
- 00:06:30 Ja. Vi gør det jo også nogle gange og her skulle vi bare have inviteret ham op, men jeg kan sidde og gøre nøjagtig det samme og hun tænker det samme om mig.

00:06:41 Hvordan tror du Støttekontaktpersonerne tænkte?

00:06:44 Jeg tror, de synes, at vi er røv irriterende nogen gange. Jeg tror virkelig at de synes at de får noget revl og krat, hvor de tænker sådan, hvad var meningen med det? Men de kan også godt se relevansen i at vi reagerer på en henvendelse. At der så ikke er noget i den henvendelse, det er noget helt andet. I deres job er de også forpligtet til at reagere på de henvendelser vi får. De kan ikke stå og sige, hvad har jeg gjort, ikke noget. Så er det bedre at kunne sige, at vi har tjekket op og der var ikke noget.

00:07:08 Så vender de altid tilbage til jer når de har være derude?

00:07:09 Nej de noterer bare i systemet. De vender tilbage til os, hvis der er mere der skal gøres.

00:07:27 Er der andet eller mere, der er svært eller udfordrende ud over tid, og at det meste bare er drift?

00:07:35 Faglig sparring... (pause)

00:07:35 Ja, prøv at sige noget mere.

00:07:35 Der er ikke så meget af det (griner). A og mig har sygt meget faglig sparring i forhold til alt, hvad der foregår, hvordan vi bruger lovgivningen, hvor jeg nogen gange synes, at de andre halter lidt efter. Altså det er ikke en interesse for dem.

00:07:54 Er det primært, ja der er både A,B, C og D... Så hvordan kunne det se ud, hvis du skulle bestemme, hvordan skulle den faglige sparring finde sted?

00:08:06 Jeg synes jo, det er fedt, at I har sagt, at vi får en faglig koordinator. Jeg synes jo, det er fedt, hvis man kan fodre for eksempel på teammøder med principafgørelser og så er der en dialog omkring det, så har vi alle sammen et fagligt ståsted. For lige nu synes jeg, at jeg fungerer lidt som faglig koordinator og det får jeg stress over en gang imellem, hvor D kommer ind og siger kan du ikke lige lave en afgørelsen på denne her... hvad? Du får samme løn som mig, jeg får ikke mere løn end dig, hvorfor skal jeg lave dit arbejde?

00:08:36 Så det kunne være en vej med den faglige koordinator, tænker du det er noget man ... (pause) Har det her måske noget med vaner at gøre, altså er det også noget, der måske ikke har eksisteret, men man godt kan øve sig i at gøre på en anden måde. Og hvordan skulle man så hjælpe jer til det?

00:08:54 I forhold til hvad?

00:08:54 Hvis man efterlyser den, du siger, at der er for lidt. A er god til det, jeg oplever i hendes adfærd, at hun lige går ind på et kontor, åbner døren og lige spørger til et og andet eller måske tager noget op på et temamøde. Men er der altså kan I skrue på noget i jeres adfærd? Nu kan vi sige, at vi kan ansætte en ny medarbejder, og give den ansvar for, at det sker. Hvis man selv skulle tage initiativ i, at det skete i højere grad. Hvis vi nu ikke havde en, der var farlig koordinator, hvad kunne man så gøre?

00:09:21 Så skal man jo bare selv have bolden. Det mener jeg bare at man bør have i sin uddannelse. Jeg har svært ved at forstå, hvorfor den ikke kommer automatisk? Jeg tror ikke helt jeg har svaret på den der, men jeg forventer det af dem, der har den samme uddannelse som mig.

00:09:49 Kan det være noget andet end ens uddannelse, altså kan det også være noget med at man passer på sin faglighed, at man ikke er så snakkesalig eller mindre kollegial?

00:10:00 Jeg tror, det har meget med fagligheden at gøre, nogen vil helst ikke fortælle, hvis de gør noget forkert og spille med åbne kort.

00:10:08 Hvorfor tror du det? Hvad handler det om?

00:10:08 Jeg ved ikke hvorfor, men jeg tror at der er nogen de vil hellere pakke det ind fremfor bare at sige at det var en lorte sag, jeg fik det gjort mega dårligt.

00:10:17 Ja, så kunne der være noget læring i det.

00:10:17 Og det tror jeg, at der være nogle, der gerne vil og nogle der ikke kunne det, fordi de er bange for at det kommer til at bide dem i røven, hvis de fortæller det.

00:10:30 Vil du selv sige, okay den her, den var fandme skæv?

00:10:31 Ja, det synes jeg sgu tit jeg gør (griner). Jeg vil gerne folk de siger, hvorfor fanden gjorde du det? Det ved jeg ikke, det virkede som en pisse fed ide i øjeblikket.

00:10:48 Nu i den funktion jeg sidder i kan man nogen gange få den oplevelse, at Stine hun ved nok det meste og det gør jeg overhovedet ikke. Jeg ved en del, men bare det at jeg siger det eller prøver det er ikke ensbetydende med at det er rigtigt så heller end gerne kom og sig den der, der tror jeg sgu ikke du ramte skiven helt rent. Fint så gør vi det på en anden måde næste gang.

00:11:02 Jamen lige præcis.

00:11:02 Hvis der er noget, du sådan er uafklaret omkring i forhold til, hvordan du skal løse din opgave, hvad gør du så?

00:11:13 Spørger min kollega, så spørger jeg Jannie og så spørger jeg dig. Jeg synes, at jeg trækker ret meget på mine kollegaer i forhold til hvad de ville gøre.

00:11:23 Og du synes du får et relevant input også?

Ja, det synes jeg faktisk.

00:11:29 Så hvad fungerer rigtig godt?

00:11:32 Jeg synes vores faglige sparringer på tværs af sager fungerer fint.

00:11:35 Hvor foregår det henne? Er det her på gangen eller?

00:11:35 Bare på gangen, det er sjovt, det foregår aldrig derinde til vores teammøder og folk har sager med. Når man sidder med det, vil man gerne have svar nu, man kan ikke vente en uge for man skal videre med driften. Så på teammøderne er det mere noget, der skal have en ledergodkendelse.

00:12:02 Kunne man forestille sig, hvis man anerkender, at man er nødt til at være lidt nu og her for råd og vejledning, fordi jeg skal videre i driften, så den kan ikke vente. Men kunne teamet så være der hvor man ... Det er jo nærmest et ledende spørgsmål, men kunne det så være der, hvor man lærte af sin fejl, så man sagde, den her den er ekspederet, det kunne være sjovt at spejle jer i den eller fortælle at det gik sådan her fordi jeg tænker, at der er noget læring i den for os alle sammen. Men det er ikke det, der sker?

00:12:32 Det sker ikke, og det kunne også være rigtig fedt, men det bliver som de andre steder, hvor jeg har været ansat at alle skal tage en sag, men der er ikke nogen, der gider tage en sag med.

00:12:43 Hvorfor ikke det?

00:12:43 Fordi så skal du også tage stilling til det og finde ting frem og gøre tingene klar til det. Det vil du også gerne gøre ordentligt. Altså, det gider man heller ikke servere halvt, det kræver også, at man tager tid ud af driften. Der er ikke nogen der gider komme ind med en sag og forklare det halvhjertet hvad det er man har gjort fejl i for så bliver man også dunket oveni hovedet med det. Man vil gerne være ret god.

00:13:04 Så der skal man også levere noget indtil og præstere på det. Så det med hvad der fungerer godt, det var den faglige sparring er der andet der fungerer godt? Og egentlig når du siger faglig sparring, er det så både den du får fra Jannie (nærmeste leder) og mig og fra dine kollegaer?

00:13:21 Ja, det er hele vejen rundt. Jeg kan godt savne noget lovgivningsmæssigt så jeg hele tiden er opdateret om helst. Lige nu skal jeg selv holde mig opdateret bl.a. fra Ankestyrelsen og det er ikke altid jeg når at læse det. Men jeg synes at det er sjovt at dyrke den del.

00:14:06 Så den faglige sparring fungerer godt hele vejen rundt. Er der andet du tænker, der fungerer godt?

00:14:13 Ja, det er sjældent jeg møder utilfredse borgere, de kan være utilfredse med ventetiden. Men ikke i forhold til, hvordan de bliver mødt og det vi stiller i udsigt.

00:14:20 Dejligt. Tror du, at det er typisk for dig?

00:14:26 Nej, det er ikke min opfattelse, det er hele vejen rundt.

00:14:28 Nogen gange når jeg bliver involveret, så er det konfliktfyldte. Og så ved man aldrig rigtig helt, er det så bare en lille brøkdelt. Og det andet noget, der bare bliver håndteret, men det er dejligt at høre de fleste virker som om at de er tilfredse.

00:14:41 Ja, du kan jo prøve at gøre op, hvor mange sager vi har og hvor mange du er indover. Det er jo ingenting.

00:14:50 Nu var du der selvfølgelig ikke den, der torsdag med Helhedsplanen, hvor vi skulle blive klogere på, hvad det var, vi skulle, men du ved alligevel lidt. Så lige nu arbejder vi på en måde som den, du kender. Og så har du fået lidt smag for, hvordan vi skal arbejde fremadrettet? Ja, hvad tænker du, der fungerer godt i den måde, vi arbejder på nu, som du kan være ked af at slippe?

00:15:21 Det vil være en ting, som at tage hjem til borgeren, den handlefrihed der ligger i det. Hvordan møder vi den enkelte borger bedst, og det er nødvendigvis ikke hernede selvom hvor fint, vi får det lavet og alt mulig andet. Så er jeg ikke sikker på, at det altid er den rigtige løsning.

00:15:34 Og man kan sige, det som vi gerne vil med det hernede. Det er jo det der med, at det er et sted, hvor folk kan rette henvendelse, så de har mulighed for at gå et sted hen for hjælp.

00:15:43 Så det er jo ikke sikkert, at det skal være det første møde på den måde.

00:15:43 Så kan man jo aftale der, at jeg kommer hjem til dig i overmorgen. Men det er jo det der med at prøve at gribe bolden lidt før end når læsset, ligesom er væltede og så at vi får kontakten eller at de selv ringer. Så hvis man i højere grad kunne sige til vores samarbejdspartnere, pårørende og andre nye borgere prøv at gå herhen og få noget råd og vejledning, finde ud af, hvad kommunen kan tilbyde?

Og så er det der, man ligesom tager fat. Og så kan det jo være, at det skal udmunde i jeg kommer hjem til dig i morgen. Så forhåbentlig. Det har vi tænkt over eller det tænker jeg over nu hvor du siger, at det kunne være meget fedt. Når vi nu får nogle nye kolleger, så vi kan give noget luft til, at I har mulighed for at tage på hjemmebesøg eller gribe de bolde, når folk ringer og siger, der er noget her som kunne være godt at følge op på i borgers eget hjem. Så det er ikke fordi mødet skal være her, men det skal være mere synligt, hvor man kan rette sin henvendelse på socialområdet. Og når man står hernede. Jeg synes, det er lidt..., er det en færge eller et hospital, og det er det jo langt fra. Så det, vi står på rent værdimæssigt, synes jeg skal afspejles i de fysiske omgivelser og den måde vi møder borgeren på. Er der andet som fungerer rigtig godt i den måde vi arbejder på nu?

- 00:17:00 Generelt synes jeg også at det er rigtig fedt den måde vi kan tilrettelægge vores eget arbejdsliv på. Der er mange steder, hvor der er sat en grænse for, hvor mange gange du skal være på arbejdspladsen, hvad du skal lave de forskellige dage, kører en vagtordning, nogen der passer telefonen, men vores telefoner er bare altid åbne og der er ikke noget der er så stringent på den måde. Det kan jeg egentlig meget godt lide.
- 00:17:30 For I kommer jo ind i et fast tidsrum og har en lang torsdag aften, så hvori ligger fleksibiliteten? Der er jo også møder, som Janni indkalder jer til. Så er det fordi du ikke skal spørge om lov til at komme ind til et møde på et herberg?
- 00:18:00 For eksempel ja. De andre steder jeg har været, har det været sådan at mandag skal primært bruges til det og du har telefontid mellem 8 og 10. Så skal du sidde på din pind. Hvis jeg har lyst til at have et møde ude klokken 8, så gør jeg det og har min telefonsvarer, og vender tilbage.
- 00:18:19 Det ville også været svært at forestille sig, hvorfor det andet skulle være bedre. Er det fordi, man måske taler om, at der skal være arbejdsro?
- 00:18:24 Det er jo en fordel ved det, at du kan drifte fra 10 til 15.
- 00:18:32 Men om det er rigtig god borgerservice...
- 00:18:34 Overhovedet ikke.
- 00:18:41 Så med det du ved om Én Indgang. Hvad tror du så, det kommer til at gøre ved vores arbejde?
- 00:18:57 At det bliver mere strømlinet. At vi kan reagere lidt hurtigere, så det ikke først er når læsset ligesom er væltet. Men jeg synes stadig det er svært, for når vi så møder folk og læsset er væltede og de skal have en Kontaktperson, så skal de vente i 1

år. Jeg kan godt forstå rammerne omkring det, men vi skal stadigvæk vurdere herved i En Indgang at du skal have en Støttekontaktperson, men du skal så lige vente i et år.

- 00:19:22 Nu kom Jannie tilbage fra et af hendes erfa-møder og sagde at der var to andre kommuner, som har arbejdet mere med § 82 som den, der ligesom er fundamentet for En Indgang. Korte forløb, afklarende 6 måneder og hun sagde at det havde medført et væsentligt fald i § 85, fordi der var rigtig meget man kunne løse inden for den tidsramme, og den måde at arbejde på. Så det er sådan set en forventning om både fra min side men også højere oppe fra, vi har fået mere ressource, så nu skal vi barbere ventelisten ned til 85.
- 00:19:54 (Udfald i optagningen)
- 00:20:19 Det kunne være min forhåbning, og det er måske lidt du taler ind at man med En Indgang kunne starte ud med det samme fordi der er noget ressource og nogle folk dernede. For jeg vil jo tænke, at de 3 medarbejdere som bemander den, hvis det er 3, de skal jo bare gå i gang med at arbejde med borgeren, når han eller hun henvender sig, finde ud af løse problemet. Er der du mere du ser, der bliver godt ind i det fremtidsbillede?
- 00:20:46 Jeg synes, at det er ret positivt at få lagt en strategi for, hvordan det er Rødovre Kommune skal fungere. Jeg kan godt lide at der kommer noget struktur, det har der jo ikke været - noget vi ligesom kan se os selv i øjnene med. Det kan ikke passe at du skal vente et år på en Støttekontaktperson. Det er jo pisse ulovligt (griner).
- 00:21:15 De fysiske rammer... (afbrydes)
- 00:21:16 Det er noget lort (griner). Jeg bliver deprimeret. Det gør man sgu lidt. Det ligner en bunker, man går ind i. Hele døren er tapet til med alt muligt lort. 'Det er ikke her du skal gå ind'!
- 00:21:32 Godt, men det er jo også sådan jeg ser det. Så nu har du måske næsten lige svaret på den. Men jeg har et spørgsmål, der handler om fremmer eller forhindrer det det, som du gerne vil kunne gøre for at gøre dit arbejde bedst muligt? De fysiske rammer. Hvad skal der til?
- 00:21:50 Jeg kunne godt tænke mig at have en lille station, hvor man kunne sidde med borgeren, sidde og ordne et eller andet på nettet, det behøver ikke være et lille kontor, hvor vi sidder over min computer, og så sidder og kigger.
- 00:22:00 Så er det også noget måske med nogle bruger PC'ere herved?

00:22:02 Ja bare en eller to ville jo være fantastisk så man kan stå bare lige og hjælpe dem uden at man behøver at skulle sidde på et kontor klods op og ned af hinanden. Kunne sige til borgeren de kan lige fikse det her og så kan de spørge om hjælp. Der er jo ingen grund til at vi ser dem over nakken, hvis de kan selv.

00:22:22 Og hvad kunne det mere være?

00:22:29 Jeg tænker at det skal være mere livligt, altså borgerne kommer her og tænker, hvad er det for et oldtidslevn.

00:22:37 Kan det også have betydning for hvorvidt du har møderne her eller ej?

00:22:44 Det tænker jeg ikke, men det er mere signalværdien til de borgere, der rent faktisk kommer her, er det sådan noget skrald det her og hvilken service kan de så forvente at få.

00:22:57 Har du noget billede af, hvordan de oplever det store rum hernede, når de kommer ind?

00:23:09 Mega forvirrende. De ringer altid til mig, når de kommer. Hvad fanden, hvor skal jeg være henne, jeg kommer ned og henter dig.

00:23:13 Ringer de også nogen gange når de står udenfor?

00:23:17 Ja, de banker tit på og bliver bedt om at gå den anden vej rundt.

00:23:36 Hele Sammen med Borgeren, som jo er Henriks (Direktør) initiativ har sat rigtig meget fokus på, at vi skal være skarpe på hele tiden at tænke i hvad er det for en værdi vi skaber for borgerne. Er det noget, du taler om med dine kolleger?

00:23:54 Nej.

00:23:54 Hvordan tror du det ville virke, hvis nu du sagde til en anden kollega, det du gør der, hvordan skaber det egentlig værdi for borgerne? Kan man stille det spørgsmål?

00:24:04 Det tror jeg godt man kan svare på, men det der er svært er, at der ikke er noget serviceniveau i Rødovre Kommune.

00:24:10 Og hvordan hænger det sammen med selve værdiskabelsen og snak om det?

00:24:13 Det er det jeg mener. Det er at skrive det ind i det. Hvis vi vurderer, hvad der er værdi for borgeren og hvornår det er godt for borgeren, så få det skrevet ned.

Men kan vi vurdere det?

00:24:24 Som kommune, ja.

00:24:24 Det kan jo godt være at borgeren siger det er alt for lidt til mig.

00:24:29 Helt enig, men så kan vi have en diskussion om det. Vi kan give det her i kommunen. Og så kan vi have en diskussion os sagsbehandler imellem om det så godt eller skidt i forhold til den enkelte borger, men så ved vi, hvad det koster trods alt. Hvad er vores normale niveau.

00:24:50 Har der været det i andre kommuner og så har det været formuleret i kvalitetsstandarder? Som en pejling til hvad det er vi leverer.

00:24:58 Som en borger inden f.eks. hvad er en § 85. Du kan ikke søge på vores hjemmeside, det er jo lort. Du kan ikke slå op hvad er § 85, det står der bare ikke. Så du ved ikke, hvad du kan forvente. Det er mangelfuldt alt, hvad der er omkring borgerens retssikkerhed, hvad kan vi regne kommunen for - det er der ikke noget af - og det må du ikke sige højt for jeg ved godt hvem der har skrevet kvalitetsstandarderne - det er Jannie (nærmeste leder) (griner).

00:25:35 Okay, det kan være en anledning til at besøge dem igen. Det var faktisk mine 12 spørgsmål. Er der andet som vi ikke har berørt, som du tænker at det er vigtigt at jeg får med i forhold til det vi har talt om?

00:25:55 Næh, jeg synes, at det er fedt med de grupper, hvis vi gør det. Spørgsmålet er bare om folk gider deltage i det og hvor meget de vil 'hipe' det. Det kan jeg godt være i tvivl om. Hvor meget vi kan få det udbredt. Hvem tager kasketten på og som vil det?

00:26:16 Der er sådan en som B, han har jo et vist drive og han ved åbenbart rigtig meget om søvn. Man kunne godt forestille sig at han havde en gruppe omkring søvn. Paletten kan være bred, men jeg tror, der er nogle af Støttekontaktpersonerne, som ligger inde med nogle særlige kompetencer, som man godt kunne dyrke. Og så er det nok også hele måden, vi får det præsenteret på for borgerne.

00:27:09 Når jeg er færdig med min analyse, så tænker jeg, så fremlægger jeg den på en eller anden måde, så du får en fornemmelse af, hvad kom der så ud af. Tusind tak.

Informant 2 (Sagsbehandler)

- 00:00:00 Jeg kigger på hvad vaner er for en størrelse når vi arbejder, og det er fordi, at hvis man læser noget om vaner, så cirka 50 procent af det, vi gør er vaner og rutiner og rigtig meget er ubevidst. Så hvis man bare tænker på sin morgenrutine for eksempel, så tænker man jo ikke over, når man udfører den. Man gør det jo bare, og det ligner stort set det samme, man gør det samme på den samme måde. De kloge siger, at det er faktisk skide godt, fordi hvis vi hver gang vi foretog os noget, skulle overveje, hver enkelt handlinger så ville hjernen brænde sammen. Så det er piv godt at der er noget, der er vaner. Men vi ved også godt, at nogle gange så kunne vi godt tænke os at gøre noget andet og vaner er skide svære at bryde med. Det jeg er lidt optaget af, det er, hvad er vaner for en størrelse, når vi går på arbejde. Og er der nogle vaner her, som vi med fordel kan understøtte, når nu vi skal til at arbejde lidt på en anden måde, når nu vi skal til at arbejde med Én Indgang? Og er der nogen, hvor vi med fordel kan kigge på, at det måske ikke de bedste vaner. Så jeg kommer til at stille dig nogle spørgsmål, hvor jeg prøver at få øje på, hvordan er det egentlig, du har tilrettelagt din arbejdsdag? Og hvad er det for nogle arbejdsrutiner og så nogle snakke om er det nogle, der understøtter det, vi skal eller er det ikke?
- 00:01:17 Så kan det også være at jeg bliver klogere (griner).
- 00:01:17 Så kan du prøve at beskrive sådan en helt almindelig hverdag, når du møder ind på arbejde. Hvordan har du tilrettelagt den, eller hvordan ser den ud?
- 00:01:32 Helt ned i detaljen?
- 00:01:33 Hvornår du kommer og hvad der fylder og hvordan du strukturer din arbejdsdag.
- 00:01:38 Jeg kommer helst klokken 7 eller lige omkring 7. Og så starter jeg med at tænde min computer, og så tager jeg min lille kasse frem fra skuffen og sætter op. Så gennemgår jeg og ser hvad skal jeg lave i dag? På den måde er jeg meget struktureret. Så gennemgår jeg, nå jeg skal gøre det, og så tager jeg fra bunken, hvor jeg har mine små lapper på sager, og så går jeg i gang med det, jeg nu skal.
- 00:02:03 Så det, der er i kassen, det er sager?

00:02:04 Det er de aktiv sager. Det er dem jeg har låst inde dernede, når jeg går hjem. Fordi jeg er stadig så gammel, at jeg er til en lille smule papir.

00:02:12 Og hvad er det du kigger på inde på skærmen, er det kalender, når du siger, at der står, hvad du skal?

00:02:18 Ja, det er kalenderen, hvad har jeg af møder i dag og hvad har jeg af samtaler og hvordan og hvorledes og så har jeg struktureret min dag på den måde. Og så går man jo i gang med hvad man nu skal, og så ringer telefonen og så kører det.

00:02:35 Men du kommer kl. 7 af en årsag, ikke?

00:02:37 Det gør jeg, fordi så er der ro til det der med at få overblikket, inden det vælter. Eller ja, så har jeg overblik over det. Lige det og det skal jeg have lavet i dag. Og så har jeg fået struktureret, og så kan folk bare komme. Så gør det ikke noget, de forstyrrer.

00:02:53 Så det er arbejdsroen fra morgenstunden. Når du går på arbejde, hvad er så mest svært eller udfordrende for dig?

00:03:05 Der er der ingen tvivl om, at systemet altså især IT siden (pause).

00:03:12 Og efter det, hvad så?

00:03:12 Det ved jeg ikke, altså min udfordring er helt klart de skide nye systemer.

00:03:26 Og hvad er det så, du gør?

00:03:26 Hvordan løser du det? Altså for det meste så kalder jeg på X (griner). Og så har vi jo en mappe, hvor der står et eller andet - altså gør sådan. Men jeg synes godt nok, jeg er udfordret på Cura. Det vil jeg altså sige, jeg synes, det er et lorte system, og jeg har prøvet mange skift af systemer, og det er ikke fordi jeg bryder mig om det, for det gør jeg ikke. Men det her, det er simpelthen, det værste er (lille bank i bordet). Det fungerer ikke. Det gør det jo. Men det er så besværligt, det er ikke til os det her system. Så det bruger jeg rigtig meget tid og tid, og tid jeg ikke gider bruge. I bund og grund. Jeg vil jo helst have fingrene i borgerne.

00:04:13 Så er det en anden udfordring, at der faktisk ikke er tid til det - til borgerne?

00:04:21 Ja, jeg synes det og det er jo også fordi, jeg er ikke særlig god til det. X han gør jo bare et eller andet sådan. Hvad gjorde du ikke? Så jeg bruger meget tid på systemet.

00:04:38 Hvad ville være en udfordring eller noget, der er svært? Næsteften det.

00:04:45 (Flov) Det ved jeg ikke (smiler)... altså det ved jeg ikke, men jeg kan jo rigtig godt lide kontakten med borgerne. Jeg synes også, at det er min force, at det der med at skabe relationer og snakke. Jeg synes ikke der er noget, der svært ud over det der. Så kan vi have nogle komplicerede sager, men jeg har ikke sådan nogle ting. Uha nej.

00:05:18 Og de komplicerede sager, hvad gør du så med dem?

00:05:22 Men når jeg siger komplicerede sager (griner), så er det fordi jeg ikke får det igennem. Nej, vi kan jo godt have nogle sager, hvor forældrene fylder meget, for eksempel... nej det er mest det med IT. Det er der ingen tvivl om. Og så er der det der med at tænke, at lige det her ville hjælpe, hvis vi lige kunne bevillige det her, så kommer jeg med alle mine kreative tanker og siger Jannie (nærmeste leder), hvorfor gør vi sådan? Det kan man ikke, okay altså. Og det der med at give afslag på noget, som jeg faktisk synes giver mening. Jeg ved ikke, om jeg synes, det er svært.

00:06:07 Men det kan være en udfordring. Selvfølgelig, hvis man kan se, at der er noget andet som kan trille bedre hvis man gjorde det sådan.

00:06:11 Ja. Der er ingen tvivl om det er IT der er min....

00:06:17 Og nu har X lige været væk i 14 dage, hvad gør du så?

00:06:21 Jamen, så klare jeg det jo, men så tager det bare endnu længere tid. Så skal jeg tage mappen og så trykker du på den og så den, og så nogle gange, så passer det jo heller ikke, hvad der står i den. Så laver jeg lapper der. Hvad skal jeg huske? Eller også så ringer jeg til Y (IT medarbejder). Han er min nye bedste ven.

00:06:46 Kunne det løses på en anden måde?

00:06:49 Hvad tænker du at jeg ikke skulle lave det? Eller jeg ikke skulle bruge det? På et tidspunkt, så finder jeg vel ud af det. Lige nu er det heller ikke faldet på plads. Der kommer også ændringer, så på et tidspunkt, så... Men selv om man kan det, altså, så tænker jeg, det er meget mere besværligt system end de andre.

00:07:16 Det er skide ærgerligt, men godt at de er glad for det på udfører delen.

00:07:20 Ja, heldigvis. For ellers ville det være helt spild af penge.

00:07:23 Så hvad fungerer så rigtig godt. Hvis det der er svært og udfordrende, hvad er så rigtig godt?

00:07:31 Alt det andet (griner).

00:07:31 Og hvis du skal prioritere i det?

00:07:31 Men jeg synes faktisk alt det andet. Mit samarbejdet med alle. Altså både her i denne afdeling og i de andre afdelinger bostederne, at det fungerer smadder godt. Jeg synes også, at mit samarbejde med borgerne og forældrene. Jeg synes faktisk, det fungerer. Jeg kan godt lide mit arbejde, i bund og grund kan jeg godt lide mit arbejde.

00:08:05 Nu ved du lidt om det nye og det er ikke fordi jeg ved ret meget mere. Men vi har et billede af hvor vi skal hen af. Hvad tror du, at det gør ved det? Alt det du nævner, der fungerer rigtig godt.

00:08:20 Men det vil være et genialt sådan et sted, at tingene fungerer, fordi det er så meget nemmere at ringe til... Nu har jeg jo været her i rigtig mange år og derfor kender jeg rigtig mange. Det er noget nemmere at ringe til en anden og sige hvordan er det nu lige? Så på den måde vil den viden bidrage til en hel masse. For det er nemmere, end at man skal skrive en halv formel mail over til en anden. Der kan komme flere ord på og stilles spørgsmål.

00:09:03 Der er rigtig meget af det du siger, hvor du tænker, at det faktisk er en meget, meget stor del af det vi gør nu, som fungerer godt. Vi kommer til at gøre noget der er en lille smule anderledes, når vi laver En Indgang. Så hvad er vigtigst at tage med? Du kan jo sagtens tage den gode arbejdsrutiner, med der handler om at ringe til nogen og bede om hjælp og vide, hvor man skal ringe hen. Er der andet, hvor du tænker, at det skal vi være særligt opmærksomme på og tage med?

Jeg tænker, at det vi skal fortsætte med, er det der med, at vi handler lynhurtigt i sagerne. Nu sagde A, at hun havde ringet ud på Psykiatrisk Afdeling og de havde sagt Gud ringer I så hurtigt. Og det prøvede jeg også at sige til A, at det gør vi en stor ære i i Rødovre. Ja, det kan godt være, at vi ikke kan komme ud før om 14 dage. Men det der med at ringe og sige hej, der er hul igennem og det skal vi i hvert fald have med. Det der med, at vi handler, og vi handler nu.

00:10:05 Helt enig og gerne før.

00:10:11 Ja, ja, det er rigtigt, være på forkant. Det er rigtigt.

00:10:14 Hvis vi på en eller anden måde kan motivere borgerne til at komme før det har hobet sig op eller læsset er væltet.

00:10:28 Og så kommer der nogle flere ressourcer også hos Støttekontaktpersonerne tænker jeg, fordi det dér med at kunne handle med det samme også fra deres side. Altså ventelisten, den er ikke god. Og jeg har det ikke godt med det der med, at

jeg ikke kan handle, så det er nok en af mine svagheder. Tingene skal ske. Vi kan ikke vente 14 dage, jeg kan heller ikke have, hvis der er en der ringer, der gerne vil op og have en snak med mig, at jeg så siger, du kan få en tid i næste uge, eller jeg har det sådan, når de rækker ud, så er vi her.

00:11:03 Og det kan du godt få plads til?

00:11:05 Ja, det tager jeg mig plads til.

00:11:09 Hvad bliver så ned prioriteret?

00:11:10 De gør det skriftlige. Men så tager jeg nogle skrive dage og forsøger at nå det på den måde, og jeg synes jo, det er det vigtigste - kontakten. Der er meget administrativt arbejde, og jeg synes også, at der er blevet mere, og jeg ved også godt, det skal laves. Men det er ikke det vigtigste, ikke i min verden.

00:11:33 Heller ikke i min og det er vel heller ikke det, vi motiveres af, når vi går på arbejde?

00:11:38 Nej, overhovedet ikke.

00:11:39 Nu B min dreng, når han spørger, hvad er det du laver... Det er faktisk enormt svært spørgsmål at svare på kort. Og så tror jeg på et tidspunkt, jeg sagde til ham, at jeg gør noget godt for de fattige. Så nu hver gang, når han skal beskrive hvad hans mor laver, så høre jeg ham sige, hun gøre noget godt for de fattige. Og et eller andet sted så er det jo ikke helt skævt, for det er jo det, der får mig op mandag morgen. Ikke administrative regler og møder, men det er jo summa summarum at lave et stykke arbejde, og hvis man er på kontanthjælp, så har man sgu ikke mange penge at leve for (pause). Det er jo ikke, når jeg kigger på jer, fordi jeg ser så mange borgermøder heroppe på etagen.

00:12:23 Altså, der er virkelig kommet meget administrativt arbejde. Jeg ved ikke hvorfor. Før i tiden var jeg meget ude af huset. Nu har vi jo også haft Corona. Så det har også gjort noget. Men jeg synes før i tiden, var jeg er meget mere ude, og jeg kan ikke selv helt finde ud af, hvad der er sket. Så jo, det kan jeg faktisk godt, når jeg tænker mig om. Jeg har jo ikke haft Støttekontaktpersonsager sager før. Før havde... altså inden vi lavede helt om, havde jeg alle botilbudssagerne. Altså dem jeg nu deler med X og Y så dengang, var der jo kun mig i bund og grund i en periode i hvert fald. Så Støttekontaktpersons sagerne fylder rigtig meget på vores pind eller på min.

00:13:07 Og det er kun på den administrative del.

00:13:10 Ja fordi relationen, den er jo dernede. Så det er jo at holde de dér samtaler og lave handleplaner som myndighed og så er det jo dem.

00:13:26 Så det er faktisk ikke fordi... eller mængden af borgere er måske den samme, men opgaverne bare mere administrative?

00:13:32 De er blevet meget mere administrative og vi har også fået mange flere borgere på hver pind.

00:13:40 Er det fordi du tror du kommer flere ind, eller er der flere vi bliver opmærksomme på?

00:13:45 Jeg tror faktisk, at der kommer flere. Og så har vi jo fået sager nede fra Støttekontaktpersonerne, som før bare kørte udenom. Så på den måde, så er det jo, at man holder et handleplansmøde med borgeren og Støttekontaktpersonen og så er de ude af verden indtil der er gået et ½ år og så ser man dem igen og spørger hvordan går det?

00:14:18 Så man kunne faktisk godt sige, at når vi begynder at arbejde med Én Indgang hernede og du får en rolle her, så kunne der blive noget mere relationelt.

00:14:21 Det ville være dejligt.

00:14:24 Så lidt omkring de fysiske rammer, som du ved jeg er en lille smule optaget af.

00:14:33 Jeg synes, at det er godt med den der kaffe pølsevogn. Jeg kan godt lide det lidt gakkede og skæve, så det synes jeg er fint. Så føler man sig mere velkommen.

00:14:47 Så hvordan tænker du, om det nu? Altså både når vi taler om indgangspartiet og udenfor?

00:14:52 Her er så kedelig undtagen min skraldespand til blomsten (griner).

00:14:56 Er det dig, der har plantet den? (griner)

00:14:56 Det var vi nød til, vi havde ikke andet og skulle vande den. På alle måder, er det lidt pinligt. Så hvis man sådan skal tænkt rigtigt over, så er det sgu da pinligt, sådan en fabriksbygning, der er ved at falde fra hinanden, der ligner... Man siger ikke hey kom her.

00:15:22 Jeg synes næsten det mest ærgerligt er, at det som det signalerer er så lidt af det, vi står for. Alt det, du sidder og beskriver med at komme hurtigt eller og tage samtalerne være Imødekommende og hjælpsom, er der jo intet af det i de her rammer, der signalerer det.

00:15:34 Nej overhovedet ikke og nærmest det modsatte.

Hvad med her på gangene og dit arbejdsmiljø i de fysiske rammer?

00:15:44 Det er jo dejlig at have sit eget kontor og ingen tvivl om det. Det kan jeg meget godt lide for, at det giver ro, siger jeg så og har åben dør ind til X, der larmer hele tiden. Men det gør, at man har sin egen lille base. Det synes jeg fungerer godt. Jeg ved ikke, jeg er godt klar over, at vi skal sidde flere på kontorerne. Ja, jeg ved sgu ikke, der kan blive meget larm, tror jeg.

00:16:13 Det er jo også tit folk er væk særligt A, B og C.

00:16:15 Ja det er rigtig. Men det bekymrer mig ikke. Jeg har det sådan, at på den måde er jeg omstillingsparat. Jeg skal lige sådan, nå så er det sådan. Men lige nu er det jo en luksus med de kontorer, vi har, ingen tvivl om det.

00:16:35 Tænker du noget om farverne og indretningen og belysningen?

00:16:38 Jeg tænker, at det er kontorer i kommunen. Jeps, der kunne godt være nogle farver, og noget mere liv.

00:16:46 Det er lidt som om at vi står fast i en tid, som vi ligesom har bevæget os forbi, også i forhold til hvordan vi tænker opgaven.

00:16:54 Men det er også kun gået tilbage. Hvis jeg tænker tilbage på, da vi sad i Rådgivning og Behandlingscentret - de to andre steder, vi nu har været, der var lilla på væggene. Og der var også en imødekommende sofa, så da vi kom herover, så var det ligesom jeg tror også man troede det var imidlertid i et år eller to. Nu bliver det så midlertidigt... ti år. Så derfor tror jeg ikke, at man gjorde noget rigtigt.

00:17:20 Det er jo også lige det, vi hele tiden skal set det i lyset af, og som jeg har snakket med dem, der måske skal hjælpe os med indretningen. Det skal kunne tages med.

00:17:28 Ja, ja, ja, selvfølgelig.

00:17:30 Vi kan sagtens male en væg eller noget, men at skifte vinduer, rive vægge ned og lignede... det er lidt ærgerligt at bruge penge på, når vi skal være væk om 4-5 år.

00:17:43 Men man kan godt gøre det hyggeligere og indbydende på en anden måde. Jeg tænker specielt dernede, hvor de kommer ind af døren. Også fordi nu sidder der heller ikke nogen, der kan smile og sige hej.

00:17:53 Så et andet spørgsmålet kunne være om det forhindrer noget. Så forhindrer de fysiske omgivelser noget i forhold til det, du godt kunne tænke dig at gøre?

00:18:08 Nej, de gør det jo ikke. Så jeg synes da, det ville være rart, at borgerne blev mødt på en anden måde. Ingen tvivl om det. Men altså så lukker jeg dem ind der og står og siger goddag. Så nej, på den måde gør det jo ikke. Jeg tænkte, at der er nogle der godt, men jeg ved ikke om det afholder, dem fra at komme. Men det er ikke indbydende, det synes, jeg ikke at det er. Nej, det synes jeg ikke, der er et stort potentiale for forbedringer.

00:18:40 Jeg synes også, det der med når man træder ind hernede... Det er faktisk først her for nylig at jeg lagde mærke til at der hænger sådan to grå skilte oppe i loftet fuldstændig som på et hospital og til højre står der reception og til venstre venteværelse. Og selv med min højde har jeg ikke lagt mærke til det.

00:19:02 Også det med at de kommer ind og hvad skal de gøre? Efter Anna og dem ikke er her, så står de bare der.

00:19:19 Og hvis man ikke havde en aftale, så tror jeg man gik igen.

00:19:20 Det er jeg sikker på, man gjorde. Men også selv om man havde en aftale. Hvis man har stået der i flere minutter, og der ikke nogen, der reagerede. Så tror jeg også, man går.

00:19:31 Og når man har sat sig ned så kigger folk på en har jeg ladet mig fortælle af mange af dem, der så sidder og venter. Og der er ikke nogen, der spørger, men kigger mærkeligt på en.

00:19:41 Og det er jo også helt langt ude, at man ikke siger hey har du fået kontakt eller har du en aftale eller lignende.

00:19:50 Du har næsten svaret på det, men hvordan tror du borgerne oplever omgivelserne?

00:19:55 ikke særlig rart. Nej.

00:19:57 Har du fået nogle direkte reaktion?

00:19:58 Nej, men de synes jo, det er underligt, det ligner jo en fabrik, så der er jo ikke nogen, der har sagt sådan.

00:20:07 Siger de noget, når de kommer ind?

00:20:07 Nej, det tænker jeg ikke de har fokus på. Ikke på den måde.

00:20:21 Tror du, det kan gøre noget anderledes for samtalen med dem. Hvis det var sådan, de trådte ind i et rum, der var mere gakkede eller bare fysisk...

00:20:29 Ja, for så tænker jeg, at de ville have en følelse af, at det ikke var kommunen. Det er jo det, vi har oplevede andre steder, og oplever over i Rådgivning og Behandlingscentret. De siger efter mødet, men jeg skal også lige på kommunen i eftermiddag.

00:20:40 Nu ved jeg godt, at vi kommer til at sidde i en stor administrationsbygning på et tidspunkt, så må vi leve med det, men så længe vi er her kunne vi godt skille os ud, så vi ikke lignede kommunen.

00:20:51 Samtidig med at man jo er kommunen og har en vis magt.

00:20:55 Jo, jo jo, jo, men det ved borgerne, uha udmærket godt. Men følelsen af, at det ikke er sådan noget firkantet og bureaukratisk. Jeg tror, de ville være mere åbne og afslappede. Det tror jeg faktisk. Det kender vi os selv ikke, hvis vi bliver mødt... Jeg ved ikke, hvorfor vi ikke har tænke mere over det...

00:21:24 Det er fordi, det er os der bestemmer (griner).

00:21:27 Jamen, det er jo rigtig nok og måske det som det signalere lige nu, og det er det jo også men på den anden side set...

00:21:33 Vi skulle jo gerne have dem med på banen og sige hvad vil du gerne bestemme? Hvor går vi hen? I stedet for at vi siger eller signalere det er mig, der bestemmer og jeg ved bedst.

00:21:46 Jeg har nu kun to spørgsmål tilbage. Det ene handler om samarbejde med dine kollegaer. Taler I om, hvad det er for en værdi, I skaber for borgerne? Altså er det en snak der nogen gange fylder, hvor I taler om, at det skaber værdi for borgerne og hvad er det for en værdi?

00:22:04 (Pause) neeeej selvfølgelig drøfter vi sager, men ikke lige hvad... altså vi kan selvfølgelig godt drøfte sager, hvad tænker du her og hvis jeg nu går den vej eller den vej. Men det gør vi faktisk ikke så meget, tænker jeg.

00:22:24 Kunne det fylde mere?

00:22:33 (Pause, griner) Kunne det fylde mere... Der er jo ikke nogen hemmelighed, at X og jeg ikke helt går den samme vej vel. Altså, nu har vi slebet nogle kanter og vi er nået til et sted hvor nu ja... men jeg tror, i starten var vi meget sådan... Han er mere regelrettet, end jeg er. Han kalder mig en gammel hippie, og det er fint for mig. Så vi har haft mange af de der...

00:23:04 Og hvad er det et udtryk for?

- 00:23:05 Jeg synes jo, det er ikke noget der er en hemmelighed, jeg synes at X er for firkantet eller han er for regelret. Hvad siger loven? Og ja, nu lyder det som om jeg ikke vil følge loven. Det er slet ikke det, for det vil jeg gerne. Men jeg synes jo, meget af det er jo skøn og vurderinger. Og så kan vi og sådan, hvor X er meget mere sådan (banker i bordet), der er afgørelser om dit og dat. Ja ja siger jeg, men vi kunne vel også, så på den måde er vi jo forskellige. Og nu har vi lært at leve med hinanden, og de ting, der er.
- 00:23:41 Og når du siger det dér, med vi kunne jo også gøre..., så er det fordi du tænker, at hvis man gjort sådan, så ville det skabe mere værdi for den enkelte.
- 00:23:51 Jeg tænker der er ingen der kommer hertil for at udnytte systemet og bare vil ha og ha og ha. Det er der måske en, der gør ud af... Så det er ikke mit udgangspunkt. Men mit udgangspunkt er, at de kommer her, fordi de har brug for noget hjælp og støtte og nogle gange skal man lige dreje lidt om, hvordan man så gør. Det er ikke fordi, at jeg ikke følger lovgivningen, for det gør jeg altså.
- 00:24:21 Så kan du spørge en af dine kollegaer, hvilken værdi tror du det skaber for borgeren, kan man stille sådan et spørgsmål? Ville det være helt mærkeligt.
- 00:24:34 Jah... (griner) Ja, altså jo, det ville være mærkeligt, fordi det er ikke sådan, vi taler. Eller du ved det er ikke det...
- 00:24:44 Det er jo faktisk meget interessant... og jeg spørger kun, fordi jeg selv er blevet opmærksom på, og det ikke kun er her. Men det er bare generelt, at jeg synes, vi taler meget om vores faglighed, vores faglige skøn og lovgivningen. Men nogen gange det der med lige at træde skridtet videre og kigge på hvilken værdi mon det skaber for borgeren. Og skulle vi spørge og være mere nysgerrig på det? Hvad kunne borgeren godt tænke sig at få ud af. Jeg ved ikke om du husker det, men vi snakkede om på Biblioteket - den her papkasse der blev kastet over hegnet. Det der med at bevæge sig om på den anden side kigge ned i den sammen med borgeren, og så sige okay var der noget, du kunne bruge, var det den værdi du havde håbet på, virkede det for dig?
- 00:25:24 Men sådan drøfter vi det ikke. Det bruger vi ikke hinanden til på nuværende tidspunkt. Det gør vi faktisk ikke - vi kan godt drøfte sager og hvad tænker du mere...? Men ikke nej. Vi er sådan meget delt op i hver vores sags stamme. Og så er det den, vi ligesom har fokus på.
- 00:25:52 Så bruger I hinanden til faglig sparring?
- 00:25:56 Jeg synes vi drøfter eller hvis der er noget et eller andet. Men vi kunne godt gøre det langt mere, så i bund og grund kunne vi godt. Og jeg tror langt hen ad vejen,

så er det fordi X og jeg har været meget, meget uenig eller sådan. Så vi har jo haft nogle... og det er også derfor at de kalder os det gamle ægtepar, fordi vi heldigvis kunne gøre det uden at blive sure eller fornærmet eller andet. Men tonerne er gået højt, og vi har virkelig kunne tage nogle kampe, og jeg tror, at nu har vi ligesom tænkt, nå ja X er sådan og jeg er sådan, og så prøver vi sådan...

- 00:26:29 Måske er det et meget godt supplement til hinanden?
- 00:26:30 Det tror jeg ingen tvivl om det, det tror jeg. Det er helt sikkert. Så ja, det tror jeg.
- 00:26:37 Fordi begge dele er jo sådan set meget godt. Der er ingen tvivl om, at på den måde supplerer vi hinanden, for jeg er godt klar over, at X er langt skarpere i forhold til lovgivningen og alle de andre ting end mig, fordi det interesserer mig sådan set ikke. Så jeg er måske lidt rundere og lidt mere sådan end X og har nogle andre vinkler.
- 00:27:09 Og er det primært dig og X, der udveksler?
- 00:27:12 Ja, nu B er jo ny, så ja og før hende Y som også lige skulle også lige lære os at kende.
- 00:27:24 Og hvad med de andre, F, D...
- 00:27:26 Neeej... Jeg kender specielt F fra dengang vi var delt op på en anden måde, men D har jeg ikke sådan, jo jeg kender hende jo. Men vi har ikke haft noget samarbejde før, og de arbejder på en anden måde, og de har også skulle tilpasse sig. Det tror jeg. De har haft svært ved, fordi det er blevet gjort på en helt anden måde i mange, mange, mange år. Plus at den måde, som vi gerne vil have at de gør det på nu. Det kræver mange flere ressourcer. Det har de slet ikke tid, til altså i forhold til deres sag. Før i tiden, så kunne de jo bare gå til P og siger er det her okay, ja, det er okay. Så skrev de tre linjer, og så var det okay. Men lige nu, så skal du jo lave nogle andre udredninger og handleplaner, det tager bare lang tid. Jeg kan godt forstå, de sådan lige tænker (lyd som en der bliver kvalt) og spræller lidt. Det kan jeg faktisk godt.
- 00:28:31 Det virker som om A bruger jer? Ja ja, hun er mere på os, hvis man kan sige det sådan, end hun er på de andre to. Men hun er altså, og det er jo også det, hverken D eller F er socialrådgiver, så de har ikke lovgivningen. Det har A jo. Så på den måde har de jo aldrig lært. Måske skulle de have noget uddannelse i de paragraffer, som de sidder med i bund og grund så de har den der baggrundsviden.
- 00:29:40 Opsøger I også hende eller er det primært hende, der opsøger jer?
- 00:29:40 Vi opsøger også hende. Jeg synes hun er knivskarp, og vi har faktisk mange faglige snakke.

00:30:01 Det var faktisk det.

00:30:01 Nå, får jeg så 12? (griner)

00:30:01 Det gør du da. Er der noget du brænder inde med her til slut?

00:30:01 Ikke andet end at jeg synes det er mega spændende. Jeg glæder mig til det, og jeg håber bare, vi får lov til at få lidt tid til det. Det der med, at dagligdagen ikke kommer til at fylde for meget. For det ville være ærgerligt, hvis det bliver sådan noget venstrehånds arbejde, eller åh nej nu skal jeg derved igen.

00:30:42 Jeg tror, at hvis vi både kigger på den del, men vi også kigge lidt på de fysiske rammer, så kan de fysiske rammer også være med til at understøtte, at der er noget, vi skal gøre anderledes. Så det der med, at konteksten også kan være med til at give nogle bestemte rammer. Så hvis det pludselig ser anderledes ud her og vi får lavet en fysisk kontekst, som gør, at vi kommer til at blive hjulpet af den til at arbejde på en anden måde.

00:31:15 Så ændrer vi også adfærd, ingen tvivl om det, det tror jeg også.

00:31:18 Tusind tak for hjælpen.

00:31:18 Det var så lidt.

- 00:00:59 Det jeg er nysgerrig på det er at undersøge vaner på arbejdspladsen. Jeg har læst noget teori omkring vaner og faktisk så de fleste undersøgelser siger op imod 50 procent. Mere end 50 procent af vores adfærd er vaner, og det gælder også på arbejdspladsen. Så hvis man lige tænker over sin egen morgenrutine, så... altså det hele kører jo stort set på vaner. Der er ikke meget, hvor man står op om morgenen, og så tænker Gud hvad er det nu, jeg skal gøre og skal jeg tage bad først, skal jeg spise morgenmad eller drikke kaffe. Det hele kører sådan set for det meste i en rutine, og de kloge siger, at det rigtig godt for ellers så overbelaster man sin hjerne ved hele tiden at skulle tage stilling til rigtig mange ting. Så vaner giver faktisk ro og stabilitet. Men det er ikke altid sikkert, at de vaner, vi så, får indlejret, at de er i overensstemmelse med det, som vi arbejder henimod, så det jeg er lidt nysgerrig på det er, hvad er det for nogle vaner, som vi har på arbejdspladsen? Nu dig, du er jo ny så du er ved at forme dine vaner og så, hvordan de vaner hænger sammen med der, hvor vi skal hen til Én Indgang og helhedsplan, som jo skal foregå her. Så er der nogle vaner, vi med fordel kan bibeholde, og er der nogle vaner, som vi med fordel kan kigge på at ændre, så det er, opgaven går ud på. Så jeg kommer til at stille nogle spørgsmål, som gør mig klogere på og får øje på dine vaner. Så allerførst hvis du kan prøve at beskrive din hverdag, når du møder ind på arbejde sådan lidt fra ende til anden. Hvordan tilrettelægger du din dag?
- 00:03:06 Jeg møder ind ofte meget tidlig, fordi jeg jo cykler. Så tænder jeg computeren. Vi snakker lidt med X som oftest er her meget tidligt, tænder computeren går ud og fylder min vanddunk og lige tager alt tøjet af, så jeg kan dampe af efter den cykeltur. Og så tjekker min telefon, som ligger på bordet, og så sætter jeg mig ned og ser hvilke mails, der er kommet ind, hvad har jeg i kalenderen her som det første, er der noget jeg skal forberede mig på. Jeg har nogle gange haft skrevet sådan en lille to do liste fra dagen før, så jeg ligesom fra start ved hvad skal der skal tages hul på og sådan så jeg ikke glemmer. Min frygt er her meget til at starte med, at jeg glemmer et eller andet, så jeg skriver alting ned og særligt, det jeg ikke har nået og hvad jeg skal nå.
- 00:04:28 Og virker det for dig og lave den liste?
- 00:04:29 Ja, det virker godt for mig og så kan jeg strege over og den ligger bare med min side. Så det er sådan den rutine jeg har fået.

00:04:51 Kan du sige noget om, hvorfor du tror, du vælger at gøre det på den måde?

00:04:59 Ikke umiddelbart. Det er jo noget med at være... Så nu møder jeg på arbejde og nu går jeg i gang med arbejdet og vise at jeg er klar til en arbejdsdag og går i gang.

00:05:20 Med en vis systematisk vidner det næsten om med en to do liste.

00:05:22 Er der noget i det, du er stødt på, hvor du tænker? Og her tror jeg faktisk, at jeg taler dit arbejde generelt, det er ikke bare, hvordan du tilrettelægger din arbejdsdag, men i arbejdet generelt. Er der noget, du er stødt på, hvor du tænker det er særligt svært eller udfordre. Det kan også være det er et unfair spørgsmål, fordi du er ny så, der kan være meget til en start. Men er der noget, du særligt hæfter dig ved, som du tænker, det er svært eller udfordrende?

00:05:56 Pause... jaaa

00:06:00 Og vil du sige det (griner)?

00:06:01 Der er jo meget, men hvad der er særligt svært, det er jo sådan lidt mere generelt.... (pause). Ja hvad er det... Altså til at starte med har jeg syntes, at det der med at spørge meget, godt kan være en udfordring, og tjekke meget op og gøre jeg nu det rigtigt. Jeg synes, det er særligt svært at vide, om man har gjort nok og om man kunne gøre mere...

00:06:35 Og er det der, hvor du spørger, hvis du er i tvivl om, hvorvidt du har gjort nok.

00:06:44 Ja.

00:06:44 Og hvori ligger det svære i at spørge?

00:06:53 Jamen det er jo om man forstyrrer eller er det irriterende. Om man burde selv kunne tænke sig til det. Men det kan jeg jo godt, rationelt sige, at det er en del af at finde ud af, om jeg har gjort nok, eller om jeg lige skulle tjekke ekstra op på det eller afdække et eller andet mere.

00:07:19 Er der noget i den måde, hvor du sidder? Den må I sidde på, som understøtter det med at kunne spørge. Eller som I virkeligheden gør det sværere at spørge?

00:07:34 (Pause)... ja, jeg synes egentlig, det er nemt nok at spørge....(pause)

00:07:47 Og alligevel så er det noget af det som er lidt udfordrende.

00:07:49 Ja ja, det er jo også bare om at være ny, og forstyr man, så er der måske noget med det her med at sidde... altså X han bliver meget sådan midt, som vi begge to kan vende os om til og spørge. Nogle gange har jeg faktisk været rundt om at kunne spørge B for ikke hele tiden og spørge X. Jeg synes heller ikke, at jeg spørger så meget mere. Men det er også, man får to forskellige svar. Så det er meget godt ikke kun hele tiden at få fra den ene.

00:08:40 Og hvad med de andre? Det er mest B og X, som du orienterer dig mod det ikke så meget C og D?

00:08:47 C har jeg også været inde at spørge. Også for at prøve og aflaste lidt og ikke spørge så meget.

00:08:54 Altså jeg synes jo at du har været god til at spørge også mig. Og jeg oplever bestemt ikke det er dumme spørgsmål eller noget du burde vide.

00:09:09 Nej, det ved jeg godt. Jeg ved jo godt, at det er vel det, der skal til.

00:09:15 Så hvis der er en opgave, du sidder med, hvor du uafklaret omkring hvordan du skal løse den, så er det primært B og X. Måske også C du går til og nogle gange faktisk også flere af dem for at få flere vinkler.

00:09:34 Er der andre ting, der er svært eller udfordrende? Nu var der det der med at spørge.... (pause) Så var der det med om man har gjort nok, men der spørger du jo også.

00:09:57 Ja... Det synes jeg egentlig ikke er svært at spørge om på den måde, fordi hellere det end... det tror jeg egentlig, at jeg har fundet ud af, at det kan jeg ikke lade være med for så kommer jeg til at tage det med hjem. Hvis jeg ikke har fået... lige fået en andens vurdering med.

00:10:31 Er det noget der, hvor du er ude af huset i mødet med borgeren eller?

00:10:40 Der er selvfølgelig nogle samtaler der er svære.

00:10:46 Særligt hvis jeg ikke havde været 100 procent skarpt på hvorfor holder vi egentlig det her møde? Og jeg er blevet indkaldt. Har lidt svært ved at se, hvorfor er jeg med... Og jeg har også været til nogen møder, hvor borgeren har det rigtig svært. Men det er egentlig ikke noget af det, jeg synes er svært. Så det er mere noget om en koordinering, altså at sende mails rundt og ikke få fat i folk og ikke få svar på mails, det kan også være lidt svært. Så kan man ikke få fat på Økonomisk Team eller ved hvem der er sagsbehandleren i jobcentret.

- 00:11:53 Og så den modsatte part selvfølgelig. Hvad fungerer så rigtig godt? Eller ikke at sige det andet ikke fungerer godt. Men hvad er det der sådan fungerer rigtig godt?
- 00:12:11 Ja, jeg oplever, at jeg ret har ret meget tid i kalenderen. Sådan så de opgaver der kommer ind Y har du mulighed for at tage den her? Så kan jeg ret hurtigt ringe borgeren op og sende en dato ud om en afklaringssamtale. Der behøver ikke gå lang tid, jeg kan hurtig bekræfte en indmeldelse på krisecenter og modtager ret ofte svar tilbage. Hold da op, det var godt nok hurtigt. En begejstring. Det er fedt at kunne have mange frie, hvor jeg kan sætte aftaler hurtigt ind helst allerede ugen efter eller et par dage efter.
- 00:13:05 Er det fordi du har færre sager, tror du eller handler det om måden, som du har tilrettelagt dit arbejde på?
- 00:13:14 Altså det ved jeg jo ikke. Men jeg har ikke færre sager. Men jeg tror, at mange af de borgere, som jeg har. De ved måske ikke, at det er mig, der er deres sagsbehandler. De ved måske ikke, at de har fået en ny sagsbehandler. Nogen har haft ringet til X og i den periode haft X, hvor M ikke har været her. De kommer lige så stille og roligt. Jeg har måske bare ikke så god en relation til dem endnu, så de kontakter mig ikke i samme grad, som de måske kommer til.
- 00:14:03 Hvis du så kigger på det sådan hele, ordnet her på gangen. Hvis man kigger på det lidt udefra, hvad tænker du så er rigtig godt i den måde, som vi arbejder på nu?
- 00:14:18 Jeg synes, det er rigtig godt med den fleksibilitet jeg oplever der er. Møderne kan blive holdt her, men de kan også blive holdt ude hos borgeren. Der er ikke nogen telefontid. Jeg har også mulighed for at sige fordi der er lang venteliste på Støttekontaktpersonerne. Så kan jeg sige, jeg ringer til dig eller jeg står standby. Når det bare ikke er en langvarig form for støtte, men bare kortvarige, at der er plads til det, og det er en mulighed, som jeg at X og Søs også gør brug af. Så den fleksibilitet der er i det, og jeg selv kan få lov til at tage den vurdering. Jeg synes også det er fedt f.eks. med G, at vi sidder sammen. Det er tit hvis de er på krisecenter eller herberg, så kan man lige..
- 00:15:29 Altså i forhold til deres opholdsbetaling eller?
- Ja, det er måske bare fordi det er en mulighed i forhold til nogle af de andre man kan sende mails rundt til, som man ikke kender.
- Så når du så stiller spørgsmål eller når du udfordret på en opgave. Fungerer det så godt med den faglige sparring som du får?

- 00:16:19 Ja, det synes jeg. Det synes jeg. Det er ikke altid, at jeg måske tænker... Det er det jo, men det er måske ikke altid... Jeg kommer jo også lige fra skole, hvor faglig sparring oppe i mit hoved er måske mere noget med teorier om sociale problemer eller den måde, hvor jeg oplever også det bliver meget konkret og meget som økonomi eller praksis. Så jeg oplever, at der helt klart er plads til det. Men det også meget hurtigt går over i noget praktik, og meget sjældent bliver det mere sådan, hvad er borgerens omstændigheder.
- Hvad kan det og hvad tænker du umiddelbart selv i alle verdner? Eller i den ideelle verden, hvordan så?
- 00:17:22 Altså at stille det spørgsmål til borgeren i den ideelle verden. Hvordan så?
- 00:17:25 Ja i den faglige sparring... Alle fagpersoner peger på botilbud. Så går det meget hurtigt over i praktik. Det er dyrt eller økonomi eller....
- Og hvis man nu kiggede mere fra skolebænk af, hvor ville du så gerne have at den samtale i stedet for ligesom også gled hen?
- 00:17:57 At den måske så startede med at dvæle ved noget mere. Hvad er behovet? Hvor det starter som lidt på den anden side allerede over løsning. Det er ikke det første, man tænker på. I stedet for at se på de der muligheder...
- 00:18:30 På et tidspunkt sad vi herinde sammen med X og C hvor vi diskuterede hende B, som du vel egentlig også havde mødt ikke?
- 00:18:43 Jo, det havde jeg.
- 00:18:43 Jeg synes jo det var en interessant drøftelse og bestemt relevant. Jeg tror på et tidspunkt, jeg spurgte, er der nogen af os, der ved, hvad hun selv kunne tænke sig? Fordi det synes, jeg, nogen gange at vi glemmer lidt. Hvad vil borgeren egentlig gerne selv? Fordi vi bliver ret hurtigt eksperter i, hvad er muligheden og hvad siger lovgivningen, og hvad siger pengepungen, og hvad kunne det her pege i retningen af, så er vi ret hurtigt nogle skridt længere fremme end det, der måske er behovet hos den enkelte. Det tuner vi tit ret godt ind på, synes jeg. Men den der del der handler om, hvor vil de gerne selv hen og hvor er de henne i det, fordi de har jo noget af drivkraften, for at det kommer til at ske. Så kan vi alle mulige synsninger, men hvis de ikke selv er med og syntes, at det vi synes giver værdi for dem. Vi er lidt tilbage til... kan du huske papkassen hen over hegnet. Vi kaster tilbud henover. Nå du kan få en 107, du kan få en 108 og du kan få en § 85. Men bliver den grebet som det, og bliver den åbnet? Det er der nede i papkassen matcher det i virkeligheden det, som de har behov for. Skaber det værdi for borgeren? Det bliver

for ladet et spørgsmål, hvis jeg siger til dig, synes du vi taler for lidt som om værdien for borgeren... Men er det noget, der fylder i de faglige snakke, om det skaber værdi for borgeren? Ved vi reelt, hvad borgeren gerne vil have? Kan man stille det spørgsmål?

00:20:09

Du kommer med et godt tillægsord, reelt fordi der kan være alle mulige interesser... f.eks. var jeg til en netværks samtale, hvor det også var sådan meget ladet. Jamen, sidst vi to snakkede der sagde du, at du godt ville. Det kan jo også være fint, hvis borgeren selv har svært ved at få sagt noget på det møde. Men det er jo heller ikke sikkert, at når vi bare spørger i den samtale, at vi får et svar, vi kan bruge til noget, fordi der foregår så mange ting inde i sådan et rum med en socialrådgiver og en borger. Måske sidder der også en anden. Så ja måske interessere os mere i hvordan finder vi så ud af egentlig hvad eller hvordan kan vi sikre os at... Jeg kan jo også spørge, vil du gerne bo på et bosted? Men hvis man ikke har et begreb om, hvad et bosted er eller at bo i egen bolig? Så måske ja, interessere os mere for at få afklaret, at borgeren ved hvilke muligheder eller... det er jo ikke fordi borgeren altid bare kan vælge, men i hvert fald at man sikrer sig, at man har skabt nogle betingelser, sådan så borgeren kan svare. Vi har oplyst borgeren, så vedkommende reelt kan komme med en idé om, hvad vedkommende selv vil.

00:21:51

Ja for det er jo sindssygt vigtigt og jeg tror sådan set ikke der er nogen der vil være uenig med dig i det, men det er ligesom om, at når det så kører... Når jeg snakker med B og X så er der meget drift, der er meget, der skal ekspederes. Jeg tror, de er lidt hurtige løsninger. Det der med, at man hurtig er over i praktikken, kan nogle gange være et udtryk for, at hvis man ikke lige synes, man har tiden. Jeg kender det selv fra nogle dage, hvor det bare er snuden i sporet, og man glemmer at kigge op og forholde sig til er det egentlig denne vej eller vi kunne faktisk også have gjort noget andet, og burde jeg lige tænke mig om en ekstra gang, er det er måske nogle gange det, der sker. Hvor du lige nu siger, du har en fleksibilitet i din kalender, der er noget luft og den er faktisk vigtigt at holde fast i, og det er måske der man lige kan summe lidt og lige tænke Gud fik vi egentlig spurgt ordentligt ind eller var borgeren ordentligt klædt på til også at sige, hvad de gerne ville, og det er skide vigtigt. Det er noget af det, jeg tror på, der på den lange bane gør, at vi lykkes, at de oplever, at de selv er med til at pege på noget, som er værdifuldt. Så i virkeligheden så er det en snak, som godt kan fylde lidt mere hos os?

00:23:01

(Pause) Måske ja, i hvert fald i forhold til hvordan man skaber nogle gode betingelser for at borgerne kan komme til orde. Kan blive inddraget på en måde.

00:23:11

Er det noget du forsøge dig med i dit arbejde?

- 00:23:18 Jeg synes faktisk det var sådan, der da du spurgte om det til denne her samtale. Det var Gud, sådan lidt pinligt. Hvad var det egentlig, hun sagde selv, og tænke lidt tilbage til det møde der, hvor jeg sad lidt på sidelinjen, hvad var det, egentligt hun selv gerne ville? Så jeg synes faktisk det er noget jeg har haft fokus på. (Pause) I hvert fald sikre mig at det spørgsmål er stillet.
- 00:23:52 Har du noget billede af, hvorfor vi kommer væk fra det spørgsmål?
- 00:23:58 Nogle gange kan det være, at f.eks. havde jeg fået en henvisning fra jobcenteret med en som sagsbehandleren derover mente skulle have Støttekontaktperson og vedkommende var rigtig, rigtig dårlig. Men havde rigtig meget social angst og havde det rigtig skidt med at skulle snakke med mig. Og var simpelthen så angst til samtalen, og hun var med. Og havde bare ikke lyst til at lukke noget andet menneske ind i sit liv. Og så er det jo ikke Støttekontaktpersonen der er det rigtige. Så så det var helt åbenlyst og ret hurtigt, men hun havde gjort det fordi det kunne være meget godt, hvis han fik en person, der kunne støtte ham en gang imellem. Men det er jo bare slet ikke. Det var det helt modsatte hensyn. Lige nu. Men det kunne man da godt have været at man havde siddet i en situation der og havde sagt, at du skal have en Støttekontaktperson. Fordi man tror at det er det bedste. Men vedkommende vil sikkert aldrig mødes med Støttekontaktpersonen eller...
- 00:25:23 Så er der noget vi kan gøre udefra set som ny. Altså noget vi kan gøre for at styrke det her perspektiv på det, på vores møder eller måden vi...?
- 00:26:14 Det snakker vi også om, men at inddrage folk tidligt. Jo tidligere, desto bedre. Inden man har truffet en beslutning eller det ved jeg ikke, men jeg synes også, det er svært, fordi vi er ret begrænset, og vi kan enten give en Støttekontaktperson eller et botilbud. Men så er der jo alle ting, jeg slet ikke tænker over, og som vi måske godt kunne have mere fokus på. Men det er jo, hvad har vi af frivillige tilbud? Hvad har vi af tilbud i Aktivitetshus og så videre? Og hvad er der ellers i Rødovre eller måske København? Kan man finde noget der? Nogle andre frivillige tilbud eller Sundhedsfællesskabet. Hvis man har mere bredt fokus på, hvad kan vi egentlig gøre? Så synes jeg, det ville give mening at inddrage borgerne.
- 00:27:10 Og hvordan kunne man nå derhen? Hvor man havde det mere brede fokus?
- 00:27:18 For det første. Mere viden om hvordan og hvorledes (pause). Og så er det jo det der med jo tidligere, desto bedre, hvis man allerede har i tankerne, når borgeren kommer til afklarende samtale, at det skal være en Støttekontaktperson, så måske en bevidsthed om, at det ikke kun er Støttekontaktperson, men det er generelt hvordan kan vi støtte og hjælpe dig.

00:27:55 Så lidt med åbensindede tilgang, måske lidt mere åben i dialogen og se hvad der sker.

00:28:17 Måske har du lidt svaret på det, men med Én Indgangs, så skal vi jo lave lidt noget andet. Det er ikke alt, der skal gøres anderledes, men der er alligevel nogle ting, som skal være en lille smule anderledes. Hvad tror du, det kommer til at gøre ved det... Altså den måde, som vi arbejder på nu? Altså når vi får Én Indgang og den skal bemandes hernede. Hvad tænker du så om det fremtidsscenarie? Hvad det gør ved den nuværende måde at arbejde på?

00:28:48 (Pause) Forhåbentlig en tættere kontakt med borgerne. Et mere åbent sted. Ikke så farligt. Jeg har haft en samtale, hvor vedkommende skulle tage angstmedicin for at snakke med mig. Det gjorde meget stort indtryk på mig, og er det sådan, jeg bliver opfattet...?

00:29:15 Så jeg håber, det kan nedbryde nogle fordomme og barrierer bag. Hvad er det for et sted? Og hvem er det? Hvordan bliver jeg mødt her? Hvilke rammer, der kan man jo også tale om rammer, hvordan er det jeg bliver mødt?

00:29:35 Så hvordan synes du ligesom de understøtter mødet med borgeren?

00:30:09 Det er lidt svært at svare på. For eksempel med ham, der var så angst. Han kiggede bare på de to døre, der var på kontoret, fordi han skulle ligesom bare vide... og der er jo to og det forvirrede ham så meget. Og det er jo meget kontor klinisk.

00:30:46 Apropos... hvis nu man have spurgt ham, hvor vil du gerne mødes henne. Tror du så at han havde foreslået et andet sted?

00:30:54 Det kan godt være... Det var helt forkert og rigtig uhensigtsmæssigt at sætte ham i den situation. Det kunne sagsbehandleren godt se. Så hun spurgte ham også, hvad der kunne være gjort anderledes. Hvordan kunne vi... Kunne vi have mødtes andre steder? Det var egentlig meget fedt ligesom at have den... men der var han helt så det kunne han slet ikke svar på. Men ja nok være bedre til... Altså, det kunne man sagtens. Hvor ville du gerne mødes? Jeg har næsten ikke nogle møder som jeg planlægger inde på mit kontor, så tager jeg ud til dem i stedet.

00:31:45 Og er det fordi de fysiske rammer her er som de er? Eller er det af en anden årsag, at du helst tager ud og møder dem, hvor de er?

00:31:51 Det er ikke decideret pga. de fysiske rammer. Men jeg tror, det også er noget med hvad man associerer kommunen med, og det at komme her op, og det hænger også sammen med de fysiske rammer. Fordi hvis man fik nogle andre oplevelser af, at det var et dejligt sted. Det var hyggeligt? eller hvad det nu var der foregik. Så

får man jo lige så stille nogle andre associationer til stedet. Jeg forstår det også godt, og det er jo heller ikke noget, vi kan lave om på. Men over i Jobcentret der er jo tit en anden agenda, der også tit et andet... hvis du ikke møder op, så kan du blive sanktioneret. Og det falder jo også på nogle punkter tilbage på os i forhold til hvordan det er at møde dem op på kommunen. Fordi for borgeren er kommunen kommunen.

Så der er sådan set ikke noget med omgivelse som så her eller er der noget her, der ikke lige understøtter det, du gerne vil, hvis vi kigger på de fysiske rammer?

00:35:12 Altså jeg har vildt svært ved at finde ud af, om man må give folk kaffe. Jeg har haft læst inde på det der RK intra, at der står at man ikke må give kaffe og man har tre kopper per dag (griner).

Og hvad gør det ved dig, at du skal finde ud af, om du må... eller at det måske er en regel?

00:35:41 Jamen, jeg så nogle andre gjorde det og så tænkte jeg, Y nu bruger du lige din sunde fornuft. Og så kan du altid få at vide, du må ikke give kaffe til nogen. Det synes jeg nok var lidt skørt.

00:35:57 Det har jeg faktisk ikke set, hvis du støder på det igen, må du gerne sende et skærmpoint.

00:36:01 Du ved det er jo noget jeg har snakket om, vi skal servere en kop kaffe. Og hvorfor i alverden skal den være så dårligt? Man kan også give en god kop kaffe. Om ikke andet, så kom de herfra med det, at det var en fed oplevelse. Måske i stedet at vende tilbage, fordi den var god og den var gratis. Hvordan tror du borgerne oplever de fysiske rammer her på stedet? Og nu var der ham, som var angstpræget og sad og ledte efter en udgang. Men har du nogle andre oplevelser og andre borgere du har mødt med og billede af, hvordan de oplever rammerne?

00:36:45 Ikke lige sådan umiddelbart.

00:36:52 Hvad tænker du selv om dem, når du kommer? Og da du kom her første gang, kan du huske det?

00:36:56 Jeg er glad for at være her frem for jobcentret. Så det synes jeg er fedt at det er adskilt.

00:37:09 Er det på grund af de fysiske rammer?

- 00:37:17 Det er det nok, men også det ikke at blive associeret med det... Jeg havde faktisk rigtig svært ved da jeg skulle til jobsamtale, hvor jeg skulle ind hende og så var døren også låst, så det kan jeg også forestille mig, at man tænker på, skal jeg står her. Skal jeg banke på eller ringe på her, er det det rigtige sted, 48-50 hvad betyder det? Jeg synes du har et meget mørkt kontor. På den anden side er de lidt mere lyse... det tænker jeg ikke så meget på.
- 00:38:25 Så det gjorde ikke noget særlig ved dig, da du trådte ind første gang? Nej, det gjorde ikke indtryk. Det er jo ikke så hyggeligt...
- 00:38:48 Jeg har faktisk fået svar på det jeg gerne ville nu. Er der noget, du synes, jeg skal tage med, som du ikke har sagt? Ellers noget som sådan, som du særligt har bidt mærke i? Når du er hjemme hos dine forældre, og de spørger hvordan går det på dit nye arbejde? Hvordan er det? Hvad er det for en størrelse? Hvad siger du så?
- 00:39:42 Jeg vil sige, at jeg er glade for det. Men at det er noget andet end en skoledag og at der er gode og dårlige dage. Heldigvis flest gode, men det der med at komme ind i myndighedsrollen er klart noget jeg har skulle vænne mig til.
- 00:40:05 Er det i forhold til at tage ansvaret på sig?
- 00:40:12 Ja, det er det og med det følger mulighed for at kunne gøre noget og bevillige en Støttekontaktperson eller arbejde hen imod botilbud. Men så også være ansigtet, når der gives et afslag, fordi at man ikke kan hjælpe. Så kan man godt få både pårørende, som synes det er for dårligt og... Og det er også med til at tegne de dårlig dag der, hvor de ikke føler, at man møder dem, der hvor de er eller ikke kan hjælpe dem. Og det er der hvor jeg samtidig også har brug for så at snakke om, kunne man gøre mere. Skal man gøre mere? Eller er det bare sådan, det er? Det er nok det jeg er mest optaget af. Men så synes jeg også, at det betyder noget at være et sted, hvor der er kollegaer, og det betyder også noget at være her, hvor der er nogen, og hvor der ikke er nogen f.eks. pga. Corona. Jeg trives bedst med at der er nogen. Jeg har ikke noget imod at sidde der alene, det er også godt. Der er lidt mere ro. Men det betyder også meget at have nogen at spise frokost med.
- 00:42:40 Men jeg synes det er en rigtig hyggeligt. Q hun er god til at komme forbi. Hun tog mig med til bowling og sådan noget. De var rigtig hyggeligt også for at have lidt en relation til hende. Men jeg synes også i starten, at det for skørt faktisk fordi nogen af Støttekontaktpersonerne har deres måde at gøre tingene på, og nogle har svært ved at bruge Cura og lave status og så videre. Og så er det ligesom mig, der skal sige til dem husk at lave status og I skal huske at skrive og... (griner) og det synes jeg var skørt og skulle komme med det krav. Jeg havde nok også lidt sådan, hvad er det egentlig mit job er? Det var lidt skørt, hvad er det egentlig min rolle er - føre tilsyn? De har jo relationen. Så fandt jeg ud af det og det gav god mening, jeg er jo

ligesom bestiller og de er udfører og bowlingen gav kendskab til en aktivitet som jeg kan henvise til.

00:45:12

Super Y, tak for det.

Informant 4 (Støttekontaktperson)

- 00:00:01 Det jeg er optaget af, det er vaner på arbejdspladsen og hvordan de vaner de understøtter det vi går og gør til dagligt og om de understøtter det vi skal fremadrettet i forhold til Helhedsplanen. Jeg har snakket med tre af sagsbehandlerne i Socialtemaet og så snakker jeg med 3 af jer (Støttekontaktpersoner). Og det er bare nogle meget generelle spørgsmål, og så skal jeg nok ud af det kunne lure nogle af dine vaner. Så det behøver du ikke tænke så meget i. Men mere selvfølgelig svare så godt, som du kan. Så hvis du vil starte ud med at beskrive din hverdag, hvordan den er tilrettelagt sådan en typisk hverdag, når du går på arbejde. Hvordan tilrettelægger du den? Hvordan ser den ud, sådan fra morgen til du går hjem?
- 00:00:50 Som regel så er den planlagt på forhånd, så cirka en uge før, så har jeg skrevet ind i min kalender, hvad det er jeg skal den efterfølgende uge, og den består typisk af noget kontorarbejde og så en hel røvfuld hjemmebesøg. Det er sådan det normalt ser ud kan man sige, og så kommer alle de andre ting, som også kommer ud over f.eks. undervisning, AST gruppen og ungegruppen, og så har jeg bowling også om tirsdagen som fast. Så til retter jeg alle de her hjemmebesøg ud over de faste ting, som jeg har og passer dem ind i kalenderen.
- 00:01:42 Og møder du ind her om morgenen eller hvordan starter du dagen ud?
- 00:01:48 Ikke altid. Jeg møder som regel mandag op på kontoret mandag morgen og onsdag og fredag, og det er fordi, det passer mig bedst.
- 00:02:00 Og hvorfor passer de dage bedst?
- 00:02:02 Fordi der har jeg ikke nogen borgere, der står tidligt op (griner), så det er rigtig svært at lave aftaler på det tidspunkt, så det er primært derfor.
- 00:02:13 Hvordan bruger du sådan den tid de morgener? Er det noget særligt, er det sparring med kollegaerne, er et administrativt?
- 00:02:21 Det er lidt af begge ting faktisk.
- 00:02:25 Laver du også administrativt arbejde, når du ikke er her?

00:02:35 Ja, det gør jeg på IPaden som regel.

00:02:45 Fungerer det? Giver det en anden fleksibilitet?

00:02:52 Det synes jeg indtil videre. Jeg skal lige sådan... det er stadig nyt. Jeg skal lære at bruge den ordentligt. Det er ikke fordi jeg bruger oceaner af tid på at skrive derhjemme, men nogen gange er det meget.

00:03:04 I det du støder på i din hverdag i dit arbejde, hvad er så særlig svært eller udfordrende?

(Pause) For mig er det nogen gange at administrere tiden, fordi det her med at skulle prioritere noget frem for andet. Nu prioriterer jeg altid borgerne, så nogle gange er mit skriftlige arbejde bagud, så det er mine udfordringer. Men udover det kan jeg ikke rigtig se nogle...

00:03:48 Så du er mest udfordret på at få tid til det administrative?

00:03:56 Ja.

00:03:56 Hvordan tager du dig tid til den?

00:04:05 Det skemalægger jeg helst.

00:04:07 Så du skriver i kalenderen, kontortid?

00:04:11 Ja, det er det typisk og så foregår det her.

00:04:13 Og hvor tit har du behov for at lave den øvelse?

00:04:21 Ofte på ugebasis.

00:04:23 Af ren nysgerrighed, er det fordi du oplever, at der er kommet flere krav til?

00:04:32 Ja det er det, men vi prioriterer det også højere, end vi har gjort tidligere...

00:04:40 Giver det mening for dig at det fylder det mere?

00:04:46 Ja, ja, det giver mening. Jeg kan sagtens se formålet med det. Så jeg prøver også at prioritere det mest muligt. Men det kan være svært for mit primære mål er at være hos borgerne. Jeg kan godt se formålet med at skrive og have styr på, hvad der sker for den her borger. Og hvis jeg på et tidspunkt forsvinder.

00:05:17 Hvis der så opstår en problematik som du er uklar omkring, hvordan du skal løse, hvad gør du så?

00:05:22 Mange gange, så ringer jeg til min kollega, og spørger, om de har haft lignende problematikker. Og hvis de ikke har det, så bliver det nærmest leder.

00:05:35 Fungerer det?

00:05:35 Det fungerer, skide godt. Helle (nærmeste leder) har jo det her åbne kontor og man kan jo altid komme. Så det er aldrig problematisk. Den tilgængelighed er vigtig.

00:05:52 Og de nærmeste kollegaer det er i Støttekontaktpersons gruppen?

00:05:58 Ja.

00:05:58 Bruger du nogle gange dem i Socialteamet?

00:05:58 Det er sjældent, det er kun hvis der er en specifik problematik, jeg skal bruge dem til, noget myndigheds noget - en vurdering.

00:06:19 Når du kigger på den måde, som vi har tilrettelagt arbejdet på nu, hvad fungerer så rigtig godt?

00:06:30 Fleksibilitet i arbejdet, som fungerer sindssygt godt. Det her med at vi har mulighed for at tilrettelægge vores arbejdsdag selv. Det fungerer supergodt at have den frihed, der er i det. Det betyder også, at vi kan gøre noget andet... Der er altid huller, hvor vi kan lave noget andet, men det gode ved det. Man kan ændre på tingene selv, så hvis der kommer noget ind fra højre, så kan man selv gå ind og lave om på sin arbejdstid.

00:07:13 Hvis nu jeg skulle modarbejde den fleksibilitet, hvad ville for dig være noget jeg kunne gøre, hvor du ville tænke, av der mistede jeg min fleksibilitet?

00:07:40 (Lang pause). Det tror jeg ville være at lave om på den fleks ordning vi er på, den måde at arbejde på. Det tror jeg.

00:07:49 For der er nogen, der har f.eks. i mit gamle arbejde i Københavns Kommune og den medarbejdergruppe, der lige din. Der var det noget med et check in for eksempel om morgenen og om eftermiddagen på arbejdspladsen.

00:08:04 Det ville også være kedeligt.

00:08:05 Så det ville forstyrre den fleksibilitet?

00:08:13 Ja.

00:08:13 Grunden til, man gjorde det, var fordi man oplevede lidt, at der var nogen, der ikke mødte ind på arbejde, der foretog sig noget helt andet, så man havde et behov for ligesom at kontrollere, om man mødte ind. Så det ville være et greb, der kunne forstyrre fleksibiliteten?

00:08:39 Lige præcis, det ville det.

00:08:43 Så fleksibiliteten fungerer godt. Er der andet der, som også fungerer rigtig godt?

00:08:50 Fra ledelsens side er der udvist stor tillid til os som medarbejdere i at udføre vores arbejde. Det er jo også rigtig vigtigt. Det kan vi jo mærke i og med at vi har de frie rammer som vi har og det bidrager til arbejdsglæde og arbejdslyst.

00:09:08 Og den tillid kommer til udtryk i fleksibilitet?

00:09:13 Ja lige præcis.

00:09:15 Kommer den til udtryk på andre måder?

00:09:20 Vi har ikke så mange sygefraværsdage, så det gør det. Så er vi jo glade for at være på arbejde, glade for at møde op og vi har været her i mange år. Der er ikke en stor udskiftning.

00:09:43 Du var med den 27. August på biblioteket til Helhedsplanen, så du har sådan lidt en fornemmelse af, hvad det er, der kommer til at ske med Én Indgang. Sådan lidt i hvert fald, hvad det er for en retning, vi arbejder i. Hvad tænker du, at det vil gøre ved den måde, som vi arbejder på nu?

00:10:08 Det er jeg selv spændt på faktisk. Det kommer an på hvilken rolle vi får i forhold til Én Indgang, og hvis vi får en værtsrolle eller hvad det kommer til at indebære. At der kommer til at være nogle faste vagter eller faste tider, vi skal være her. Så det er fint nok, fordi vi har stadigvæk faste ting, vi skal. Så det kommer meget an på, hvordan det kommer til at skulle fungere.

00:10:48 Og hører jeg her måske en lille bekymring for fleksibiliteten. Altså hvis man pludselig skal indgå i en vagtplan?

Nej, overhovedet ikke. Nej, overhovedet ikke. Fordi det kan man sagtens planlægge sig ud af. Ingen problemer i det. Men personligt ville jeg blive ked af det, hvis man skulle have værtsrollen og så være bundet til et sted. Jeg jo vant til at komme ud mange steder i løbet af dagen. Det ville jeg virkelig have det svært ved, så tror jeg, det ville være bedre, hvis man sådan har på skift nogle timer.

00:11:21 Så man indtræder i rollen på forskellige tidspunkter og den går på skift?

00:11:25 Ja.

00:11:25 Er der andre ting du tænker om, hvordan det måske vil påvirke måden, som vi arbejder på nu eller bidrage til noget ekstra?

00:11:47 Der er så mange uvisse. Jeg ved ikke hvor det skulle være. Jeg aner det faktisk ikke.

00:12:06 Hvis du så i stedet for tænkte på, det kunne være rigtig fedt, hvis det ender med noget, der minder om det her. Det kunne være rigtig fedt, hvis de kunne løse det her?

00:12:15 Altså det her med, at borgerne mange gange har problemer med at finde rundt i systemet. Det kunne være fedt. Hvis man kunne have, kan man sige, denne her Én Indgang så man kan hjælpe borgeren til hurtigere hjælp, så de føler også, at de får hurtigere hjælp. Det er det primære. Det kunne være fedt, hvordan det så lige skal foregå. Det kan være, det kommer til at være i gruppeforløb, eller om det kommer til at være i enkelt forløb, det er alt afhængig af, hvad er borgerens behov. Og hvem der... der sidder jo stadig nogle kompetent mennesker skal træffe beslutninger om, hvor de skal hen...

00:12:54 Og det kunne jo godt være dig?

00:12:54 Jep blandt andet.

00:13:02 Så er der lige nogle spørgsmål omkring de fysiske rammer her på stedet. Kan du sige noget om, hvordan du oplever dem?

00:13:16 (Griner) De er tavelige. Det er rigtigt tarveligt. Det er ikke et indbydende sted at komme hen. Nej, og hvis du kommer ud fra gaden for eksempel. Der er jo ikke nogen skiltning der, ikke noget der fortæller dig..., du føler dig ikke velkommen. Du kommer jo til en rød murstensvæg og lukkede døre som tingene er lige nu i hvert fald. Så jeg kan godt forstå det. Det vil jeg også lave om på den her lidt fysiske fremtræden.

00:13:49 Gør noget ved dig i forhold til, hvordan du løser din opgave?

00:13:53 Nej ikke for mig.
Har det nogen betydning for, om du vil invitere borgere med her op?

00:14:00 Det sker ikke så tit. Og når borgerne kommer, så kigger de sig omkring og siger er det her dit kontor? (griner)

00:14:37 Så tror du, at hvis vi havde nogle andre fysiske rammer, at du i højere ville invitere borgerne herop eller vil du stadig prioritere at møde dem ude?

00:14:47 Jeg tror stadig jeg ville prioritere at møde dem ud.

00:14:47 Og hvorfor?

00:14:47 Igen det kommer an på omstændighederne, det kommer an på, hvad vi skal lave. Helt klart. Hvis vi skal lave noget, hvor vi skal sidde ved en computer, så ville jeg selvfølgelig tage på kontoret. Men ellers ville jeg faktisk foretrække at give dem så meget ansvar selv og måske gør det hos dem med deres computere eller deres telefoner.

00:15:16 Jeg kunne udfordre dig på den og så sige er det ikke også at give dem ansvar og sige at de selv skal gå op og søge hjælpen? At man mødes her fordi du i det øjeblik du trækker dig, og ikke længere er støtte kontaktperson, så kommer der ikke nogen hjem og hjælper...?

00:15:34 Det er der nogen der kan, men det er ikke alle. Der kan være stor hjælp i, at nogle selv skal søge hjælpen. Men der er rigtig mange, der bliver tabt. Det der motiverer dem, det er os og vi kommer til dem.

00:16:18 Så.... Du har sagt lidt om hvordan du tror borgerne oplever de fysiske rammer. Men kan du sætte lidt flere ord på det tror du? Vi snakkede lidt om, hvordan de oplever det her ude foran eller hvad de måske kunne have af ønsker til de fysiske rammer, hvad der ville give et anderledes godt møde med et andet udtryk?

00:16:43 Jeg tror, at hvis vi havde et mere moderne look, lidt pænere facade, vægge og pænere inventar. Det ville måske også få dem til at søge det noget mere, vi snakkede om en kaffevogn på et tidspunkt. Det kunne være godt, at området også får andre funktioner, så de kan bruge det til noget. Så hvis der nu kommer til at blive afholdt gruppeforløb, så må området gerne være lidt lækre i at være i. Og når man så har været her, så tror jeg, det bliver nemmere for dem at bruge, hvis der kommer nogle andre faciliteter.

00:17:51 Hvis det skulle være... jeg var ude et sted hvor alle kontorerne er i glas, der kan ses igennem det hele. Alt for store områder - åbne områder. Det havde sin charme, men der er ikke noget privatliv overhovedet. Og så er det meget små kontorer eller mødelokaler... Det fungerer ikke særlig godt.

00:18:35 Og hvis man kommer som borger og gerne vil have en samtale, og man er psykisk sårbar. Måske ikke så fedt at sidde i et glasbur og folk kan kigge på én. Det kunne

også være, der kommer nogen, som man kendte, der så vil sige, nå hvad lavede du oppe på kommunen, man bliver anderledes udstillet også som medarbejder.

00:18:54 De må heller ikke være for små, fordi der er jo de her samtalerum oppe i Jobcentret som nærmest ligner små forhørs lokaler. Det fungerer ikke.

00:19:08 En størrelse som den vi har her på den anden side, kan det fungerer?

00:19:12 Ja. Og så er jeg også meget imod de her store kontorlokaler, så hvis man skal lave samlede kontorer, hvor alle sidder sammen, og der er åben miljø, og man kan se, når alle computerne og de her ting. Det er svært at få arbejdsro sådan nogle steder.

00:19:37 Så er der to afsluttende spørgsmål, som er det sidste, som handler om noget omkring den værdi, vi skaber for borgere, og er der nogle gange..., nu nævnte du at du nogle gange tager kontakt til din kollega, hvis du har en svær opgave, som du gerne vil have input til. Taler du nogle gange med kollegaerne om, hvad det er for en værdi, vores arbejde skaber for borgerne?

00:20:01 Vi gør det ikke nok, synes jeg.

00:20:09 Vi er blevet bedre til at snakke om vores indsats. Hvad er det, det giver borgerne det her? Hvad er det, vi kan tilbyde af værdi? Det her vikarierende håb vi er for nogle, for andre noget motivation, og for det tredje er vi de eneste de ser. Og det er noget forskelligt for alle forskellige borgere. Men vi giver dem noget alle sammen. Og ja, det er meget forskelligt, hvad de får ud, men vi snakker ikke nok om det, vi snakker ikke om, hvad er det egentlig, vi giver videre til vores borgere.

00:20:52 Når I så snakker om det, hvornår er det så I gør det?

00:20:58 Det gør vi primært om morgenen, når vi er samlet og giver denne her kollegiale supervision. Men også til personalemøder.

00:21:14 Og er det, fordi det er et dagsordenspunkt eller hvordan kommer det på tale? Det er i forbindelse med nogle af punkterne, og så kommer vi ind på det.

00:21:27 Fordi man så udfordrer hinanden fagligt?

00:21:29 Vi har et punkt på der hedder dilemmaer, hvor vi så kan tage dilemmaer op, vi møder i hverdagen og der kommer nogle gode diskussioner en gang imellem både moralsk og etisk og alt mulig andet.

00:21:47 Og der er i gode til at åbne posen? Jeg sidder med noget her og jeg aner ikke, hvad vej jeg skal gå med det...

- 00:21:54 Ja, det kan være små ting, som er det okay at gå ned og købe en kasse bajere til Jens? Hvis han nu brækker benet og er vant til at drikke, det er jo sådan nogle små dilemmaer man kan sidde med.
- 00:22:18 Men det betyder jo så næsten, at det også vil blive taget godt imod. Hvis du spurgte en kollega hvad for en værdi, tror du det du gør lige nu, skaber for borgeren? Kan man stille det spørgsmål, for det kan jo også på en måde lyde en lille smule kritisk?
- 00:22:43 Det kan man sagtens. Der er en god åbenhed blandt kollegaerne. Jeg tror også, det er et interessant spørgsmål. Jeg synes ikke, vi stiller det nok, det kunne vi godt blive bedre til.
- 00:22:59 Jeg ikke så tæt på jer, som jeg er på sagsbehandlerne her. Men nogle gange er de trådt ind og har vendt sagen med mig, så har jeg i hvert fald lagt mærke til, de meget hurtigt er nede i deres faglighed og i lovgivningen og i sagsbehandling. Hvis jeg så stiller det spørgsmål, der hedder: hvad vil borgeren gerne selv, eller hvad tror I, der vil være værdifuldt for pågældende, så kan de ikke svare for de har ikke spurgt for det er noget andet der fylder. De kigger meget hurtigt på problemet, og så find ud af, hvor er der i lovgivningen noget, der matcher den problematik.
- 00:23:26 Der er det godt at vi er forskellige.
- 00:23:28 Ja, ja, helt sikkert og kan supplere hinanden og sidder med vidt forskellige fagligheder.
- 00:24:43 Det er vores primære opgave at finde ud af, hvad borgerne skal bruge, og så få det til at lykkes.
- 00:24:55 Det var det - tusind tak.

Informant 5 (Støttekontaktperson)

- 00:00:00 Så hvis du kan starte med at beskrive, hvordan din hverdag ser ud, og hvordan du har tilrettelagt den når du går på arbejde?
- 00:00:12 Jamen jeg tilrettelægger den jo helt selv til at starte med. Og jeg gør det ud fra de dårligste borgere, jeg har. Der har jeg faste aftaler, altså faste dage, som er lagt i min kalender. Og det er fordi jeg er meget struktureret selv og tror på dem, der er rigtig dårligt, har brug for så meget struktur som muligt.
- 00:00:29 Og hvor langt ude i fremtiden er det?
- Det kan godt være rigtig langt ude i fremtiden, så flere måneder for dem, som er rigtig, rigtig dårlige. Også i forhold til Kriminalforsorgen, hvad det er der kommer, blodprøver eller hvad det nu er. Så ligger jeg det helt fast ind som et rul, ja, så er der næsten altid nogle små huller til noget akut. Om det så er fra Helle (nærmeste leder) af eller en af ens egne borgere, der er blevet dårligt, man lige kan plotte ind. Og så har jeg ungegruppen, der også ruller.
- 00:01:10 Kommer du fast her på nogle tidspunkter?
- 00:01:15 Jeg gjorde før Coronaen. Jeg kan godt lide at komme om morgen.
- 00:01:20 Og hvorfor om morgen?
- 00:01:22 Det er fordi jeg er morgenmenneske. Jeg er frisk om morgenen frem for om eftermiddagen. Jeg kan godt lide at komme ud af døren derhjemme.
- 00:01:30 Så er det ikke fordi, at der er nogen særlig opgave, du løser her om morgen. Det er mere bare fordi det passer bedst?
- 00:01:36 Det passer mig bedst ja. Og så når jeg skal noget med kollegaer som P og K så er det som regel om morgen.
- 00:01:43 Så samles I hernede?
- 00:01:43 Ja, og jeg synes, det er rart. P og mig vi sidder næsten altid på vores pind om morgen. Og det er rart lige at få snakket. Vi snakker f.eks. også i telefon mange

gange hver dag. Hvis der er et eller andet med en borger, så kan man lige følge op på det også. Hvad synes du om det? Jeg sagde i går, at vi lige får vendt nogle ting, fordi hvis man har haft nogen i lang tid, så går man altså med sin egen lille historik... Eller hvad man skal sige om det er rigtigt eller forkert, det man laver og det er sgu rart nogle gange at få nogle andre øre og øjne på.

- 00:02:19 Og når det er morgen for dig, er det klokken 8 eller?
- 00:02:21 Ja, i forhold til arbejde, men ikke i forhold til borgerne. Der er ikke nogen, der er klar kl. 8.
- 00:02:27 Men når du møder ind hernede og mødes med Pia og Kristian. Så er det ved 8 tiden?
- 00:02:32 Ja.
- 00:02:32 Er det så en times tid typisk eller?
- 00:02:35 Ja det passer meget godt til omkring halv ti.
- 00:02:39 Er det også administrativt arbejde, I laver der?
- 00:02:44 Det kommer lidt an på, hvor mange der er, fordi vi sidder inde på kontoret, så du kan ikke lave noget på grund af snakken. Og vi har jo haft snak om at få nogle høreboffer. Det er bare ikke rigtig blevet til noget. Så kan jeg godt finde på at tage nogle dage, hvor jeg ved, der ikke rigtig er nogen i forhold til at sidde og skrive. Så det er meget om morgen for mig for at se mine kollegaer, som jeg synes jeg har brug for at vende nogle ting, men også nogle gange for at have det sjovt. Ja, for mig betyder det her kollega sammenhold sindssygt meget, at man kan have lidt sjov og humor, og man kender også, uden at være meget privat og mødes privat, kender hinanden, og hvis kone og med børnene.
- 00:03:30 Har det en betydning, at I nu har fået tablets og har det betydning for nogle af dine arbejdsrutiner?
- 00:03:36 Nej ikke for mig. Jeg kan bedst lide at sidde på min arbejdsplads og lave mit arbejde. Det fungerer jeg bedst med.
- 00:03:48 Hvad er det, det der kan? Det som du viser med hænderne, dit skrivebord og computeren?
- 00:03:53 Det er jo lidt ligesom lidt hjemme, så det er der, jeg har alle mine papirer. Det er der, jeg bare går ned, hvis jeg mangler et CPR nummer. Det, der ligger, som er mit, og som er låst inde. Og nu, siger jeg min skærm, men jeg er sådan set ligeglad om

	der kommer andre, der sidder og skriver ved den. Men det giver et eller andet for mig og ha' et hjem. Det bliver hjemme.
00:04:23	I er jo også meget ud. Så det med at have noget base, hvor man ligesom kan søge tilbage til.
00:04:29	Ja og det der med, at hvis man har været ude, og der været nogen..., altså jeg kan godt have tre besøg, hvor de har været rigtig, rigtig dårlige. Så er det altså meget rart lige at komme ned og sidde, hvor man hører til. Og bare lige få noget luft. Så jeg tror, at hvis jeg skulle sætte mig herind for eksempel, ville ikke give det samme, for det er ikke mit, sådan lidt til låns.
00:04:51	Hvad er så svært og udfordrende i forhold til dit arbejde?
00:05:03	Det ved jeg faktisk ikke. Jeg kan rigtig godt lide mit arbejde. Det værste for mig ville simpelthen være, at jeg ikke blev hørt og lyttet på i forhold til hvad for nogle borgere jeg har. Det betyder så meget for mig. Jeg synes ikke, at der på den måde er noget der er svært.
00:05:25	Det er jo dejligt. Du har også mange år på bagen.
00:05:29	Ja, jeg har jo 16 år på lukket afdeling og har 7 år i arbejdet med dobbelt diagnoser. Jeg har det sådan lidt, at hvis der er et eller andet jeg ikke ved, så ved jeg altid, hvor jeg skal gå hen. Så på den måde synes jeg ikke, der er noget der sådan bliver svært? Det som er sværest, er, hvis jeg får en borger, der er dårligt begavet, så jeg synes, det er svært.
00:06:00	Ja, hvorfor?
00:06:01	Jamen, fordi for det første. Det er ikke der mine kompetencer ligger, jeg havde nær, sagt interesse, men det er ikke ment på den måde, men det er ikke der mine kompetencer ligger. Det er altid rart at lave noget, man er god til, og der er en udvikling i. Men det er svært for mig, at vi får så mange af dem, efterhånden.
00:06:21	Så du oplever en stigning i dem?
00:06:22	Ja, som både har psykiatrien og som er dårligt begavet og det er altså bare rigtig svært. Jeg kan godt lide dem, som er rigtig, rigtig dårlige, som er en udfordring.
00:06:49	Hvis så du står overfor noget og tænker, av hvordan er det lige at jeg løser den her, hvad gør du så?
00:06:55	Så går jeg til P og K. Der kan også være et eller andet, hvor jeg går til Helle fordi det på ledelsesplan. Men hvis det handler, som om borger og om at tage en

beslutning, så går jeg til dem, fordi vi arbejder sammen om borgeren. Så hvis jeg går på ferie, så er der altid en af dem, der har dem. Så på den måde kender vi hele tiden hinandens borgere. Og vi ringer jo utroligt meget sammen. Ved det mindste, så ringer vi.

00:07:29

Hvad fungerer rigtig godt?

00:07:37

Det fungerer rigtig godt. For mig fungerer godt at Helle (nærmeste leder) kender mig så godt. Hun ved hvad jeg er god til, og det giver hun plads til også i forhold til borgerne igen, at jeg har dem... det er jo ikke at sige at man ikke nogen gange har nogle borgere, som måske ikke lige passer ind. Men størstedelen af det, jeg godt kan li, og det jeg er god til, og så det her med at få lov til at planlægge alt selv. Og det kræver jo noget af en, fordi i bund og grund, så kunne man jo sådan set bare suse hjem og sidde derhjemme. Men det der med, at der bliver stolet på en, at man gør sit arbejde. Det synes jeg betyder sindssygt meget.

00:08:21

Og er der noget der fungerer så særlig godt? Du siger fleksibilitet. Er der andre ting, der fungerer rigtig godt i den måde, som I arbejder på?

00:08:32

Ja det fungerer godt, at jeg har altså at det er så nemt at komme til kollegaer.

00:08:37

Hvorfor er det nemt?

00:08:39

Jamen, jeg tror altså frem for, hvor vi sad før på gangen. Nu sidder vi tæt alle sammen, så det gør jo faktisk, at jeg kender alle mine kollegaer godt. Før var T måske bare T nede i det Røde hus, og E var bare E der var dernede og det var sådan set. Selvfølgelig mødtes man, men man kendte ikke hinanden. Nu ved jeg at E, ham kan jeg ringe til, hvis jeg har en eller anden gammel mand, der skal have klippet noget hår. Og T kan jeg ringe til, hvis der er noget NADA og nu kender jeg H rigtig godt. Men på den måde lærer man hinandens kompetencer.

00:09:18

Og det er fordi I sidder, som I gør nu og før havde været jeres kontor eller hvordan?

00:09:22

Ja, der sad P, K og jeg inde i vores lille rum og så sad nogle af de andre. Og jeg synes faktisk folk kommer mere her eller også er det fordi det er mere synligt at jeg ser dem her. Så på den måde lærer jeg jo mine kollegaer på en helt anden måde at kende.

00:09:44

Så du trækker primært på K og P? Men det kan også være nogle af de andre?

00:09:49

Ja, jeg kender dem bedre nu og jeg ved mere om, hvad det er de laver.

00:10:05

Du var ikke med den 27. omkring Helhedsplanen, men du ved lidt om, hvor det bærer hen ad med Én Indgang, og det med vært og gæst og måske nogle

gruppeforløb, nogle individuelle forløb. Hvad tror du, det kommer til at gøre ved den måde, som vi arbejder på nu?

00:10:32 Jeg synes det er rigtig svært, og jeg synes det... Jeg synes, det lyder spændende, og jeg synes, at der har været brug for noget nyt i lange tider. Og hvad der kommer til at ske. Jeg har det som lidt nu ser vi, hvad der sker, og det kan ikke blive andet end bedre.

00:10:52 Og hvor er det, du ser, at der er nogle huller, hvor du tænker, at der i hvert fald er noget potentiale til forbedring, som det hernede måske kunne løfte?

00:11:04 Jeg synes, det der med, at man tit hører fra borgerne, også det der med at de er 20.000 steder, inden de når... Og det kan jeg jo se nogle gange, hvis vi også skal hjælpe. Altså hvor besværligt det faktisk kan være for os, og vi kan kun gøre tingene, fordi vi ved, hvor vi skal ringe til og kan hjælpe dem på en anden måde. Meget mere samlet hermed, så det tror jeg helt klart bliver en stor fordel.

00:12:00 Er der andet du tænker?

00:12:07 Noget nyt og det her med at vi får lov til at være så meget en del af det her, tænker jeg at er en fordel? Fordi så ligger man også en helt anden energi i det. End hvis du får at vide, at nu skal du, som vi gjorde med de her lokaler, at nu skulle vi rykke herover. Og så må det jo være vores lokaler. Men det der med at være en del af det og kunne være med til at forme det og komme med ens input.

00:12:41 Så er der lidt omkring de fysiske rammer her. Hvad tænker du om dem her på arbejdspladsen?

00:12:49 Som de er nu? Altså det jeg synes, der er generende, det er det med når der er mange inde på ét sted, er det sgu svært at sidde og skrive en status eller et eller andet. Og alle folk, de snakker jo alle sammen i telefoner, og så er der nogle, der snakker privat. Men ud over det, så synes jeg det rart at være tæt på min kollegaer - sparrings mæssigt også.

00:13:20 Hvad tror du borgerne tænker? Eller har du nogensinde borgere med herop?

00:13:23 Ja, og der mangler jeg et rum, hvor man kan sidde for sig selv. Og jeg synes egentlig ikke, at det kommer andre ved, og man sidder og ringer eller om det er det ene eller det andet, det er sådan set lige meget.

00:13:40 Så der er et behov for, at der i hvert fald er mødelokaler eller nogle rum, hvor man kan have en fortrolig samtale. Hvordan tror du borgerne tænker om rammerne, som de er nu?

00:13:53 Det er meget sjældent at jeg har nogen med herop.

00:13:54 Er det fordi rammerne er som de er?

00:13:58 Næh, det er fordi det ikke er nødvendigt. Der er ikke en eneste af mine borgere, hvor jeg ikke mødes hjemme hos dem. Så er det hvis vi lige skal op og lave et eller andet på computeren, for eksempel.

Så siger vi en af de situationer hvor du tager en borger med herop. Hvordan tror du de tænker om stedet, når de kommer ind hernede? Gør det noget ved dem?

00:14:26 (Pause) Jeg tror helt klart, det har stor betydning, hvordan man bliver mødt, når man kommer ind og møde et åbent og venligt ansigt., Altså nu render vi jo alle sammen nede ved den der dør også på grund af Corona. Der er mere forvirring tror jeg, når man kommer ind. Jeg tror, at det der med at blive mødt af nogle der venter en har en betydelig. Det er ikke rigtig noget her. Det er lidt bare nogle lokaler, vi sidder i synes jeg.

Så de kunne godt anderledes understøtte din arbejdsfunktion?

00:15:19 Sagtens.

00:15:21 Blandt andet med nogle mindre møderum.

00:15:23 Det ville være... det der ville være værst for mig det var hvis ens kollegaer blev revet væk, og at man ikke havde et sted, hvor man føler sig lidt hjemme, og hvor man kan have... altså nogle af dem, som jeg har, som er rigtig, rigtig dårlige, som for eksempel ikke har åbnet E-Boks i lange tider, der er blevet fritaget for digital post, så vælter det ud med post. Det må du godt lige kigge på. Det kan jeg godt forstå, fordi der ligger jo sådan en stabl. Og det har jeg jo liggende i min skuffe. Og det er jo personfølsomme oplysninger og det kan jeg ikke bare lægge et eller andet sted. Og så vidt muligt sidder man jo ikke med alle de ting. Men der er bare situationer, hvor du er nødt til lige at tage vare på de ting i en periode indtil tingene bliver stablet på benene.

00:16:22 I forhold til værdiskabelse og den værdi, vi skaber for borgerne, er det noget som du taler med din kollega om?

00:16:35 Altså vi havde jo en periode, hvor vi på vores personalemøder faktisk havde oppe og vende i forhold til, hvad vi hver især lagde i ordet, fordi det var meget, meget forskelligt fra, hvem du er som person. Og det er jo lidt sjovt når vi hører at et ord kan tolkes på mange millioner måder. Så det har vi da haft oppe og vende.

00:17:04 Og var det gode drøftelser?

00:17:06 Altså det jeg nok synes er mest spændende er at høre, tænker du sådan..., hvor man står med nogle helt andre værdinormer? Altså måske... det kunne jeg da aldrig finde på at tænke sådan eller... Fordi det også et eller andet med at være lidt ydmyg. På et eller andet plan over for de mennesker som kommer og ikke have en eller anden historie inden de kommer ind.

00:17:34 Så det har fyldt på et tidspunkt, men det fylder ikke så meget mere?

00:17:39 Nej.

00:17:41 Hvorfor ikke?

00:17:41 Jeg synes, at alt det her Corona har ødelagt rigtig meget, og jeg ved godt, at det ikke har varet så lang tid, men det føles sådan. Ja, så var der jo en lang periode, hvor vi var sammen med dem på Næsbyvej deroppe, og så har vi ikke været sammen med dem, og tingene forandrer sig hele tiden også på vores personalemøder.

00:18:04 Så kan du spørge en kollega, sådan helt direkte, K jeg bliver sgu i tvivl med det du laver der, hvilken værdi skaber det for borgeren?

00:18:11 Som K og P for eksempel og N, hvor jeg helt klart kan.

00:18:22 For jeg oplever nogen gange... nu har jeg jo ikke været så tæt på nogle af jeres samtaler, men jeg bider mærke i her oppe på gangen, hvis et par af sagsbehandlerne kommer her ind til mig og gerne vil spare omkring en sag, så de ret hurtigt ned i deres faglighed i forhold til lovgivningen. Og hvis jeg så spørger, hvad tror I skaber værdi for borgeren? Hvad vil de gerne? Så bliver der lidt stille. Så måske nogle gange er vi så forhippet på at finde en løsning og så forhippet på det, vi står med, som vi tænker, at er den rigtige løsning, at vi måske glemmer nogle gange at tænke lidt i , gad vide hvad det er borgeren vil opleve som værdifuldt for det kan jo godt være noget helt andet.

00:19:01 Specielt nogen gange når jeg får de her dårlige, dårlige borgere, som man kan se en udvikling. Så kan jeg godt mærke nogle gange. Der er så mange ting, jeg gerne vil på deres vej. Altså fordi nu nu kører det bare. Men det der med igen... jeg kan godt finde på at sige, når jeg tænker over sådan og sådan, så kunne jeg sagtens se dig. Men hvor ser du? Fordi jeg kan godt være lidt hurtig, fordi jeg så gerne vil på deres vegne. Men hvis man har været dårlig i mange, mange, mange år og misbrug i mange, mange, mange år, så skal der jo gå mange, mange år igen i deres tempo. Og man kommer længst med, hvad man selv har lyst.

00:19:47 Så er det egentlig en udfordring eller noget der er svært? Nogle gange at sidde på sine hænder?

00:19:51 Ja det er svært at sidde på sine hænder.

00:19:54 Og hvordan kommer du omkring det?

00:20:00 Tænker over hvad det egentlig er jeg laver. Og ikke bare lave et eller andet, fordi jeg er ansat her og skal levere noget. Ja, og så er det jo meget forskelligt fra person til person sådan kemi mæssigt også. Altså hvor langt du egentlig kan tillade dig at gå med en borger. Altså hvad du kan tillade dig at sige, at spørge om og gøre.

00:20:27 Gør I nogen gange det at I skifter kontaktperson. Det lyder som om at I er to tre stykker omkring hver enkelt?

00:20:33 Altså vi har jo haft gjorde med hende her X, som jeg havde i rigtig mange år og hun var rigtig dårlig, og hun var tung, når hun ringede om aftenen og om natten, og jeg tager mit eget liv, og hende havde jeg en lang, lang periode. Og så skulle hun i gang med et rehabiliteringsforløb, og der snakkede jeg med hende om, at når hun kom tilbage fra botilbud, så skulle jeg fortsætte, men jeg sagde til hende, at alt det, vi har haft sammen. Der er så meget, hvor du har været så dårlig, at jeg har brug for, for at du skal få hjælp, at der kommer nogle nye øjne på, og så kom K faktisk på. Men vi kører så alle tre. Jeg er stadigvæk på, men jeg er på som to'er, sådan så de kunne lave deres med nye øjne.

00:21:34 Og hvordan opstod den tænkning eller den refleksion hos dig?

00:21:36 Det er noget jeg kan mærke i mig selv. Jeg kan simpelthen mærke, at hver gang hun sagde noget, gjorde noget, så tænkte jeg ja, ja, det er fuldstændig ligesom dengang. Men vi sidder på et ressourceforløb, og hun siger, jeg ønsker ikke fem år, jeg ønsker et år, for jeg vil ikke glemmes. Så er det min fornemste opgave at sætte nogle nye øjne på. Fordi det havde jeg ikke, og det kunne jeg ikke komme væk fra. Og hun er så taknemmelig for det i dag, vi snakker om det. Jeg spurgte hende også, hvad tænkte du egentlig den gang jeg sagde det og hvor hun sagde det kunne hun godt forstå, fordi vi havde noget helt andet sammen. Og vi bytter, hvis man bliver fyret, havde jeg nær sagt. Så det synes jeg er det mest fornemste, det er, at hvis tingene ikke fungerer, og kemien ikke er der, at man sætter en anden på uden at tænke, at det har noget at gøre med ens faglighed. Det er det der med, og du sagde det engang, det er jo ikke vores. Altså, det synes jeg faktisk, jeg egentlig først rigtig har lært jo ældre jeg er blevet. Fordi det altid har været. Nu skulle jeg gøre nok. Men det er ikke vores og i takt med, at de får det bedre, så skal de og vi også videre.

00:23:15

Meget enig. Tusind tak for hjælpen.

Informant 6 (Støttekontaktperson)

- 00:00:00 Det som jeg er lidt nysgerrig på, det er, hvad er det for nogle vaner vi har, når vi går på arbejde nu og understøtter de det, som vi skal fremadrettet. Og hvis ikke de gør. Hvordan kan man så arbejde med at ændre de vaner? Så derfor prøver jeg at blive lidt klogere på, hvad er det for nogle vaner, der kendetegner dit arbejde og nogle af dine kolleger. Så det er ikke fordi, du skal sidde og tænke på hvad har du af vaner? Men hvis du svarer på mine spørgsmål, så kan jeg forhåbentlig analysere mig frem til hvad et er for vaner. Så hvis du vil starte med at beskrive din hverdag, når du går på arbejde, hvordan den ser ud sådan typisk, hvornår du møder ind og hvad du laver?
- 00:01:17 Jeg starter som regel med at tjekke min telefon og så få et overblik, jeg har min store kalender og jeg elsker jo min store papirskalender. Det giver mig et rigtig godt overblik. Frem for at jeg skal sidde og åbne en computer først og sidde og kigge der. Jeg ved ikke om du ved, hvor stor den er. Men den er meget stor (tager den frem). Her har jeg alle mine noter, jeg bruger den til at huske ting, jeg skriver alt mulig ned som jeg skal huske, fordi jeg også tit for eksempel tager telefonen på cykler eller et sted hen og så skal jeg sige et eller andet. Det her er mit arbejdsværktøj og det er mit bedste overblik over, hvad jeg skal. Der har jeg selvfølgelig styr på, hvad skal jeg i løbet af dagen. Så her starter jeg med lige at få overblikket; er der kommet nye mails og telefonopkald? Så plejer jeg som regel at ordne det. Hvis jeg kan nå det inden mine aftaler og så kan jeg jo have aftaler, fra hvornår det nu er... nogle gange skal man til lægen. Det skal man tidligt. Ellers så som regel klokken 9 klokken 10, har jeg den første aftale.
- 00:03:11 Så starter du hernede?
- 00:03:11 Nej, som regel starter jeg bare derhjemme, fordi som det er nu... altså da jeg havde mit eget kontor. Der startede jeg som regel der, fordi så kunne jeg sidde i ro og mag. Lige nu synes jeg, der er for meget forstyrrende. Jeg får ikke gjort det, jeg skal. Så bliver jeg alt for let distraheret og så kommer jeg til at sidde og snakke. For mig er det nemmeste bare at sidde med min kop kaffe, og så få styr på alle de der ting hjemmefra.

00:03:38 Har du nogen tablet eller nogen computer?

00:03:39 Ja, vi har tablet derhjemme og ellers så bruger jeg min mobiltelefon, og hvis der er nogen som jeg skal have ringet til eller et eller andet, så er det også nogle gange tidligt om morgenen, når der er nogen, man skal have fat i. Og så kommer jeg her på et eller andet tidspunkt.

00:04:05 Så hvornår er det du kommer her?

00:04:10 Her kommer jeg mellem mine aftaler. Kommer nogle gange med mine aftaler. Dem som ikke har en computer for eksempel, så har jeg dem med her, fordi så skal vi lige til E-Boks for eksempel. Vi skal have printet noget, vi skal hver tredje måned, tror jeg. Så får de jo en seddel, en erklæring om oplysningspligt. Der skal underskrives op til Økonomisk Team og den kan man godt få på E-Boks. Men man kan ikke underskrive den digitalt. Og vores borgere har jo ikke printere, så ofte er det jo en lille smule problematisk for dem. Så selv om de forsøger at være digitale, så er de ikke digitale nok til, at de kan få den underskrevet. Og så skal de gå på biblioteket og det får de ikke gjort eller hvis der er noget andet vi skal tjekke... mange af borgerne har ikke deres egen computer. Nogle gange så vil de også bare hellere mødes her end at mødes derhjemme. Og det er jo også okay. Og hvis det er lorte vejr, så gider man ikke rigtig at gå tur og så er det lidt nemmere at mødes her eller at man mødes over en kop kaffe i centret. Det kan man godt nogle gange. Det kommer an på, hvad man skal snakke om. Så nogle gange er vi her eller så er jeg her imellem mine borgere, og jeg har... igen er jeg på computeren og besvare mails i løbet af dagen. Jeg kan godt li at sidde på mit kontor, når jeg skal ringe til Jobcentret for eksempel eller skal ringe til nogle andre ind i huset, så jeg kan ringe fra min fastnettelefon og sidde, hvor jeg har alle mine numre. Dem har jeg bag ved mig på min tavle. Så jeg har alt der, det bliver for meget at have det her (banker på den store kalender). Der hænger de fint og jeg ved, at jeg har lavet gule streger på dem, der er min sagsbehandler. Så er det nemmere for mig at sidde her og snakke med dem, og jeg kan også bedre lide at snakke længere samtaler i en fastnettelefon. Så hvis jeg skal det, eller skal jeg have fat i skattevæsenet sammen med nogle borgere. Jeg ved nogle gange, at man kan risikere at skulle sidde i uendelig lang tid for at komme igennem, så er jeg her og også nogle gange, du ved så har man fået et afbud. Så sidder man også her, fordi så finder man på noget andet. Så skal man måske skrive lidt. Man skal lige have styr på sin kalender eller lige få ajourført et eller andet andet, og nogle gange er det også. Så har vi brug for bare lige at komme ind og bare sidde og glo ud af vinduet. For at være helt ærlig. Bare simpelthen bare lige sidde og lige sunde mig lidt. Ja, altså nogle af de andre, der kører bil, de kan lige sætte sig ind i bilen, og lige slappe af eller sidde med deres hjemmekontor. Men jeg er jo på min cykel, så... Så det der med at sætte sig ned og lige sådan bare lige få lidt ro i hovedet og bare sidde og lige tænke over, hvordan gør jeg lige det her? Hvem skal jeg have fat i, hvis der er noget eller et

eller andet, eller hvad der nu kan være eller bare sidde og bare glo, hvis det også er det nogle gange, så er det det, der skal til for mig, før jeg lige kommer videre.

00:08:01

Er der noget kollegialt i at komme her?

00:08:03

Det var det næste, jeg skulle til at sige, at selvfølgelig er det også lige at komme og sparre med mine kolleger en gang imellem og lige sige hej og lige få en sludder med hvem, der nu lige kommer. T, P og jeg det er os der har været kollegaer i lang tid... det sidste stykke tid, efter vi er blevet sat på kontor sammen, så har vi ikke fået holdt så meget. Men før tiden havde vi faktisk, der havde vi faktisk møde hver 14. dag sammen med Jannie (leder for nærmeste leder). Helt tilbage fra den tid. Og så havde vi møde hver 14. dag bare os sådan at vi lige fik snakket sammen for tit er det sådan, at når den ene kommer på kontoret, så er den anden ved at gå. Så vi så aldrig hinanden, nogen gange kunne der gå flere dage mellem at man så sine kolleger på den måde, så vi tænkte, at så må vi sætte det lidt i system sådan at vi mødes hver 14. dag, og så er det jo bare lige en halv time eller en time, så vi også blive opdateret på, hvordan det går og bare det at man lige får snakket med sine kollegaer. Men det har vi faktisk ikke været særlig god til efter vi er flyttet hertil og har fået samme kontor. Selv. Så siger vi selvfølgelig hej til hinanden, når vi mødes, men det bliver ikke så struktureret, som det var før.

00:09:23

Er det noget du savner?

00:09:23

Altså vi snakker om en gang imellem, at det nok ville være en god idé at gøre. Fordi at det bliver sådan noget med at den ene lige er på vej ud af døren og så skal man lige sige et eller andet... Der er ikke altid tid til lige at få snakket om de ting man skal og hvis man nu havde de møder så... kan man jo have tid til det, som måske tager lidt længere tid, så man nogle gange også har tid til at spørge lidt ind til hinanden, fordi det glemmer man nogen gange.

00:10:00

Hvad skulle der til for at få det op og køre, hvis I gerne vil det?

00:10:04

Jamen, der skulle vi jo bare besluttet os for, at vi nu vil mødes igen hver anden tirsdag. Mere skal der ikke til, vi snakker om, men så har vi bare ikke lige fået det gjort vel... Men det er jo bare det, vi skal gøre.

00:10:19

Så set i det lys. Hvis du står med en opgave, der er svær eller udfordrende, hvor går du så hen?

00:10:28

Jamen, så går jeg her hen. Jeg tager min telefon og ringer til nogen, så kan jeg ringe 20 steder hen eller 30 eller indtil jeg finder af, hvad det er jeg skal. Jeg synes, jo faktisk at det rigtig sjovt og få nogle af de opgaver, som man ikke ved hvad er.

00:10:44 Og hvad kunne det være?

00:10:49 Ofte er det de der akutte opgaver som man får, kan I lige prøve at tage jer af denne her og så lige finde ud af et eller andet. Hvorfor... Hvordan får den her person hjælp til et eller andet? Det kan være hvad som helst. Hvordan kan de komme på den her institution eller det kan være alt muligt, eller når vi bliver bedt om at kigge til en borger, fordi der bliver ringet med en bekymring. Ja, så er det jo sådan nogle ting, hvor man hele tiden skal ringe rundt, og man skal finde ud af, hvem skal gøre.

Så bruger du Helle (nærmeste leder) og dine kollegaer nogle gange, når der er noget?

00:12:23 Altså jeg bruger min kollegaer til de borgere, som jeg synes er... nogle gange, så tænker jeg, at jeg synes, det er svært og jeg har prøvet alle mulige ting, og jeg har haft borgeren oppe på supervision, og der snakker jeg selvfølgelig med dem om, hvad tænker I, hvordan kan vi... Nu har jeg prøvet sådan og sådan, har I nogle gode ideer. Så der bruger vi hinanden. Jeg prøver i hvert fald eller jeg kan gå til Helle (nærmeste leder) for eksempel. Før i tiden har jeg gået til Jannie (leder for nærmeste leder). Ved du noget om det her? Findes der noget, vi kan gøre noget ved det her? Jeg forsøger at søge hjælp rundt omkring. Hvis der er noget, jeg selv synes er svært. Jeg forsøger selvfølgelig altid selv, men jeg tænker over, at andre mennesker har jo andre erfaringer. Så det bruger jeg ofte.

00:13:31 Så opsøger du selv den situation eller får den lagt i kalenderen, hvis det er sådan at du har behov for sparring?

00:13:39 Nej, det gør jeg ikke, så snakker jeg med dem, når jeg møder dem.

00:13:48 Og så er der tid til det?

00:13:49 Altså man tager den tid, der nu er og nogle dage, så kan der gå lang tid, hvor der ikke er den tid. Men hvis det er sådan, jeg står lige nu og her og har brug for noget hjælp, jamen så kan jeg finde på at ringe til den leder jeg nu har, eller jeg har ringet og snakket med S eller M for eksempel. Altså hvis jeg nu deler borgere med dem, så er det dem jeg har sparret med. Eller hvis jeg har haft nogle over i Rådgivning og Behandlingscentret, så ringer jeg over til dem, hvis de kender borgeren eller jeg ringer til Jobcentret, hvad tænker de? Jeg har ikke kunnet få kontakt til borgeren. Jeg har ikke hørt noget, eller hvad det nu er, så jeg ringer til min samarbejdspartner og vender sagen med dem. Og er der ting, hvor jeg synes, det er svært så har jeg taget det op i supervisionen. Men det er ikke sådan, jeg indkalder folk til møde.

00:15:35 Så i forhold til den måde, som du arbejder på nu? Hvad synes du så fungerer rigtig godt? Eller den måde, som vi arbejder på?

Det, der betyder, mest for mig eller det der er rigtig godt, det er, at der ikke er nogen der har sagt du har 22 minutter til den her borger. For eksempel at det er mig, der vurderer fra sag til sag fra borgere til borgere om, hvor meget der skal bruges her..., min selvbestemmelse i forhold til at det er mig, der planlægger min dag. At der er tillid til at jeg gør det jeg skal. Det er frihed under ansvar. Det sætter jeg utrolig stor pris på. Selvbestemmelsen i hverdagen og at nogen dage så arbejder jeg senere og andre dage så går jeg tidligere hjem og andre dage så tager jeg telefonen i weekenden, fordi det er det, der er vigtigt i forhold til mine borgere.

DEL 2 (Afbrydelse i optagelsen)

00:00:00 Du ved lidt om, hvad vi bevæger os i retning af? Er der noget af det, du beskriver nu eller hvad tror du, at der vil ske med måden vi arbejder på nu i fremtiden?

00:00:28 Hvad det forandrer i forhold til det jeg har nu... det jeg er mest bange for at miste det er jo min ro ved mit lille hjørne og der er vi jo meget forskelligt indrettet, men jeg kan mærke, at det betyder meget for mig, at jeg har et sted, hvor jeg kan sætte mig og få lidt ro, fordi jeg farer rundt alle mulige mærkelige steder hele dagen. Og hvis jeg, når jeg kommer her, også skal komme med min bærbare og lede efter et eller andet sted, så vil jeg bare..., jeg kan mærke indeni, at jeg allerede ved tanken om det kommer til at føle mig rodløs. Og det er jeg faktisk lidt bange for, at jeg vil have den følelse, at det vil komme til at ske. Jeg har ikke en generel modstand på forandring. Hvis forandring giver mening for mig. Jeg er jo sådan en type, hvis jeg flytter bolig, jamen så flytter jeg ind med det samme. Jeg føler mig tilpas med det samme det nye sted, når jeg så har nogle ting med og det er fint nok. Så ja, jeg er jo hurtig nok til at finde min ro, der hvor jeg flytter hen, hvis jeg har min plads skulle jeg til at sige. Men det der med ikke at have et sted, hvor jeg kan have nogle ting som bare er mig. Det ville være rigtig svært for mig. Det er det jeg tænker mest over i forhold til det nye, der skal ske. Hvordan skal jeg kunne komme her og føle ro til at få gjort de ting der skal ske her på kontoret for eksempel, og til at sidde og snakke med mine borgere i ro og fred. Lige nu kan jeg mærke, at jeg allerede nu her, hvor vi sidder T, P og jeg på samme kontor. Her mandag og tirsdag, hvor jeg har været her, så har jeg siddet og skulle lave nogle telefonopkald og skulle sidde og skrive noget, men T har haft borgere på kontoret lige ved siden af, så der sidder en borger bare lige en meter fra mig. Jeg kan ikke sidde og snakke i telefon med en borger samtidig med at han har en borger på kontoret, og så kan jeg mærke, at ja jeg kan også forsøge at sætte mig ind på en af de andre kontorer

og sidde der og ringe og sidde med mine ting, det har jeg også gjort nogle gange, men det føles bare ikke rigtig rart, og jeg føler også, at jeg ligesom okay undskyldte, at jeg var i vejen. Og så får jeg mig selv til at gå... forleden gik jeg bare hjem og fik ordnet alle de ting, det kan jeg ikke altid få gjort her. Der var meget støj, og jeg kunne godt have taget hovedtelefoner på, men det kan jeg jo ikke sidde og tale i telefon med, der er jo stadig en mand og en borger overfor. Jeg synes det bliver svært, hvis vi skal være endnu flere, der skal deles om noget, det har jeg svært ved at forestille mig, at man jagte et kontor eller bestille tid. Hvor bliver en impulsiviteten af? Hvor bliver det der af, hvis jeg går med en borger og vi tænker vi kan lige gøre et eller andet. Det kan jeg ikke mere. Så skal jeg ind og finde ud af et eller andet på min computer og booke lokaler. Oppe i mit hoved, så bliver det besværligt.

- 00:04:43 Jeg kan godt lide den overordnede idé i at vi skal være åbne, men for mig... Mit arbejde bliver besværliggjort, tror jeg.
- 00:04:55 Og det er jo det, som vi også har snakket lidt om, fordi I er så meget ud af huset. Hvordan bruger vi så kvadratmeterne hernede bedst, samtidig med at vi tilgodeser jeres behov for at have en base og et sted at vende tilbage til og både have nogle samtaler med kollegaerne og borgere?
- 00:05:09 Hvis man kigger på den måde vi arbejder med borgerne på nu, og den måde vi kommer til at arbejde på ind i fremtiden eller fremadrettet. Hernede med Én Indgang. Hvad tænker du om den del?
- 00:05:26 Jeg har svært ved at forestille mig det. Jeg har svært ved at forestille mig, hvordan det kommer til at forandre mit arbejde i forhold til de borgere jeg har nu. Jeg ved ikke, om jeg ikke har fået helt forståelse af, om det kommer til at ændre på den måde jeg ser mine borgere nu, om jeg ikke skal tage hjem til dem mere. Men man skal komme her eller hvad...
- 00:05:53 Kun hvis det giver mening.
- 00:05:53 Fordi jeg synes for de fleste af dem synes jeg jo faktisk, at det er rigtig vigtigt, at man kommer hos dem, fordi hvordan det ser ud derhjemme. Betyder så utrolig meget, så dem man kan få lov til at komme hos, tænker jeg at det er rigtig vigtigt. Så er der også nogen, hvor jeg har faste aftaler med dem om, at jeg skal komme der, fordi det virker forebyggende, og så er der nogle enkelte, som gerne må komme ud... og dem, der går vi en tur nogen gange, fordi det er rigtig godt, så jeg tænker at dem, jeg ville invitere på kontoret, dem ville jeg selvfølgelig invitere herover, hvis det var det jeg skulle, men jeg ved ikke lige hvor jeg skulle invitere dem hen så... Jeg ved ikke lige om der er nogen der har fået det helt store forkromede overblik over, hvordan det skal blive.

Vi prøver jo. Vi var lidt i gang i går herinde (workshop med medarbejdere) og kiggede på, hvad er det vi har af faciliteter og der skød vi lidt alt op i luften, der er alle bolde ligesom i spil, hvad har vi her over, mit kontor, Jannies (leder for nærmeste leder) kontor, Helles kontor, jeres dernede, hvad er det vi godt kunne tænke os, hvad er det vi har nu, der fungerer... Hvad er det, som det nye skal kunne, og så er der nogle lige nu, der hjælper med at lægge den kabale. Og så kommer der nogle forskellige modeller i spil, og så kan vi forhåbentlig lande på noget der er meningsfuldt. Men det er også hvordan.... Jeg hører dig egentlige sige, at de fysiske rammer vi har nu, både understøtter, men der er også noget, der ikke understøtter dit arbejde?

00:07:26

Ja ja... altså dernede... det er klart blevet forringet fra hvad vi havde før. Fordi der havde vi vores egne kontorer, indtil her sidste år, hvor vi flyttede herved og ellers så har vi jo altid haft vores egne kontorer og det har været fantastisk. Jeg har aldrig tænkt over, at jeg ikke skulle have mit eget kontor mig selv om... Det gør tingene lidt mere besværligt, at man ikke har det. Og nu hvor vi så slet ikke skal have det, så er det meget diffust for mig at forestille mig, hvordan mit arbejde skal være, hvor jeg skal møde og hvor jeg skal gå hen. Nu sætter jeg mig jo på min stol ved min computer, og T sætter sig ned og starter sin kaffemaskine og så får vi en sludder for en sladder. Så jeg har svært ved at forestille mig, hvor, hvor, hvor møder jeg ind henne? Hvad bliver det nu, når man ikke har nogen fast base? Nogle af de andre har jo nogle væresteder, hvor de kan være og vi har kun her. Vi har ikke andre steder vi kan gå hen. Og det der med imellem, hvis man får et afbud. Det får vi også en gang imellem, hvor går man så hen, hvad gør man så lige ved sig selv og får gjort et eller andet fornuftigt?

00:09:17

Jeg tror og håber jeg sagde det til dig, men for mig er det meget vigtigt, at du stadigvæk tænker, du har en base her, at du har et tilhørsforhold, og så må vi se, hvordan vi bedst kommer rundt om det.

00:09:29

Det håber jeg også, at det bliver her, men det er jo, hvis man hver gang skal gå og lede efter et eller andet hjørne, hvor man kan få lidt ro... Så tror jeg simpelthen, at jeg får stress. Så ender man måske med ikke at komme her og sidder på en bänk et eller andet sted. Det skulle helst ikke være på bekostning af medarbejderne. Det skulle gerne være godt for alle.

00:10:05

Ja, også fordi der er noget det, du siger, som handler om ind imellem også lige at være i synk med sin kollega eller sin ledelse. Eller M og S og det er jo noget af det, der sker for mig, når man har på sin base. Og når I er så udegående, så kan der base noget, og der er det bare, at vi skal finde ud af i fællesskab, hvordan søren rammer vi det så ind på den gode måde? Hvad tror du borgerne tænker om de fysiske rammer, som de er nu?

- 00:10:33 Altså jeg har... altså før i tiden, da jeg havde mit eget kontor, der havde jeg tit borgere på kontoret. Det har jeg ikke mere, fordi jeg ved aldrig om der sidder nogle andre, der har borgere på kontoret. Så hvis jeg kan undgå det, så har jeg ikke borgere på kontoret. Jeg synes, det er blevet upersonligt. Jeg synes, det må være mæg hammerende irriterende at skulle sidde og være borger, mens der sidder måske to andre på kontoret ved deres telefoner. Jeg ville synes, at det var mega irriterende, hvis jeg skulle til møde et eller andet sted, og der sad to andre medarbejdere, jeg skal sidde og fortælle om mit liv. Det rager da ikke dem. Så hvis jeg kan undgå det, så tager jeg ikke borgere på kontoret. Så prøver jeg at finde andre muligheder. Så foreslår jeg for eksempel, at vi kan ordne det i Jobcentret, hvis der er et eller andet jeg skal ordne, så har jeg selvfølgelig taget dem med her, men ellers så må vi se, om vi kan ordne det på computeren som jeg tager med ud til at gøre det. Eller jeg siger, så send det til mig, så printer jeg det ud, og så bliver jeg måske lidt mere postbud, end jeg har lyst til at være, fordi jeg egentlig synes, at folk skal være lidt mere selvstændige, og hvor jeg måske kommer til at gøre flere ting end jeg ville have gjort. Jeg ville ikke selv bryde mig om det og derfor vil jeg heller ikke sætte mine borgere i den situation.
- 00:12:12 Men du siger faktisk også, at som kollega kan komme i en lidt kedelig situation, fordi man sidder der?
- 00:12:16 Ja og jeg burde egentlig gå, fordi der sidder en borger, eller jeg bliver nødt til at gå. Jeg kan ikke sidde her og lave noget.
- 00:12:43 Så det med at skulle sidde og dele en personlig historie eller personlige oplysninger med nogen, som faktisk ikke er inviteret til samtalen.
- 00:13:05 Præcis og borgeren skal have mulighed for selv vælge om de vil dele med andre og det kan de ikke nu.
- 00:13:17 Jeg er også optaget af, hvad er det for en værdi, som vi skaber for borgerne i vores indsats. Og nogle gange synes jeg, at vi kommer til at tænke for meget og for hurtigt i løsninger. Det vi gerne vil. Måske nogle gange på borgernes vegne. Så det der med at tale om, hvad er det for en værdi, vi skaber for borgerne? Er det noget, du oplever, der fylder i snakken med dine kollegaer?
- 00:14:09 Jeg tænker i starten, som ny, så er man meget det, som man kalder tankpasseren, man fylder på og på, fordi man vil løse folks opgave. Men jeg synes jo længere tid man er i det, jo klogere bliver man, så finder man ud af det, at det handler om, at det er borgeren selv, der får lagt en plan - altså vi hjælper dem med planen, men at det ikke er os, der propper på med alt det vi synes de skal. Det bliver man bedre til, når han er ny, så vil man redde alle og man vil gøre alt. Men det kan jo også være en bjørnetjeneste. Men vi gør en forskel. Vi gør en kæmpe forskel.

00:15:04 Taler I om det, hvad det er for en forskel i gør i forhold til det konkrete?

00:15:12 Altså hvordan tænker du? Om vi roser os selv om hvor gode vi er, det kan man godt gøre f.eks. til supervision er det fedt at tage den gode historie. Fuck hvor er vi gode, se hvad vi lykkes med!

Kan du sige til T eller P, okay spændende træk, hvad for en værdi skaber det egentlig for borgeren? Kan man stille det spørgsmål?

00:16:15 Ja, måske ikke lige på den måde, men jeg synes da godt..., vi har siddet og snakket om.... vi kan være lidt uenige f.eks. de skal ikke køres rundt for de skal køre med bus, fordi de skal lære at tage bussen. Så siger T f.eks. jeg kan ikke nå alle min borgere, hvis jeg ikke køre dem rundt. Altså, jeg har så mange at jeg er nødt til at køre dem rundt ellers kan jeg ikke nå alle mine opgaver. Det kan jo også være en lovlig grund. Men jeg synes bare, at jeg kører på cykel. Jeg synes, det er vigtigt, at de skal kunne selv så for mig er det en værdi, at de skal være selvhjulpne. Men på den anden side, så kan jeg også synes, jeg ville have meget nemmere ved at få en mand ud og få sin antabus hver torsdag. Hvis jeg sagde, nu kommer bussen og henter dig kl. 9 end at nu kommer Helen og henter dig og så skal vi gå op til bussen i pis regnvejr. Men så er vi da enige om at være uenige, og vi kan godt sige nogle ting til hinanden.

00:17:48 Er det primært jer 3 eller er det også på personalemøde for jer allesammen, at der kan være sådan nogle drøftelser?

00:18:03 Jeg tror, jeg har været med til tre af dem - altså de store personalemøder eller har vi ikke været med.

00:18:08 Og hvorfor ikke det?

00:18:08 Fordi vi ikke har været vant til at være under Helle, vi har været vant til at have Jannie (leder for nærmeste leder) som leder. Så vi har faktisk været vant til at holde møder sammen med S og M og M, hvilket faktisk gav rigtig god mening. Jeg savner det faktisk at have møder sammen med sagsbehandlerne. Så var det tit at vi fik vendt de ting, men de møder, dem har vi jo ikke mere. Det har vi nogen gange snakket om, at det savner vi faktisk.

00:19:19 Men vi får lige pludselig en anden information om psykiatrien, som jeg ikke anede om før. Men det er jo en ny stor personalegruppe, som vi skal til at lære at kende, fordi vi ikke har været vant til at arbejde sammen. Det er jo først her, det sidste stykke tid jeg har været med til møderne, at jeg... sidst jeg var til møde måtte sige hvor er det lige, I hører til henne. Jeg har ikke kunne finde ud af, hvor de har siddet i de forskellige opholdssteder og bosteder og café/væresteder.

- 00:22:02 Her er måske noget, hvor vi med den nye helhedsplan påvirker fremtiden, og det er måske noget af det, der kommer til at ske. Det kan jeg godt forestille mig. Det er noget, vi så kommer til at vende tilbage til igen. Blandt andet med denne model, hvor Helle (nærmeste leder) træder tilbage som leder og Jannie (leder for nærmeste leder) får det ordnet personaleansvar og begynder at lave nogle af de dér koblinger igen. Så jeres adgang til myndigheder også bliver lettere.
- 00:23:40 Det var det i hvert fald før i tiden. For det er jo ikke fordi der er noget galt med at holde møder med Helle, men vi kan ikke få ekspederet lige så meget. Det var fedt. Fordi vi havde noget med, kan vi få en henvisning? Kan de komme ind her eller søge en enkeltydelse eller... så kunne man få ja eller nej. Sådan rimelig hurtigt. Det fungerede smadder godt. Det har vi manglet, de har vi snakket om.
- 00:24:27 Og det er fint at rejse i den her sammenhæng, fordi nu har vi muligheden for faktisk at etablere noget tilsvarende, hvis det fungerede og har hjulpet jer i forhold til at skabe værdi for borgerne.
- 00:24:43 Og lige nu bliver Jannie (leder for nærmeste leder) også forstyrret af at vi alle sammen går op og spørger hele tiden. Hvad tænker du? Kan jeg lige få to minutter? Jeg har faktisk ikke rigtig tid. Man kender det godt, og det er pisse irriterende. Også for hende eller for I andre, når I er midt i noget, altid at skulle sige ja, fordi folk står med tigge hatten i hånden. Men jeg ved ikke, hvordan det kommer til at foregå, hvis vi skal sidde alle 20, før var vi jo en lille gruppe. Det kunne være rart, at gangen var kortere.
- 00:25:38 Og noget mere systematik måske også? Så man ved, at der er nogle møder, hvor man tager de drøftelser, så man heller ikke behøver forstyrre eller komme rendende og synes, at man er lidt til ulejlighed.
- Så har jeg faktisk ikke flere spørgsmål til dig, men fordi vi lige kom til at tale om det her til sidst, så prøv måske at tænke over og tal gerne med P og T om det, er der andet vi savner fra en gang som gjorde, at vi blev bedre hjulpet i vores arbejdsgange, fordi så kunne det være, at det var en anledning til at bringe det op igen. For nu vender vi lidt tilbage til noget, som der faktisk har været tidligere. Var der noget, der fungerede, som vi lige skal have løftet op og ind igen og så sig det til Jannie (leder for nærmeste leder) på et tidspunkt. Det kunne være fedt, hvis det var noget, vi kunne få op køre igen.
- 00:26:33 Ja dejligt.
- 00:26:33 Og ellers tusind tak for hjælpen.

