SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 6-2016

Velkommen til tre nye ministre på Socialt Lederforums område

Ellen Trane Nørby

Mai Mercado

Sophie Løhde

- Lad os tale om trangen til ulydighed
- Meningsfulde mål er et stærkt lokomotiv
- Sæt spot på den vigtige hverdags-læring
- På vej, men hvorhen?
- Den for længst glemte julelegende
- Elever får papir på uformel læring
- Billedreportage: Temadage
- Boganmeldelse: Byg bro mellem siloerne

SOCIAL UDVIKLING
ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion:
Bo Mollerup (ansvarshavende)
Mette Damgaard Sørensen (tekstredigering)
Michael Henriksen (redaktionsmedlem)

Layout og tryk:
Vissenbjerg Tryk A/S

Udgiver:
Socialt Lederforum
Kochsgade 31 A
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement:
SOCIAL UDVIKLING udkommer 6 gange om året i et oplag på 1100 eksemplarer.
Pris: kr. 575,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges skriftligt med en måneds varsel til udgangen af et år.

Forsiden:
Øverst: De tre nye ministre på Socialt Lederforums område. Nederst: Etikos, fra artiklen side 4.

Annoncer:
Supervisionshuset, side 27.

KÆRE LÆSER

Du sidder nu med dette års sidste nummer af Social Udvikling i hånden. Et nummer som endnu engang byder på indspark fra såvel den praktiske virkelighed som fra den mere teoretiske side, der hele tiden er med til at præge, inspirere og forandre praksis.

Jul og nytår står for døren. Den seneste måned har været højsæson for julefrokoster, julegaveindkøb og juletravlhed – ikke sjældent kombineret med overtræk af dankort og overspisning. Men heldigvis er det også tid til samvær, hygge, eftertanke og som oftest også opsummering og tilbageblik på året, der er gået. Jeg vil ikke gennemgå alle årets begivenheder, men nøjes med at gennemgå nogle af de vigtigste ting, der har præget Socialt Lederforum og Danmark i 2016.

I vores egen verden har vi i 2016 haft et år med medlemsfremgang og markant opbakning til såvel forårets landsmøde som efterårets temadage, vi gennemførte i samarbejde med Socialstyrelsen. Desuden afholdt Socialt Lederforum, i maj måned, foreningens første masterclass vedrørende ledelse. Tanken var at give de ofte meget ophængte ledere en mulighed for et 'fagligt vitamintilskud', der både indeholder mulighed for fordybelse og forkælelse – uden at belaste kalenderen over flere dage eller uger. Det tror vi, at nutidens ledere har brug for. De tilbagemeldinger, vi har fået, tyder på, at vi har ramt rigtigt – og det er et format, vi også vil tilbyde i 2017.

2016 har været året, hvor psykiatrien for alvor er blevet en integreret del af Socialt Lederforum. Det har betydet flere medlemmer fra det område og et øget fokus på problematikkerne, der præger psykiatriområdet. I løbet af året har Socialt Lederforum været involveret i forhold til udarbejdelsen af nationale retningslinjer for forebyggelse af vold på botilbud og forsorgshjem. Efter forårets møder med ministeren deltager vi nu i en følgegruppe. Det er et arbejde, der også vil fortsætte i 2017.

I foråret 2016 blev PsykiatriAlliancen dannet. Det er et netværk af organisationer, der arbejder med eller omkring psykiatriområdet. Medlemsorganisationerne repræsenterer en bred skare af patienter, brugere, pårørende og faggrupper inden for forebyggelse, behandling og sociale tilbud. Socialt Lederforum har efterfølgende søgt om at blive optaget i alliancen og er netop af PsykiatriAlliancens koordinationsudvalg blvet indstillet til optagelse.

I det forgangne år har to frontlinjemedarbejdere i vores allesammens tjeneste på tragisk vis mistet livet. Lige inden påske blev den 57-årige sosu-assistent Vivi Nielsen stukket ihjel på bosteddet Lindegården af en psykisk syg beboer og for få uger siden blev den 43-årige politimand Jesper Jul skudt ned af en formodet psykisk syg mand. Begge sager har fået massiv opmærksomhed fra pressen. Vivi Nielsen var den femte medarbejder indenfor psykiatrien der blev slået ihjel på bare fire år. Forhåbentlig kan begge episoder bidrage til et øget politisk fokus på de strukturelle- og økonomiske problemer, der har sendt psykiatrien i knæ igennem en årrække. Æret være deres minde.

Lige netop på det politiske område har 2016 også budt på nyheder. Det betyder, at vi netop har budt tre nye ministre velkommen. Ny børne- og socialminister er Mai Mercado (Det Konservative Folkeparti). Ny sundhedsminister er Ellen Trane Nørby (Venstre). Desuden er Sophie Løhde (Venstre) blevet udnævnt til minister for offentlig innovation. Sidstnævnte skal blandt andet stå i spidsen for en ledelseskommision, der ifølge regeringsgrundlaget skal udfordre den offentlige sektor og højne kvaliteten af offentlig ledelse.

Vi ser frem til samarbejde, dialog og naturligvis også udfordringer i en forening, hvor lederne er kendetegnet ved et højt uddannelsesniveau, loyalitet, dyb økonomisk indsigt, politisk tæft, ordentlighed, troværdighed og ikke mindst dygtighed.

Med det vil jeg ønske alle vore læsere en glædelig jul samt et godt og lykkebringende nytår.

Med venlig hilsen
Bo Mollerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

INDHOLD 6-2016

Lad os tale om trangen til ulydighed 4

Af Uffe Lund, Etikos

Der skal være plads til – på ledelsesniveau – at drøfte dilemmaet mellem at skulle være loyal over for ledelsens beslutninger og føle sig presset på egen integritet, mener forfatteren. Han peger på de etiske logikker, der kan være en hjælp til at håndtere dilemmaet.

Meningsfulde mål er et stærkt lokomotiv 7

Af Charlotte Larsen

Mål og dokumentationskrav er en til tider krævende del af hverdagen. Men faktisk kan det være en idé at opstille endnu flere mål – hvis de altså giver mening. De virkelig meningsfulde mål kan nemlig trække læsset for de mindre motiverende krav, mener artiklens forfatter.

Sæt spot på den vigtige hverdags-læring 10

Af Jens Bregengård og Jakob Hassing Pedersen

Et kollegialt læringsmiljø kan fremme både faglig udvikling, trivsel og samarbejde blandt medarbejderne. Men det er vigtigt at skabe klarhed om formålet og finde en god arbejdsform, mener forfatterne.

På vej, men hvorhen? 13

Af Alina Nielsen

Social Udvikling bragte et uddrag af en artikel om specialet "På vej, men hvorhen? – om udviklingshæmmedes levevilkår i konkurrencestatens kontekst" i sidste uge. Her er som lovet artiklen i sin helhed.

Den for længst glemte julelegende om den snusfornuftige dreng, den underskønne pige, den smilende bureaukrat og det knaldrøde uhyre 17

Af Lotte og Søren Hammer

Et juleeventyr.

Elever får papir på uformel læring 22

Af Hanne Skov

OCN i Danmark dokumenterer den uformelle læring, som kan give elever et skub fremad. Læs om Jeppe, der via forskellige OCN-forløb, er endt med at komme i mesterlære.

Billedreportage fra temadage 28

Boganmeldelse: Byg bro mellem siloerne 30

Af Mie Karleby

Lad os tale om trangen til ulydighed!

Af Uffe Lund, Etikos

Uffe Lund
Antropolog og ansat som kulturkonsulent ved Etikos. Har i en årrække arbejdet med kulturforandringsprojekter samt leder- og medarbejderudvikling i offentlige organisationer.

Der skal være plads til – på ledelsesniveau – at drøfte dilemmaet mellem at skulle være loyal over for ledelsens beslutninger og føle sig presset på egen integritet, mener forfatteren. Han peger på de etiske logikker, der kan være en hjælp til at håndtere dilemmaet.

I Etikos er vi på daglig basis i dialog med ledere på socialområdet om aktuelle dilemmaer i ledelsesrummet. Med den efterhånden vedvarende strøm af reformer, besparelser og omprioriteringer, møder vi i stigende grad ledere, som tumler med et klassisk dilemma for offentligt ansatte: På den ene side er man som leder i det offentlige forpligtet på at efterleve de politiske beslutninger. På den anden side skal man kunne stå ved sin professionelle integritet – stå ved sig selv. Dilemmaet er på ingen måde nyt, men det forstærkes i disse år. Måske fordi forandringsprocesser og nye rammer og vilkår for alvor begynder at kunne mærkes i praksis i organisationerne i hverdagen. Fx når ledere oplever, at reaktioner fra både borgere, pårørende og medarbejdere bliver mere markante og oftere lander på den enkelte leders bord, som noget man er nødt til at forholde sig til.

Nu et hverdagsdilemma

Dilemmaet med loyaliteten overfor beslutninger truffet i højere luftlag versus egen integritet er et klassisk professionsdilemma. Men det ser ud til i stigende grad at optræde som et hverdagsdilemma, hvor det måske førhen mere var noget, man som leder stod i undtagelsesvist. Som ved alle andre dilemmaer gælder det, at der ikke som sådan findes et entydigt svar på dilemmaet, men alligevel er vi nødt til at håndtere det.

Der skal altså træffes et etisk valg, som grundlæggende handler om, hvad den enkelte leder bør lægge mest vægt på i den specifikke situation. Er det loyaliteten overfor beslutninger truffet ovenfra eller loyaliteten overfor egen integritet?

Vælger man som leder det sidste, så vil man stå i en situation, hvor man kan beskyldes for at være illoyal over for egen ledelse/de politiske beslutninger, som man er ansat til at forvalte. Man er simpelthen ulydig.
Det er en form for ulydighed, som til forveksling ligner den berømte "civile ulydighed". Altså begrebet om, at man som borger kan legitimere at overtræde loven i samfundet med henvisning til en etisk begrundelse – at det vil være etisk forkert ikke at gøre det. Den offentlige leders etiske ulydighed er dog så tæt forbundet med det professionelle ansvar og de forskellige former for loyalitet i ledelsesrummet, at det måske kan være en fordel at kalde det noget mere specifikt. Et forslag kunne være: "Professionel ulydighed", altså et mere specifikt begreb for, at man som offentligt ansat kan legitimere ikke at følge beslutninger truffet ovenfor med henvisning til en etisk begrundelse.

Vigtig at sætte fokus på dilemmaet

Hvis det er rigtigt set, at den professionelle ulydighed som en dilemmafyldt erfaring og handling i stigende grad er udbredt hos ledere på socialområdet, så er det i sig selv grund nok til at sætte fokus på dilemmaet og drøfte det. Den bedste måde at håndtere vigtige og aktuelle dilemmaer på er ved at få dem frem i lyset og debattere dem. Men der er også en anden grund. Dilemmaet virker ofte tabuiseret,

som noget man som leder ikke kan tale åbent og frit om. For mange ser det ud til at være et dilemma, som man holder for sig selv. I bedste fald deler man det med lederkollegaer, man kender godt, i den uformelle snak helt uden for referat.

Det virker ikke som et legitimt dilemma at bringe op på ledergruppemødet sammen med chefen. Og set med etik-faglige briller, er det et problem.

For dilemmaet kan være tungt for den enkelte at bære, og det er så komplekst og afgørende, at det burde være noget, som kan drøftes i fællesskab i det professionelle rum. Påstanden her er altså, at den professionelle ulydighed er et dilemma, som hører hjemme i det professionelle ledelsesrum, og som derfor skal kunne håndteres i fællesskab i den professionelle dialog lederne imellem.

Etiske "logikker" i den professionelle ulydighed

En forudsætning for at tale om den professionelle ulydighed som et dilemma i ledelsesrummet er, at dilemmaets kompleksitet accepteres og belyses. Her kan den praktiske etik være til hjælp, fordi den praktiske etik hjælper os med at overskue de forskellige etiske "logikker", som skaber dilemmaet og som bestemmer måden, det håndteres på.
Især tre forskellige etiske logikker vil være genkendelige for den offentlige leder: Pligtetik, konsekvensetik og nærhedsetik. I forhold til den professionelle ulydighed, så vil de tre etiske logikker typisk kunne handle om:

Pligtetik:
- Jeg skal være loyal overfor beslutninger truffet fra oven
- Jeg skal samtidig også være loyal overfor kerneopgaven i min organisation, som jeg har et ledelsesansvar for bliver løst på en forsvarlig og professionel måde

Konsekvensetik:
- Jeg skal vurdere, hvad der vil være mest til gavn for den organisation, som jeg er en del af
- Jeg skal være pragmatisk og forholde mig til dilemmaet på en måde, som skaber de bedste resultater på lang sigt

Nærhedsetik:
- Jeg skal sørge for, at hverken borgere eller pårørende lider overlast
- Jeg skal sørge for, at mine medarbejdere er motiverede og oplever trivsel og arbejdsglæde

De tre etiske logikker viser kompleksiteten i ledelsesrummet og i dilemmaet med den professionelle ulydighed. Hvorvidt den enkelte leder vælger at være ulydig og illoyal overfor beslutninger truffet ovenfra, beror på en konkret etisk vurdering, hvor andre etiske hensyn vurderes som mere tungtvejende. Det kan fx være loyaliteten overfor den professionelle løsning af kerneopgaven (pligtetik), den pragmatiske vurdering af, hvad der skaber de bedste resultater på sigt (konsekvensetik), eller en omsorg for borgernes sårbarhed (nærhedsetik).

Med den praktiske etik som tilgang, vil der ikke være en bestemt etisk argumentation, som altid er den rigtige. Men der vil være et etik-fagligt krav om en nuanceret etisk refleksion og dialog, så dilemmaet om den professionelle ulydighed i de specifikke situationer så vidt muligt håndteres uden blinde vinkler. Og det kræver, at dilemmaet ikke er et tabu, men at det tværtimod accepteres som et legitimt dilemma i ledelsesrummet, der kan drøftes, debatteres og håndteres i fællesskab – også i regi af de formelle ledergruppemøder. ■

Om Etikos
Etikos er en konsulentvirksomhed og et videnscenter for praktisk etik, som særligt har specialiseret sig i organisationsudvikling med fokus på kultur, holdninger og værdier. Etikos' tilgang baserer sig på den praktiske etik og kvalitativ metode.

Meningsfulde mål er et stærkt lokomotiv

Af Charlotte Larsen, MONDAYS

Charlotte Larsen
Selvstændig konsulent inden for bæredygtig forretnings-udvikling og medforfatter til bogen Lær af de gyldne øjeblikke – en håndbog i ledelse med mening. Bogen præsenterer en konkret metode til at skabe mere mening i hverdagen, MeningsMetoden – som blandt andet skal skabe flere gyldne øjeblikke i arbejdslivet.

Mål og dokumentationskrav er en ikke altid lige spændende del af hverdagen. Men faktisk kan det være en idé at opstille endnu flere mål – hvis de altså giver mening. De virkelig meningsfulde mål kan nemlig trække læsset for de mindre motiverende krav, mener artiklens forfatter.

Føler du som leder, at det slider uhensigtsmæssigt at skulle levere på en mangfoldighed af mål og honorere krav til dokumentation? Så er du ikke alene. På tværs af sektorer melder offentlige ledere, at centralt definerede krav til opgaveløsningen trækker både effektivitet og motivation ud af arbejdet.

Målstyring synes imidlertid at være kommet for at blive. I hvert fald hvis man skal tro de efterhånden mange ubekræftede meldinger om, hvad der skal afløse New Public Management: Mere tillid, ja, mere samskabelse, mere faglig ledelse, jovist – men også fortsat kontrol og målstyring. Det kan der være en vis ræson i, hvis man tror på, at man "får, hvad man måler" og at det, man "giver opmærksomhed, vokser". Mål giver fælles retning. Det centrale spørgsmål er selvføjelig stadig: Hvad skal vi måle?

Når mål og dokumentation slider

I den offentlige sektor er centralt stillede krav til opgaveløsningen et grundvilkår. Udfordringerne bliver imidlertid tydelige, når kravene bliver for mange, for detaljerede, eller hvis de opleves som koblede fra det, der synes vigtig i praksis. Antallet og detaljeringsgraden af mål og krav er fortsat til kritisk eftersyn i den offentlige administration. Men selv med en slankning, kommer man ikke udenom en vis mængede af disse krav. Det glade budskab her er, at I ikke behøver nøjes med disse mål og krav: I kan opstille jeres egne!

Sæt jeres egne, meningsfulde mål

FLERE mål og krav til praksis, har vi ikke nok? Den type "tillægsmål", der er tale om her, er imidlertid af en anden støbning, end de traditionelle.
MeningsMetoden fra ledelsesbogen Lær af de gyldne øjeblikke gør det muligt for en arbejdsplads at stille skarpt på, hvad der særligt skaber mening for netop deres brugere. Og på baggrund af en ny fælles bevidsthed og konkretisering, kan de sammen opstille deres egne mål for den meningsskabende praksis.

Udgangspunktet er medarbejderne gyldne øjeblikke med brugerne, det vil sige de situationer, hvor de lykkes særligt godt med at skabe mening for dem, medarbejderne er der for.

Det lyder banalt – og det er banalt – men en lokal analyse af, hvad det er man gør, når man gør det allerbedst, har vist sig at være et kraftfuldt instrument til at justere praksis. Og en positiv påvirkning af praksis er ikke det eneste resultat af en meningsproces. De mange institutioner og afdelinger som har gennemført de strategiske meningsdrøftelser, melder om et løft i arbejdsglæden. Det giver mening at arbejde ud fra meningsfulde mål.

Meningsfulde mål er et stærk lokomotiv
Hvad så med alle de trættende centralt opstillede mål for opgaveløsningen og medfølgende krav til dokumentation? De forsvinder jo ikke, fordi man lokalt har lavet meningsproces og har opstille egne lokale mål for den meningsfulde praksis. Og nej, den type mål vil forsat eksistere, men erfaringen fortæller os, at de aftager i negativ betydning.
Meningsfulde mål er nemlig som et stærkt lokomotiv; det kan trække mange tunge godsvogne. Fx godsvogne med mindre meningsfulde krav.

Når medarbejdergruppen sammen har fået detaildefineret, hvad der særligt skaber mening for netop deres brugere, er scenen sat for fælles fokus på meningsskabelse. Og de udefrakommende mål og krav til opgaven som tidligere fyldte på en uhensigtsmæssig måde, synes mindre afgørende.

Pointen er altså at få skabt stærke meningsskabende mål for jeres lokale praksis – og lade dem trække læsset af centralt formulerede krav og mål for arbejdet. Og hvem ved, måske vil jeres lokale mål kunne inspirere forvaltningerne til nye måder at måle på?

Faktaboks

Lær af de gyldne øjeblikke

MeningsMetodens fundament er en række grundpiller, som tilsammen gør drøftelserne og meningsprocessen værdifuld for både arbejdspladsen og de borgere, organisationen er sat i verden for. I grundpillerne indgår, at:

- Drøftelserne skal foregå lokalt og alle medarbejdere skal bidrage. Erfaringerne viser, at man kan være max 25 medarbejdere i én proces, hvis man skal sikre ejerskabet til resultatet. Er man mere end 25 medarbejdere i en afdeling, skal man lave flere parallelle processer.
- Medarbejdernes gyldne øjeblikke skal være udgangspunktet. Det er eksempler på konkrete situationer, hvor medarbejderne oplevede særligt at skabe mening for borgerne, og som gjorde dem fagligt stolte og rørte, fordi de her gjorde en forskel og dermed forløste institutionens potentiale.
- Der sikres en sproglig og billedmæssig konkretisering af, hvad der er det væsentligste. Det sker for at nå ind bag de brede faglige begreber som fx anerkendelse, inklusion, omsorg og rehabilitering. De ord har så bred en betydning, at de er svære at navigere efter i den daglige praksis.
- Der stilles skarpt på tre facetter af den særligt meningsfulde praksis, så medarbejderne ved, hvad de skal gøre mere af i morgen:

1) De resultater, medarbejderen skabte for brugeren/brugerne.
2) De konkrete handlinger, som udløste de meningsfulde resultater.
3) De betingelser, som gjorde de meningsfulde resultater mulige.

Det er på bagrund af disse indkredsninger, at de lokale mål for praksis opstilles.

- Der følges – på god vis – op på processen. Som leder skal du følge op på drøftelserne ved at tilrettelægge en proces, hvor medarbejderne får lov til at eksperimentere med de elementer, de selv har været med til at definere som meningsfulde.

Læs mere på
facebook.com/degyldneoejeblikke

Fire fakta om MeningsMetoden

- En meningsdrøftelse tager en fuld dag, hertil kommer introduktion og implementeringsindsats.
- Den lokale leder sidder på sidelinjen, mens medarbejdergruppen analyserer og forhandler. Der er brug for en facilitator til at drive processen, mens lederen helliger sig arbejdet med at lytte.
- Metoden er oprindeligt udviklet til brug i dagtilbud i et projekt under Videncenter for Velfærdsledelse for København og Roskilde kommuner.
- Mere end 160 daginstitutioner, skoler og et enkelt borgercenter har pt. gennemført en lokal meningsproces. ■

Sæt spot på den vigtige hverdags-læring

Af Jens Bregengård og Jakob Hassing Pedersen, Supervisionshuset

Et kollegialt læringsmiljø kan fremme både faglig udvikling, trivsel og samarbejde blandt medarbejderne. Men det er vigtigt at skabe klarhed om formålet og finde en god arbejdsform, mener forfatterne.

Jens Bregengård
Cand.psych. og specialist i arbejds- og organisationspsykologi. Partner og adm. direktør i Supervisionshuset ApS. Arbejder bl.a. med ledere og ledergrupper, både i supervision og i forbindelse med seminarer, temadage m.v. Har tidligere været ansat som konsulent og leder i bl.a. Helsingør Kommune, Københavns Kommune og i Novo Nordisk.

Jakob Hassing Pedersen
Cand.psych.aut. Partner og udviklingsdirektør i Supervisionshuset ApS, hvor han arbejder med supervisions-, konsulent- og undervisningsopgaver. Har tidligere været ansat i bl.a. Københavns Kommunes Socialforvaltning gennem en årrække og har redigeret bøger og skrevet fagartikler om supervision og organisationspsykologi. Godkendt supervisor på diplomuddannelsen i familieterapi.

Kollegiale læringsmiljøer kommer på dagsordenen, når ledelse og medarbejdere ved en institution eller et center sætter sig for at lære af hverdagen. For hverdagen rummer potentiale til masser af læring om de beboere eller brugere, som er i fokus for arbejdet.
Læring sker ikke kun ved fx at gå på et kursus eller en efteruddannelse. Praksis-læring handler om, at de fagpersoner, som i hverdagen står med opgaverne og udfordringerne kan udvikle og bruge deres viden – til gavn for sig selv og hinanden. Man kan lære af sin praksis og blive klogere på den eller udvikle den, så der sker forandring.
I Supervisionshuset er vi optaget af at finde måder at fremme læringsmiljøer på i institutioner og organisationer, som arbejder med menneskers velfærd og udvikling. For tiden har vi især fokus på det specialiserede voksenområde, hvor vi bestræber os på at skabe gode kollegiale læringsmiljøer, som kan bidrage til både den faglige udvikling og til medarbejdernes trivsel og samarbejde.

Vigtig læring i hverdagen

At se arbejdspladsen som et sted, hvor man skaber et læringsmiljø sammen, indebærer at ledelse og medarbejdere begynder at få øje på den vigtige læring, som finder sted i hverdagen. Og taler om, hvordan den kan udnyttes, så den kommer både brugere, medarbejdere og arbejdspladsen til gavn.

Det gælder om at få medarbejdernes erfaringer og viden, ideer og overvejelser frem og skabe dialoger, som kvalificerer den professionelle opgavevaretagelse yderligere.

Samtidig er det vores erfaring, at det er vigtigt at skabe en klar ramme for, hvad formålet med læringsmiljøet er, og hvordan der skal arbejdes med praksis-læring. De dialoger og den refleksion, som bidrager til læring, skal gerne adskille sig fra hverdagens drøftelser og diskussioner. Der skal sættes struktur på dialogen, med andre ord.
Dialogen vedrører de udfordringer, som medarbejderne har erfaring med, og som de identificerer som vigtige at arbejde med ud fra institutionens eller organisationens overordnede målsætninger og visioner. For at læring kan gøres muligt, skal den anerkendes, italesættes og forankres. Et læringsmiljø stimuleres af faglig nysgerrighed, en undersøgende

tilgang og en lyst til at finde svar, som man ikke kender på forhånd. Det er også vigtigt, at en belærende og bedrevidende tone kollegerne imellem undgås.

Tag afsæt i konkrete udfordringer

Når man taler om kollegialt læringsmiljø, er det vigtigt at tage udgangspunkt i konkrete udfordringer. Her er tre eksempler på situationer, hvor man med fordel kunne lære af kollegaernes erfaringer.
Niels bor på et socialpsykiatrisk bosted. Han har Karin som kontaktperson. Niels og Karin har en god relation, og Karin arbejder efter nogle mål, som Niels har været med til at formulere. Men Karins kollegaer kender ham også, og de hæfter sig undertiden ved forskellige udfordringer, som er knyttet til arbejdet med og om Niels. De ser Niels i forskellige situationer og sammenhænge. Kollegaerne har også forskellige faglige udgangspunkter – nogle er sygeplejersker og social- og sundhedsassistenter, mens andre er pædagoger. Spørgsmålet er, hvordan de i fællesskab kan bidrage til hinandens læring og helhedsforståelse for, hvad der er vigtigt for Niels' velfærd og udvikling.
Et andet eksempel handler om Kirsten. Hun er psykisk udviklingshæmmet og bor på en institution, hvor der lægges stor vægt på trygge og forudsigelige rammer. Alligevel lader det til, at Kirsten i perioder ikke trives, og personalet drøfter derfor ofte, hvordan det mon kan være.

Ind imellem gør medarbejderne sig enkeltvist erfaringer med Kirsten, som måske kan være med til at ændre billedet, så hvordan kan de positive erfaringer anvendes mere systematisk?

Et tredje eksempel er Allan, som er stofmisbruger og er blevet visiteret til døgnbehandling på en institution. Allan kommer ofte i konflikt med de andre på stedet, både brugere og personale, og situationen er så tilspidset, at hverdagens rutiner ikke længere slår til. Der begynder også at opstå konflikter blandt brugerne indbyrdes. Det hele er eskaleret til et punkt, hvor ledelse og medarbejdere finder det helt nødvendigt at kigge nærmere på, hvad der egentlig sker, og hvordan de professionelt kan håndtere situationen omkring Allan og konflikterne mere generelt.

Til gavn for samarbejde og kommunikation
I kollegiale læringsmiljøer tager man altså fat i konkrete udfordringer, men man finder også ofte ud af, at læringsmiljøet mere generelt kan stimulere samarbejde og kommunikation. Når det sker, er man bedre rustet til at tage fat om fremtidige udfordringer, og man tager samtidig vare på trivslen.
I vores arbejde med at udvikle koncepter og metoder til gavn for institutioner og organisationer, er vi blandt andet nået frem til disse kendetegn ved et læringsmiljø:

- Ledelse og medarbejdere skal anerkende behovet for et læringsmiljø, og der skal være enighed om, hvad formålet er. Typisk kan man starte med et seminar for alle, hvor man deler ideer og ønsker med hinanden, og hvor der skabes klarhed om formål og fokus. Hvad er det for en slags udfordringer og problemstillinger, som læringsmiljøet skal "geares" til?
- Der findes en arbejdsform, som tilgodeser formålet. Arbejdsformen evalueres efter en aftalt periode med henblik på eventuelle justeringer og samtidig så alle involverede kan blive klogere på de erfaringer, der gøres
- Der arbejdes med dialog- og samtalemodeller og med refleksionsmetoder, som bryder med hverdagens drøftelser og diskussioner. Læringsmiljøer kan være både såkaldte naturlige arbejdsfællesskaber, hvor alle medarbejdere, der er kollegaer med hinanden i det daglige, indgår på lige fod, eller der kan etableres særlige små teams eller "buddy"-ordninger, alt efter hvad der på den enkelte arbejdsplads giver mening.

På vej, men hvorhen?

Af Alina Nielsen

Alina Nielsen
Cand. mag. i pædagogik fra Syddansk Universitet.
Socialpædagog på Lindebjerg, et botilbud for
psykisk og fysisk handicappede.

Social Udvikling bragte et uddrag af artiklen om specialet
”På vej, men hvorhen? – om udviklingshæmmedes levevilkår
i konkurrencestatens kontekst” i sidste uge.
Her er som lovet artiklen i sin helhed.

I denne artikel vil jeg kort præsentere mit projekt. Dette projekt handler om de senere års samfundsmæssige forandringsprocesser og deres påvirkning af udviklingshæmmedes levevilkår i dagens Danmark. Intentionen med projektet er at belyse et område, som meget ofte bliver glemt i offentligheden, men som fortjener både politisk og forskningsmæssig opmærksomhed, fordi samfundet kendetegnes ved, hvordan det behandler sine svageste, fx mennesker med fysiske og psykiske funktionsnedsættelser.

Levevilkår påvirket af samfundet

Historisk set har udviklingshæmmede mennesker og deres levevilkår altid været påvirket af samfundets udvikling, menneskesyn, værdier og interesser. I Danmark kan man se retrospektivt på, hvordan de udviklingshæmmede er blevet behandlet og italesat i takt med de samfundsmæssige forandringer.
Vi lever i en globaliseret verden, og globaliseringen har også berørt det danske samfund. De seneste år, især efter finanskrisen i 2008, har der været et stort fokus på, hvordan vi bruger vores penge. Allerede før finanskrisen var der forandringer på vej, hvor Danmark begyndte at bevæge sig væk fra velfærdstaten til konkurrencestaten med træk fra neoliberale tanker om selvhjælp, personligt ansvar og iværksætteri for det enkelte individ.

Konkurrencestaten som ideal

Hvad betyder begrebet konkurrencestat? Konkurrencestaten er en stat, der aktivt søger at mobilisere befolkningen og virksomhederne til at deltage i den globale konkurrence i modsætning til velfærdsstaten, hvor befolkning og virksomheder bliver beskyttet af staten mod konjunkturudviklinger i den internationale økonomi. Konkurrencestaten søger at gøre den enkelte ansvarlig for sit eget liv, ser fællesskaber som knyttet til arbejde og frihed som identisk med friheden til at realisere egne behov. Konkurrencestaten fremmer dynamik frem for at søge stabilitet og arbejder aktivt på at påvirke de internationale omgivelser for at skabe plads til danske interesser både i Europa og på verdensplan (Pedersen, 2011, s. 12).
I konkurrencestaten omformuleres idealet om den eksistentielle personlighed til idealet om den opportunistiske personlighed, det vil sige nytteorienteret og nyttemaksimeret individ.
Ifølge Pedersen internaliseres konkurrencestatens neoliberalistiske menneskesyn i det enkelte individ.

> *I konkurrencestaten bliver individet til et objekt for uddannelse og pædagogik, med det formål at motivere den enkelte til at betragte sig som medansvarlig for egne kompetencer og for egen udvikling. Den nuværende opportunistiske person er afhængig af faglighed og færdigheder til at skabe sig selv som et refleksivt og selvstændigt individ.*

Man kan sige, at i konkurrencestaten er personen intet uden sin faglighed. Disse samfundsmæssige forventninger til individet berører alle lag i samfundet og hermed også de udviklingshæmmede.

Konsekvenserne for udviklingshæmmede

Mit projekt undersøger, hvilke konsekvenser Danmarks transformation fra velfærdstat til konkurrencestat – og dermed den øgede fokus på konkurrence, effektivitet, det frie individ og nytteværdi – har for voksne udviklingshæmmedes levevilkår og oplevelser heraf. Et særligt fokus i forskningsprojekt er rettet mod de nyeste politiske beslutninger på handicapområdet, som fx den nye ledsageordning, Refusionsreformen 2015, implementeringen af den rehabiliterende tilgang på handicapområdet og implementeringen af Voksen udredningsmetoden (VUM).
Projektets empiriske materiale består af 10 interviews med informanterne, der har kendskab til og erfaring på handicapområdet, men samtidig har forskellige tilhørsforhold i samfundet.

På baggrund af foretaget forskning kan det konkluderes, at udviklingshæmmedes levevilkår i høj grad synes at være afhængige af politiske og kommunale afgørelser, som er styret af bureaukratiske regler, hvor de menneskelige behov synes nedprioriteret til fordel for økonomiske behov.

Økonomiseringsprocessen, som kendetegner konkurrencestaten, afspejler sig i de nyeste politiske beslutninger på handicapområdet og bringer nye vilkår med sig, både for professionelle der arbejder på området og deres "klienter."

Ledsageordning? Kun hvis du kan ytre et ønske. Den kommunale ledsageordning forudsætter, at kommunen betaler for ledsagelse i de tilfælde, hvor den pågældende person selv ytrer ønske om ledsagelse. Personer uden verbalt sprog kan ikke selv efterspørge kommunal ledsagelse, og derfor kan de ikke få tildelt kommunale ledsagelsestimer. Den nye ledsageordning for udviklingshæmmede kan forstås som et eksempel på prioritering af ydelser og selektion af klienter, hvor det, der ikke kan betale sig, må glide ud.

De svageste udviklingshæmmede får ikke tildelt kommunal ledsagelse, men skal selv betale for privat ledsagelse, som kan tolkes på den måde, at de bliver selekteret fra som borgere, som det ikke er værd at investere i.

Det faktum, at ansvaret for oplevelser i livet udenfor bostedet for de svageste udviklingshæmmede bliver lagt på dem selv og/eller deres familier kan tolkes som værende neoliberal rationalitet med dets fokus på, at hvert individ selv skal være ansvarlig for eget liv.

Refusionsreformen og selvforsørgelsen

Refusionsreformens (2015) formål er at spare på kommunale udgifter ved at få mennesker, der modtager kommunale ydelser, i selvforsørgelse. Vilkårene for de udviklingshæmmede i forhold til forsørgelse har ændret sig siden 2013. De får ikke længere tildelt førtidspension, så snart de fylder 18 år. Kommunerne skal gøre en indsats for, at udviklingshæmmede bliver selvforsørgende ved aktiv deltagelse på arbejdsmarkedet. Når de udviklingshæmmede fylder 18 år, skal de overgå til et ressourceforløb for at udvikle arbejdsevner og færdigheder for at være i stand til at være på arbejdsmarkedet og yde en indsats der. De kan gennemgå op til fire-fem ressourceforløb og få kontanthjælp indtil de bliver 40 år og kan få førtidspension.

Min undersøgelse konkluderer, at den nye Refusionsreform, som har til formål at få de udviklingshæmmede i selvforsørgelse, afspejler konkurrencestatslig neoliberalistisk mentalitet, hvor ansvaret for den enkeltes sociale situation bliver placeret hos den enkelte, snarere end at det ses som et samfundsmæssigt problem.

Staten tilbagetrækker sin økonomiske støtte til udviklingshæmmede og pålægger dem ansvar for selvforsørgelse, hvilket tyder på et økonomisk incitament. Det er kommunerne, der skal gøre en indsats for at de udviklingshæmmede bliver selvforsørgende ved aktiv deltagelse på arbejdsmarkedet. Pension tildeles kun meget svært udviklingshæmmede, mens andre skal fastholdes på arbejdsmarkedet. Udviklingshæmmede opfattes ikke længere som borgere med behov for særlig hjælp og støtte, men som en arbejdskraft, der kan gøre nytte i samfundet.

Rehabiliterende tilgang

Implementering af den rehabiliterende tilgang på handicapområdet, som har til formål at øge de udviklingshæmmedes selvhjulpenhed, kan forstås som tæt forbundet med refusionsreformen med dens målsætning om at få de udviklingshæmmede ud på arbejdsmarkedet. Resultater af projektet fører også til den konklusion, at de nyeste politiske beslutninger på handicapområdet lægger op til, at de udviklingshæmmede kan bidrage til samfundet, og at samfundsmæssige udgifter på udviklingshæmmedes støtte minimeres. Implementering af den rehabiliterende tilgang på handicapområdet via en politisk beslutning kan ses som endnu et tegn på det konkurrencestatslige ideal om individets selvansvar for eget liv. Den rehabiliterende tilgang skal gøre, at de udviklingshæmmede på sigt bliver mere selvhjulpne og dermed vil kræve mindre støtte og færre offentlige udgifter.
Undersøgelsen peger således på, at de udviklingshæmmede underlægges en stigende systematisering og kategorisering, som fastholder dem i roller som "patienter" eller "klienter med problemer" frem for borgere.

Voksenudredningsmetoden (VUM) er et værktøj for sagsbehandlere og bruges til en faglig vurdering af udviklingshæmmedes ressourcer og udfordringer. På baggrund af den udregning kategoriseres udviklingshæmmede efter et "let problem" eller "et fuldstændigt problem". Visitation til et botilbud afhænger af det behov for hjælp og støtte, som den udviklingshæmmede har, ifølge faglig vurdering, og personaletimer tildeles efter takst. VUM hjælper sagsbehandlerne med at være skarpe i vurderingen af, hvad er der vigtigt, og hvad der ikke er vigtigt for den enkelte borger med udviklingshæmning. Kompenserende støtte kan reduceres til kun at dække de mest basale fysiske behov hos borgerne. Støtte til oplevelser som ferie og rejser kan ikke længere tilbydes på botilbuddene, men udviklingshæmmede kan rejse på ferie gennem specielle foreninger.

Implementering af VUM kan forstås som konsekvensen af neoliberalistisk styring, hvor fagekspertise tildeles en større rolle end før. Udviklingshæmmedes liv synes i stigende grad at være afhængig af faglig ekspertise, afgørelser, og kontrol over de midler, som staten finansierer de udviklingshæmmede med.

Med dette projekt har jeg ud fra et kritisk perspektiv forsøgt at opnå forståelse for de konsekvenser som Danmarks transformation fra velfærdsstat til konkurrencestat har for voksne udviklingshæmmedes levevilkår. Fokus har været på de forandringer, der kendetegner handicapområdet (fx de nyeste politiske beslutninger) og på informanternes oplevelser, der er forbundet med disse forandringer. Mit formål med projektet har været at belyse skjulte mekanismer, der styrer samfundet i en bestemt retning og opnå forståelse for deres indvirkning på samfundet, dets medlemmer, på samfundets nye værdier og på den måde, som mennesker med nedsatte funktionsevner behandles på i dag. Til slut vil jeg gentage, hvad jeg også var inde på i det indledende afsnit: Et samfund kendetegnes ved, hvordan det behandler sine svageste. ■

Litteratur

Hjort, Katrin (2012) Det affektive arbejde. Samfundslitteratur. Frederiksberg
Pedersen, Ove K. (2011) Konkurrencestaten. 1.udgave, 7.oplag. Hans Reitzels Forlag.

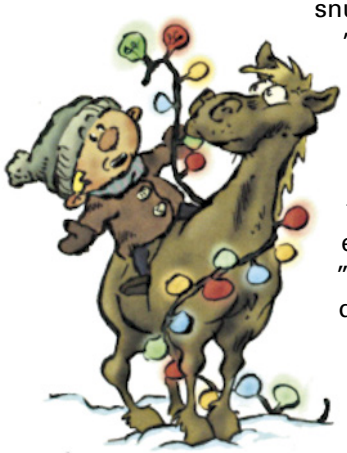
Den for længst glemte julelegende om den snusfornuftige dreng, den underskønne pige, den smilende bureaukrat og det knaldrøde uhyre

Af Lotte og Søren Hammer (og meget frit efter det koreanske eventyr Den unge mand og tigeren af In Sob Zong)

Hos Socialt Lederforum har vi nogle gange haft lejlighed til at give forfatterne Lotte og Søren Hammer en hånd med researchen, når de specifikt har haft brug for viden inden for de områder, vi som interesseorganisation dækker. Det er en anderledes måde at bringe foreningens omfattende viden og ekspertise i spil på. Nu har forfatterparret kvitteret ved at bidrage med et bureaukrat-jule-eventyr, som vi er glade for at kunne bringe i dette nummer af Social Udvikling.

En gang for længe, længe siden begav en snusfornuftig dreng sig på rejse. Han red på en hest, og han havde ikke redet ret langt, før en pebernød kom trillende hen imod ham: "Halløj snusfornuftige dreng," sagde pebernødden. "Må jeg følges med dig?" "Hvad er du godt for?" spurgte den snusfornuftige dreng, og pebernødden svarede: "Jeg smager fint, og jeg knaser dejligt mellem tænderne, og jeg er så billig, at jeg næsten er gratis, og ingen kan finde netop mig, når jeg er sammen med alle mine søstre." "Kom du bare med" sagde den snusfornuftige dreng, og pebernødden hoppede op på hesten, og de red videre sammen. Og der var osse snevejr – store bløde fnug dalede fra himlen – og bjældeklang og kanespor, for det var jul.

Den snusfornuftige dreng og pebernødden fortsatte deres rejse på hesten. Så kom en stjerne bumpende hen ad vejen på sine takker lige imod dem. Den standsede og sagde: "Må jeg følges med jer?" og den snusfornuftige dreng spurgte: "Hvad er du godt for?" og stjernen svarede: "Jeg tindrer og glimter smukt, når det er mørkt. Og så kan alle drømme sig fjerne steder hen, hvor der er meget bedre end her". "Kom du bare med" sagde den snusfornuftige dreng, og stjernen klatrede op på hesten. Og der var osse kirkeklokker og kristtjørn og endnu mere sne end



før, ja, endda endnu hvidere end før, for det var jo jul.

Den snusfornuftige dreng, pebernødden og stjernen fortsatte deres rejse på hesten. Så kom en lyskæde bugtende sig hen ad vejen, og den stoppede og spurgte: "Må jeg følges med jer?" og den snusfornuftige dreng sagde: "Hvad er du godt for?" "Jeg lyser dejligt i vinternatten og får alle til at tænke på blomster og forår, og jeg er ikke særlig lang, så jeg sparer en masse penge i strøm." sagde lyskæden, og den snusfornuftige dreng sagde: "Kom du bare med" og lyskæden ormede sig op på hesten. Og der var osse spurve, der sad i negene og puddersne, som tyngede grenene på de små grantræer, og måske et rensdyr, hvem ved? For jul var det jo.
Den snusfornuftige dreng, pebernødden, stjernen og lyskæden fortsatte deres rejse på hesten. Så kom en tot fehår flyvende og satte sig i hestens man. "Må jeg følges med jer?" sagde fehåret. "Hvad er du godt for?" svarede den snusfornuftige dreng." Ingenting, jeg er ubrugelig." sagde fehåret og fortsatte: "Der var engang for længe siden... for meget længe siden... altså for meget, meget længe siden…" sagde fehåret sørgmodigt og gik i stå. "Kom du bare med," sagde drengen "Det ubrugelige er godt at have ved hånden." Og så blev fehåret siddende på hesten. Og der var osse snemænd med koste og søde børn med kælke og marker med isslag og gode hilsner uden bagtanker, som fór rundt i luften og kunne ramme alle og enhver, for nu var det jul.

Den snusfornuftige dreng, pebernødden, stjernen, lyskæden og fehåret fortsatte deres rejse på hesten. Så pludselig spærrede en smilende bureaukrat vejen. "Må jeg følges med jer?" sagde den smilende bureaukrat. "Hvad er du godt for?" spurgte den snusfornuftige dreng mistroisk. "Jeg smiler, og jeg er velklædt, og jeg er venlig, og jeg er skrap til at tænke i kasser og smadderdygtig til at tørre ansvar

af på andre" sagde den smilende bureaukrat og smilede. "Jeg ved ikke rigtigt …" sagde den snusfornuftige dreng tøvende. "Og så er jeg god til varm luft og fehår" sagde den smilende bureaukrat og pegede på fehåret. "Der er ingen varm luft her, det er skide koldt" sagde den snusfornuftige dreng. "Det retter sig," svarede den smilende bureaukrat, og så hoppede han selv op på hesten. Bare sådan. Og der var osse istapper fra tagskægget og varme i hjerterne og tog, der blev aflyst, og busser, som ikke blev indsat, og fattige, der fik mad, og det lige så meget, som de kunne proppe i sig, for nu var julen kommet.

Den snusfornuftige dreng, pebernødden, stjernen, lyskæden, fehåret og den smilende bureaukrat fortsatte deres rejse samme, og alle red de på hesten. Hen på aftenen kom de til et hus langt ude på landet.

Den snusfornuftige dreng bankede på døren. Ingen svarede. Den snusfornuftige dreng gik så ind i huset. Og der fandt han en underskøn pige, der græd ulykkeligt. "Hvad er der i vejen?" spurgte den snusfornuftige dreng. "Hvorfor græder du?" "Der er et knaldrødt uhyre i skoven foran huset" svarede den underskønne pige. "Det kommer hver nat, og det har allerede taget min far, og det har taget min mor, og det har taget min bror, og det har taget min søster. I nat kommer turen til mig. Det er derfor, jeg græder." "Hvordan taget?" spurgte den snusfornuftige dreng. "Taget er taget, og det er synd for hende" sagde den smilende bureaukrat og skuttede sig utilpas, mens han børstede sneen af jakkesættet. Og der var osse dekorationer i vinduerne og marcipangrise i maverne og gaver gemt i skabene og nisser skjult på lofterne og små plastikpingviner, næppe større end en tommelfinger, som tittede frem snart her, snart der, for julen var der nu.

Den snusfornuftige dreng tænkte snusfornuftigt, at han ville ride videre og finde et andet hus med en anden underskøn pige, som der var mindre bøvl med. Men så græd den underskønne pige endnu mere hjerteskærende og smukke blanke tårer trillede ned ad den underskønne piges smukke, runde kinder. "Det er så forfærdeligt rødt" hulkede hun og mente det knaldrøde uhyre, og den snusfornuftige dreng spurgte: "Hvordan rødt? Rødt som i socialist eller rødt som i julemand?" og den smilende bureaukrat sagde "Rødt er rødt, og det er synd for hende," og han smilede kun en lille smule, for han kunne ikke lide stærke farver og navnlig ikke rød. Og der var osse adventskranse og kalenderlåger og stearinlys med silkebånd og guldengle i egen sytråd og risengrød og sødt øl og mandelgave og and og steg og brune kartofler og klejner og nødder og dadler, der fedtede på fingrene og sukret gelatineflæsk, hvor ingen gad æde de gule. For julen var jo kommet.

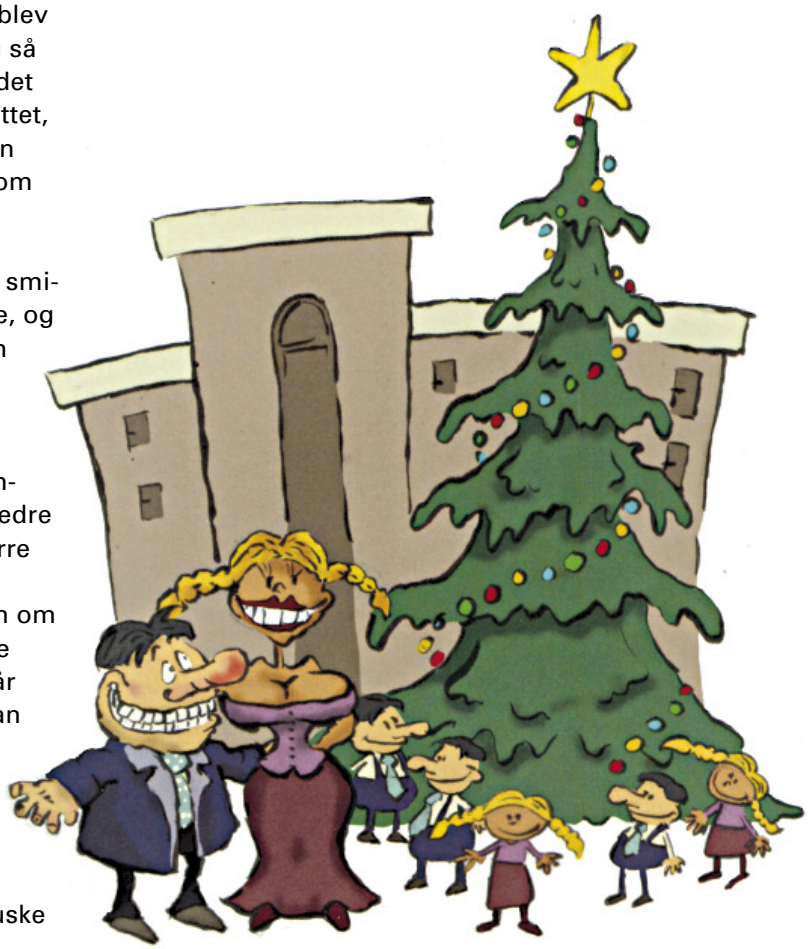
Den snusfornuftige dreng lyttede på den smilende bureaukrats gode råd, om hvad han skulle gøre. Så kaldte han på sine venner og fortalte dem hver især om deres opgave. Lyskæden skulle vikle sig om det store grantræ foran huset, og når det knaldrøde uhyre kom, skulle den lyse så smukt, at uhyret gik hen til træet. Pebernødden skulle lægge sig i sneen foran grantræet og se så uimodståelig knasende ud, at det knaldrøde uhyre bøjede sig ned for at samle den op og spise den. Og stjernen skulle kravle helt op i toppen af grantræet, og når det knaldrøde uhyre bøjede sig efter pebernødden, skulle den kaste sig ned og gennembore uhyrets nakke med sine store takker. Den snusfornuftige dreng vendte sig derefter mod fehåret og sagde: "Og du Fehår, du bliver bare, hvor du er". Og lyskæden viklede sig om grantræet, og pebernødden lagde sig foran grantræet, og stjernen kravlede op i toppen af grantræet, og fehåret blev, hvor det var. Og der var osse ferie. Og det var på grund af julen.

Den snusfornuftige dreng og den smilende bureaukrat og den underskønne pige så til fra vinduet i huset, da det blev nat, og det knaldrøde uhyre kom gående ud fra skoven.

Affældigt så det ud med sit pjuskede hvide skæg, sin gamle røde kåbe og sin tynde røde hue, der dårligt nåede ned over de røde ører. Besværet og overvægtig vraltede det af sted, og for hver ti skridt stoppede det og gispede og stønnede efter vejret, og dets tuberkuløse "Ho, ho, ho" gav genlyd mellem træerne. Da den underskønne pige så det knaldrøde uhyre, udbrød hun: "Uha, uha," og den smilende bureaukrat udbrød "Puha føj," og den snusfornuftige dreng sagde "Det her er noget rigtigt lort," og så gik det knaldrøde uhyre hen til grantræet og bøjede sig for at samle pebernødden op og fik stjernen i nakken og lå der i sneen, så dødt som noget. Og den snusfornuftige dreng gik ud af huset, og med hesten slæbte han det knaldrøde uhyre ud på søen og huggede hul i isen og kastede liget i vandet. Og så var det knaldrøde uhyre færdig. Og der var osse en landsbykirke, hvor fra man kunne høre evangeliet og kønne salmer og orgelmusik, og hvor folk måtte stå helt ud i våbenhuset og det selvom de havde betalt kirkeskat hele året. Altså fordi det var jul.

Den snusfornuftige dreng vendte tilbage til huset. Og her ventede to folk fra kommunen. Og den smilende bureaukrat pegede på den snusfornuftige dreng og sagde: "Det er ham, der har gjort det. Han har slået en gammel mand ihjel og skjult liget under isen ude på søen." Og den smilende bureaukrat smilede berørt og tilføjede: "Hesten var osse med i det." Og så blev den snusfornuftige dreng ført til rådhuset, og her blev han hørt på, og lyttet til, og taget alvorligt, og mødt i øjenhøjde,

og smilet til, og han blev coachet, og han blev inkluderet, og han fik ret til en bisidder, og så blev han henrettet, for sådan brugte man det nu engang dér. Og osse hesten blev henrettet, for den var der ingen, der vidste, hvad man ellers skulle stille op med. Og alt det, selvom det var jul.



Den snusfornuftige dreng var død, og den smilende bureaukrat fik den underskønne pige, og med tiden avlede de børn, og de børn igen børn, og de var alle sammen smilende og smukke og velklædte og venlige, den ene mere end den anden, og de blev alle sammen ansat på rådhuset, for de var alle sammen gode til at tænke i kasser og endnu bedre til varm luft og fehår og allerbedst til at tørre ansvaret af på andre.
Efterhånden som årene gik, skrev historien om den snusfornuftige dreng og det knaldrøde uhyre sig ind i glemmebogen, men hvert år ved juletid rejste man et stort grantræ foran rådhuset, med lyskæder og en flot stjerne i toppen, og i den tid delte man også pebernødder ud blandt rådhusets gæster, og alle ansatte bestræbte sig på at være endnu mere smilende og venlige end normalt, selvom ingen mere kunne huske hvorfor.
Men det var nok fordi, det var jul.

Om forfatterne
Lotte og Søren Hammer er søster og bror (født hhv. 1955 og 1952). Lotte Hammer er uddannet sygeplejerske, og Søren Hammer skolelærer. Siden 2010 har Lotte og Søren Hammer levet fuldtids som forfattere.
De debuterede i 2010 med krimien 'Svinehunde'. Det blev den første bog en serie kriminalromaner, der følger kriminalinspektør Konrad Simonsen og hans efterforskningsteam fra Politigården i København. Den anmelderroste 'Svinehunde' blev deres helt store gennembrud og er solgt til oversættelse i mere end tyve lande.
I Lotte og Søren Hammers serie om Konrad Simonsen er siden udkommet 'Alting har sin pris' (2011), 'Ensomme hjerters klub' (2012), 'Pigen i Satans mose' (2013), 'Den sindssyge polak' (2014), 'Elskede Heidi' (2015) og senest 'Mørkemanden (2016). I 2016 udgav parret deres første roman uden for krimiserien, 'Rosa'.
Desuden har Lotte og Søren Hammer bidraget til en række novellesamlinger.
Læs mere på hammerhammer.com

Elever får papir på uformel læring

Af Hanne Skov, OCN

Hanne Skov
Daglig leder af OCN Danmark. Hanne Skov har tidligere været leder af blandt andet Georgsminde Daghøjskole, forstander på Den eksperimenterende Tekstilhøjskole og leder af UU på Djursland. Er designer og vejleder og har en diplomuddannelse i ledelse og er eksamineret coach.

OCN i Danmark dokumenterer den uformelle læring, som kan give elever et skub fremad. Læs om Jeppe, der via forskellige OCN-forløb, er endt med at komme i mesterlære.

I Danmark er der et stort samfundsønske om, at alle unge skal have en uddannelse. Desværre er det ikke alle unge, der kan tage en af de ordinære uddannelser, som samfundet tilbyder.
Det var blandt andet en af grundene til, at man udviklede STU – ungdomsuddannelse for unge med særlige behov.
Som tidligere leder af UU Djursland kender jeg indgående til diverse udfordringer, der var i opstartsfasen med STU-lovgivningen i 2007 – og også med de efterfølgende udfordringer, der var – og er – med at kunne dokumentere den læring, der foregår på STU-skolerne. Og mange andre steder hvor der foregår uformel læring. Men med OCN-metoden i hånden KAN læringen valideres og dokumenteres.

OCN samarbejder i dag med ca. 25 STU-organisationer, mange bosteder, specialskoler, ungdomsklubber, sikrede institutioner, daghøjskoler og mange andre.

Styrker elevers selvforståelse

Det er så bekræftende at se, når eleverne modtager OCN-læringsbeviserne. Det er ofte første gang, de på skrift ser, hvad de kan. De unge er vant til lange beskrivelser af, hvad de ikke kan. Det er utrolig motiverende for disse elever og ikke mindst deres pårørende at opleve, at de kan noget. Eleverne ser sig selv i en helt ny kontekst. De kan nu formidle, hvad de har lært, blive en del af samfundet og være motiveret til at søge mere læring.
Elevernes selvforståelse bliver på den måde ny, de kan nu fremvise et OCN- valideret læringsbevis, ligesom elever i England, Sverige, Færøerne og i Grønland. Elever oplever at blive anerkendt og certificeret – det motiverer og skaber ejerskab af læringen.

OCN giver mulighed for livslang læring
Mulighederne for OCN-forløb er mangfoldige. Læringsprogrammerne bevæger sig fra fag, faglige forløb, praktikforløb til dannelse og selvstændig livsførelses-området. OCN rummer også forløb målrettet mennesker med multiple funktionsnedsættelser.

OCN tilbyder i dag op mod 3000 forskellige læringsresultater – altså kompetencer som skridt for skridt kan læres, dokumenteres og som der kan opnås anerkendelse for.

Metoden

Open College Network (OCN) sikrer papir på det, man lærer uden for skolen. Det kan være læring fra ungdomsklubber, virksomhedspraktik, kurser, daghøjskoler, specialskoler, jobtræning, ungdomsskoler, STU og mange andre steder.
Formålet er at sikre deltageren et troværdigt papir på læringen; et papir, som kan bruges til at søge arbejde, uddannelse eller videre kvalificering.
Samtidig føles det som en stor anerkendelse at få papir på det, man kan – også selvom læringen ikke kommer fra det formelle skolesystem.
OCN-metoden handler også om at kunne dokumentere læringen i små skridt og dermed få et læringsbevis, som samler de dokumenterede færdigheder og kompetencer. På denne måde kan man tydeliggøre den uformelle læring.

Resultatorienteret ledelse

Som leder i en organisation, der er OCN-certificeret, vil man kunne synliggøre den læring, der forgår i organisationen. Personalet vil få et fælles sprog, der er med til at forenkle og præcisere de uddannelsesfelter, eleverne skal have fokus på. Det vil være muligt at give eleverne valide beviser, de kan bringe med på deres videre rejse i samfundet.
Men som leder er det også særdeles vigtigt, at man kan dokumentere resultaterne af undervisningen overfor kommuner og staten, som finansierer organisationerne. Samfundet kan dermed tydeligt se, hvad det får for pengene.

Validitet

Hos OCN Danmark sørger vi for at sikre validiteten på flere planer. Dels i udarbejdelsen af de læringsresultater en deltager kan opnå, dels i kvalitetssikringen af læringens dokumentation. Det er vigtigt for OCN at sikre, at metoden bliver

overholdt og vi har derfor et tæt samarbejde med vores samarbejdspartnere.
Når et nyt OCN-program bliver udviklet, foregår det som oftest med en eller flere samarbejdspartnere. Det faglige indhold i programmet baseres på samarbejdspartnerens behov og OCN sikrer, at principperne i metoden overholdes. Herefter gennemgås programmet af et panel sammensat af "eksperter" med viden inden for det specifikke område. Panelet forholder sig til, om programmet er bedst muligt struktureret, om det er branchetilpasset og om point og niveauer er rigtigt beregnet. Når en deltager så har gennemgået et OCN-forløb og læringen er dokumenteret i henhold til metoden, indskrives resultatet i OCN´s database og læringsbeviset udskrives.

OCNs samarbejde med faglige eksperter
Den tætte kommunikation med faglige eksperter er en hjørnesten i OCNs kvalitetssikring og validering af uformel læring. Hver gang vi i samarbejde med en organisation strukturerer læring, så deltagerne kan bevise, hvad de lærer, inviterer vi et panel af eksperter fra den pågældende branche til et panelmøde, hvor de skal kvalitetssikre programmets indhold. På panelmødet fremlægger kursusudbyderen kursusplanen for eksperterne under OCN´s mødeledelse. Eksperterne gennemgår læringsforløb, læringsresultater og bedømmelseskriterier i et program skridt for skridt for at sikre at:

- Læringen er opdateret og relevant
- Fagsproget er brancheopdateret
- Læringen matcher den konkrete målgruppe
- Deltagerne får optimal mulighed for at dokumentere, hvad de lærer
- Point og niveau er korrekt udregnet

Når alle eksperternes krav til optimering af læringsresultater og bedømmelseskriterier er rettet til, er programmet kvalitetssikret til brug i den pågældende organisation og af OCNs medlemsorganisationer. Ekspertpanelet godkender og kvalitetssikrer læringsforløbet for tre år ad gangen. Når en deltager senere modtager et OCN-læringsbevis fra det kvalitetssikrede program, står panel-eksperternes navne på beviset som en garanti for, at det er OCN-certificeret.

OCN – niveauer og point
Man kan arbejde med OCN på flere niveauer. Niveau har ikke nødvendigvis noget at gøre med en persons generelle indlæringsevne, men hvor udgangspunktet for den specifikke læring er.

Niveau 1 / Kendskab
Deltageren skal have kendskab til emnet. Simpel praksis, med løbende vejledning. Nedenstående ord bruges i bedømmelseskriterier på Niveau 1: Liste, identificere, vælge, optegne, navngive, gengive

Niveau 2 / Kundskab
Deltageren skal i forhold til et emne selvstændigt kunne anvende/udføre. Nedenstående ord bruges i bedømmelseskriterier på Niveau 2: Beskrive, forklare afgrænse, illustrere, diskutere, definere, undersøge, demonstrere

Niveau 3 / Mestring
Deltageren skal mestre en opgave/et emne og selvstændigt kunne bygge videre på praksis. Nedenstående ord bruges i bedømmelseskriterier på Niveau 3: Analysere, evaluere, sammenligne og nuancere, konkludere og opsummere, beherske, undersøge kritisk.
Niveau for Personlig Progression

Før Niveau 1, 2 og 3 ligger "Niveauet for Personlig Progression". Det er et særligt program i OCN-regi og bruges til at dokumentere læring og progression hos borgere med særlige behov.

Niveau for Selvstændig Livsførelse
Mellem Personlig Progression og niveau 1, 2 og 3 ligger programmet Selvstændig livsførelse.
I dette program bevæger vi os ligeledes på 3 niveauer, og betegner dem: Kendskab 1 (svarende til niveau 1 simpelt), Kendskab 2 (svarende til niveau 1 typisk øget volumen), Kundskab 3 (svarende til niveau 2)

OCN's historie
OCN har eksisteret i England i 35 år og er i dag en anerkendt skala til at validere uformel kundskab. I England kan OCN-point bruges til at "veksle" uformel kundskab til formel kundskab ved, at det formelle uddannelsessystem accepterer OCN-point som adgangsgivende. For 15 år siden kom OCN-metoden til Sverige og de seneste 9 år, har man anvendt OCN-metoden i Danmark.

De primære samarbejdspartnere i Danmark er STU-organisationer, ungdomsskoler, jobcentre, specialskoler, de sikrede institutioner, eksterne udbydere af jobtræning samt større virksomheder.

I 2012 -13 og 14 besøgte OCN Danmark, sammen med forskellige samarbejdspartnere, OCN London, og deres samarbejdspartnere, flere gange på studieture. Det gav inspiration til at udvikle programmer, der er rettet direkte mod den svageste borgergruppe – for som de siger i OCN i England: Hvis man skal tilbyde OCN i et land, skal det være "all inclusive".

Også Færøerne og dele af Grønland er nu med.

Læs mere på www.ocndanmark.dk

Fortsættes på næste side...

Jeppe – fra skoletræt til mesterlære

I folkeskolen havde Jeppe det svært: Han var stærkt ordblind, oplevede mobning og havde meget svært ved at indgå i sociale sammenhænge. I dag er Jeppe i mesterlære hos virksomheden Geberit A/S i Lystrup.
Jeppe er en sand succeshistorie og et eksempel på, hvad der kan ske, når OCN-metoden udfoldes i praksis.

Blev udfordret

Inden Jeppe startede i praktik, var han igennem forskellige OCN-forløb i den lokale ungdomsklub. Her blev han inden for trygge rammer udfordret og fik blandt andet ansvaret for at stå for et arrangement for andre unge i klubben. Jeppe fik synlige beviser på sin læring og blev klar til praktik via følgende OCN-forløb: "Praktik i detail", "Projektbutikken", "Job, Skole, Hverdag", "Generelle arbejdsmarkedsfærdigheder og Facility Services ".
Poul Juul Jørgensen, intern salgschef i Geberit A/S, var på udkig efter en ny praktikant. I den forbindelse kom han i kontakt med "Ung i Erhverv" i Aarhus, der præsenterede ham for Jeppe, der snart efter startede i en måneds praktik i virksomheden. Praktikken blev efterfulgt af en to-årig EGU og i dag er Jeppe i mesterlære hos Geberit A/S.

Jeppes evne til at huske tal

Hos Geberit A/S flyttede de fokus fra Jeppes ordblindhed til hans store styrke: Evnen til at huske tal. Evnen til at huske viste sig hurtig værdifuld, når der skulle plukkes ting på lageret og med Jeppes evne til at huske, skabe struktur og pakke varerne ordentligt, fik hele lageret et løft.
Jeppe var allerede efter et halvt år hos Geberit A/S blevet til en uvurderlig medarbejder, der var i stand til at oplære vikarer på lageret. Selvom Jeppe stadig har nogle sociale udfordringer, fungerer han godt på arbejdspladsen, er en vellidt kollega, der indgår på lige fod som alle andre. Han er blevet en vigtig ressource, der kan noget andre ikke kan.
Geberit A/S ønsker at udvise ansvar i samfundet generelt og i lokalsamfundet i særdeleshed. Derfor er det også naturligt for virksomheden at få en som Jeppe i praktik, da han er med til at synliggøre virksomhedens CSR-profil.

Supervisoruddannelsen (feb'17 - dec'17)
Styrk dig selv som professionel samtalepartner!
Tilmelding: supervisionshuset.dk/nyheder

Vi udvikler professionelt og menneskeligt overskud i socialt arbejde

Supervisionshuset har samlet en gruppe af erfarne og højt specialiserede supervisorer. Vi er klar til at hjælpe dig, dine kollegaer og din organisation med at skabe kvalitet og trivsel i arbejdet med menneskelig udvikling og velfærd.

Vi superviserer enkeltpersoner og grupper – indenfor og på tværs af fag, og vores supervisorer møder dig i øjenhøjde med professionel indsigt og overblik.

Læs mere om os på supervisionshuset.dk

addLemon

PROFESSIONELT
OG MENNESKELIGT
OVERSKUD

SUPER
VISIONS
HUSET

Socialt Lederforum inviterede i samarbejde med Socialstyrelsen til temadage vedrørende resultatdokumentation ved sociale tilbud

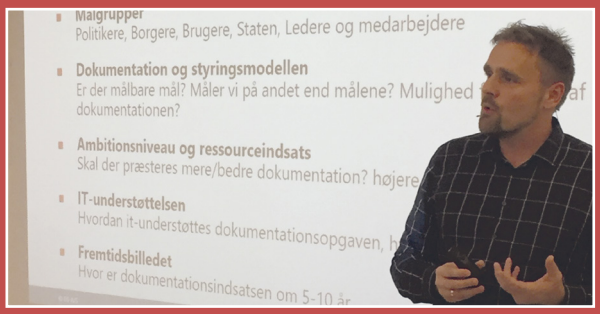
Socialt Lederforum har i samarbejde med Socialstyrelsen afholdt to landsdækkende temadage om resultatdokumentation ved sociale tilbud.

Temadagene foregik i Odin Havnepark i Odense den 23. november og i Danmarks Japanske Have i Aarhus den 30. november. Der var ialt 165 tilmeldte til de to dage.

Temadagene tog udgangspunkt i Socialstyrelsens nye håndbog (Håndbog for sociale tilbud – resultatdokumentation og evaluering) og var henvendt til ledere, forvaltningsmedarbejdere, pædagogiske nøglemedarbejdere og pædagogiske medarbejdere der arbejder med resultatdokumentation.

Udgangspunktet for dagene var tre oplæg:

- Præsentation af Socialstyrelsens nye håndbog v. Socialstyrelsens medarbejdere
- Om at arbejde med resultatdokumentation i praksis v. Else Hus, der indgår som case i håndbogen og er medlem af Socialt Lederforum.
- Fra forandringsteori til måling af effekt i praksis v. EG A/S



Udover oplæg var der afsat tid til reflektion, kommentarer, spørgsmål og debat. Mange tanker blev tænkt, mange sten blev vendt og mange tog hjem med ny inspiration.

Samlet indeholdt dagens oplæg:

- En præsentation af håndbogen og den model for databaseret kvalitetsudvikling, som den beskriver.
- Præsentation af typer og eksempler på anvendelse af viden fra resultatdokumentation ved sociale tilbud.
- Input fra praksis vedrørende tilrettelæggelse og udførelse af resultatdokumentation.
- At håndbogens strategier for arbejdet med forandringsteorier blev sat i perspektiv.
- Tydelig demonstration af hvordan medarbejdere på myndighedsniveau, i samarbejde med borgere og socialpædagoger på de enkelte tilbud, kan omsætte forandringsteorier til konkrete bestillinger på indsatser med klare mål og delmål.

Det har været glædeligt at Socialt Lederforum kunne samle så mange mennesker til temadage vedrørende et vigtigt indsatsområde. Samtidig har det været en stor fornøjelse at arbejde tæt sammen med Socialstyrelsen vedrørende det overordnede tema, det specifikke program og den konkrete afvikling af de to dage.

Boganmeldelse

Byg bro mellem siloerne

Ledelsesprocesser, der skaber sammenhængende borger- og patientforløb

Af Mie Karleby, forstander

Mie Karleby
Forstander for Kamager, et botilbud for voksne med funktionsnedsættelser – og formand for bestyrelsen i Socialt Lederforum. Uddannet pædagog og Master i Human Ressource Development.

Bo Vestergaard har bedrevet en bog der – som han selv angiver det på forsiden – beskriver en "forskningsbaseret og praktisk tilgang med høj succesrate".
Bogen, "Byg bro mellem siloerne" tager afsæt i en række forskningsbaserede projekter, der er gennemført i Danmark. Det er projekter, der i praksis har anvendt metoderne og bygget bro mellem siloerne, og derved giver et rigtig godt bud på, hvordan man kan "få mere for mindre" ved at samarbejde på tværs. Processer og resultater belyses i bogen ved hjælp af konkrete cases. Metoder, resultater, pointer og konklusioner er hele vejen igennem bogen underbygget med referencer til teori og forskningsresultater.

Gennemprøvede processer

Bo Vestergaard har fokus på dimensionen relationel koordinering (en af samarbejdsdimensionerne i teorien omkring Social Kapital), og medvirket til at gennemprøve alle processerne i praksis på både danske sygehuse, i danske kommuner og på danske skoler. Det giver en vis vægt i debatten.

"Byg bro mellem siloerne beskriver og giver vejledning i praktiske arbejdsmetoder som kan anvendes direkte, uden oversættelse. Den største udfordring i brobygningen er efter Bo Vestergaards vurdering, at det øverste ledelseslag skal træffe beslutningen om at ville bygge bro mellem siloerne. Det kræver mod at budgettere anderledes og tænke i helheden, i stedet for at tænke i siloen/min egen enheds bundlinje.

Fordele og ulemper ved siloer

Bogen belyser de fordele og ulemper, som arbejdet i siloer (fx en faggruppe, et team, en afdeling, en forvaltning, et center) eller faglige adskilte søjler medfører. Fordelen ved siloerne er, at man her har mulighed for at opbygge høj og specialiseret faglighed til gavn for borgerne. Ulempen er, at siloen måske i for høj grad udvikler specialiseret faglighed, hvor borgernes behov i langt højere grad er en tværfaglig indsats. Siloerne har egne budgetter, rammer og arbejdsmetoder, og kan inden for egen faglighed udvikle kvalitativt gode resultater. Faren ved dette er, at siloen fokuserer på en enkelt apparatfejl, hvor der i langt højere grad er brug for at se på hele apparatet.

Rigtig hjælp – til tiden

Forfatteren stiller i bogen en meget klar, lille ligning op:
Dygtige fagpersoner + god koordinering på tværs af siloerne = sammenhæng i borgerforløbet => højere kvalitet og effektivitet. Altså mere for mindre. Redskabet er brobygning mellem siloerne. Han beskriver situationen før brobygningen som "rigtig hjælp, men forsinket", fordi hjælpen først gives, når organisationen er klar. Og situationen efter brobygning som "rigtig hjælp, når borgeren er klar", da arbejdsgange og rutiner inkluderer samarbejde på tværs. I bogen beskriver Bo Vestergaard de beslutnings- og arbejdsprocesser, der skal til for at etablere det nødvendige samarbejde og koordineringen på tværs. Han beskriver krav til lederne på alle niveauer samt alle de procestrin, der skal til, hvis det skal lykkes. Bo benytter sig her af fair proces-metoden, som han tidligere har skrevet en meget praktisk anvendelig bog om. Processerne handler om at involvere og engagere medarbejderne i processerne, når lederne har skabt ramme og retning.

Let at anvende

Bogen rummer en konkret og meget lettilgængelig beskrivelse af procestrin og -faser. Bogen rummer ligeledes en række konkrete værktøjer og nogle meget anvendelige modeller, der illustrerer processer, rækkefølger og sammenhænge. Som leder af et botilbud med fem pædagogiske teams, samarbejdsrelationer til pårørende, dagtilbud, uddannelsesinstitutioner, kommuner og myndigheder kan jeg umiddelbart anvende bogens metoder i mit daglige ledelsesarbejde. Den er lige til at gå til.

SOCIAL UDVIKLING

Ønsker alle vore læsere
en rigtig glædelig jul
og et lykkebringende nyt år

POST B
PP DANMARK

Landsmødet 2017 nærmer sig

De seneste måneder har vi i Socialt Lederforum brugt på planlægningen af det kommende landsmøde, og vi er nu klar med et næsten færdigt program.

Landsmødet er Socialt Lederforums flagskib, og det er igen lykkedes os at sammensætte et program, hvor nøje udvalgte oplægsholdere vil give deltagerne masser af viden, inspiration og gode oplevelser.

Årets overordnede tema vil være lederfaglighed samt offentlige lederes vilkår og muligheder. Det er en generel tendens indenfor området, at ledere idag kommer til at lede større og mere komplekse tilbud i takt med sammenlægninger, effektiviseringer og omlægninger i den offentlige sektor.

Det stiller store krav til den enkelte leder, når mange medarbejdere og mange forskelligartede tilbud beliggende på forskellige matrikler skal ledes forsvarligt.

Fokus vil også i år være på udførelsen af ledelse på dette niveau, og i særdeleshed på det særlige, der kendetegner de veluddannede offentlige ledere, der forstår at balancere, og ikke mindst manøvrere, mellem fag-faglig ledelse og administrativ, politisk djøf-faglig ledelse. For det er nemlig lige præcis det, lederne hos Socialt Lederforum kan og skal!

Ambitionen med Landsmødet er at give viden, indsigt, værktøjer og masser af lyst til at arbejde videre i den retning.

På Landsmødet vil udøvelse af velfærdsledelse blive belyst fra forskellige vinkler. Der bliver blandt andet fokus på ledelsesmæssig innovation og kreativitet, hvad der mon kommer efter New Public Management (?), ledelsesmæssigt mod, ytringspligt og det sprog der anvendes, når benhårde nedskæringer bliver maskeret via 'newspeak'.

Der vil også blive mulighed for debat og for at lytte til et par tidligere topchefer indenfor den offentlige sektor. De kommenterer på fortidens og nutidens socialpolitiske tendenser, og de vil også give deres bud på, hvad der måske kan være på vej – i en verden, hvor vi netop har sagt velkommen til tre nye ministre på Socialt Lederforums område, herunder en minister for offentlig innovation. Sidstnævnte skal blandt andet stå i spidsen for en ledelseskommision, der ifølge regeringsgrundlaget skal udfordre den offentlige sektor og højne kvaliteten af offentlig ledelse.

Sidst men ikke mindst er Landsmødet, som vi kender det, et værdsat fællesskab, hvor man kan udvikle sig, få sparring, undre sig, grine og slappe af sammen med gode kolleger.

Vi har sammensat et program med:

- kompetente oplægsholdere
- professionelt styret debat
- en tydelig rød tråd hele vejen igennem
- oplæg hvor man kan gå i dybden med et mere specifikt emne,
- ideboder og udstillinger hvor vi møder nogle af leverandørerne (som gerne vil høre om Jeres behov)
- men ikke mindst med tid og mulighed for netværk og mulighed for uformelt samvær

Landsmødet afvikles den 30 og 31. marts 2017

Medlemmer af Socialt Lederforum kan tilmelde sig via vores hjemmeside: www.socialtlederforum.dk

I begyndelsen af det nye år vil der blive åbnet for ikke-medlemmer, hvis der stadig er plads.