UDVIKLING

TIDSSKRIFT OM UDVIKLINGSHÆMMEDE

NR. 2, 2. KVARTAL 2009

UDVIKLING

TIDSSKRIFT OM UDVIKLINGSHÆMMEDE

ISSN 0905-7412

Abonnement - kursussekretariat og information:

Udvikling
Sekretariatet
Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens
Telefon 64 71 59 93
Fax 64 71 59 92
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Abonnement 2009 - fire tidsskrifter
Pris: 460,- kr. inkl. moms

Redaktion:

Udvikling,
Falkensteenvej 1A, Gerlev, 4200 Slagelse
Redaktør Hans Christian Hansen
Hjemmeside: www.socialtlederforum.dk

Layout og korrektur:

Hans Christian Hansen.

Redaktionsmedlemmer:

Hans Christian Hansen (ansvarshavende)
Lisbeth Bruus-Jensen
Henning Jahn
Michael Henriksen
Ib Poulsen

Oplag:

1.000

Udgiver:

UDVIKLING i samarbejde
med Socialt Leder Forum.

Sats og tryk:

Jannerup offset a/s, Slagelse.

Forsiden:

Leon Sørensen ved sit arbejdsbord.
Fra Kunstskolen Bifrost, Randers.

Tidsskriftet Udvikling udkommer fire gange årligt med artikler om arbejdet for udviklingshæmmede.

Udvikling blev startet i 1990 som et forsøg på at få lidt mere gang i erfaringsudvekslingen om det praktiske socialpædagogiske arbejde for udviklingshæmmede og interessen viste sig så stor at der var basis for at fortsætte tidsskriftet.

Artikler fra dig modtages med glæde og gerne med masser af illustrationer. Artikler bedes sendt til redaktionen i en papirudgave og på diskette. Teksten skal være Word og indskrevet i ensartet skrifttype og størrelse, for det letter arbejdet, når vi skal lave layout.

Fotos, der fremsendes sammen med artikler, skal være originalbilleder på fotopapir, og illustrationer bedes ligeledes leveret i originaludgave.

Send straks din artikel til:

Udvikling, Redaktionen
Falkensteenvej 1A, Gerlev, 4200 Slagelse

Besøg også vores hjemmeside
www.socialtlederforum.dk

UDVIKLING er dit blad,
så send dit indlæg.

Indhold

Bifrost s. 4
Af Katja Herrik

Den nænsomme flytning s. 10
Af Susanne Hollund

Landsmøde Socialt Leder Forum 2009 s. 13
Af Per Roholt

Hanne Vittrup ny formand i Socialt Leder Forum s. 16
Af Per Roholt

Vox pop fra landsmødet i Socialt Leder Forum s. 18
Af Per Roholt

Udviklingshæmmede som frivillige besøgsvenner s. 20
Af Gerd Augsburg

Offer eller aktør s. 23
Af Henrik W. Bendix

Sorg i forbindelse med beboers dødsfald s. 26
Af Jane Bykær

Tilsyn - til ære for hvem s. 28
Af Vivian Elkjær

Kriser kommer ... s. 30
Af Per Roholt

Appetitvækkeren s. 33
Af Hans Christian Hansen

Bifrost

En kunstskole for voksne udviklingshæmmede i Randers

Af lærer Katja Herrik, Bifrost, Randers.

Kunstskolen Bifrost er en kunstskole under FOF. Den startede i 1995 som et 4 måneders forsøg, hvor 2 billedkunstnere underviste 10 voksne udviklingshæmmede. Da det viste sig at være en kæmpe succes, blev forløbet forlænget med et år. Der var stadig 10 elever, men lærerstaben blev udvidet til 3 lærere i 2 stillinger. Nu er der gået 14 år. Bifrost eksisterer stadig, nu med 15 elever og 5 lærere, og stadig er det en stor succes!

Et alternativ

Bifrost blev det første alternativ til de beskyttede værksteder, der før var det eneste arbejdstilbud, der var for udviklingshæmmede. Heldigvis er der kommet flere alternativer til siden, bl.a. har FOF et medieværksted, som også er et dagligt tilbud.

Alle 5 lærere er billedkunstnere med en pædagogisk baggrund. I starten, da vi kun var tre lærere, fordelte vi arbejdet således, at vi hver arbejdede 2 måneder og havde 1 måned fri. Som kunstner er det en genial måde at arbejde på, fordi man har brug for perioder, hvor man kan hellige sig arbejdet med egne værker. Som underviser er det en fordel i det hele taget, fordi denne variation forhindrer udbrændthed. Når man arbejder med mennesker, vil man jo gerne give alt, hvad man har i sig, og med denne arbejdsfordeling, er der altid en, der efter en frimåned kommer tilbage med fornyede kræfter og overskud til at føre nye ideer ud i livet. Dette er med til at gøre skolen til et levende sted.

Nu, da vi er 5 lærere, rokerer vi stadigvæk på samme måde. Der er altid 3 på arbejde ad gangen.

Som elev bliver man optaget på Bifrost for et år ad gangen, hvor efter man kan søge om forlængelse. Det betyder, at nogen stopper efter et enkelt år, mens andre har gået på skolen i flere år. En vis udskiftning bliver vi dog nødt til

Kenneth Rasmussen i forgrunden. - Judith Damgaard Nielsen bagerst til venstre. - Heidi Brinch Hansen bagerst til højre.

Birgit Kristensen Collografi 10 x 10 cm Kvik

Birgit Kristensen Collografi 10 x 10 cm Cleo

Kenneth Rasmussen
Linoleumstryk 80 x 80 cm

Kenneth Rasmussen
Linoleumstryk 16 x 18 cm

Kenneth Rasmussen
Linoleumstryk 2 x 8 m.
(under trykningen)

Judith Damgaard Nielsen Akryl på lærred 60 x 50 cm Cirkus

Astrid Nielsen Akryl på lærred 130 x 160 cm Afrikanske dyr

Leon Sørensen
Akvarel
15 x 40 cm

Heidi Brinch Hansen Akryl på lærred 80 x 100 cm
Fortolkning af maleri af Rousseau

Judith Damgaard Nielsen Akryl på lærred 160 x 130 cm

at have, for Bifrost er et populært sted, og som regel har vi en længere venteliste. Mange, der forlader skolen, vælger at lade sig skrive op på denne venteliste, så de kan komme tilbage til skolen på et tidspunkt, når de har været ude at prøve noget andet.

Engle, biler og erotik

Før man bliver optaget på Bifrost, får man en praktikperiode på 14 dage, så man kan få en fornemmelse af, hvad det vil sige at gå på skolen og beslutte, om det overhovedet er noget, man har lyst til.

Skoleåret ligger fra først i august til sidst i juni. Ellers følger vi folkeskolens ferieplan. Vores elever møder dagligt fra kl. 9.00 til kl. 14.30. De har hver sin plads med eget bord og egen opslagstavle, som de bruger, som de vil. Her kan de fordybe sig i de emner, der interesserer dem, for selvom de bliver undervist i de forskellige discipliner inden for henholdsvis grafik, maleri og skulptur, så bruger vi aldrig tvungne temaer. Ind imellem arbejder vi ganske vist tematisk, som f.eks. når præsten fra Skt. Peders kirke beder om en engleudstilling op til påske, men det er kun de elever, der har lyst til at male et englebillede, der deltager. Som regel ender det med, at de fleste har lyst, men hvis man skal male en engel under tvang, så kommer der alligevel ikke noget godt ud af det. Vores erfaring siger os, at de bedste kunstværker opstår, når de bliver lavet ud fra egen interesse.

Maleri af Rosseau

Som eksempler kan nævnes Verner, der interesserer sig for biler og har en stor samling fjernstyrede biler hjemme. Selvfølgelig handler hans billeder om biler og ikke om

Thomas Achton Schmidt 60 m. Udsmykning af Randers Banegård

engle. Leon har fået en kæreste, så hans billeder handler om kærlighed og erotik. For tiden interesserer Astrid sig for aber og har lavet en hel serie med aber i junglen. Før det, stod den på danske slotte og herregårde. Birgitte er en stor blomstermaler, mens Birgit mere er til hunde og Elvis.

Da indehaveren af bamsemuseet i Skagen kom på besøg med sin engelske buldog, varede det ikke længe, før der blev produceret både bamser og buldogger. Thomas´ farfar døde, og efter begravelsen byggede Thomas en kirke af pap og andre materialer med kiste, blomster og det hele. Eleverne forholder sig til deres oplevelser og bearbejder dem i deres kunst. Inspirationen kan komme alle steder fra. Nogen klipper ud fra aviser og blade eller maler noget, de har set i TV. Vi går på biblioteket og låner bøger med billeder i. Hvis man ikke lige kan finde på et motiv selv, hjælper det som regel at finde disse motiver i bøger. Samtidig kan det udvide horisonten. Anne Dorthe vil f.eks. gerne male ugler. Under vejs får hun lyst til at vide noget om disse, og så læser vi højt.

Individuel undervisning

Vi underviser eleverne individuelt, for de er vidt forskellige og har helt forskellige ståsteder. Vi hjælper dem nænsomt videre i små etaper, så de hele tiden flytter sig men uden at være under pres. De lærer hurtigt, at de ikke skal sammenligne sig med andre end sig selv, for de kan godt se, at der er lige så mange forskellige måder at udtrykke sig på, som der er mennesker, og den ene måde er ikke nødvendigvis bedre end den anden.

Vi opfordrer som regel vores elever til at arbejde efter et forlæg, for da det er en kunstskole og vores opgave at vejlede eleverne, fremmer det forståelsen, hvis man har et oplæg, som man fælles kan forholde sig til. Vi arbejder aldrig på elevernes billeder! Det er meget vigtigt, at de selv har lavet hver eneste lille streg på de billeder, der er deres. Vi kan sidde ved siden af og forklare og tegne og fortælle, men vi rører aldrig ved andres kunstværker. Det mener vi ville være mangel på respekt overfor eleven.

Den teoretiske del

Den teoretiske del af undervisningen foregår ofte ved besøg på kunstudstillinger. F.eks. kommer

Dekorerede stole af Bifrost elever fra udstillingen i kulturhuset i Randers

vi meget på Randers kunstmuseum og forskellige gallerier. Ind imellem holder vi en billedgennemgang, hvor eleverne hver især kan få lejlighed til at fortælle om egne værker. Faktisk udvikler eleverne en formidabel evne til at se på og tale om kunst.

Udstillinger

Hvert år i maj afholder vi en stor elevudstilling, hvor man kan se årets bedste værker. Eleverne vælger selv, hvilke værker, de mener, bør udstilles, og det er påfaldende, så enige vi er med dem i disse valg. De deltager i hele processen med udvælgelse af værker, ophængning, indkøb til fernisering og pasning af udstillingen med rundvisning og snak med de besøgende. Værkerne er til salg, og det er jo altid spændende, om man er heldig. Vi har sat priserne lavt, så alle har råd til at købe, og der bliver faktisk solgt temmelig meget på disse udstillinger.

Efterhånden er der blevet temmelig stor efterspørgsel på Bifrosts billeder, der jo udtrykker en mangfoldighed og intensitet, som virker livsbekræftende i ethvert miljø. De værker, der ikke bliver solgt på elevudstillingen, har vi mulighed for at udstille andre steder, og vi bliver bedt om at udstille mange steder i kunstforeninger og gallerier i både ind - og udland.

Arbejdspladser som Axacon, Randers Sygehus og Ladegården glæder sig dagligt over vores billeder. Thomas har udsmykket Randers banegård med en ca. 60 meter lang frise. Kenneth har en udstilling på et galleri i New York, er blevet valgt til årets outsider kunstner i Finland og har ligesom Heidi en udstilling i Osaka i Japan. Vi har lige fået Leons religiøse billeder hjem fra en udstilling i Holland. Leon er sammen med Heidi og Kenneth også repræsenteret på en kommende udstilling i Australien. Lige for tiden har vi faktisk udstilling 12 forskellige steder!

Leon Sørensen ved sit arbejdsbord

Kunst kombineres med motion

Som sagt kan kunstskolen Bifrost betragtes som en stor succes, men en enkelt bagside er der ved medaljen. Vi har bemærket at vores elever helt bogstaveligt har det med at vokse med opgaven. Det noget stillestående arbejde sætter hos visse elever sine spor. For at afhjælpe overvægt har vi derfor indført pausegymnastik. Vi har snakket meget om kost og sundhed og er sammen med eleverne blevet enige om et slik- og sodavandsforbud i arbejdstiden. Og så er der vores fredags gåtur! Hver fredag formiddag drager hele banden af sted på en længere gåtur. Vi tager kamera med og fotograferer eventuelle motiver undervejs. På den måde får vi kombineret motion og inspiration.

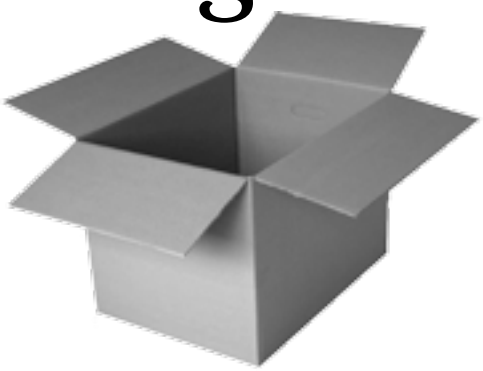
På Bifrost kommer der en del besøgende for at hente viden og inspiration. F.eks. kommer der studerende fra forskellige pædagogseminarier. Der kommer folk, der har lyst til at starte lignende kunstskoler andre steder i landet – eller i udlandet for den sags skyld, og vi deler gerne ud af vores erfaringer.

En dag kom en filmfotograf ved navn Freddy Tornberg forbi. Han faldt pladask for den unikke ånd på Bifrost, og han besluttede at lave en film om skolen. Han kom og gik iblandt os med jævne mellemrum i et års tid, og det kom der en pragtfuld film ud af. Det uheldige er bare, at han mangler 200.000 kr. for at kunne gøre filmen færdig! I et forsøg på at hjælpe ham, har samtlige af filmens medvirkende elever, bemalet og sponsoreret en stol til fordel for Freddys film. Stolene blev udstillet i Århus musikhus i maj 2009, og vi håber på, at velanslåede firmaer eller andre med hjertet på rette sted vil investere i disse stole og dermed gøre det muligt for Freddy at færdiggøre sin film. Det ville være så ærgerligt, hvis verden skulle gå glip af den!

I maj er der travlhed på Bifrost. Årets højdepunkt, den føromtalte store elevudstilling blev afholdt på FOF, J.V. Martinsplads 1 i Randers. Der var fernisering d. 14./5. kl. 13.30 – 17.00. Udstillingen var åben til og med onsdag den 20. maj 2009.

Se endvidere www.bifrost-art.dk

Den nænsomme flytning



Af pædagogisk konsulent Susanne Hollund, Landsbyen Sølund, Skanderborg.

I Landsbyen Sølund bor der 230 mennesker med udviklingshæmning. Der er 14 boenheder.

Vi er i Landsbyen i gang med at få renoveret alle vores boliger, det bliver bedre boliger for vores beboere, men også mange flytninger.

En gruppe medarbejdere satte sig for at få lavet en "opskrift" på hvordan en flytning kunne foretages på den mest nænsomme måde.

Vi tog udgangspunkt i bogen "Nænsomme flytninger" skrevet af Inger Thormann og ud fra den formulerede vi nedenstående "opskrift". (se side 12).

Resten af artiklen vil beskrive et eksempel fra praksis, hvor vi brugte "opskriften".

Lone er 26 år og har boet i Landsbyen, siden hun var 18 år.

I slutningen af 2007 blev det besluttet, at Lone skulle flytte. De foregående to år har Lone vist stor utryghed der hvor hun boede.

Hun har været ude for flere traumatiske oplevelser i forhold til sine medbeboere og personalet.

Hun er det foregående år flyttet 3 gange, hun har mistet sine kontaktpersoner og sine medbeboere på grund af store ombygninger og moderniseringer af boenhederne i Landsbyen og deraf genhusning.

Lone har i de perioder ikke fået den nødvendige støtte. Hun reagerer med meget skrigen, selvskaden og fortvivlelse. Hun virker stresset og angst. Hun lever kun på sit værelse og har ikke mod og overskud til at komme ud og deltage i sine tidligere aktiviteter som ridning, svømning, musik og turer i naturen.

Vi beslutter i samråd med forældrene, at Lone skal flytte endnu engang til en mindre boenhed med mindre psykisk belastede beboere. Denne flytning skal forløbe nænsomt og ikke skade Lone yderligere.

Den nænsomme flytning

Projektets hovedformål bliver "Den nænsomme flytning".

Projektet starter den 7. februar 2008, hvor hele personalegruppen i den nye boenhed får indsigt i Lones livshistorie, udviklingsalder, problematikker, ressourcer og behov.

På dette møde forbereder vi hvordan den nænsomme flytning skal foregå.

Vi er så heldige, at Lones kontaktperson i den fraflyttede boenhed, Birgitte, tilbyder at flytte med Lone. På mødet gennemgår vi Landsbyen Sølunds forslag til nænsom flytning og formulerer sammen, hvordan flytningen skal forløbe.

Halvanden måned før Lone skal flytte, begynder personalet at fortælle Lone om flytningen. Det gør personalet med stor begejstring og overbevisning. 4 personer fra den nye boenhed, som på daværende tidspunkt var blevet " Lones team", kommer på besøg, så Lone kan lære dem at kende, inden hun skal flytte.

Vi laver en fast procedure for, hvordan medarbejderne fra den nye boenhed skal præsentere sig for Lone og bestemmer, at de skal være helt ærlige omkring, at hun skal flytte igen.

Eksempel på rådgivning til personalet om proceduren:

Du giver hånd og præsentere dig.

Du siger: "Jeg skal lære dig at kende, for jeg arbejder der, hvor du skal bo om 1 måned."

Så siger Lone: " Jeg skal ikke flytte"

Så spejler du: "Du siger du ikke skal flytte, men du får et fint værelse og nogen dejlige venner. Birgitte følger med dig og skal også blive i dit nye hus."

Lone Siger: "Jeg skal ikke flytte"

Så spejler du igen: "Du siger du ikke skal flytte. Vi skal nok passe på dig og sørge for, at alle dem du kender, kommer og besøger dig." "Vi håber og tror du kan blive mere glad igen, for vi ser jo, du tit er ked af det her".

Goddag og farvel-bog

Vi laver en goddag og farvel-bog med billeder af Lones medbeboere og de ansatte i begge huse, som hun er vældig optaget af, små historier om dem alle sammen og historier om, hvad hun har haft af samvær med den enkelte.

En medarbejder fra den fraflyttede boenhed og en medarbejder fra den nye boenhed, kører sammen med Lone over til den nye boenhed og begynder at flytte nogle af Lones ting ind i hendes nye lejlighed. Lone vil ikke med ud af bilen, så personalet går selv derind og fortæller hele tiden Lone, hvad de gør. Denne proces gentager vi flere gange.

Et par dage inden flyttedagen holder vi afskedsfest for Lone i den fraflyttede boenhed med lagkage,

som hun elsker og gaver, bl.a. en bog, som vi læser højt af, og små afskedsbreve fra personalet i den fraflyttede boenhed.

Flytningen
Lone flytter den dag, det er aftalt. Birgitte, som bliver Lones nye kontaktperson, møder ind om morgenen i den fraflyttede boenhed og er sammen med Lone hele dagen.

Lones gamle kontaktpædagog Lise vækker hende og er sammen med hende om alle morgenens ritualer.

Da Lone er færdig med sin morgenmad, fortæller Birgitte Lone, at det er i dag, hun skal flytte. Lone reagerer prompte ved at hente sine sko og sin jakke. Lone snakker om flyttekasser hele dagen.

Birgitte og Lone kører rundt i bussen, mens Lones forældre flytter hendes ting til den nye lejlighed og indretter den, så den ligner den gamle lejlighed.

Det var en rigtig hyggelig dag med lakridser i bilen og frokost på Pølseras, Lones absolutte yndlingssted.

Da forældrene er færdige med at indrette den nye lejlighed, kører Lone og Birgitte tilbage til Sølund, hvor Lones forældre står i døren til den nye boenhed og tager imod. Det er aftalt at Lones far skal bære hende ind i huset, hvis hun ikke ville med. Lone bliver glad for at se dem og følger med dem ind i sin nye lejlighed.

Da Lone kommer ind og ser sine ting, som så vidt muligt er placeret som før, bliver hun rigtig ked af det, og hun begynder at skrige. Lone vil ud af huset igen. Giver sine sko til Birgitte og gør tegn til, at ville have dem på. Smider sig på sin seng og skriger. Birgitte bliver hos hende og forholder sig roligt, og hun gentager lige så stille "nu er vi i dit nye hus. Du skal bo her i det nye hus. Jeg passer på dig, og Lise kommer i morgen og besøger dig."

Lone falder til ro efter en times tid og har en god aften. Birgitte bliver og lægger Lone i seng.

De første uger læser personalet farvelbrevene højt for Lone, og fire af de medarbejdere fra den fraflyttede boenhed, som betød meget for Lone, kommer på besøg. En af de medarbejdere besøger stadig Lone engang i mellem.

Billedbog fra det fraflyttede sted
Lone har en fin bog med billeder af oplevelser fra det fraflyttede sted. Lone får hver dag tilbudt "Kontaktøen" som det terapeutiske rum, hvor Lone har pædagogen for sig selv i en ½ time og hvor der ikke er krav og forventninger eller andre ting der skal ordnes.

Kontaktøen er et tilbud, der er hver dag, og som øger Lones tillid til sin omverden, og hvor trygheden og relationen bliver styrket.

Lone har også sin dyne, den betyder meget for hende og er hendes overgangsobjekt, hendes trøsteting, som giver hende tryghed, når der er uro omkring hende.

Lone får det bedre og bedre og er generelt glad. Birgitte og Lones kommunikation bliver markant bedre, end den har været i den fraflyttede boenhed. Lone bliver tryg nok til at bruge sit verbale sprog som direkte kommunikation frem for ekkolali.

Projektet forløb dog ikke helt som forventet, da størstedelen af personalet i det oprindelige team fik andet job kort efter projektets start. Birgitte har dog været den gennemgående person og er fortsat kontaktperson for Lone. I sommerperioden var der mange forskellige personer omkring Lone, tilsyneladende flere end hun kunne klare. I den periode skred strukturen omkring Lone, og hun reagerede med uro og selvskaden.

Fra 1. september 2008 og til dags dato er der sket en markant udvikling med Lone. Der er færre personer omkring hende end der var i sommerperioden. Siden august har der været et fast team. Det er hovedsageligt medarbejdere fra Lones team eller husets faste personale, der er omkring hende.

Erfaringer
Det er en god idé at forberede en beboer på en forestående flytning ved at:

- Vise dem det nye sted inden flytningen.
- Flytte beboerens ejendele lidt ad gangen sammen med beboeren.
- Tale ærligt om, hvad der skal ske.
- Kunne trøste, sørge for at beboeren har et overgangsobjekt en trøsteting (dyne, bamse, taske eller lign).
- Det nye personale lærer beboeren at kende inden flytningen.
- Gamle personaler laver farvelbreve med billede af sig selv og evt. ting man har gjort sammen.
- Der holdes "farvel-fest".
- Gamle personaler og beboere besøger den fraflyttede den første tid.
- Vi skal derefter hjælpe beboeren med at "pleje" deres venskaber.
- Forældrene skal løbende orienteres om forløbet.

Litteratur
Inger Thormann og Charlotte Guldberg: *Den nænsomme anbringelse.* Hans Reitzels forlag
Inger Thormann og Charlotte Guldberg: *Med hjerte og forstand.* Hans Reitzels forlag
Inger Thormann og Charlotte Guldberg: *Hånden på hjertet.* Hans Reitzels forlag
Per Lorentsen: *Fra tilskuer til deltager.* Materialecentret Ålborg 2008

Se mere om Landsbyen Sølund på www.solund.dk

Nænsom flytning udarbejdet af Skodsborgmodelgruppen i Landsbyen Sølund med inspiration fra Psykolog Inger Thormann og Charlotte Guldbergs bog *"Den nænsomme anbringelse."*

Værd at huske i omsorgen for den beboer, der skal flytte:

1) ***Beboeren oplever utryghed ved at flytte og dermed blive adskilt fra det ene eller de mennesker, det er knyttet til, kontaktperson, personale og medbeboere.***
Uanset årsagen til beslutningen skal kontaktperson eller anden person som er kendt med beboeren, og som beboeren oplever som en tryghedsperson med til det nye sted i en overgangsfase.

2) ***For beboeren er en flytning altid forbundet med sorg og tab, og vi skal være opmærksomme på, at den der mister, sørger.***
Der skal skabes plads, rum og tid til anerkendelse af disse følelser.

3) ***En akut flytning af en beboer er sommetider nødvendigt, sådan som vores system fungere. Blot få dage, ja få timer suppleret af en nænsom og professionel indsats kan eliminere det akutte præg.***

4) ***Beboeren skal uanset dets udviklingsalder have formidlet hvad der sker og skal ske.***
Her kan der bruges ord, gestus, mimik og handlinger. Formidlingen bør ske i samarbejde med beboerens nærmeste og kontaktpersonen.

5) ***Når beboeren flytter, må de pårørende ikke glemmes og tilsidesættes. Når de pårørende er inddraget, hjælper de med at afhjælpe sorgen.***
Det må sikres, at beboeren er i hænder hos mennesker, der formår indlevelsen i deres situation og samtidig er fagligt kompetente.

6) ***I bestræbelserne på, at hjælpe beboeren til at opleve kontinuitet i deres liv, er det nødvendigt (og lovpligtigt), at forældrene og andre familiemedlemmer sikres en fortsat plads i beboerens liv.***
Vi skal hjælpe beboerne med at huske de mennesker de var knyttet til som f.eks. kontaktpersoner og medbeboere. Det kan gøres ved besøg og ved at lave bøger der illustrerer samværet. Vi skal vide, at beboerne nu skal vænne sig til nye lyde, nye dufte, nye stemmer og nye hænder.

7) ***Beboerens personlige ejendele, ting og tøj kan have stor betydning i en overgangssituation. Derfor skal de mennesker, der hjælper beboeren med at pakke, være opmærksomme på væsentlige ejendele, som skal bringes til det nye sted.***
Det kan være en idé, at tage billeder af værelset, som det så ud før.

8) ***Når store beslutninger i beboernes liv skal tages, er det næsten umuligt at handle alene. Inddrag derfor din kollegiale faggruppe eller dit reflekterende team eller opsøg supervision.***
Brug personalemøderne, få hjælp til hvordan flytningen, kan formidles til beboeren på den mest nænsomme måde. Kan vi sætte tid på offentliggørelsen af flytningen? Der er mange ører, nogen taler hen over hovedet og nogen hører. Hvor lang tid har den enkelte brug for til at gennemleve forandringerne?

9) ***Når en beboer adskilles fra og mister noget unikt – en væsentlig del af sig selv, en elsket ting eller et menneske det holder af – så skal vi ikke som det første tænke på at erstatte det tabte, for ofte vil det ikke kunne erstattes. Tilbyd i stedet din deltagelse i sorgen over det tabte og giv din alsidige og aktive omsorg.***
Tal evt. med hinanden om, hvordan vi kan hjælpe den enkelte med at sætte ord på hans eller hendes følelser og virke anerkendende og give plads og rum til den enkelte.

10) ***Det er vigtigt at arbejdstids tilrettelæggerne kommer med i denne proces fordi en grundig forberedelse, vil involvere kontaktpersonerne og personalemøderne.***

Landsmøde Socialt Leder Forum 2009

Af Per Roholt

Nøglen til innovativ ledelse: Uden tillid ingen kreativitet

Socialt Leder Forum samlede den 26. og 27. marts 352 ledere fra offentlige og private tilbud i hele landet til Landsmøde på Hotel Nyborg Strand. Temaet for foreningens 23. Landsmøde var innovation, og allerede i åbningstalen understregede den nyvalgte formand for foreningens bestyrelse, Hanne Vittrup behovet for at tænke innovativt, både i foreningen og på de sociale tilbud: - Vi ser et voksende behov for foreningen og dens ydelser især efter kommunalreformen. Flere ledere på det sociale område melder sig ind, fordi de har fået øje på vores specialiserede netværk på området for udviklingshæmmede, sagde Hanne Vittrup og lovede, at foreningen i de kommende år vil gøre endnu mere endnu bedre for at dække behovet hos alle landets ledere på det sociale område gennem yderligere professionalisering af indsatsen.

De første skridt til at skabe ny udvikling i foreningen er allerede taget ved at ansætte en fuldtids direktør, Ib Poulsen, der ser det som en af sine opgaver at hjælpe lederne med at blive mere innovative: Vi er 1500 ledere på det sociale område i kommuner og regioner, alle er ansat på vilkår, der ligner hinanden med arbejdspladser, finansieret af offentlige midler, politisk styring og en hverdag reguleret af detaljerede krav til vores indsats og de forventede resultater. Samtidig oplever vi et stigende økonomisk pres og et voksende krav fra medarbejderne om kompetenceudvikling. Derfor er der stort behov for, at vi som ledere får styr på tingene i klassisk forstand. Det vil sige, at vi skal udvikle os som ledere og personer, at vi skal udvikle vores tilbud og de metoder, som vi anvender i hverdagen i forhold til de udviklingshæmmede.

Aldrig har behovet derfor været så stort for at tænke nyt og anderledes som nu, sagde Ib Poulsen, der samtidig pegede på, at de fleste ledere og medarbejdere faktisk er meget innovative: - Men desværre er det de færreste gode ideer, der bliver sagt højt og budt velkommen. Det er synd, for mange ledere - og medarbejdere for den sags skyld - sidder inde med megen god viden, men de kan have svært ved at omsætte denne praksisviden til innovative løsninger inden for de snævre økonomiske rammer, der er i vores meget kontrollerede verden sagde Ib Poulsen, og advarede samtidig mod at forveksle innovation med enhver ny smart management teori, der kommer på banen som mirakelløsningen på komplicerede problemstillinger. - Vores område er til stadighed gennemsyret af nye ledelsesmæssige ideer. De skifter næsten lige så hurtigt som moden. For mig at se er det derfor værd at huske på, at ledelse handler om ledelse af mennesker. Uanset hvad man kalder det, så handler det om ledelse, om de små forbedringer i hverdagen der gør arbejdspladsen og ydelserne endnu bedre, sagde Ib Poulsen og tilføjede, at innovation også kræver tillid: - Hvis vi skal være innovative - og det skal vi - så har vi brug for at omverden viser os tillid. Tillid til, at det vi gør som ledere og medarbejdere er professionelt, så det i højere grad bliver tilliden frem for ledelsesteorierne, der styrer hverdagen, sagde Ib Poulsen: - Tillid er nemlig afgørende for, at vi får tilbud, som er værd at arbejde på, og hvor det er værd at bo og opholde sig for de udviklingshæmmede.

TEMADEBAT

Værktøjer til trivsel

Hvad kan man som leder i et kommunalt eller regional tilbud gøre for at fremme trivsel og reducere stress i en organisation, hvor arbejdet bliver stadig mere diffust? På Landsmødet kom tre forskellige professionelle virksomhedskonsulenter med deres bud på værktøjer, er alle kan være med til at udvikle arbejdspladsen og dermed være med til at reducere den utryghed, der ofte kan føre til stress.

Innovationsledelse

Innovation er vejen til en arbejdsplads med trivsel. Innovation er samtidig et af tidens mest hypede modeord inden for ledelsesteori. I hvert fald hvis man skal tro konsulent cand. scient. pol. Henrik Winther Bendix, HR Organisa-

tion/Ledelse, Region Midtjylland.

Til gengæld, så er det hele måske ikke så kompliceret, som det lyder:

- Innovation er blot en fin måde at sige *villet fornyelse* på. Det vil sige, at arbejde med det, som man leverer, og hele tiden søge at udvikle det, forklarede Henrik Winther Bendix, der blandt andet forsøgte at indkredse innovationsbegrebets væsen i sit oplæg. I praksis handler innovation om, at man prøver at inddrage kendt eller ny viden en anderledes sammenhæng – fra et felt på et andet felt. Samtidig er innovation ikke noget, som man kan snakke sig til. Innovation er ideer, der omsættes i praksis og ikke kun for ideernes egen skyld men for at gøre vores ydelser bedre for borgerne. Derudover er innovation et spørgsmål om driftighed, dristighed, og kultur, mente Henrik Winther Bendix:

Driftigt, fordi vi har en aktivitet, som vi gerne vil have til at fungere bedre. Dristighed, fordi der ikke er megen innovation, hvis man ikke tør vove fodfæstet. Kultur, fordi det er en måde at gå til tingene på, en måde at tænke på. Innovation kræver desuden mod, fordi man aldrig kan vide, hvad der kommer ud af en innovativ indsats.

I modsætning til mange mente Henrik Bendix Winther, at det egentlig står ganske godt til med innovationskulturen i den offentlige sektor, og han nævnte i sit oplæg en række eksempler på innovative løsninger, lige fra nye måder at kontrollere hjertepatienters blod på i sundhedsvæsenet til avancerede ledelsesformer på Det Kongelige Teater og Nationalbankens indsats for at eksportere den danske realkreditmodel til Mexico.

Men hvad er det egentlig der skal til, hvis man som leder selv vil gøre en indsats for at styrke innovationskulturen på arbejdspladsen? Flyt dig lidt, sagde Henrik Bendix Winther til de 350 ledere:

- Allerførste bud er at lade være med at stå i vejen for medarbejdere med ideer og lyst til at prøve nyt, sagde han og kom med yderligere fem bud på, hvad lederen kan gøre for at fremme innovation på arbejdspladsen

1. Lederen skal være den strategiske aktør og sætte scenen på det overordnede plan.
2. Lederen skal være kulturskaber og skabe rammerne og et gunstigt klima for innovation.
3. Lederen skal være forbindelsesofficer, det vil sige se behovene, knytte kontakter til de rigtige mennesker og sende de rette budskaber til de rigtige personer.
4. Lederen skal lede sit personale og sætte det rigtige hold, det vil sige sikre en god balance mellem sikker drift og fornyelse.
5. Lederen skal være metodeudvikler og følge processen tæt så hun kan være sparringspartner i forhold til personalet.

- Og så husk på, sluttede Henrik Bendix Henrik Winther, innovation er – nøgternt set - besværligt, forbundet med risiko, og det lykkes ikke altid. Men mennesker, der arbejder med innovation, har det sjovere og levere længere!

Læs mere om innovationsledelse på www.Midtlab.rm.dk

LEDELSE ER REKRUTTERING OG FASTHOLDELSE

- og en masse ros

Peter Møller. cand.psych. er ejer af konsulentfirmaet Impactt og som 53-årig har han kun haft tre stillinger i hele sit liv. Men på oplægget at dømme har hans liv til gengæld været en lang kompetenceudvikling, lige fra han startede på officersskolen og endte som psykolog med eget konsulentfirma, og en række af landets største virksomheder som kunder. Derfor er det heller ikke underligt, at han mener, at det som virksomhed gælder om at holde fokus på rekruttering og fastholdelse af de rette medarbejdere, hvis man vil have et godt arbejdsklima.

For lederen betyder det, at man hele tiden skal tage bestik af omverdenens forventninger for at kunne besvare spørgsmålet om, hvad virksomhedens medarbejdere skal kunne i fremtiden.

For det er samtidig svaret på, hvilke kompetencer virksomheden skal have, og dermed også hvilke medarbejdere virksomheden skal rekruttere og fastholde. Han foreslog derfor, at man som leder sætter sig ned med sine medarbejdere og laver en liste over de 3-5 vigtigste "kunder" og deres forventninger til virksomheden i fremtiden. Det giver mulighed for i fællesskab at finde svaret på, hvad virksomheden kan gøre for at imødekomme forventningerne og få skabt et fælles billede af behovet for kompetenceudvikling.

Men man kommer heller ikke uden at fokusere på medarbejdernes passion, hvis man vil skabe trivsel på arbejdspladsen. Og det er straks sværere at måle passion end kundskaber, påpegede Peter Møller.

Evner og talent kan man som regel afdække ved at spørge sig selv, medarbejderne eller evt. kunderne om, hvad de synes, at man er god til. Men når det drejer sig om passionen kan man ty til metoder som Appreciative Inquiery være med til at afklare, hvor medarbejderne er henne.

- En måde er at bede medarbejderne om at beskrive en opgave, som de har fundet meget motiverende og bede dem om at svare på, hvordan deres job ville være, hvis de havde flere af disse opgaver. Man kan også spørge medarbejderen, hvad hun mener, at virksomheden ville få ud af, at hun fik flere af disse opgaver. Og endelig spørge, hvad kan jeg gøre, og hvad kan du gøre for at få flere af de motiverende opgaver, sagde Peter Møller, der mente, at denne tilgang kan være meget mere givende end traditionelle MUS-samtaler, der ofte får karakter af fejlsøgning frem for en mulighed for at finde frem til potentialet i medarbejderen. Argumentet var blandt andet en

global undersøgelse blandt 19.000 ledere i 19 forskellige offentlige og private industrier, der konkluderer, at der som leder er ca. 106 aktiviteter, som man kan sætte i gang for at øge medarbejdernes præstationer, og det vigtigste værktøj er hypig, fair og præcis uformel feedback fra leder til medarbejder.

- Det understreger for mig, at det selvfølgelig er vigtigt med MUS-samtaler, men endnu vigtigere med den løbende ros, sagde Peter Møller, der som personalechef i Novo Nordisk selv gennem mere end ti år har været en af ankerpersonerne for virksomhedens udvikling af ledere, medarbejdere og organisation.

Læs mere om Peter Møller på www.impactt.dk
Læs mere om Appreciative Inquiery på http://www.lederweb.dk/wm139244

MÅLE OG VEJE:

Ledelse gennem performance management

Flere år i træk har Microsoft Danmark opnået titlen som Danmarks Bedste Arbejdsplads. Men hvad er hemmeligheden bag succesen? For virksomhedens HR direktør Thomas Ahrenkiel er det et spørgsmål om at skabe rum for personlig udvikling, holde fokus på resultaterne og skabe en kultur med passion og stolthed i forhold til virksomhedens produkter. Og så handler det om at måle og belønne medarbejdernes indsats.

Hos Microsoft Danmark forsøger virksomhedens fire HR-medarbejdere at fremme disse værdier hos virksomhedens 400 ansatte gennem et systematisk arbejde med performance management. I virksomheden kalder man systemet for myMicrosoft, og det er et ledelseskoncept, hvor det er nøje beskrevet, hvordan man gennem en løbende dialog med medarbejderne sætter konkrete mål for, hvad der forventes af dem og hvordan de skal nå målene. Desuden bliver der hele tiden fulgt op på om medarbejderne når målene, blandt andet igennem månedlige samtaler ledersamtaler med hver enkelt medarbejder. Desuden bliver medarbejderne belønnet efter i hvor høj grad de lever op til de aftalte mål.

I praksis betyder det, at lederen hvert år i juli har en samtale med hver enkelt medarbejder, hvor målene for det kommende år fastsættes og den enkelte medarbejder indgår en kontrakt med lederen om, hvad han eller hun skal nå i år. Det gælder også, hvad medarbejderen skal lære i det kommende år for at udfylde sin beskrevne jobrolle. Forud for dette er der gået en proces, hvor alle i organisationen, lige fra den øverste interne salgsleder på koncernens hovedkontor i USA, Steve Ballmer har fastsat sine mål, der så siver ned gennem organisationen fra region til land til den enkelte arbejdsplads, så alle medarbejdere i hele organisationen på verdensplan i princippet arbejder ud fra de samme overordnede målsætninger.

På den måde er der i realiteten også en 1-1 kobling mellem mit og Steves mål, forklarede Ahrenkiel.

I oktober måned starter næste del af processen med Manager-Feedback, en medarbejderundersøgelse, hvor medarbejderne bliver bedt om at svare på, hvordan de ser deres leder. Undersøgelsen gentages i øvrigt hvert halve år og bruges til at finde ud af, hvilke ledere der klarer sig godt eller mindre godt med henblik på at give lederne den nødvendige støtte til at udfylde deres rolle.

I januar gennemfører lederne MUS-samtaler med deres medarbejdere og endelig giver lederne hver enkelt medarbejder karakter for deres indsats sidst på året, i april måned. Karakteren er samtidig grundlag for den særlige bonusordning, der er en del af hele performance management systemet.

- Vi mener, at det er vigtigt også at kunne fortælle medarbejderne, hvis de har klaret sig dårligere end forventet, forklarede Thomas Ahrenkiel, ikke mindst fordi vurderingen har betydning for, hvilken bonus medarbejderne får ved årets afslutning. Medarbejderne inddeles blandt andet i tre grupper alt efter om de har klaret sig dårligere end forventet, levet op til forventningerne eller gjort det bedre end forventet. Men de deles også op efter i hvor høj grad lederen vurderer, at de udnytter deres potentiale fuldt ud. I praksis skal lederen hvert år inddele medarbejderne i tre grupper, 10 %, 70 % og 20 %.

De 10 procent er medarbejdere der har nået deres potentiale, og de belønnes med aktier, der frigives efter 5 år, også kaldet de gyldne håndjern, der skal få de dygtigste medarbejdere til at blive længere.

- Det tvinger også lederne til at finde ud af, hvilke medarbejdere der er mindst potentiale i, og så skal de sige det til medarbejderne.

Selv om Microsoft Danmarks HR-chef Thomas Arenkiel erkender at systemet næppe kan overføres umiddelbart til den sociale sektor, så fastholder han at systemet virker for Microsoft:

- Vores medarbejdere ved, hvad de går ind til, når de bliver ansat. De folk, der ikke synes, det er sjovt, bliver her heller ikke. Der er desuden klare fordele ved at lede gennem måling. Medarbejderne ved, hvordan de klarer sig, og hvordan de kan gøre det bedre. Lederne opnår bedre resultater, fordi øget motivation hos medarbejderne øger deres performance. Og for Microsoft, ja, når medarbejderne klarer sig godt, så gør firmaet det også!

Motivation

Hvor engageret kan man egentlig tillade sig at være som leder? Se Microsofts interne salgsleder Steve Ballmer inspirere sine medarbejdere på *www.youtube.com/watch?v=wvsboPUjrGc*

Læs også mere om Danmarks Bedste Arbejdsplads på www.greatplacetowork.dk/

Hanne Vittrup ny formand i Socialt Leder Forum:

Vi skal sammen gøre foreningen synlig

Af Per Roholt

Det 23. landsmøde i Socialt Leder Forum bød på intet mindre end en lille revolution. Mødet blev nemlig for første gang nogen sinde åbnet af en kvindelig formand, Hanne Vittrup, der har overtaget formandsposten efter Ib Poulsen, der i stedet er blevet ansat som direktør. Den 54-årige bostedsleder Hanne Vittrup har i en årrække været medlem af bestyrelsen, og hun ser netop sin lange erfaring fra bestyrelsesarbejdet som en fordel i den aktuelle situation, hvor foreningen er ved at ændre sig fra en klassisk græsrodsorganisation til en professionel netværksorganisation. - Der er nødt til at være nogen gamle garvede aktivister som mig i spidsen, der kan give Ib lidt modspil og være en kvalificeret medspiller. For det er jo en helt ny udvikling af den her græsrodsbevægelse, at der bliver ansat en direktør, og jeg tror, det er vigtigt for foreningen, at det ikke er helt nye folk, der skal styre foreningen gennem den forandringsproces, siger Hanne Vittrup.

Hvad er det for en udvikling, der er sat i gang i Socialt Leder Forum?

Først og fremmest bliver foreningen lettere tilgængelig ved, at der er en direktør, der kan træffes hver dag. Medlemmerne kan komme i dialog med foreningen og få svar på evt. spørgsmål, give ideer eller være sparringspartner i aktuelle sager, og i det hele taget gøre foreningen mere "levende" i hverdagen. Tidligere skulle bestyrelsesmedlemmer jo fanges rundt omkring på vores arbejdspladser. Vi bliver kort sagt mere tilgængelige ved at have en direktør. Det er den store forandring. Men det betyder også, at vi får mere tid til at være opsøgende. Et eksempel kan være temaet om FN-konventionen, der blev behandlet på landsmødet i marts. Til daglig er der

Hanne Vittrup, 54 år, er uddannet socialpædagog og bostedsleder på Bostedet Høvejen-Tronholm i Randers Kommune og bor til daglig i Følle ved Rønde på Djursland.
Foto: Per Roholt

ikke mange af os, der har tid til at følge med i den slags sager og tjekke på offentlige høringsportaler og lignende. Men det vil være sådan noget, som direktøren kan være hjælpsom med, lige som han kan sætte sig ind i andre relevante sager og præsentere dem for bestyrelse og repræsentantskab. Vi ønsker også at kunne være mere aktive i samarbejdet med eksempelvis Kommunernes Landsforening, Danske Regioner, brugerorganisationer og lignende. Den nye direktør skal følge op på landsmøder og konferencer, hvor medlemmerne ofte kommer med spørgsmål eller et behov for at få kontakt med andre medlemmer, der arbejder med de samme særlige handicapgrupper. Det er et vigtigt område, hvor vi kan blive meget bedre til at formidle praksisviden og kontakt mellem de relevante personer.

Hvordan ser du din egen rolle som politisk valgt bestyrelsesformand?

Jeg skal følge udviklingen i foreningen tæt og ser det som en vigtig opgave at medvirke til at synliggøre foreningen såvel for medlemmer som ikke medlemmer, og at det er en forening, der er en troværdig og aktiv medspiller i spørgsmål, der har betydning for mennesker med handicap, deres hjælpere og ledelserne. I samarbejde med Ib og den øvrige bestyrelse vil jeg arbejde på, at foreningen lever op til sine formål og tager initiativ og understøtter ønsker om et større aktivitetsniveau.

Hvad ser du som den største udfordring for foreningen i forhold til specialområdet lige nu?

Vi skal have de regionale temadage til at fungere, og dernæst skal vi tage initiativ til at etablere og følge op på netværksgrupper. Vi mangler netværkene lokalt. Nogle forstandere har tidligere haft netværksgrupper, men de eksisterede i de gamle kommuner og amter. I dag sidder nogen forstandere helt alene, som de eneste ledere af et tilbud til handicappede i en kommune sammen med ledere fra helt andre områder som ældreområdet, arbejdsmarkedsområdet eller psykiatrien. I mange mindre kommuner er tilbuddene til handicappede blevet meget mere isolerede, så mere end nogensinde er der behov for at etablere sparring for lederne på handicapområdet. Kommunerne skal nok selv lave netværk på det generelle plan på tværs af de kommunale tilbud, men det er ikke godt nok for os, der arbejder med mennesker med handicap. Vi oplever jo alle sammen hver dag, at vi skal kæmpe for vores eksistens i de kommunale netværksgrupper. Kæmpe for at forklare, at et dag- og døgntilbud for udviklingshæmmede ikke kan sammenlignes med et plejehjem for ældre eller en skole eller andre særlige tilbud rettet mod normalbefolkningen. Vi koster rigtigt mange penge, og derfor er der mange, der gransker os. Desuden skal vi igen have fat i det internationale arbejde. For fem år siden talte vi meget om det i foreningen, men vi havde ikke kræfter til at gøre noget ved det. Men det har vi måske nu.

Hvad kan foreningen få ud af det internationale samarbejde?

Jeg tror, at vi kan få andre værdier i spil i debatten end fx lige spørgsmål om behovet for store handicapboliger, altså de fysiske rammer. Måske vi kan få fokus på andre værdier, der i højere grad retter sig mod det nære. Nogen gange skal man ud i fremmede kulturer og støde på forskellene for at kunne definere sin egen verden mere konkret. Kulturmødet kan være med til at gøre det mere tydeligt, hvad der egentlig har værdi for os, hvad der egentlig betyder noget for mennesker. Hvad foreningen vil få ud af det, afhænger af, hvad vi skal satse på. Der er brug for en fornyet drøftelse af det på et repræsentantskabsmøde, hvor vi får ønskerne tydeliggjort.

Hvordan tror du, at foreningen vil udvikle sig i de kommende år?

Hvis vi ser ti år frem i tiden, så vil Socialt Leder Forum fortsat have en rolle i forhold til formidling af praksisviden og netværksgrupper inden for handicapområdet. Foreningen vil også have en endnu større rolle som en organisation, der står på listen over de parter, der altid bliver hørt, når der skal laves evalueringer, projekter, politikker mm. Jeg tror også, at foreningen vil rumme mere, end vi har i dag, både flere medlemmer, men også flere af de andre små specialforeninger, der har svært ved at overleve. Problemet for de små grupper er, at så længe det er græsrødder, der skal stable aktiviteterne på benene, så bliver det tit personbestemt. Så kommer det hele til at stå og falde med, om der er en ildsjæl i gruppen eller foreningen, og når han eller hun brænder ud, så falder det hele til jorden. Derfor tror jeg, flere af de små grupper vil se i retning af vores forening i de kommende år, så vi med tiden får karakter af en paraplyorganisation for specialområdet.

Vox pop fra landsmødet i Socialt Leder Forum

Af Per Roholt

Leif Nord, forstander, Børn og Unge Centret, Region Midtjylland, Juelsminde

Hvor god er du til at skelne mellem arbejde og privatliv?
Heldigvis bor jeg langt fra, hvor jeg arbejder, så jeg bruger tiden til og fra arbejde til at omstille mig. Jeg hører musik og ser på musvågerne på pælen ved vejen. Så bor jeg samtidig alene, så derfor kan jeg tillade mig at gøre arbejdet færdigt og blive lidt længere, når der er behov for det. Det er de ufærdige opgaver, der stresser.

Desuden gør jeg meget ud at uddelegere og følge op på opgaverne, og kan på den måde slippe for at fedte rundt i detaljerne og bevare overblikket i hverdagen.

Hvor gode er dine medarbejdere til at gøre det?
Generelt er afdelingerne blevet bedre til at skelne mellem arbejde og privatliv. Men på grund af sammenlægninger, er der også områder, hvor jeg nu har flere medarbejdere, der er mere udsatte for stress, fordi der arbejder med akutte sager, hvor der kan forekomme magtanvendelse og vold, så der må vi hyppigt tage en snak.

En anden udfordring er dog, at der er sket et skred, hvor man for 20 år siden skulle have et godt privatliv for at håndtere sit arbejde, så har mange den holdning, at de skal have et godt arbejde for at klare deres indholdstomme familieliv. Det er et problem for arbejdspladsen hverken kan eller skal dække for store dele af medarbejdernes sociale og emotionelle behov. Selvfølgelig skal vi drage omsorg for hinanden, men man skal også huske på, at vi ikke er sammen for at være rare ved hinanden, men vi fordi vi har et job, der skal udføres. Vi køber nok medarbejderens arbejdskraft, men ikke hele sjælen. Det er vigtigt at huske på, for hvis medarbejderne investerer for meget af sig selv, kan det i sidste ende føre til stress.

Hvilke redskaber bruger I?
Jeg tror, det bedste redskab er, at den enkelte gør op med sig selv, hvad der i øvrigt er vigtigt i livet ud over arbejdet, hvad enten det er sport, Mozart eller god rødvin.

Lise Palm, viceforstander, Handicapområdet, Guldborgsund Kommune

Hvor god er du til at skelne mellem arbejde og privatliv?
På en skala fra 1-10 er jeg vel et 9-tal. Når jeg går hjem, kan jeg sagtens lukke af, selv om jeg har hjemmearbejdsplads, og bunkerne på skrivebordet er høje. Hvis jeg har vigtige ting, der kører rundt i hovedet, så skriver jeg det ned, og så er det ude af hovedet. Det er noget, som jeg har været nødt til at lære mig selv for ellers risikerer man at brænde ud som leder.

Hvor gode er dine medarbejdere til at gøre det?
Vi har en stresspolitik i organisationen, og vi gør meget for at implementere den i hverdagen. Vi har 600 medarbejdere på området og derfor er emnet tit oppe at vende i arbejdsgrupper, de enkelte teams MEDudvalg, SR, osv. Med alle de fusioner vi har været igennem er arbejdet blevet mere krævende, så vi er meget bevidste om, at vi skal gøre meget ud af at passe på hinanden.

Hvilke redskaber bruger I?
Det vigtigste redskab vi bruger er handleplanen i vores stresspolitik, der er udarbejdet sammen med medarbejderne. Desuden benytter vi os blandt andet af lederbaseret caching. Alle ledere har afsat 1,5 time hver 14.dag, hvor medarbejderne kan reservere tid til en coachingsamtale. Samtalerne kan handle om stress, men også om andre problemer og dilemmaer i hverdagen, som medarbejderen vil drøfte med lederen. Intet emne er for småt. Alle ledere har fået et mini-kursus i lederbaseret coaching, og vi træner selv metoden på hinanden i forbindelse med vores ledermøder.

Maja Rongen Jensen, forstander Camillehusene, Gentofte Kommune

Hvor god er du til at skelne mellem arbejde og privatliv?
Jeg synes selv, at jeg er god til at trække grænsen mellem arbejde og privatliv, men jeg har også været leder i 24 år. Det betyder også at jeg ved, at der er tider på året, hvor jeg har mere travlt end i andre perioder og så sørger jeg for at få indhentet mine privattimer igen, når der er tid. Jeg er også bevidst om, at jeg selv er ansvarlig for at stresse af, for det skal man kunne som topleder, ellers går det ikke i længden.

Hvor gode er dine medarbejdere til at gøre det?
Vi er et døgncenter for børn og unge, og det lægger et sort pres på medarbejderne. Derfor er trivsel og Work Life Balance et specifikt indsatsområde for os, hvor vi gør meget ud af hele tiden at fange stemningen og bearbejde den løbende i samarbejde med blandt andet tillidsrepræsentanter, SR og MED-repræsentanterne.

Dygtige socialarbejdere risikerer jo at brænde deres lys i begge ender, hvis der ikke er en god ledelse, som griber ind og løbende får italesat de farer, der lurer i vores fag. Som medarbejder på en døgninstitution for børn og unge arbejder vi med mange pædagogiske udfordringer, og her er jo aldrig lukket.

Hvilke redskaber bruger I?
Vi sørger for hele tiden at arbejde med vores værdisæt og politikker på området, der blandt andet omfatter stress, samvær, mobning og holder hele tiden øje med om vi kan optimere arbejdsgange eller tage nye metoder i brug, der letter hverdagen for medarbejderne.

Udviklingshæmmede som frivillige besøgsvenner

Af projektleder Gerd Augsburg

Afsluttende beretning
Forsøgsprojektet sluttede i april 2009, - hvordan gik det? I dette tidsskrift nr. 3, 3.kvartal 2007 var der en artikel om et projekt om udviklingshæmmede som frivillige besøgsvenner. Artiklen beskrev syv besøgsvensforhold, de frivillige samt besøgsmodtagerne.

Projektet er nu afsluttet og har via en ekstern evaluering samt en DVD-film åbenbaret meget positive og spændende resultater om udviklingshæmmede og deres plads i det frivillige sociale arbejde.

Projektlederen vil her fortælle, hvordan det er gået siden sidst med de tidligere beskrevne besøgsvensforhold, og dernæst fortælle om resultaterne på en mere teoretisk facon.

Allan
Allan er besøgsven for Karen. Der er ikke så meget nyt at fortælle, - de har et varmt og kærligt venskab og ses fortsat hver anden mandag eftermiddag.

Peter
Peter er besøgsven for Kaj. Kaj er blevet dårligere, faktisk blev han i efteråret indlagt på hospitalet, hvor han oplyste, at Peter var hans nærmeste pårørende. Nu bor Kaj i beskyttet bolig. Peter har købt en el-scooter, så han nemmere kan komme frem og tilbage, når han besøger Kaj. De ses fortsat hver anden søndag eftermiddag.

Søren
Søren var ledsager for Per, som er stærkt svagtseende. De ses ikke mere, da Per har trukket sig. Vi ved ikke hvorfor, da jeg ikke kan få kontakt til Per, men de nåede da at have mange gode udflugter sammen i det 1½ år, de havde kontakt med hinanden. Søren vil fortsat gerne være frivillig ledsager og der er ved at blive fundet en ny matchning.

Elisabeth
Elisabeth var besøgsven for Ingrid, men Ingrid døde for et par måneder siden. Imidlertid havde plejehjemmet lært Elisabeth at kende som en sød og god besøgsven, og ville gerne have hende til at fortsætte sin gang på plejehjemmet. I sidste uge blev Elisabeth introduceret for en ny besøgsmodtager Rita. Rita er meget sød, men en lille smule dement, så det var spændende, hvordan det ville gå. Elisabeth optrådte som den mest professionelle besøgsven: "Goddag Rita, jeg hedder Elisabeth og jeg er din nye besøgsven. Jeg har hørt, at du godt kan li` at se på fotografier fra da du var ung og jeg kan se, at du har lagt dem frem". Så satte hun sig ned og de begyndte at se på billeder. Jeg var vildt imponeret. Plejepersonalet fortalte senere, at Rita resten af dagen havde været meget glad på grund af Elisabeths besøg og Elisabeth selv følte sig godt tilpas i selskab med Rita.

Karen
Karen var en meget sød og tålmodig og varm besøgsven, men desværre havde hun ikke overskuddet og meldte tit afbud. Hun var kun 20 år og brugte mange kræfter på at finde sin plads i sit eget liv, - hvor hun skulle bo, hvad hun skulle beskæftige sig med, kærester osv. Hun var lettet, da vi blev enige om at afbryde. Og jeg var glad for at kunne sige til hende, at hun var velkommen til at komme tilbage, når hun blev 30 år og var blevet mere stabil i sit eget liv, for hun var en meget sød besøgsven.

Mads
Mads skulle være ledsager for Lone og Hans, der var blinde. Det gik vældig godt 5-6 gange, men så begyndte Mads at udeblive fra aftalerne. Jeg blev opmærksom på, at jeg aldrig havde spurgt ham om hans motiv til at være frivillig. På spørgsmålet svarede han, at han syntes det var spændende at være med i noget nyt! Da det ikke hjalp, at vi ringede til ham dagen før for at minde ham om aftalen, måtte vi desværre sige farvel til hinanden.

Birgit
Birgit blev først besøgsven for en gammel dame på et plejehjem, men fordi jeg ikke støttede dem godt nok med at lære hinanden at kende, blev det ikke en succes. Som koordinator skal man være med ved de første 3-4, måske 5 besøg, både for at hjælpe parterne med at blive fortrolige med hinanden, men også for at sikre sig, at det går godt, at den frivillige selv kan finde derhen, selv kan finde hjem igen, selv kan finde ud af, hvornår hun skal gå igen osv. Birgit blev besøgsven for en anden gammel dame og det går godt. De ses en time hver anden uge, bortset fra en periode på et par måneder, hvor Birgit holdt en pause, da hun havde for meget om ørene.

Projektets resultater
Projektet har haft syv frivillige, der har været besøgsvenner for ensomme gamle og ledsagere for blinde/svagtsynede. Det lyder

ikke af meget, men bygget oven på matchningserfaringer fra andre besøgstjenester, samt ved hjælp af den eksterne evaluering fra Socialt Udviklingscenter SUS, er der uddraget følgende resultater, der også i den frivillige verden er meget unikke og spændende.

1. For at blive godkendt som besøgsven skal man som udviklingshæmmet opfylde de samme krav som ikke-udviklingshæmmede
   - man skal have lyst til at være frivillig,
   - man skal være god til at være sød og rar overfor andre
   - man skal være stabil og kunne overholde sine aftaler.

   Disse krav er altså ens for alle, der ønsker at være frivillig, på den måde er der ikke forskel på udviklingshæmmede og ikke-udviklingshæmmede frivillige. Men måske skal den frivillige have hjælp fra hjemmevejlederen til at huske på aftalen, så hjemmevejlederen er en vigtig samarbejdspartner.
2. De frivillige udviklingshæmmede udfylder et tomrum i den frivillige verden, da de er besøgsvenner for modtagere som ellers ikke ville få besøg, selvom de trænger lige så meget. For eksempel er det vanskeligt for almindelige besøgstjenester at finde besøgsvenner til gamle, der bor på plejehjem, da det almindeligvis er for lidt givende for besøgsvennen, når den gamle er blevet så affældig og dårlig. Der er ikke tale om demente, men "bare" gamle folk.
3. Metoden og processen i matchningen mellem den frivillige og modtageren er den samme, som i andre besøgsvensforhold. Dog tager hver matchning væsentlig længere tid på grund af flere samarbejdspartnere og at matchningsprocessen er langsom. Man skal som koordinator forvente at hver matchning tager fem gange så lang tid end ellers.

4. Når parterne har lært hinanden at kende, er arbejdet med at pleje relationen det samme, som i andre besøgsvensforhold.

Som sagt er der fremstillet en DVD-film "Vi skal jo hjælpe hinanden", der viser de fire første besøgsvensrelationer. Desuden har Socialt Udviklingscenter SUS med baggrund i evalueringen skrevet et hefte med gode råd til koordinator, den frivillige, den frivilliges hjælper, besøgsmodtageren og besøgsmodtagerens hjælper. Heftet ligger som et indstik i filmens kassette.

Projektets fremtid

Projektet er et forsøgsprojekt (januar 2006 – april 2009)

I projektets sidste del (3/4 år) har projektleders arbejde hovedsageligt været at rejse rundt i hele landet, vise filmen og fortælle om erfaringerne overfor koordinatorer fra lokale besøgstjenester eksempelvis Røde Kors og Ældre Sagen. Desuden har der tit også deltaget repræsentanter fra den lokale socialforvaltnings handicapafsnit og ledere fra beskyttede værksteder eller andre steder, hvor de udviklingshæmmede færdes.

Formålet med foredragsturneen har været at besøgstjenester åbner for, at udviklingshæmmede kan blive frivillige på lige fod med ikke-udviklingshæmmede. For eksempel at Røde Kors i Randers siger: "Vi har en besøgstjeneste her i Randers med 20 frivillige besøgsvenner, - to af dem er udviklingshæmmede". På landsplan vil det højst være ca 500 udviklingshæmmede, der både kan og har lyst til at være frivillige, dvs opfylder kravene. Det betyder maksimalt 3-4 personer i hver by foruden de store byer.

Resultatet af foredragsturnéen er, at seks besøgstjenester nu arbejder på at få frivillige udviklingshæmmede, dels af hensyn til de udviklingshæmmede, men også af hensyn til de gamle og ensomme, som besøgstjenesterne via de udviklingshæmmede nu får en mulighed for at hjælpe. Gamle, som ingen ellers orkede at besøge.

DVD-filmen "Vi skal jo hjælpe hinanden" og evalueringen af samme navn rekvireres på: www.sus.dk/udgivelser Desuden er der en udførlig beskrivelse af projektets metode på Servicestyrelsens hjemmeside www.godsocialpraksis.dk under menuen handicappede og frivillighed.

Projektleder Gerd Augsburg kan kontaktes på:
Center for Job og Oplevelse
Gydevej 17, Esbønderup
3230 Græsted
Telefon 30 57 41 92
E-mail: gerdaugsburg@hotmail.com

Offer eller aktør

- om ledelse og fornyelse i en omskiftelig tid

Af cand. scient. pol. og ph. d. Henrik W. Bendix, Region Midtjylland, Århus.

Også efter NPM skal sociale institutioner tilpasse sig nye vilkår

I forlængelse af den borgerlige regerings Kvalitetsreform er en debat vokset frem om, hvordan den offentlige sektor skal styres i forlængelse af de bestræbelser, som tilsammen er blevet kaldt *New Public Management*. Det er fællesbetegnelsen for en lang række forsøg på at modernisere den offentlige sektor med markedslignende træk: fritvalgsordninger, præstationsmålinger, taksameter-betaling, resultatkontrakter m.m.

Det er nok for tidligt helt at afskrive markedstænkningen, selvom den har vist sine begrænsninger. For barometeret står stadig på 'omskifteligt' også for de sociale institutioner. Der kommer grundlæggende ikke flere penge til den offentlige sektor, men behovene for flere og bedre ydelser fortsætter. Hertil kommer de strukturelle bevægelser, der i det lange perspektiv altid har været et vilkår for institutionerne. Engang var de statslige, så overgik de til amterne, og efter kommunalreformen er de i bevægelse imellem regioner, kommuner og selveje.

Medarbejdere og ledere i institutionerne kan i den situation vælge mellem to hovedstrategier: man kan se sig selv som et *offer* for udviklingen, som det er synd for, og som andre bør have sympati, forståelse og omsorg for – og det kan man så håbe resulterer i beskyttelse og nænsomhed.

Alternativt kan man vælge at se sig selv som en beslutnings- og handlekraftig *aktør* i et uklart felt. Man har ikke fuld frihed og selvstændighed; men man har friheden til at fortolke udviklingen i omverdenen og bruge sine fagprofessionelle og ledelsesmæssige kompetencer til at agere bedst muligt i institutionens og borgernes interesse.

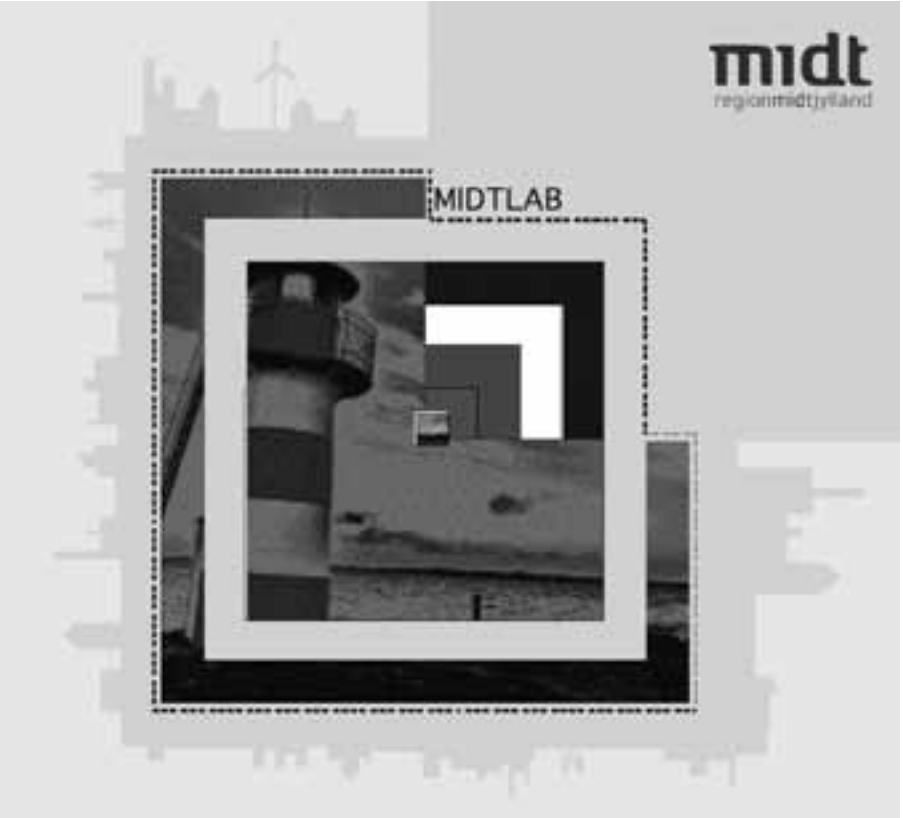
Innovation = fornyelse = nødvendighed af og ret til at eksperimentere

Region Midtjylland har i lyset af den omskiftelige virkelighed skabt *Midtlab* for at katalysere innovation overalt i regionen og i samspillet med andre parter. *Fornyelse* eller *innovation* er det naturlige og nødvendige svar på omskifteligheden og de fortsat voksende forventninger. Det er bedre at styrke sin evne til at identificere og dække nye behov hos borgerne end at bruge alle kræfter på at overtale dem til kun at modtage de ydelser, man er vant til at levere. Det er også bedre at øve sig i at arbejde på en snildere måde end blot at løbe hurtigere for at nå det hele.

Undersøgelser foretaget af konsulentfirmaer i de senere år har 'dokumenteret', at det ser lidt sløjt ud med fornyelsen i den offentlige sektor. Diverse barrierer såsom 0-fejlskultur, svage ledere med manglende beføjelser og manglende tilskyndelser (løn m.v.) bruges som forklaringer.

Henrik W. Bendix

I Midtlab deler vi ikke den opfattelse. Vi har i adskillige år arbejdet med og fulgt fornyelsesprojekter overalt i den offentlige sektor. Ja, vi genkender eksempler på, at de omtalte barrierer virker; men vi ser også hele tiden nye eksempler på, at passionerede ledere og medarbejdere trodser barriererne og drives fremad af andre kræfter. Drivkræfter såsom fagligt engagement, omsorg for borgerne og helt enkle ting som nysgerrighed og lyst er på spil her.



Innovationslederen har mange ansigter

Fra vores studier (Jensen m.fl.: *Principper for offentlig innovation,* Børsens Forlag, 2008) af fornyelsesaktiviteter kan vi identificere fem forskellige roller, som ledere påtager sig for at fremme fornyelsen i deres virksomheder rundt omkring i den offentlige sektor. Jeg siger bevidst 'virksomhed' i betydningen 'fælles virke eller aktivitet med et formål'.

Mest overordnet ser vi *strategiske aktører,* der er dygtige til tidligt at aflæse de store bevægelser i omverdenen. De er sig hele tiden yderst bevidste, at enhver virksomhed lever bedst, hvis nogen har brug for og vil betale for dens ydelser. Hvis brugerne flytter sig, flytter virksomhederne med. Som ledelsen for Det kongelige Teater, der benyttede en vanskelig byggeperiode til at lade uprøvede kræfter eksperimentere med en teaterform til fremtidens publikum.

På den lange bane kan *kulturskaberen* gøre en stor forskel. Fornyelse trives bedre i nogle miljøer end i andre, og over tid kan frugtbare miljøer skabes, hvis der er gode gartnere tilstede. Det har vi f.eks. set i en sjællandsk landkommune, fattig på borgere og penge men rig på vilje og talent. Herunder en ildsjæl af en forvaltningschef, som altid ville være foran alle andre med sin afdeling og altid kunne finde nogen, der havde mod på at prøve med nye metoder og værktøjer.

Nogle gange bidrager det i sig selv væsentligt til fornyelsen, at der er en oversætter eller en *forbindelsesofficer* i organisationen. Dannelsen af Region Midtjyllands Midtlab er i sig selv et eksempel herpå. Der har været nogle chefer på spil, som har bevæget sig i den strategiske ledelse og set regionens overordnede behov for at styrke evnen til fornyelse overalt i organisationen. Samtidig har deres virke bragt dem tæt på 'sandhedens øjeblikke', dér hvor ydelserne leveres til borgerne, og dér hvor evnen til fornyelse kan gøre stor forskel. Nogen skal oversætte mellem disse to niveauer for, at fornyelsen kan komme op i tilstrækkeligt stor skala til at gøre forskel.

Personalelederen er den leder, der stimulerer fornyelsen i sin virksomhed ved at sætte gode hold. Hun er opmærksom på at rekruttere katalysatorer, når der er mulighed for det og på at fremelske dem blandt de aktuelle medarbejdere. Hun sætter dem sammen med andre, så deres initiativ og kreative evner gør en forskel. Hun giver sine medarbejdere passende udfordringer, der kalder på mod og opfindsomhed, og hun er der til at sparre med dem undervejs. Det var en god personalekender, der holdt trådene sammen, da Nationalbanken sammen med Værdipapircentralen og Nykredit overførte dansk realkredit til finansiering af boliger for middelklassen i Mexico.

Endelig er der den ledende overlæge på universitetshospitalet, som selv fortsat er stærkt engageret i forskning og behandling. Han ønsker ikke at være mere skrivebordsgeneral end højst nødvendigt, så han delegerer så meget, han kan. Dernæst reducerer han periferi-aktiviteterne til et minimum, så han kan forblive tæt på kerneaktiviteterne. Her går han foran og sammen med sine medarbejdere som *metodeudvikler.* Han kombinerer sine lederegenskaber med den faglige respekt, han nyder fra kollegerne.

Laboratorier – én blandt mange måder at praktisere fornyelse på

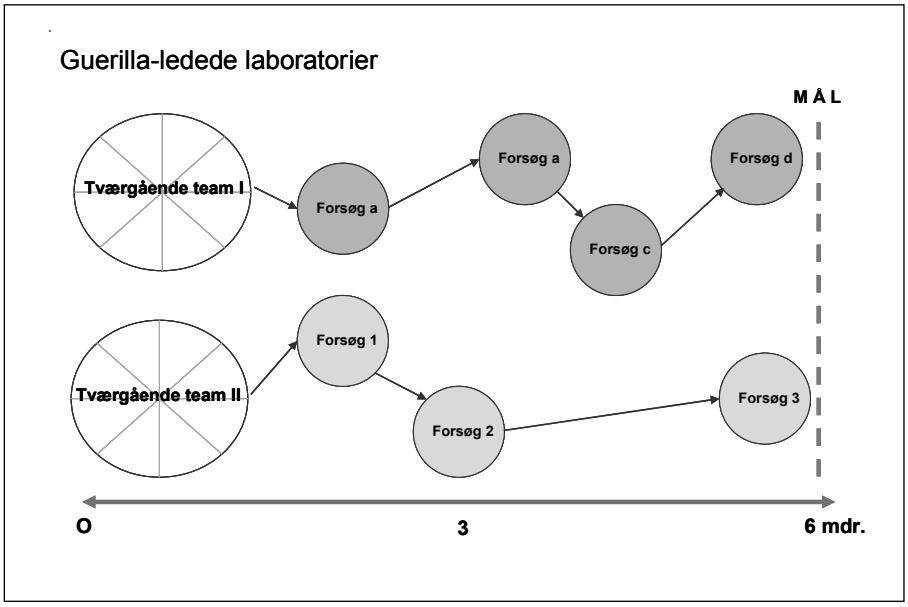
Der er uendeligt mange måder at skabe og stimulere fornyelse på i en institution. Hvad, der er mest hensigtsmæssigt, afhænger af situationen. Hvem skal involveres? Hvilket behov for fornyelse? Hvilke ydre rammer og så videre? Vi er i Midtlab blandt andet i fuld gang med at få praktiske erfaringer med *fornyelseslaboratorier.*

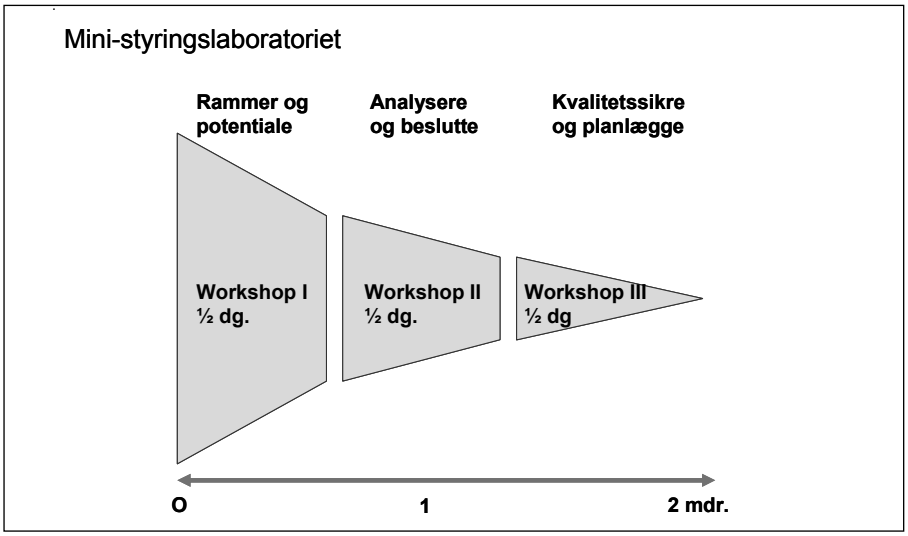
Vi tror, det er vigtigt at have en let tilgang til fornyelse. Det må i første omgang ikke blive for store projekter, der kræver alverdens forberedelser og tilladelser. Der er mere energi i at få gode ideer og så hurtigt prøve dem af i lille skala for at få erfaringer og fornemmelser af, om retningen er rigtig.

Laboratorier kan forløbe som skitseret i nedenstående illustrationer. Det er en måde at skabe rum, til at eksperimenter kan udfoldes og undersøges uden at forstyrre den løbende drift mere, end de skal. Det er også en måde at bringe de forskellige interessenter, som afgør succes eller fiasko for fornyelsen, sammen om udviklingen. Det er en måde at skabe det tryk, som betyder energi, og det kan være den måde, man skaber 'langsom tid', hvor refleksion og mental åbenhed får næring.

Mini-styringslaboratoriet har vi udviklet for at arbejde med enklere og mere nyttig styringsdokumentation – en dokumentation, som er nyttig fra såvel institutionens faglige synsvinkel som fra ministeriets og kommunens styringsvinkel og fra politikernes borger-vinkel. Vi bringer alle parter sammen i et kort og tæt forløb om et enkelt hjørne af den omfattende dokumentation for at lave Columbusæg. De første resultater forventes hen på sommeren.

De *'guerilla-ledede' laboratorier* har vi udviklet for at understøtte metodeudviklingen i behandlingspsykiatrien. Her slås man med store behov i forhold til de personaleressourcer, der er tilrådighed. Det er tvingende nødvendigt, at finde mere holdbare løsninger på de faglige udfordringer uden væsentligt flere ressourcer – for de er der ikke, selvom man havde pengene. Udvikling er nødt til at foregå let og hurtigt. Den er nødt til at være energigivende for deltagerne, for de skal også samtidig passe en udfordrende drift. Det skal være som guerilla-aktioner – hurtigt, beslutsomt, fleksibelt og 'terrænet' skal udnyttes optimalt.





Udsigt til fornyelse i de sociale institutioner?

Er der god udsigt til fornyelse i de sociale institutioner? De ydre vilkår kalder i hvert fald på den. Vi tror, der er masser af talent og engagement at forny med. Der er givet grønt lys fra højeste sted i form af Velfærdsministeriets *udfordringsret* og *afbureaukratiseringsreform.* Katalysatorer som Midtlab står klar til at bistå. Så er spørgsmålet om medarbejdere og ledere på den enkelte institution fortrinsvis ser sig selv som ofre eller aktører?

Sorg i forbindelse med beboers dødsfald

Af Jane Bykær, ergo- og psykoterapeut MPF, psykoanalytiker og cand. mag. i idéhistorie.

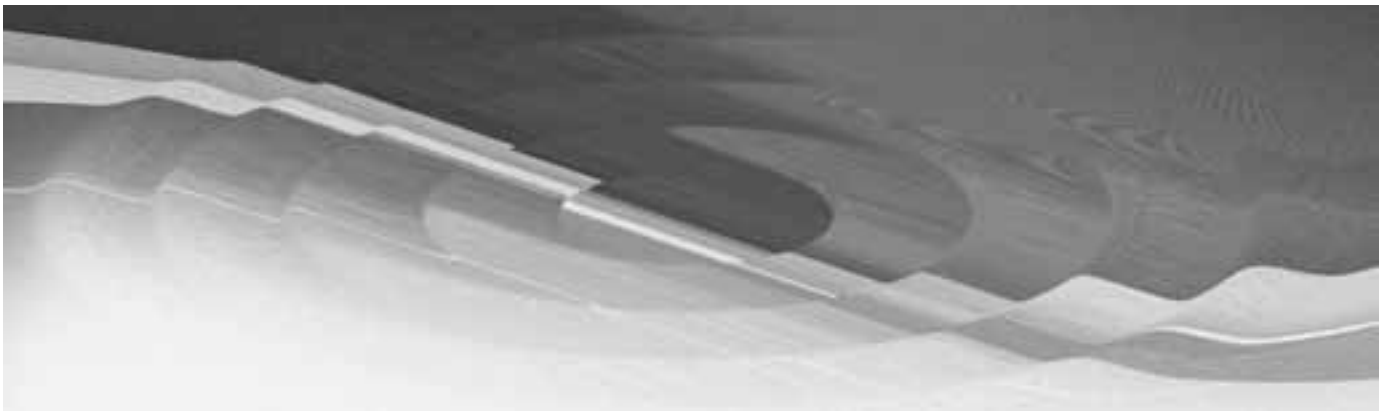
Har du været, eller har du haft en kollega, der har været, i sorg over en beboers død? Sorg i almindelighed kan være svært at tale om. Sorg over en beboers dødsfald endnu sværere. Dét, der er svært at tale om, er gerne af betydning. Men en betydning der ikke har fået den nødvendige vægt. Sorg hos en medarbejder, på grund af en beboers død, kan betyde, at den enkelte kan komme til at gå alene med sine tanker, følelser og sit savn.

Kultur er noget levende, som alle hele tiden er med til at skabe. Enhver kultur er med til at legitimere, hvad der kan tales om og hvad der ikke kan tales om. Om der er plads eller ikke til at tale om egne reaktioner, tanker og følelser. I en kultur hvor det er svært at tale om sorg, kan den enkelte i sorg selv være med til at miskende sin egen sorg.

Bag enhver kultur er der tanker og idéer. Tanker og idéer der er med til at bestemme, hvad der kan tales om. Der kan være uklare idéer om, at sorg ikke hører til arbejdslivet. Der kan være idéer, der har fikseret. For eksempel en idé om at det er uprofessionelt hvis man ikke kan holde den distance, der gør, at de mennesker man arbejder med ikke kommer for tæt på en. Men det er en misforståelse.

Arbejdet med udviklingshæmmede kræver en subjektiv investering. Når det menneske, man har investeret sit engagement i dør, kan dødsfaldet udløse en sorg. Et menneske man har fulgt i hverdagen, måske i mange år, har fået en særlig betydning for en. Det kan udløse en sorg, der kræver et sorgarbejde. Et sorgarbejde er et subjektivt arbejde der gør det muligt for medarbejderen at genvinde sig selv og komme videre. Det er det, der er sorgens funktion. En funktion der gør det muligt at man kan geninvestere på ny efter et tab, så man kan beholde engagement i forhold til beboerne og bevare arbejdsglæden.

Derfor er det vigtigt at være opmærksom på de sorgprocesser, som upåagtet kan være i gang i en personalegruppe. Det er vigtigt, at den enkelte i sorg får plads og anerkendelse, så man kan tale åbent om den. Er det ikke muligt, så kan denne umulighed være



kimen til at personaleproblemer kan opstå, fordi man fejltolker hinanden i en svær tid. For den enkelte kan det være kimen til at arbejdsglæden og energien kan svinde ind, idet en ubearbejdet sorg tager energien og kan medføre beskyttelsesmekanismer mod at blive ramt på ny.

Vi lever i en tid, hvor sorgen er blevet en privat sag. Sådan har det ikke altid været. Engang var et dødsfald en offentlig begivenhed. I middelalderen have enhver pligt til at følge præsten, hvis han var på vej til at give en person den sidste nadver. Pligten gjaldt også selv om man ikke kendte den, der lå for døden, og pligten gjaldt også børnene. Familien deltog, men den havde ikke nogen særstilling frem for andre. Det var den døende, der var hovedpersonen og hans/hendes ceremoni. Det var ham eller hende der skulle tage afsked med livet og med de levende. Den døende som fællesskabet skulle tage afsked med. Der var klare angivelser på, hvad der skulle ske og alle vidste, hvilken plads de skulle indtage i ceremonien. På den måde blev man selv forberedt på døden og det at miste. Det blev man fra barns ben af og ved mange lejligheder gennem livet.

Det siges, at gennemsnitsalderen for hvornår man ser en død første gang i dag er 35 år. Vi dør senere og døden er ikke længere en del af hverdagslivet. I de århundrede der er gået fra middelalderen og frem til i dag, er vi blevet stadig mere fremmed over for døden. Ikke kun fordi vi oplever den sjældnere, men også fordi døden har fået en anden plads i kulturen. Døden er blevet et privat, og frem for alt familiært, anliggende. Man kan sige, at sorgen over den andens død i det private rum, har overtaget den plads som middelalderens offentlige dødsceremoni havde.

Det betyder, at vi lever i en tid, hvor vi ikke længere er fortrolige med døden. Den fortrolighed med døden, som en del af kulturens gave, har vi ikke længere, Når vi nu står over for den må vi derfor selv finde vej i det private rum. Ofte sammen med andre, der også er sorgramte. Det kan være vanskelige betingelser, hvis sorgen af den ene eller anden grund kræver mere i sit forløb, end der er overskud til.

På en institution, som også er et hjem for de udviklingshæmmede, vil det være en god ide, at begynde at tale om den kultur man har skabt sig omkring dødsfald og sorg. For det er jo ikke kun personalet der mister en beboer. Det er også de øvrige beboere der mister en nabo, en ven, måske en kæreste. Jo bedre personalet er i stand til at rumme egen og andres sorg, jo bedre forudsætninger er der i gruppen for at støtte beboerne i deres sorg. Derfor tror jeg det er vigtigt at starte i personalegruppen. Der kan være mange måder at gribe et sådant arbejde an på. Lige fra temadage over kurser til supervision. Men det, at tage opgaven på sig og begynde at tale om det, der er svært, og på den måde gøre et kulturarbejde i institutionen, det er det afgørende.

Sorg er ikke noget der udelukkende har med privatlivet og familien at gøre. Sorg har med det menneskelige at gøre og det findes, hvor mennesker er og virker. Jo bedre vi bliver til at tage det menneskelige med i betragtning, jo mere menneskelig gør vi os selv. Og menneskelighed er der brug for på alle planer i en organisation, der arbejder med mennesker.

Yderligere information
kan fås på:
www.psykoterapi-odense.com

Tilsyn – til ære for hvem?

Vivian Elkjær

Af chefkonsulent Vivian Elkjær, Bunk og Elkjær, Viborg.

Som oplægsholder på Landsmødet for Socialt Lederforum oplevede jeg en engageret og interesseret forsamling, der – ligesom jeg – har en mening om tilsyn med sociale tilbud og gerne deler den med hinanden.

At det netop er tilsyn med sociale tilbud, denne artikel handler om, er ikke uvæsentligt, da disse tilsyn adskiller sig fra de personrelaterede tilsyn og de tilsyn, som ældreområdet laver, ved at være orienteret mod det faglige indhold og kerneydelsens udførelse i de sociale tilbud. Der er dermed lagt op til tilsyn, der både rummer kontrol, kvalitet og udvikling – men hvad gemmer der sig bag disse ord?

Kontrol

Tilsynet har pligt til at fokusere på, hvorvidt borgernes retssikkerhed varetages i de sociale tilbud, og om Serviceloven efterleves på centrale områder; i forhold til visitation, handleplaner, magtanvendelse m.m. Men også om tilbuddet er indberettet korrekt til Tilbudsportalen, og om det skriftlige materiale generelt stemmer overens med virkeligheden på faktuelle områder. Endvidere kan kontrollen omfatte en vurdering af, hvorvidt det sociale tilbud drives i henhold til de retningslinjer og kvalitetsstandarder, som kommunen eller regionen har formuleret.

Kvalitet

Et tilsyn med fokus på kvalitet går et spadestik dybere og forholder sig til, hvorvidt indsatsen er baseret på faglighed, teorier og relevante metoder. Det er i kvaliteten, at hensigterne og målsætningerne skal afprøves i praksis – gør det sociale tilbud det, som de siger, at de gør, og hvordan afspejler indsatsen sig i praksis? Kvaliteten skal med andre ord vurderes i forhold til de forskellige områder, der er styrkende for indsatsen i forhold til borgeren.

Udvikling

Udviklingsperspektivet i tilsynet udspringer af både kontrol- og kvalitetsperspektivet og har til formål at sikre åbenhed og indsigt, samt styrke viljen til at udvikle tilbuddet yderligere til gavn for brugerne af det sociale tilbud. En væsentlig del af udviklingsperspektivet er holdningen og viljen til udvikling og til at indgå i dialog.

I forhold til både kvalitet og udvikling vil et gennemgående tema være et fokus på den etik, som viser sig i samspillet og i samarbejdet i forhold til at sikre borgerne ydelser, der kendetegnes af høj faglighed.

BUM-modellen i tilsynet

Bestiller-Udfører-Modtager modellen er et offentligt styringsredskab, som efterhånden anvendes i mange kommuner, og som spiller ind i tilsynsfunktionen. I daglig tale omtales modellen som en Bestiller-Udfører-Model, men det er fejlagtigt, for M'et står for Modtager og dem er der mange af i de sociale tilbud!

Pointen i styringsmodellen er at adskille de tre hovedaktører fra hinanden og fremme de almindelige markedskræfter, så det er udbud og efterspørgsel, der er bestemmende for de varer eller ydelser, der bliver produceret. I det her tilfælde er Modtagerne altså vigtige i forhold til, hvad de mener om den ydelse, som de modtager.

Af den grund har Bestilleren (myndigheden) en interesse i at vide mere om Udføreren (leverandøren) og i at vide, hvad Modtageren (borgeren) tænker om ydelsen. Tilsynet er derfor en vigtig brik i det offentliges mulighed for at benytte styringsmodellen optimalt, og for at sikre en sammenhængskraft i den struktur, der er bygget op på det sociale område.

Indhold i tilsynet

Tilsynet vil være bygget op omkring rammer og indhold, og vil typisk afspejle sig i følgende overskrifter: Organisation, faglighed, sundhed, personale og fysiske rammer.

Det er vigtigt her at understrege, at dette tilsyn ikke skal gå i bedene af andre tilsyn, såsom Arbejdstilsynet, Embedslægeinstitutionen, Brandtilsynet, Levnedsmiddelkontrollen. Det sociale tilsyn skal koncentrere sig om den borgerrelaterede ydelse og Servicelovens områder. Det kan dog være svært at undgå, at visse elementer afprøves i tilsynet, primært fordi der ofte er parallelprocesser mellem medarbejdernes trivsel og borgernes trivsel. Til forskel for Arbejdstilsynet vil det sociale tilsyn fokusere på samarbejdet mellem medarbejderne og borgerne, og på relationen og den socialfaglige indsats.

For at sikre en helhed i tilsynet er det vigtigt, at alle, der har en relevans i forhold til tilbuddet, får mulighed for at tale med tilsynet. Ingen bør således afskæres for at møde tilsynet, og det skal være den enkelte person, der træffer beslutning om enten at deltage eller ikke deltage i tilsynet.

Derfor vil tilsynet, langt de fleste steder, tale med borgeren, de pårørende, ledelsen og medarbejderne under et tilsynsbesøg. Det er vores erfaring, at hvis det skal have en værdi, så skal parterne interviewes hver for sig, og hvis det er relevant, skal der være mulighed for enesamtale.

Ud fra en systemisk tilgang bør dialogen foregå gennem cirkulære spørgeteknikker, som har til hensigt at afprøve indholdet på flere niveauer og efterhånden afdække essensen af indholdet. På den måde kommer ingen til at sidde med magten til at afgøre, hvad der er sandheden, og tilsynet får mulighed for at afdække indholdet tværgående og nuanceret.

Dilemmaer i tilsynet

De sociale tilbud til voksne adskiller sig ved, at deres primære indsatsområde er at vedligeholde eller udvikle borgernes færdigheder, og at de skal støtte og vejlede dem til en så selvstændig og værdig tilværelse som muligt.

Heri ligger der en indbygget saks, der skal klippe navlestrengen til barndomslivet og skue fremad mod voksenlivet med inklusionstankegangen for øje. Det er et krydsfelt, der ofte stiller de pårørende i svære situationer, da de på en gang anerkendes som vigtige medspillere i borgerens liv og samtidig skal overlade støtten og vejledningen til fagprofessionelle i forhold til borgeren, som de indtil nu har kæmpet for at støtte og vejlede. Et paradoks, der gang på gang udspiller sig som dilemmaer for tilsynet, og som ofte bunder i frustrationer, identitetsopfattelser og forskellige forventninger og holdninger i forhold til det at være pårørende og det at være fagprofessionel.

For tilsynet gælder det, at det skal bevare en neutralitet, og at alle udtalelser har bund i en sandhed. Den der udtaler sig, udtaler sig ud fra egen forståelse og sandhed, og dermed bliver udtalelsen til sandheden – for den, der udtaler sig. Cirkularitetsmetoden har den effekt, at den giver flere nuancer til virkelighedsopfattelsen og dermed også en øget indsigt for flere parter.

Hvis tilsynet skal have en værdi, er det derfor altafgørende, at de sociale tilbud indgår åbent og nysgerrigt, og at de er villige til at lytte med respekt for oplevelser og være med til at tænke bagom oplevelserne og sætte disse i et udviklingsperspektiv.

Et andet dilemma ligger i selve tilsynet og den skriftlighed, der følger med. Tilsynet vil på mange afgørende punkter altid afspejle et øjebliksbillede, og det vil være den dag, hvor tilsynet er i huset, at indtryk og oplevelser inddrages i tilsynet. En måned senere kan virkeligheden se helt anderledes ud.

Et tredje relateret dilemma er de efterhånden beskårede ressourcer, som tilbuddenes virkelighed er præget af. Tilsynet bliver nødt til at forholde sig til de rammer, der er omkring tilbuddet, og de muligheder, der er i forhold til udførelsen. Og ikke mindst forholde sig til betydningen for indsatsen og den ydelse, som borgeren har krav på.

En pointe her er at være grundig med at give kommentarer eller rettelser til tilsynsrapporten. Skriftligheden fanger, og det har ingen værdi, hvis tilbuddet ikke kan kende sig selv i tilsynet. Det skal dog være op til tilsynet at foretage rettelserne, for den ret har tilsynet. Det er helt i orden at have forskellige opfattelser eller syn på tingene, men det er ikke i orden at blive fejlfortolket eller på anden vis komme til at fremstå forkert.

Værdien af tilsynet

Når man stiller spørgsmålet om, hvem vi laver tilsyn til ære for, så vil mit svar være, at det gør vi først og fremmest for brugerne af de sociale tilbud.

Men vi gør det også for de pårørende, så de kan forholde sig til tilbuddet, og for kommunen eller regionen, så de kan vide sig sikre på ydelsen, og for Velfærdsministeriet, så de kan sikre sig at loven efterleves, og at der ikke kommer flere negative pressesager, der stiller hele det sociale område i et kritisabelt lys.

Tilsynet har dog ingen værdi, hvis en tilsynsrapport ligges i en skuffe og kun hives op, hvis nogen skulle spørge efter den. Tilsynet får først værdi, når myndigheden og leverandøren forholder sig til indholdet og bruger rapporten aktivt og som et redskab til kvalitet og udvikling til gavn for brugerne af de sociale tilbud.

bunk & elkjær

Yderligere oplysninger
Chefkonsulent Vivian Elkjær
Bunk og Elkjær
Liseborg Toft 54
8800 Viborg
vivian@bunkogelkjaer.dk
www.bunkogelkjaer.dk

Kriser kommer

– men kommunikationskriser kan undgås

Af Per Roholt

Per Roholt

Uanset hvor godt man gør sit arbejde, er kriser uundgåelige. Som lyn fra en klar himmel kan et bosted brænde ned, en medarbejder kan forgifte en beboer med vilje eller en halvrå kylling kan sende en hel afdeling til tælling med salmonella. Sådan noget sker bare.

Men der er ingen grund til at en fysisk eller psykologisk krise ender som en kommunikationskrise. For selv om ingen kan forberede sig på det uventede, så kan man sagtens gøre sig klart, hvad man skal gøre, når det uventede sker.

Ordet krise kommer af det græske krisis og betyder egentlig afgørende vending, pludselig forandring, skæbnesvanger forstyrrelse. Man kan siges at befinde sig i en krise, når man pludselig står i en situation, hvor tidligere erfaringer og indlærte reaktionsmåder ikke er tilstrækkelige til, at man kan beherske den aktuelle situation.

I relation til et socialt tilbud som et bosted kan man med fordel forstå ordet krise, som en *pludselig* opstået situation, der *på grund af omstændighederne* sætter institutionen i *fokus i offentligheden* og herunder hos *medierne* på en måde, der er velegnet til at *nedsætte eller direkte skade institutionens handlekraft, anseelse og image* ved at gøre institutionens dispositioner til genstand for *berettiget eller uberettiget kritik.*

Læg mærke til, at krisen ikke behøver at være reel. Der kan fx være tale om ondsindede rygter fremsat af tidligere medarbejdere eller andre, der ønsker at skade institutionen. Men hvis ikke den uberettigede kritik håndteres korrekt, kan den alligevel ende som en kommunikationskrise for institutionen, indtil den formår at trænge igennem med sit budskab i medierne.

Vær også opmærksom på, at der ofte bliver sat lighedstegn mellem en krise og en mediekrise. Intet kunne være mere forkert. En virksomhed eller en institution kan sagtens befinde sig i en voldsom krise uden, at der er tale om en kommunikationskrise. Men dårligt håndterede kriser kan ende som kommunikationskriser. Det sker typisk i de tilfælde, hvor krisen håndteres dårligt, eller hvor ledelsen ligefrem forsøger at benægte, at der er tale om en krise. Andre årsager, til at en krise ender som en krise i medierne, kan være ledelsens manglende forberedelse på dialog med pressen, dens manglende evne til at handle rigtigt, hurtigt nok, manglende holdninger til sagen/emnet, som pressen spørger om og ikke mindst manglende erfaring med pressekontakt og generelt ukendskab til, hvordan pressen egentlig arbejder og tænker. Resultatet er, at medierne hurtigt glemmer alt om selve krisens årsag og i stedet kaster sig over krisens ansvarlige.

Krisens tre faser

De fleste kriser kan groft sagt deles op i tre faser: Før, under og efter.

I hverdagen, før krisen opstår, er det vigtigt at være sig bevidst, at kriser kan opstå. Det betyder i praksis, at der skal være ledelsesmæssigt fokus på opsporing, afværgelse og forberedelse. Opsporing indebærer, at man er opmærksom på krisetegn og aktivt undersøger om, der kan være noget om snakken, når rygterne begynder at gå, eller der viser sig uregelmæssigheder i den daglige drift. Logisk hænger opsporing sammen med afværgelse, det vil sige, at man løbende forsøger at undgå, at kriser kan opstå ved at implementere kontrolprocedurer og kontrolsystemer, tjekker kritiske forretningsområder og træner nødprocedurer. I praksis kan det fx være at sikre sig, at der er en politik for brug af åben ild, at husets brandslukkere fungerer, og at medarbejderne ved, hvor de er, og hvordan de fungerer.

I relation til institutionens kommunikationsberedskab er det vig-

tigt, at man i hverdagen får etableret og vedligeholder et troværdigt og respektfuldt forhold til alle relevante medier og andre interessenter. Desuden bør der være stor opmærksomhed på sager, der kan udvikle sig til kriser, fx stigende antal sager om magtanvendelse eller øget medicinforbrug. Hvad er årsagen, hvad gør vi for at forhindre at krisen udvikler sig og hvad gør vi, hvis der bliver rejst kritik af forholdene? Man kan blandt andet med fordel notere potentielle kriser i et skema og løbende overveje, hvordan man vil håndtere kommunikationen, hvis krisen bryder løs. Det giver samtidig mulighed for at vurdere organisationens styrker og svagheder i relation til de identificerede potentielle kriser. Endelig kan man proaktivt nedsætte en krisestab, der forberedes på, hvem der skal gøre hvad, når eller hvis krisen opstår.

Når krisen først er opstået, er det afgørende, at ledelsen hurtigt anerkender, at der faktisk er tale om en krisesituation og handler derefter. Næste trin er naturligvis at få stoppet krisens årsag og begrænse krisens omfang med henblik på hurtigst muligt at kunne genetablere en velfungerende hverdag.

Med en krise i fuldt flor er der basalt set tre klassiske spørgsmål, som alle vil have svar på her og nu:

- Tager ledelsen sig af problemet?
- Ved de, hvad de gør?
- Gør de det rigtige?

Derfor gælder det om at handle hurtigt, at få identificeret og nedsat en kompetent krisestab og at udpege den bedst egnede talsmand til at tale med pressen:

- Vurder situationen nøje, før I handler
- Tal altid sandt
- Identificer de vigtigste budskaber
- Beslut jer for, hvornår og hvordan I vil kommunikere
- Sørg for at holde alle interessenter løbende orienteret – ikke mindst medarbejderne!
- Være åben over for pressen - selv når der ikke er noget nyt
- Tag selv initiativ til at informere - også om de dårlige nyheder
- Træk vejret dybt – kriser går over igen

Efter krisen er det vigtigt at evaluere begivenhederne og sikre sig, at alle lærer af situationen og ikke mindst, at der foretages de nødven-

dige korrigerende handlinger, som man kan være med til at forebygge lignende kriser en anden gang.

Det lyder enkelt, men …
Indrømmet! Midt i krisen kan det være svært at bevare det kølige overblik. Her er det kun god forberedelse, der kan give tryghed. Der betyder fx, at krisepolitikken er kendt af både ledelse og medarbejdere, at den lokale kriseguide med gode råd, listen over talsmænd og aktuelle telefonnumre er opdateret, og at ledelsen er øvet i at håndtere pressen. Hvis de ting ikke er på plads, ja, så må man nøjes med at trøste sig med, at uanset hvor slemme kriserne er, mens de står på, lige så hurtigt kan de være slut igen.

Mitroffs 7 krisegrupper
Ifølge den amerikanske kriseekspert Ian Mitroff kan de fleste organisationer bliver ramt af kriser, der kan opdeles i syv grupper.

Hvilke kriser kunne indtræffe på din arbejdsplads?

Hvad ville de betyde for jeres hverdag?

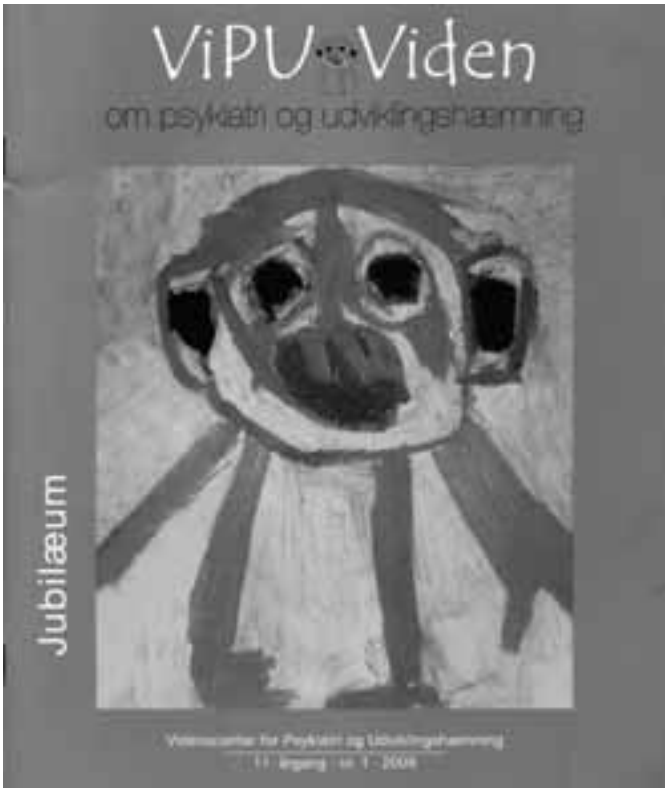
Hvad gør du for at undgå dem?

Hvad vil du gøre, hvis kriserne alligevel indtræffer?

Økonomiske	Strejker Mangel på arbejdskraft Fald i aktiekursen Sammenbrud i markedet Tab
Informations-mæssige	Tab/udslip af fortrolig information Spredning af falsk information Computernedbrud Hacking/manipulering af data
Fysiske	Tab af produktionsenheder, fabrikker eller råvarer, fx ved brand Sammenbrud i produktion/service Tekniske vanskeligheder
Menneskelige	Topledere forlader organisationen Nøglepersoner går til andre Fravær eller sygdom eksploderer Arbejdsulykker Sabotage Vold
Imagemæssige	Rygtekampagner Sladder Uberettigede og berettigede angreb
Naturbestemte	Jordskælv Ild Stormflod Orkan
Abnorme	Forgiftning af produkter Kidnapning Gidseltagning Terrorangreb

Appetitvækkeren

Af Hans Christian Hansen



ViPU Viden

ViPU Viden udgives af Center for Oligofrenipsykiatri i Risskov.
Bladet formidler viden om mennesker med udviklingshæmning og om psykiatri samt om hvad der sker i brændpunktet imellem.
Bladet der netop har haft ti års jubilæum udkommer fire gange om året.
Abonnement kan bestilles ved henvendelse til:
Center for Oligofrenipsykiatri
Skovagervej 2
8240 Risskov
Telefon 77 88 29 90
www.oligo.dk

LEV bladet

LEV er en privat landsdækkende forening for udviklingshæmmede, pårørende og andre interesserede. Foreningen blev oprettet i 1952. LEV's landsformand er Sytter Kristensen.
Bliv medlem af Landsforeningen LEV eller tegn abonnement på LEV bladet. Det koster kr. 300 årligt.
Medlemskab og abonnement kan oprettes på LEV's hjemmeside www.lev.dk
Yderligere oplysninger:
Landsforeningen LEV
Kløverprisvej 10 B
2650 Hvidovre
Tlf. 36 35 96 96

Historier fra Børnehuset i Svendborg

Forfatteren Vibeke Max har sammen med personalet i Børnehuset i Svendborg og Svendborg Kommune udgivet bogen "Solens varme og en lille brise".
I bogen fortæller Vibeke Max skønne og bevægende historier om livet for de handicappede børn i Børnehuset.
Bogen er udgivet af:
Forlaget Hedeskov
Stendyssevej 56
Stenvad
8586 Ørum Djurs
Tlf. 86 38 16 88
E-mail: sven@samtid.dk

NDU

Det landsdækkende Netværk vedrørende Domfældte Udviklingshæmmede,
NDU opsamler og formidler viden om det pædagogiske og behandlingsmæssige arbejde med sigtede og domfældte udviklingshæmmede. Desuden belyser NDU de problemstillinger, som knytter sig til området.
Netværket er placeret i Region Midtjylland og finansieret af Servicestyrelsen VISO.
NDU-nyt er gratis og kan rekvireres via www.ndu.dk
NDU
Engtoften 5
8260 Viby J

Handicaphistorisk tidsskrift

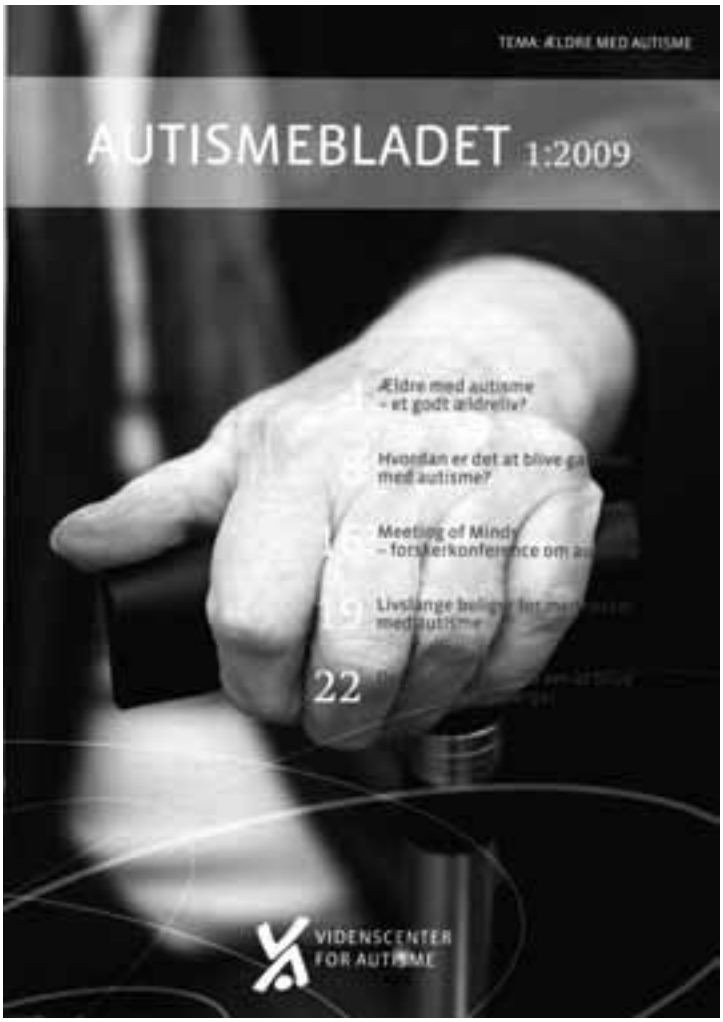
Historisk selskab for Handicap og Samfund har barslet med et nyt nr. af handicaphistorisk tidsskrift.

Tidsskrift nr. 21 har titlen "Udviklingshæmmede" og sætter fokus på temaer som "indsat", "ansat" og "service", men også "disciplin", som den er blevet opfattet og udøvet.

Indholdet er resultat af et skriveværksted for tidligere medarbejdere oprettet af Historisk Selskab for Handicap og Samfund.

De involverede har gennem egne erindringer og interviews i en række artikler beskrevet forhold på de danske institutioner for udviklingshæmmede, som de har oplevet dem. Desuden er der artikler, der fokuserer på grundsynsovervejelser, etik og interviewteknik.

Tidsskriftet kan købes ved henvendelse til Dansk Psykologisk forlag eller ved at tegne medlemskab af foreningen på www. handicaphistoriskselskab.dk



Autismebladet

Autismebladet udgives af Videnscenter for Autisme. Abonnement kan tegnes mod betaling af forsendelsesomkostningerne kr. 160 pr. år.

Videnscenter for Autisme er den del af vidensfunktionen i Servicestyrelsen tilhørende Indenrigs- og Socialministeriet.

Videnscentrets opgave er at udvikle, indsamle, bearbejde og formidle viden om autisme med henblik på at bistå kommuner, regionale og private tilbud med udvikling og kvalificering af de lokalt forankrede rådgivnings- og vejledningstilbud.

Videnscenter for Autisme
Kongevejen 256
2830 Virum
Tlf. 45 11 41 91
www.autisme.dk

REGIONALE TEMADAGE

OM

LEDER-UDFORDRINGER

Region Syddanmark: Onsdag den 2. september 2009 i Kolding

Region Sjælland: Tirsdag den 8. september 2009 i Slagelse

Region Nordjylland: Mandag den 2. november 2009 i Åbybro

Læs mere og tilmeld dig på

www.socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Udviklingshæmning og socialt netværk
Af Hans Christian Hansen

I bogen giver forfatteren en indføring i, hvordan opfattelsen af udviklingshæmmedes sociale netværk har udviklet sig historisk. I den forbindelse illustreres blandt andet det frivillige arbejde med netværk som besøgs- og pakketanterne har udført. På baggrund af danske og internationale undersøgelser dokumenteres værdien og vigtigheden af, at udviklingshæmmede har socialt netværk, og der gives anvisninger på metoder og hjælpemidler, som pædagogisk personale og støttepersoner kan anvende, når de skal hjælpe og vejlede udviklingshæmmede med at udvikle og bevare socialt netværk.
Pris kr. 150 inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Mediepædagogik
Redaktion Lisbeth Bruus-Jensen

Demokrati og ytringsfrihed - hæfte om arbejdet med mediepædagogik med udviklingshæmmede. Udgivet i samarbejde med Landsforeningen LEV.
Pris kr. 30 inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Fra rejseleder til stifinder
Af Peter Westergaard Sørensen

At være rejseleder indebærer, at jeg udstikker målet for, hvor den anden skal hen. Jeg kender den rigtige vej samt alle seværdighederne undervejs.

At være stifinder indebærer derimod, at jeg får målet udstukket af den anden. Jeg peger på mulige veje at gå, og jeg accepterer, at målet forandrer sig undervejs. Seværdighederne finder vi sammen.

Stifinderen er den nye pædagogrolle. Stifinderen hænger sammen med de samfundsmæssige forandringer, der sker omkring os, og ikke mindst med den ånd, der hersker i Lov om social service fra 1998.

En inspirerende bog af Peter Westergaard Sørensen om pædagogens ændrede rolle fra rejseleder til stifinder.

112 sider. Pris kr. 200,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

De glemte
Nye perspektiver på udviklingshæmning og socialt netværk
Af Hans Christian Hansen

I bogen, der er en opfølgning af forfatterens bog „Udviklingshæmning og socialt netværk“ bliver der kastet lys på fortidens og nutidens behandling af en overset og glemt gruppe af udviklingshæmmede. Det dokumenteres, at manglende socialt netværk ikke kun er et historisk fænomen. I dag lever hundredvis af udviklingshæmmede på amtslige botilbud uden nogen form for kontakt udefra.

Der bliver givet en række konkrete bud på, hvad vi kan og bør gøre for at afhjælpe situationen.

172 sider. Pris kr. 200,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Udviklingshæmmede i arbejde – mere end en dagdrøm
Af Lisbeth Bruus-Jensen og Henning Jahn

Bogen der blandt andet sætter fokus på udviklingshæmmedes integration på arbejdsmarkedet. Forfatterne peger i bogen på nye veje, der kan udvide udviklingshæmmedes jobmuligheder på arbejdsmarkedet. Lisbeth Bruus-Jensen og Henning Jahn fremlægger en vidtfavnende og aktuel gennemgang af udviklingshæmmedes deltagelse i arbejdslivet.

Pris kr. 200,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Jeg er OK som jeg er
Af Peter Westergaard Sørensen

Udviklingshæmmede har været udsat for rigelige mængder af opdragelsesforsøg i deres opvækst og i mange tilfælde langt ind i deres voksenliv. Sådan introducerer Per Westergaard Sørensen temaet i hans bog "Jeg er OK som jeg er". Med udgangspunkt i praksis giver forfatteren herefter en bred gennemgang af emnet. Teorier og den praktiske virkelighed forbindes på en fremragende måde, og ikke mindst med stor respekt og solidaritet i forhold til mennesker med handicap.

Peter Westergaard Sørensen har tidligere udgivet bogen "Fra rejseleder til stifinder". Bogen henvender sig til alle faggrupper, der arbejder i handicapområdet, men også til pårørende, politikere, embedsmænd og andre der vil styrke deres viden og indsigt på dette område.

Pris kr. 200 inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Dansemusen
Af Lars Holmgaard Jørgensen

Stedet er Åndssvageforsorgens Center V i Hammer Bakker ved Vodskov i Vendsysseel. Bogen beskriver 1960' erne, hvor så mange forhold ændredes for den store gruppe af medborgere, som dengang bar betegnelsen "åndssvage", og som for størstedelens vedkommende var samlet på gigantinstitutioner, anstalter som den i Hammer Bakker. Vi følger en stor dreng, hvis far arbejder ved forsorgen, og vi følger en voksen åndssvag mand - i den turbulente tid, som 1960'erne var for både de åndssvage og for de mennesker, der arbejdede med dem - og for den lille by, hvis eksistens i høj grad var afhængig af anstalten i Bakkerne. Mange af de personer, der optræder i bogen, lever eller har levet i det virkelige liv - på den tid, der skildres i bogen. Bogen er skrevet som fiktion, og ikke alle begivenheder, som personerne i fortællingen drages ind i, er hændt. Bogens forfatter, Lars Holmgaard Jørgensen, er født i 1952 i Vodskov af forældre, der arbejdede på Statens Åndssvageforsorgs Center V i Vodskov.
Pris kr. 150,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Udviklingshæmning og brugerinddragelse - "det er mig, der bestemmer her…!!?"
Af Mona Burgdorf Herskind

I bogen kaster forfatteren Mona Burgdorf Herskind lys på betingelserne for brugerinddragelse og brugerindflydelse for mennesker der er udviklingshæmmede. Det er en gedigen, grundig og meget inspirerende bog, der også peger på udfordringerne i arbejdet for at realisere brugerinddragelse. I bogen giver Mona Burgdorf Herskind de udviklingshæmmede ordet. Ved hjælp af kvalitative interviews med udviklingshæmmede fremkommer herlige kritiske udsagn som "Der er hele tiden nogen der blander sig i vores forhold – vi må snart ingenting – de tror de skal dirigere det hele – de jager så'n med os – vi skal skrue ned for fjernsynet." Men brugerinddragelse afdækkes også gennem det professionelle personales øjne. På den måde giver bogen et nuanceret billede af hvordan det står til med brugerinddragelse hos mennesker der er udviklingshæmmede.

Mona Burgdorf Herskind er cand. scient. soc. fra Aalborg Universitet og områdeleder for ti forskellige dag- og døgntilbud for voksne udviklingshæmmede.

Pris kr. 280,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

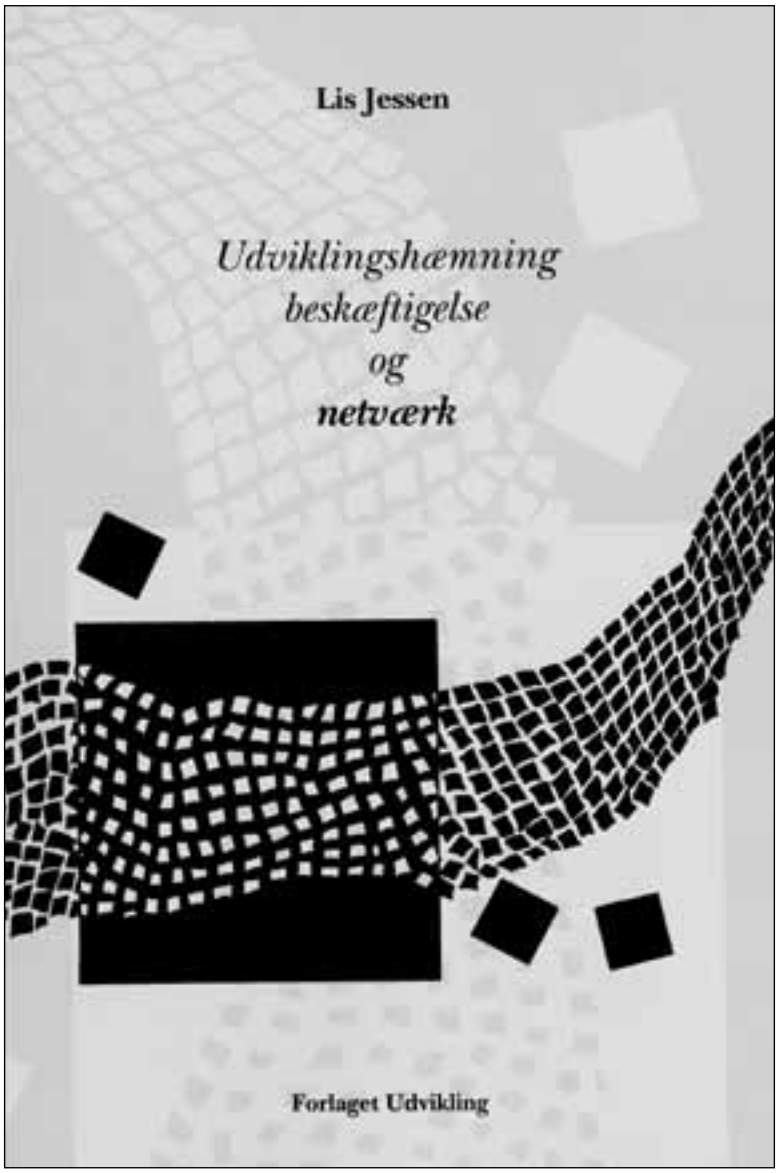
Forlaget Udvikling

Udviklingshæmning, beskæftigelse og netværk
Af Lis Jessen

Hvad sker der med det sociale netværk, når man skifter job fra et beskyttet værksted til et job på det almindelige arbejdsmarked? Det belyser Lis Jessen i bogen "Udviklingshæmning, beskæftigelse og netværk". Ét af svarene lyder: "Jeg kender mange flere. Alle ved, hvem jeg er og snakker med mig. Før var det kun dem fra værkstedet, man snakkede med og ikke andre." En anden fortæller: "Jeg har det bedst med, at de personer, jeg omgås, er på samme niveau, som mig." Men hun fortæller også om en god ikke-handicappet kollega: "Vi hilser på hinanden, når vi ser hinanden og skriver sammen på mobilen." En række andre tankevækkende udsagn fremlægges i bogen. Udsagn fra mennesker der selv har oplevet forandringen. Bogen giver også et godt teoretisk og historisk indblik.

Lis Jessen er cand. mag. fra Århus Universitet og afdelingsleder på et beskæftigelsestilbud der støtter mennesker der er udviklingshæmmede på det ordinære arbejdsmarked.

Pris kr. 225,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.



Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Med liv og Sjæl
Af Rita Møller Nielsen

"Med liv og sjæl" er historien om Rita Møller Nielsen og hendes arbejde for udviklingshæmmede.

I bogen skildrer hun i dagbogsform udviklingen fra 1961 til 2004 i arbejdet for udviklingshæmmede. Det er en konkret, nærværende og hjertevarm skildring af institutionslivet. I bogens indledning til læserne argumenterer forfatteren for åbenhed på dette område: "Jeg har valgt åbenheden. Det er der brug for på det her område. Det er ingen skam at være handicappet. Det er ikke noget, der skal gemmes væk og skjules."

I forordet til bogen skriver Helen Jørgensen "Med liv og sjæl" bør være lærebog på alle landets seminarier. Her får de studerende virkelig noget, der fortæller om fortid og nutid skrevet af en kvinde med hjertet på rette plads."

Rita Møller Nielsen blev uddannet som omsorgsassistent i 1964 og har siden 1969 været leder på forskellige institutioner på handicapområdet.

Pris kr. 225,- inkl. moms + forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Kampen for et godt liv
Af Jytte Faureholm

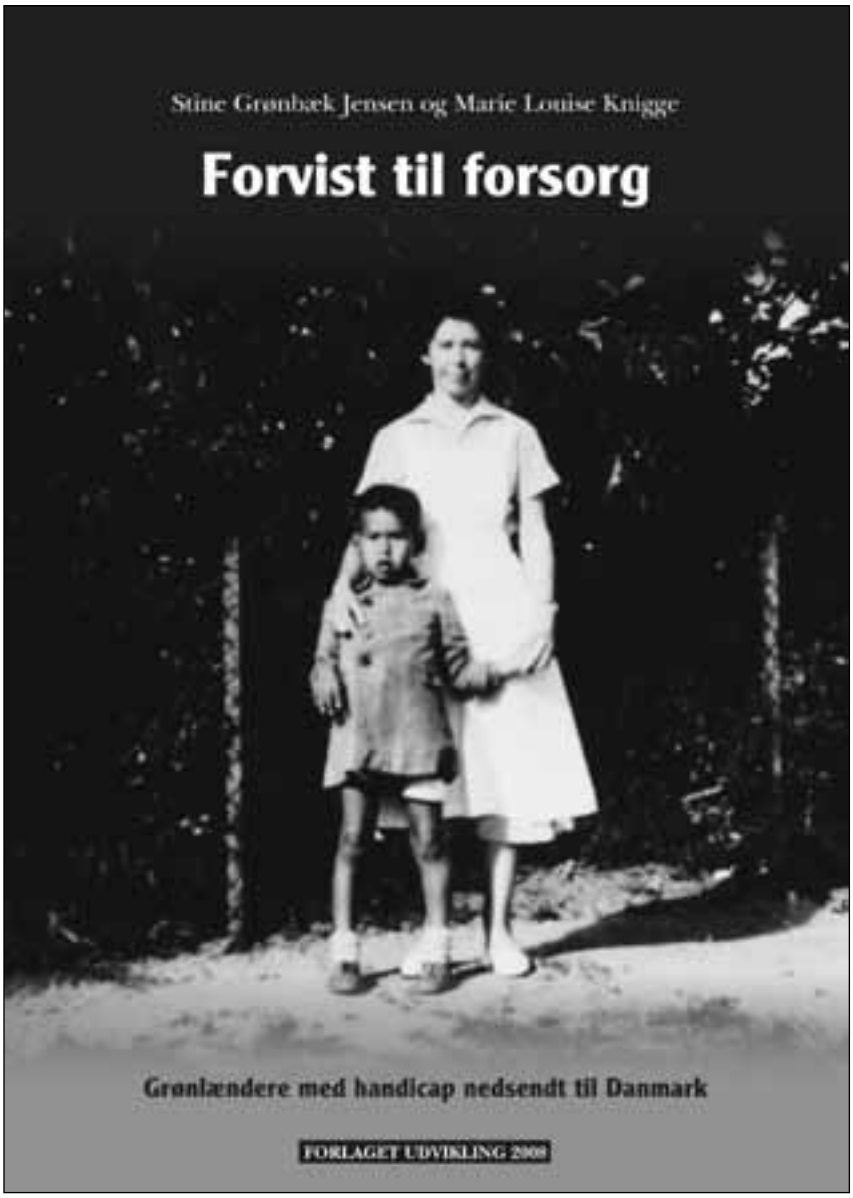
"Man må jo kæmpe for det", siger Anders. Og det har han og de øvrige børn i bogen her gjort.
De 23 børn er vokset op med en mor, som er udviklingshæmmet. Forfatteren har fulgt børnene gennem 10 år – fra de var ca. 10 år til de var ca. 20 år gamle. I bogen fortæller børnene om deres oplevelser og hverdagserfaringer.
Bogen henvender sig til professionelle, som er i kontakt med familier, hvor en eller begge forældre er udviklingshæmmede. Støtten fra det offentlige er nemlig helt nødvendig i familien. Og både børn og mødre har resurser, som de gerne vil bruge, hvis de kan få lov til det.
Bogen bygger på Jytte Faureholms ph.d.-afhandling. "Man må jo kæmpe."
165 sider.
Pris kr. 200,- inkl. moms
+ forsendelsesomkostninger.

Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

Forlaget Udvikling

Forvist til forsorg
Af Stine Grønbæk Jensen og Marie Louise Knigge

"Forvist til forsorg" undersøger skiftende bevæggrunde og holdninger til, at grønlændere med handicap fra 1950'erne og helt frem til i dag er blevet sendt 4000 kilometer væk fra deres familier og anbragt på institutioner og senere i botilbud i Danmark – hvor maden, klimaet, omgangsformen og sågar personalets sprog er fremmet.
Tine Bryld, socialrådgiver og forfatter og Martha Lund Olsen departementschef i Grønlands Hjemmestyre, bidrager til bogen med to debatterende indlæg om den nuværende situation for grønlændere med handicap i Danmark.
Bogen henvender sig til studerende, medarbejdere og politiske beslutningstagere inden for det sociale område i Danmark og Grønland. Den er desuden relevant for grønlandsforskere og grønlandsinteresserede i almindelighed.
157 sider.
Pris kr. 280,- inkl. moms
+ forsendelsesomkostninger.



Bøgerne kan bestilles på
Forlaget Udvikling, Ladegårdsgade 44-46, 5610 Assens.
Telefon 64 71 59 93, fax 64 71 59 92, e-mail: udvikling@socialtlederforum.dk

VISO

TIL DIG, DER ER NOGET SÆRLIGT

Kig ind på hjemmesiden: http://www.servicestyrelsen.dk og klik på linket VISO

VISO er en videns- og specialrådgivningsorganisation, der skal sikre, at borgere med handicap og svære sociale problemer får den bedst mulige hjælp og støtte. VISOs opgave er at yde specialrådgivning til både kommuner, borgere og kommunale, regionale og private tilbud i de mest komplicerede og specialiserede enkeltsager. Og kommuner kan desuden få hjælp til udredning af deres borgere, når det handler om de få mest specialiserede og komplicerede enkeltsager.

Videnscentre under VISO:
Videnscenter for Autisme
Videnscenter for Bevægelseshandicap
Videnscenter for Døvblevne, Døve og Hørehæmmede
Videnscenter for Døvblindblevne
Videnscenter for Døvblindfødte
Videnscenter om Epilepsi
Videnscenter for Hjerneskade
Dansk Videnscenter for Ordblindhed
Dansk Videnscenter for Stamen
Videnscenter for Synshandicap
VIKOM
Hjælpemiddelinstituttet
Center for Små Handicapgrupper
Videnscenter for Socialpsykiatri

Afsender:
Udvikling
Sekretariatet
Ladegårdsgade 44-46
5610 Assens

B

POST
PP DANMARK

Skriv en artikel til UDVIKLING

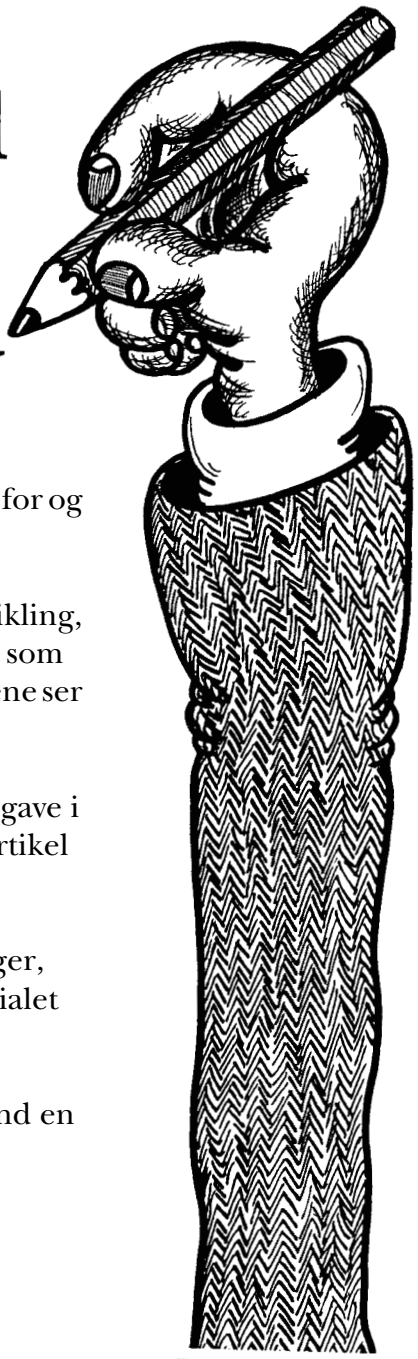


Illustration: Jørgen Møballe

Udvikling modtager gerne artikler om arbejdet for og med mennesker, der er udviklingshæmmede.

Udvikling er interesseret i artikler om boligudvikling, dagtilbud, undervisning, uddannelse, fritid og som noget helt naturligt noget om, hvordan brugerene ser på tingene.

Har du lavet et spændende projekt eller en opgave i forbindelse med din uddannelse, så send en artikel om det til Udvikling.

Udviklingshæmmede der har lavet digtsamlinger, postkort eller lignende kan få formidlet materialet gennem Udvikling.

Grib pennen og brug fotografiapparatet og send en artikel til Tidsskriftet Udvikling.

Redaktionen