

Perspektiver på DET GODE LIV

*Rapport over udviklingsprojekt i Center for
Udviklingshæmmede i Assens Kommune*

Udarbejdet af Søren Kai Christensen



Forord

Dette er en rapport om et udviklingsprojekt på Center for Udviklingshæmmede i Assens Kommune (CUA) i perioden 2010 – 2012. Rapporten beskriver medarbejdernes og ledelsens bestræbelser for at sætte borgernes gode liv i centrum i forbindelse med deres indflytning i egne boliger. I denne periode har CUA systematisk haft fokus på, hvordan man i hverdagen har kunnet videreudvikle en pædagogisk praksis med udgangspunkt i den enkelte borgers liv i egen bolig.

Projektet er blevet til i et samarbejde mellem CUA og University College Lillebælt (UCL). Centerleder Michael Henriksen (CUA) udarbejdede i samarbejde med konsulent Ida Schwartz (UCL) en ansøgning til Socialministeriets særlige pulje til kompetenceudvikling i botilbud (STIBO) og fik bevilget midler, der muliggjorde projektet.

Projektets formål er forankret i en større bygningsmæssig og faglig reorganisering af botilbud i Assens Kommune som en del af en masterplan for handicapområdet.

Michael Henriksen, Ida Schwartz og Søren Kai Christensen har udgjort projektledelsen, der har udviklet projektet i samarbejde med konsulenterne Kirsten Skøtt og Signe Thorhauge (konsulenter i UCL) med reference til følgegruppen, der havde repræsentation af pårørende, faglige koordinatore, medarbejdere og ledere. Gennemførelsen af projektet er sket i et tæt samarbejde mellem de eksterne konsulenter og borgere, pårørende, medarbejdere og ledere.

Tak til projektdeltagere: Borgere, pårørende, medarbejdere, udviklingsagenter, faglige koordinatore, ledere og centerleder, som nysgerrigt og systematisk har bidraget til udforskning og videreudvikling af en ny pædagogisk praksis. Tak til daglige ledere og teamledere for gennemlæsning og kommentarer til rapporten.

Rapporten er ikke en evaluering af projektforsøget og dets resultater, men en fremstilling af perspektiver på *Projekt det gode liv*, hvor rapporten skiftevis stiller sig i borgernes, de pårørendes, organisationens og de forskellige grupper af professionelle medarbejders perspektiver.

Rapporten er baseret på erfaringer fra projektets 3-årige periode, et omfangsrigt skriftligt dokumentationsmateriale af projektets aktiviteter udarbejdet af UCL konsulenterne Kirsten Skøtt, Ida Schwartz og Signe Thorhauge samt skriftlige bidrag fra medarbejdere.

Efter projektets afslutning er der gennemført 4 fokusgruppeinterview med medarbejdere, udviklingsagenter og faglige koordinatore fra Lindebjerg, samt daglige ledere og teamledere fra hele CUA, i alt med ca. 35 personer. Endelig er der gennemført interview med 4 pædagoger om 2 borgers livshistorie. I citater fra interview er navne anonymiseret.

Sideordnet med rapporten formidles projektets erfaringer i en række artikler tilgængelige på Servicestyrelsens hjemmeside. Artiklerne bliver efterfølgende udgivet i et særnummer af tidsskriftet *Udvikling*. Det er vores håb, at rapporten kan bidrage til den videre faglige udvikling på CUA og til inspiration for andre botilbud for borgere med varig funktionsnedsættelse landet over.

På projektgruppens vegne

Søren Kai Christensen

Indhold

Del I. Projektets udgangspunkt, formål og aktiviteter	4
Kapitel 1 Udgangspunktet	4
Kapitel 2 Projektets formål og aktiviteter	11
Del II. Kompetenceudvikling	14
Kapitel 3 Uddannelse af ledere og faglige koordinatore	14
Kapitel 4 Uddannelse af udviklingsagenter	17
Kapitel 5 Borgerkurser	20
Del III. Udviklingsforløb	24
Kapitel 6 Særligt tilrettelagte forløb for borgere.....	24
Kapitel 7 Observations- og refleksionsforløb	29
Kapitel 8 Visualisering/konkretisering af det gode liv	39
Del IV Organisatoriske udfordringer og dilemmaer	45
Kapitel 9 Fra institutioner til afdelinger til borgere i egen lejlighed.....	45
Kapitel 10 Forandringen anskuet som en grundlæggende organisatorisk og kulturel forandring	58
Del V Projekt <i>Det gode liv</i> i en organisation under forandring: Landvindinger og udfordringer.....	68
Kapitel 11 Projektorganisering, projektledelse og projektaktører	68
Kapitel 12 Projektets største landvindinger – og udfordringer	79
Litteratur	88
Metodebilag	90
Bilag I: Tilbage melding på observations- og refleksionsforløb.....	90
Bilag II: Særligt tilrettelagte borgerkurser	93
Bilag III: Visualisering/konkretisering af det gode liv for borgeren	96
Bilag IV: Kort til at sætte navn på følelser og handlemåder.....	97

Del I. Projektets udgangspunkt, formål og aktiviteter

Kapitel 1

Udgangspunktet

Denne rapport handler om *Det gode liv* for borgere med fysisk og psykisk funktionsnedsættelse, der flytter i egen lejlighed. Rapporten fortæller om bestræbelserne på gennem professionelt pædagogisk arbejde at støtte borgernes liv og hverdag set ud fra deres perspektiv. Igennem en 3-årig periode har der været stillet skarpt på systematisk udvikling af den pædagogiske faglighed i Center for udviklingshæmmede i Assens.

I dette kapitel vil vi gennem en kort fortælling om to borgeres livsforløb præsentere det grundsyn og de værdier, som projektet har som pejlemærker¹.

Alfreds og Sofies opvækst og tidligere liv

Mange udviklingshæmmede har en lang institutionskarriere bag sig, og deres historie kan ses som en afspejling af forsorgens historie i Danmark:

Alfred er 81 år og har boet på det gamle Asabo i 3 år, og for et år siden flyttede han i egen lejlighed i bostedet Pilebakken.

Alfred har boet 40 år på en amtsinstitution, har siden boet på forskellige bosteder – senest på Stærevænget i CUA, et bosted uden døgndækning. Om tiden på Bregninge fortæller Alfred sommetider erindringer: De arbejdede i marken og i skovbruget. Hvis de ikke hørte efter eller gjorde, hvad de fik besked på, blev de straffet. De blev låst inde eller fik ingen mad. De kunne også få fysisk afstraffelse afhængig af, hvor slemme de havde været. Det er noget af det, der har præget tiden på Bregninge, fortæller pædagogen på Pilebakken.

Sofie er 67 år og har været på institution i det meste af sit liv. Hun kom på en amtsinstitution som 7-årig. Pædagogen fra Lindebjerg fortæller om sit første møde med Sofie: Hun var sengeliggende, og min oplevelse af hende var fra start, at hendes tålmodighed ikke var særlig stor. På et sommerophold på Å Strand var hun meget udadreagerende, Jeg synes, at jeg efterhånden kom godt ind på hende, hvorefter hun slappede lidt af og kunne omgås med nogen af de andre beboere. Ellers var hun meget egensindig og havde lidt pensionatarme. Når der var mad på bordet, var hun hurtig til at snuppe maden. Jeg kunne forestille mig, at man skulle være hurtig for at

¹ Fortællingerne er baseret på interview med medarbejdere med et særligt kendskab til de to borgere.

få noget mad på de store institutioner, hvor hun voksede op som barn og boede senere som voksen.

De tidligere centralinstitutioners organisering og standarder var meget forskellige fra nutidens bestræbelser for i forlængelse af Serviceloven fra 1998 at betragte den enkelte person med varige funktionsnedsættelser som en borger med egne ønsker og rettigheder. Om dette skriver Ida Schwartz²: *Standarder for "det gode liv" er således for mennesker med varig funktionsnedsættelse under stadig udvikling og diskussion i forhold til samfundets udvikling.*

Beboerne på CUA har på godt og ondt en historie og fortid med sig, når de kommer til Center for udviklingshæmmede i Assens. Pædagogerne fra Pilebakken fortæller om Alfred.

I starten her på Asabo ville Alfred meget gerne i konflikt med personalet. Han forsøgte at tirre os for at afprøve os. Det var da han kom for ca. 4 år siden. Han kom jo fra en indlæggelse på psykiatrisk afdeling, hvor han havde været nogle måneder. Han var ramt af depressioner og kunne ikke blive på Stærevænget, hvor der kun var støt-tepersonale i dagtimerne, så der skulle findes et nyt sted til ham. Nogen tid efter han kom til Asabo, faldt han til ro og lærte os lidt mere at kende. Han skulle lige se os an, det er ikke alle "der bliver lukket ind hos ham". Folk han ikke ser så tit, som f.eks. psykiateren, får at vide, at de godt kan gå. Dem gider han ikke snakke med. Han kunne godt slå ud efter folk. Der har også været indberetninger for magtanvendelse, når det har været nødvendigt for at beskytte personalet.

Når Sofie i dag fortæller om sin fortid, så kan man fornemme, at er hun bange for at andre tager hendes ting. Hun spørger altid om hun må få mere mad. Da vi fik mad, som beboerne selv kunne øse op, måtte vi være lidt firkantede og sige nej, fordi Sofie blev ved. Hun har ikke nogen fornemmelse af, hvornår hun er mæt, tror vi. Sådan er det jo ikke mere, nu kommer maden i portioner.

Både Alfred og Sofie har boet i CUA i mange år, henholdsvis i bosteder med døgndækning og uden døgndækning. De har begge i en periode på nogle måneder været indlagt på psykiatrisk afdeling, og deres funktionsevne er gennem de senere år blevet stadig forringet. I forbindelse med projekt *Det gode liv* er de flyttet i egen lejlighed, hvor de med kompenserende støtte fører et selvstændigt liv.

Igennem projekt *Det gode liv* har man arbejdet med at udvikle et fælles grundlæggende menneskesyn og værdigrundlag for den pædagogiske støtteindsats i CUA. I projektets aktiviteter, kompetenceudvikling og udviklingsforløb har deltagerne bevidst arbejdet med at udmønte og relatere menneskesyn til den konkrete praksis. Ved projektets afslutningsseminar blev menneskesynet formuleret således af centerlederen.

² *Den enkeltes livsmuligheder i fællesskaber.* Artikel af Ida Schwartz 2012. Under publicering.

Vi arbejder ud fra det grundlæggende menneskesyn

- at borgere med varig funktionsnedsættelse i lighed med andre mennesker er aktivt handlende i forhold til deres livsbetingelser.
- at borgerne forholder sig til deres livsbetingelser og muligheder og er aktive medskabere af disse fælles muligheder.
- at borgerne deltager i de fællesskaber, de færdes i, og at de handler i forhold til deres hverdagsliv.
- at borgerne deltager i samspil med både personale, andre borgere og pårørende både hjemme og udenfor bostedet, og disse forskellige relationer og fællesskaber danner i deres helhed borgernes sammensatte hverdagsliv.

Et skriftligt formuleret grundlæggende menneskesyn angiver de værdier og grundforståelser som organisationen CUA vil bygge sit professionelle arbejde på, og som medarbejderne skal forpligte sig på. Men det er ikke foreskrivende i den forstand, at det anviser metoder til det konkrete arbejde. Man kan betragte det som en koordineret forståelse, der skal virke som pejlemærke for en systematisk faglig refleksion og udvikling af den pædagogiske kultur og praksis. Projektet vil belyse metoder til at understøtte denne udvikling.

I forlængelse af ovenstående opfatter personalet Alfred og Sofia, som mennesker med deres egen historie, behov, vilje og ønsker til hverdagen. De har forskellige funktionsevne og derfor forskellige behov for kompenserende støtte.

Borgernes hverdag

Pædagogerne fortæller videre om Alfred, at han har svært ved at indgå i relationer til andre beboere, men knytter sig meget til bestemte pædagoger:

Alfred har det godt. Her i sommerperioden, havde der været mange vikarer. Da vi kom tilbage efter ferien hørte vi, at Alfred har været noget oppe at køre. Vi blev mødt med et stort smil fra ham, da vi mødtes igen. Det betyder meget for ham, at han har en tryghed ved at kende personalet. Han har noget forskelligt med forskellige pædagoger.

Alfred vil kun op i fællesrummet, hvis han kan gå derop sammen med en fra personalet, han er tryk ved. Så sidder vi f.eks. og taler sammen, og så kigger han på de andre og er sammen med dem gennem mig. Han siger så til mig: "Du er mit talerør". Al-

fred er jo ikke social og henvender sig ikke direkte til andre. Men når jeg sidder og taler med ham i sofaen, må de andre godt høre, hvad vi snakker om. Det er den relation, vi har sammen.

Han kan også blive lidt jaloux. Hvis vi spiser sammen i fællesrummet, skal vi helst sidde sammen med ham.

Pædagogerne fortæller om tiden før Sofie flyttede i egen lejlighed på Lindebjerg:

Beboerne havde deres gang rundt på Lindebjerg, de havde en historie sammen og kendte hinanden og gik på "besøg" i hinandens afdelinger, og de vidste, at de var på "besøg". Så Sofie blev bedt om at gå, hvis de andre beboere skulle spise, og hun blev også bedt om at gå, hvis hun ikke opførte sig pænt. Og Sofie spurgte selv: "Må jeg gerne brøle?" Når vi så svarede: "Nej det behøver du ikke, for hvad skal du så?". Sofie: "Så skal jeg gå hjem."

Så kunne Sofie faktisk godt sidde og hygge sig. Så sad hun altid i den samme blå stol med ryggen mod væggen og havde overblik over, hvad der skete. Så sad hun der og var på kaffebesøg og spurgte pænt om den næste kop kaffe.

Det gode liv er individuelt

Ved afslutningsseminaret blev det formuleret at det gode liv er forskelligt, fra menneske til menneske, og at det er en forpligtelse for medarbejderne at arbejde nysgerrigt og systematisk på at understøtte dette. Alfred kan bedst lide at sidde i sin egen lejlighed med sine egne interesser. Om dette fortæller pædagogerne:

Alfred interesserer sig for politik, kirken og hvad han ser i fjernsynet. Han har snakket meget om Norge i forbindelse med Breiviksagen, og vil gerne låne nogle bøger om Norge. Han er også optaget af 2. verdenskrig. Han fortæller om tiden på Brejning, at de nogen gange skulle gemme sig.

Alfred er mest i sin lejlighed, men vil gerne op i fællesrummet, hvis der er nogen på arbejde, som han føler sig tryk ved. Ellers er han i sin lejlighed, hvor han hører høj musik. Det kan være Jazz, diskodans, opera eller dansk musik.

En overgang havde han alt kørende samtidig. Fjernsyn og radio, rigtigt højt. Et stort lydsammensurium. Da han skulle flytte i egen lejlighed, fik han en stor lejlighed, der ligger yderst i bygningen, så han ikke generer nogen med sin musik.

Alfred kan også finde på at køre fjernsynet over på DR2's programoversigt, og så hører han klassisk musik samtidig. Han er god til at læse teksterne på fjernsynet. Så læser han dagens tekst i bibellæseplanen. Han kommer stadig i kirken, men ikke så ofte som tidligere, hvor han var der hver søndag.

Om Sofies liv fortæller pædagogerne:

I 2002 flyttede Sofie ned i de gamle funktionærboliger fra afdeling 10 på Lindebjerg. Så gik hun op og gyngede en til to gange om dagen i sin gamle afdeling. Her fik hun den kropslige motion, hun havde behov for.

Sofie har det med fantasier. Hun har en tidligere bofælle, som hun fortæller er efter hende og driller hende, river hende i håret. Men som også er den gode legekammerat. De har sløjfer i håret begge to – og det tænker jeg, at de måske har haft, hvis de har boet sammen som børn.

Bare Sofie får sine måltider, og omgivelserne er gode ved hende, så tror jeg, hun har det godt, lige meget hvor hun bor. Om det er et lille værelse eller egen lejlighed. Hvis hun hører sin musik, og vi tænder for fjernsynet, og hun får noget at spise.

Det eneste, der er anderledes fra tidligere, er at vi nu må lukke skydedøren til hendes badeværelse og skydedøren til hendes soveværelse, når hun sover. Men om dagen, når hun er vågen, skal døren ud til gangen stå åben. Helt åben så hun kan sidde og overskue, hvad der sker udenfor.

Vi ved ikke, hvad det betyder for Sofie, at hun ikke mere bor på et værelse med skråvægge, og at der i hendes nye lejlighed er store vinduer, hvor der kommer masser af lys ind. Sofie kan nu gå ud af en havedør, men det har hun ikke benyttet. Men vi ved jo ikke, hvad hun tænker om de store vinduer og solen, der kommer ind. Men Sofie ser meget ud af vinduet og kommenterer det, der sker udenfor. Når hun ikke reagerer negativt på det, så må det jo være godt for hende.

I dag har Sofie mulighed for at spise inde i sin egen lejlighed. Før var hun tvunget til at spise i fællesrummet. Hun har fået et valg. Hun vælger selv, men vi opfordrer hende til fællesskabet. Men Sofie vælger ligeså tit fra, som hun vælger til. Men før havde hun ikke valget.

Det gode liv i dag

Pædagogerne fortæller om, hvad Alfred opfatter som det gode liv udenfor bostedet:

Alfred er stadig meget indesluttet, og han kan bedst lide at sidde i sin egen lejlighed. Han kan også godt lide udflugter, men så skal det helst være alene sammen med personale. Hvis han er sammen med andre på udflugt, så kan han næsten ikke komme hurtigt nok hjem. Men en gang om året kommer Alfred på en udflugt alene sammen med en ledsager, som han selv betaler. Det gode liv er den udflugt, hvert år. Sidst vi var af sted, sagde han: Skal vi lave det til en tradition – det kan vi godt aftale. Lang tid efter sagde han tak for sidst. Også selvom jeg holdt sommerferie og kom tilbage. Så sagde han tak for sidst.

Alfred får også mindre ture. Til Odense, til biblioteket eller en kop kaffe på havnen i Assens. Det er meget forskelligt, hvor tit det bliver, afhængigt af, hvor pressede vi er. Hvis der er sygdom, bliver det ikke til noget. Vi kan ikke forudse, hvornår vi kan. Det afhænger af ressourcer og hvordan Alfred har det. Det ved vi først om morgenen, når vi møder ind. Så jeg kan ikke sidde og love Alfred noget bestemt i morgen.

Pædagogerne fortæller om det gode liv for Sofie i dag:

Sofie er jo en glad dame. Hun er smittende. Hun kan synge mange af de gamle danske sange og børnesange. Når hun har det godt, så sidder hun og synger. Og hvis vi andre kender sangene – så er der sangkor.

Det gode liv for Sofie, det er når hendes morbror kommer på besøg. Hun snakker meget om det. Så får hun rundstykker og kaffe. Så er det, når vi hjælper hende med det pæne tøj, læbestift og smykkerne. Det gode liv er, når vi understøtter hendes ønsker, hvor hun ikke selv kan.

Det gode liv for Sofie er hendes daglige behov. Mad er jo stort for hende. Og hendes fjernsyn og båndoptager. Se de samme film. Jeg tror også, at det gode liv er, at hun er blandt folk, hun kender.

Når vi hjælper hende, er hun begyndt at give os nogle små klap bagi og siger: "Du er så sød". "Du skal lige have et til". Så får vi et klap mere. Det tager jeg som et udtryk for, at hun godt kan lide os. Det er lige som om, hun anerkender os.

Det gode liv er jo også, at Sofie kan få kompensere støtte. Og at hun kan komme hen i fællesrummet og se, hvad der foregår der og så gå tilbage til sin lejlighed igen.

Fremtiden

Pædagogerne fortæller om, hvilke udfordringer de ser for Alfred og Sofie.

Alfred

Livet er jo blevet mere hårdt for Alfred, fordi han ikke selv kan komme rundt alene. Det kunne han på Stærevænget. Han er jo også blevet opereret i hoften, og så er han desværre også blevet større. Tidligere var Alfred meget aktiv både med udeholdet og med at cykle. Og nu sidder han og hygger sig og er blevet mere rund og besværet. Det er jo også en udfordring for os.

Alfred kan godt finde på at tale om døden, og han har tidligere fået skrevet ned nøjagtigt, hvordan det skal foregå efter hans død, hvor han skal begraves m.m. Kristendommen betyder meget for ham. En af de andre pædagoger taler med Alfred om religion. Det er hende, der har printet hans livstestamente ud, og hun har været i kirke nogle gange sammen med ham. Han kan også finde på at sætte sig i sofaen og læse i biblen, og at spørge os, om vi tror på Gud.

De små ture betyder også noget for ham og han kunne godt bruge, at vi var noget mere ved ham. Hvis der er gået stykke tid, spørger han: "Hvornår kommer du igen?"

Sofie

Hvis Sofie var lidt mere frisk, havde hun mulighed for at gå 50 meter uden for sin ha-

vedør og gå over og gyng. Det var på grund af hende, at vi fik sat gyngen op. Men hun benytter den ikke. Hun er blevet lidt svagere og er lidt mere bange for at gå ud.

Tidligere havde Sofie ikke besøg på værelset, nu går hun på sine gode dage på besøg hos den beboer, som hun spiste sammen med i fællesrummet i afdelingen, og hun får også besøg i sin lejlighed. Nu har de plads til at besøge hinanden, har en sofa og stole, hvor hun tidligere kun havde en stol og snæver plads.

I dette kapitel har vi fortalt om Sofies og Alfreds tidligere liv og indflytning i egne lejligheder i CUA. Fortællingerne vidner om, hvordan de bærer betydningsfulde elementer fra deres livshistorie med sig, og om hvordan personalet tillægger det betydning.

Beboerne i CUA har alle en individuel historie og deres eget liv og forestilling om, hvad der er det gode liv for dem. Dette udviklingsprojekt handler om, hvordan man kan arbejde professionelt med at udforske beboerens eget perspektiv og intentioner. Samtidig forstår vi professionaliteten som en bevidst udforskning af forskellige andre betydningsfulde perspektiver på beboerens gode liv. I projektet er der systematisk arbejdet med inddragelse af de pårørendes perspektiver samt udfordring af medarbejderens umiddelbare perspektiver på og forståelse af beboeren, samt inddragelse af ledelsesperspektiver på organiseringen af den pædagogiske støtteindsats.

Vi ser ikke medarbejdernes faglige perspektiv som en modsætning til borgernes perspektiv.³ Men vi ser snarere professionalitet som en evne til at inddrage faglig viden og systematisk reflektere over forskellige perspektiver på borgerens gode liv, og dermed kvalificere støtten til den enkelte borgers gode liv.

Rapporten handler om erfaringerne med at arbejde systematisk med at videreudvikle den pædagogiske professionalitet med fokus på borgernes gode liv.

³ Se artikel: *Refleksioner over pædagogisk praksis set ud fra beboernes perspektiver* af Kirsten Skøtt 2012. Under publicering.

Kapitel 2

Projektets formål og aktiviteter

I gennem en 3-årig periode har CUA arbejdet med projekt *Det gode liv*⁴ som en understøttelse til en omlægning af den pædagogiske praksis fra at være organiseret omkring beboernes fælles liv i afdelinger, hvor beboerne boede i egne værelser - til at tage udgangspunkt i beboernes selvstændige liv i egen lejlighed. Projektet har med en række aktiviteter og metoder forsøgt at bidrage til denne forandringsproces, og i dette kapitel vil vi give en kort introduktion til disse.

Projektets formål⁵

I forlængelse af Servicelovens ophævelse af institutionsbegrebet er projektets formål forankret i en større bygningsmæssig og faglig reorganisering af botilbud i Assens Kommune. Den overordnede vision på handicapområdet i Assens Kommune er beskrevet således i en masterplan:

”Formålet med Masterplanen er at skabe fagligt og økonomisk bæredygtige tilbud af høj kvalitet til voksne borgere med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer samt til borgere med erhvervet senhjerneskade i Assens Kommune.

Tilbuddene skal have en variation, der modsvarer den enkelte borgers forskellige behov i et langt livsforløb. Masterplanen skal være udgiftsneutral i f.t. det nuværende udgiftsniveau.

Der er dog afsat et beløb til etablering af bedre boliger. Endvidere er det et mål, at handicapområdet skal afinstitutionaliseres i takt med, at borgernes behov ændrer sig, og ligeledes vil Assens Kommune arbejde for almene flerrumsboliger til alle udviklingshæmmede borgere, som efterspørger det, og som kan profitere deraf.”

Projektansøgningen er knyttet til en omfattende ombygning af Lindebjerg og Asabo, der før 1998 havde status af døgninstitutioner, og til etablering af selvstændige lejligheder for alle beboere i ”Center for Udviklingshæmmede i Assens Kommune” (CUA). Projektet sigter mod udvikling af den pædagogiske faglighed fra et fagligt udgangspunkt i en institutionel kontekst til en pædagogisk praksis til støtte for borgere i eget hjem.

Projektet har således været rettet mod en stor gruppe beboere, der skulle omstille sig til at bo i egen lejlighed og en stor gruppe medarbejdere, der skulle udvikle nye kompetencer til

⁴ Projektet omtales af medarbejdere og ledere skiftevis som projekt *Det gode liv* og STIBO – projektet.

⁵ Dette afsnit er baseret på projektansøgningens formålsbeskrivelsen for projekt *Det gode liv*.

at støtte borgere i eget hjem.⁶ Flytningen til egen lejlighed har fundet sted i etaper, og projektets formål har været successivt at opsamle erfaringer med og viden om ny praksis, der har kunnet gives videre og udbygges i efterfølgende faser med det formål at give beboerne de bedste betingelser for at skabe det ”det gode liv” i de nye rammer. Projektet har tillige inddraget eksisterende botilbud (§107), m.h.p. at bidrage med hidtidige erfaringer om pædagogisk arbejde i borgernes egne hjem.

Projekt *Det gode liv* er således indlejret i en samfundsmæssig kontekst, hvor Serviceloven sætter nogle rammer for støtten til voksne med funktionsnedsættelse. Denne ramme udmøntes i Assens Kommune i en masterplan – og i forlængelse heraf gennemføres STIBO-projektet *Det gode liv*, med det formål at understøtte medarbejdernes støtte til borgerne i egen lejlighed. Rapporten illustrerer det komplekse i de to parallelle forandringsprocesser, hvor projektdeltagerne ofte refererer til alle forandringer under ét som *projektet*.

Projektet har været rettet mod at udvikle personalets kompetencer til at håndtere følgende problemstillinger:

Individuel udvikling af livsmuligheder i fællesskab med andre

At bo på et værelse tæt på andre beboere kan betyde begrænsninger i det personlige råderum, mens flytning til egen lejlighed kan betyde begrænsning i oplevelsen af at være en del af et fællesskab med andre. Projektet sigter mod at øge pædagogernes viden om og erfaringer med, hvorledes de kan udvikle en faglighed, der både bygger på respekt for beboernes integritet og private liv jf. serviceloven og samtidig understøtte beboernes deltagelse i sociale fællesskaber i botilbuddet og på tværs af deres forskellige livssammenhænge.

Det gode liv i centrum

Projektet er rettet mod at skabe et skift i pædagogers orientering fra en dagsorden med fokus på et fælles liv med trygge rammer for beboerne til et fokus på at understøtte og udvikle det gode liv, som det leves og opleves af den enkelte borger. Det forudsætter, at personalet udvikler kompetencer til at reflektere over egen praksis ud fra borgernes perspektiver og til at tilrettelægge den pædagogiske indsats fleksibelt, således at borgerne kan *bruge* den i deres liv. Det indebærer også, at pædagoger i højere grad tænker deres indsats som en indsats, der skal række ud over botilbudets kontekst og understøtte borgernes deltagelse i andre sammenhænge. Dette indebærer udvikling af øgede kompetencer til at samarbejde tværprofessionelt og med pårørende.

Social inklusion

Når pædagoger i højere grad træder i baggrunden og lader borgerne udfolde deres liv efter egne ønsker, kan borgernes usædvanlige handlemåder blive mere synlige,

⁶ I rapporten anvendes både begreberne beboere og borgere. Begrebet beboere anvendes primært med reference til personer, der bor sammen i en boenhed. Betegnelsen borgere med funktionsnedsættelse bruges, når vi med reference til Serviceloven ønsker at fremhæve, at mennesker med nedsat funktionsevne har samme rettigheder som andre medlemmer af samfundet.

hvilket kan afstedkomme social afvisning og udelukkelse. Socialpædagogisk praksis må derfor bygge på en inkluderende tankegang, hvor der kontinuert arbejdes med at finde udveje for, hvordan den enkelte borger kan støttes i at forfølge egne mål og egen livsform, men i fællesskaber med andre. Det indebærer, at der både sættes fokus på udvikling af den enkeltes handlemåder og på udvikling og forandring af dennes deltagelsesmuligheder. Det indebærer endvidere, at pædagoger udvikler en inkluderende pædagogisk praksis, der sætter fokus på at forandre og udvikle borgerens betingelser for deltagelse (herunder den pædagogiske kontekst) frem for at tilpasse og forandre den enkelte.

Projektets aktiviteter

Forandringsprocessen kan forstås som en organisationskulturel forandringsproces, der omfatter nye fysiske omgivelser, nye måder at organisere pædagogisk praksis og videreudvikling af den pædagogiske faglighed og praksis med udgangspunkt i grundsynet i projekt *Det gode liv*. Nedenstående projektaktiviteter har haft til hensigt at understøtte forandringsprocessen på disse niveauer.

Kompetenceudvikling

Uddannelse af ledere og faglige koordinatore⁷

Uddannelse af udviklingsagente⁸

Borgerkurser⁹

Udviklingsforløb¹⁰

Særligt tilrettelagt forløb

Refleksions- og observationsforløb.

Visualiserings/konkretiseringsforløb

Herudover er forandringsprocessen understøttet gennem inddragelse af pårørende og videndelingsseminarer, hvor der er sket en systematisk erfaringsudveksling mellem projektets deltagere. Dette belyses nærmere i rapportens kapitel 11.

⁷ 25 ledere og faglige koordinatore deltog i et pædagogisk diplomforløb: *Ledelse af forandringsprocesser*

⁸ Udviklingsagente var 25 særlige nøglepersoner udvalgt blandt medarbejderne. De deltog i det pædagogisk diplomforløb som kompetenceudvikling. Se nærmere i kapitel 4.

⁹ Kurser for borgere der skulle flytte i eget lejlighed, se nærmere i kapitel 5

¹⁰ Udviklingsforløbene beskrives i rapportens del III

Del II. Kompetenceudvikling

Projektet understøtter en radikal forandringsproces, hvor borgerne flytter fra værelse til egen lejlighed med de udfordringer og muligheder, det indebærer. En forandring fra at borgerne boede på personalets arbejdsplads, til at personalet arbejder i beboerens eget hjem. Denne forandring betyder nye roller og en gentænkning af den pædagogiske faglighed. Projektet har omfattet kompetenceudvikling for personale, ledelse og borgere m.h.p. at møde disse nye udfordringer.

Uddannelse af ledere og udviklingsagenter foregik i projektets første fase ½ år inden igangsættelse af de interne borgerkurser og udviklingsforløb.

Kapitel 3

Uddannelse af ledere og faglige koordinatore

Daglige ledere, teamledere og faglige koordinatore har særlige roller og udfordringer i en forandringsproces som indebærer fysiske, organisatoriske pædagogiske omvæltninger. Lederne er på den ene side centrale i organiseringen af den daglige drift og akut opståede problemer i dagligdagen i samarbejde mellem borgere, pårørende og medarbejdere. Driftsansvaret – at få dagligdagen til at hænge sammen – er således påtrængende, samtidig med, at lederne er forandringsledere, der skal gå foran i forandringsprocessen i den kulturforandring organisationen har været i.

I alt 25 ledere, teamledere og faglige koordinatore gennemgik et Pædagogisk Diplommodul *Ledelse af forandringsprocesser* tilrettelagt med særligt fokus på CUA's forandringsproces. Det særligt tilrettelagte diplom-modul gennemførtes med 8 undervisningsgange og havde fokus på ledelse af forandringsprocesser specifikt i forhold til projektets særlige kontekst og indhold. Dette blev suppleret med to undervisningsgange, med særlig fokus på de faglige problemstillinger og det teoretiske og værdimæssige grundlag, som projekt *Det gode liv* hviler på:

Grundlæggende menneske- og udviklingssyn i socialpædagogik

Handicapkonvention og national lovgivning

Teorier om læring og udvikling – et forsøg på overblik

Socialpædagogisk tilgang: Fra behandling, vejledning, service, forhandling til støtte til den enkelte borgers hverdagsliv

Mål i pædagogik

Fra fokus på på funktioner og mangler til fokus på det gode liv i et brugersperspektiv. Visuelle mål og handleplaner

Introduktionen til grundtænkningen i projekt *Det gode liv* afspejler således den værdimæssige og indholdsmæssige side af lederrollen. Intentionen var at give lederne mulighed for sammen at forholde sig til dette i en uddannelsessammenhæng m.h.p. at kunne tage rollen på sig som ledere af kulturforandringen i projektet.

Uddannelsesmodulet var rettet mod lederrollen i komplekse forandringsprocesser, og undervisningen blev knyttet til den konkrete hverdag og de organisatoriske udfordringer lederne stod overfor i forandringsprocessen. En særlig pointe var, at underviserne var konsulenter fra UCL, der indgik i projektledelsen.

Læringsmålet med modulet "Ledelse af forandringsprocesser" er, at den studerende

- har indsigt i ledelse af udviklingsarbejde som en kompleks proces
- kan beskrive, formulere og formidle forskellige samarbejds- og ledelsesformer i organisationen

Det faglige indhold i diplom-modulet er bygget op over følgende temaer:

1. Forskellige teorier om ledelse og perspektiver på pædagogisk ledelse
2. Pædagogisk ledelsesvirksomhed i samspil med medarbejdere samt interne og eksterne interessenter og partnere i og uden for organisationen
3. Ledelse i lærende organisationer. Etablering af ejerskab til udvikling og forandring. Arbejde med modsætninger og udviklingspotentialer i organisationen. Lederopgave og lederrolle i forhold til konsulentvirksomhed, supervision og sparring
4. Pædagogisk ledelse, magt og etik imellem samfundsinteresser, brugerinteresser og organisationsinteresser. Etablering af et positivt og trygt udviklingsmiljø, der kan rumme deltagernes ambivalens/modstand i forandringsprocesserne og bidrage til en positiv læring og kompetenceudvikling

Et særligt fokus har været på pædagogisk ledelse, hvor ledernes rolle var at skabe forudsætninger og understøtte en lærings og kompetenceudviklingsproces hos personalet, hvis opgaver skulle redefineres og gentænkes med udgangspunkt i projektets grundsyn.

Denne proces med at udvikle en ny praksis med et fælles grundsyn er erfaringsmæssig langvarig og udfordrende, idet den kan røkke ved medarbejdernes indlærte og fagligt begrundede rutiner og grundlæggende antagelser og værdier.

Det er i den sammenhæng en udfordring at skabe grundlag for et trygt og udfordrende udviklings- og læringsmiljø med spilleregler for en åben refleksionskultur. Her har lederne en

særlig opgave i samarbejde med de eksterne konsulenter. Betydningen af dette vil blive belyst nærmere i afsnittet om refleksions- og observationsforløb.

Modulet har bidraget til at udvikle en fælles begrebsmæssig forståelse af det komplekse i lederrollen i omfattende forandringsprocesser.

En af lederne udtrykte det således i fokusgruppeinterviewet med lederne:

Det gode, der kom ud af uddannelsesdelen i projektet, var, at vi var sammen på tværs (af organisationen) ledere, faglige koordinører og udviklingsagenter. Hvis vi kunne holde fast i det, kunne det være med til at binde organisationen sammen også på basisniveau. Til afslutningsseminaret var vi også sammen som ledelse – men det er bare ikke så tit, det sker.

Kapitel 4

Uddannelse af udviklingsagenter

I alt 25 medarbejdere fra CUA's forskellige afdelinger gennemførte et modul i den socialpædagogiske diplomuddannelse "Handicapområdet" - særligt tilrettelagt i forhold til projekt *Det gode liv*. Væsentlige indholdsmæssige temaer var.

- Social inklusion, social deltagelse og kulturelle læreprocesser
- Servicelovens bestemmelser relateret til begreber som omsorg, magt, selvbestemmelse og livsværdier
- Visualisering af mål og handleplaner med udgangspunkt i "det gode liv" for borgerne med henblik på at skabe udtryksmuligheder og dialog i samarbejde med beboerne
- Deltagelse i og tilrettelæggelse af faglige refleksionsprocesser i et brugerperspektiv

En særlig pointe i tilrettelæggelsen af undervisningen var, at hovedunderviserne var de eksterne konsulenter fra UCL, som skulle indgå i de forskellige projektaktiviteter og understøtte udviklingsprocesserne. Undervisningen tog således bl.a. udgangspunkt i de metoder, projektet anvendte.

De studerende skrev oplæg om problemstillinger, der udsprang af deres kommende rolle som udviklingsagenter og om udfordringer i projektets gennemførelse. Deltagernes læring gennem den kompetencegivende videreuddannelse bidrog således til at skabe en intern platform for projektets udviklingsprocesser.

Der var i undervisningen et særligt fokus på udviklingsagenternes kommende rolle som nøglepersoner med faglige kompetencer til udvikling af en ny pædagogisk faglighed. Tanken var, at udviklingsagenterne sammen med lederne skulle fungere både som isbrydere, igangsættere og videnopsamlere i udviklingsprocessen. På længere sigt var det hensigten, at udviklingsagenterne skulle have en nøgleposition i forhold til at fastholde og videreudvikle servicelovens intentioner, udmøntet i CUA's grundforståelse og værdier.

I fokusgruppeinterviewet med udviklingsagenter og faglige koordinatører fortæller to medarbejdere:

- *Uddannelsen har løftet det lidt op i en højere faglig bevidsthed - det prøver jeg at bruge i det daglige arbejde med beboerne, og så prøver jeg at give det videre på overlap.*
- *Jeg skriver i dagbogen, hvis jeg har haft en situation, der har været vanskelig. Jeg havde en situation forleden dag, hvor en borger ikke ville til svømning. Så beskrev jeg, hvordan vi fik ham til at reflektere over, hvorfor han gjorde, hvad han gjorde, og herefter selv komme til en erkendelse og sige: "Det er ikke godt for mig, at jeg bliver liggende i sengen. Hvis jeg ikke tager ud og bevæger mig, bliver jeg til sidst så tyk, at jeg ikke kan lave noget." Gennem*

denne beskrivelse prøver jeg at give erfaringer videre og formidle til mine kolleger, hvordan jeg arbejder.

Uddannelsesforløbene for ledere og udviklingsagenter foregik parallelt, og i forbindelse med afslutningen af uddannelsesforløbene blev der arrangeret et fælles seminar med det formål at indlede forventningsafklaring og fælles drøftelser af udviklingsagenternes rolle i det kommende udviklingsprojekt og på sigt i organisationen CUA.

Drøftelserne omfattede bl.a. specifikke opgaver og samarbejdet med de øvrige medarbejdere, herunder deres legitimitet og gennemslagskraft i forhold til kolleger. Grundstenen blev her lagt til den senere formelle beskrivelse af udviklingsagenternes rolle i CUA, der knyttede an til projektets værdier og metoder.

Funktionsbeskrivelse for udviklingsagenter

Formål

- Tilstræbe implementering af det gode liv i hverdagslivet.
- Tilstræbe at borgernes handleplaner og handlemøder falder i tråd med Det gode liv.
- Have fokus på fagligheden.
- Have fokus på kommunikation, herunder faglig dialog.
- Være rollemodeller i pædagogisk arbejde.
- Holde gang i projektet.

Konkrete opgaver

- Tage ansvar for, at perspektiveringsøvelsen bruges som pædagogisk værktøj.
- Tilbyde interne observationsforløb, gerne på tværs af hele CUA.
- Have fokus på kommunikation, herunder faglig dialog.
- Bidrage til at borgernes handleplaner og handlemøder falder i tråd med *Det gode liv*.
- Gennemføre reflektions forløb forud for udarbejdelse af handleplan.
- Tilstræbe at borgerne er mest mulig med i udarbejdelsen af egen handleplan.
- Tilstræbe at nye mål er med til at højne "Det gode liv".
- Tage ansvar for og initiativ til visualiseringsprojekter, som inddrages i borgernes handleplaner.

I fokusgrubeinterviewet med udviklingsagenterne fortæller to medarbejdere om deres erfaringer:

- *...første gang, jeg blev rigtig brugt, var da en af konsulenterne fra UCL havde været til vores perspektiveringsøvelse og bagefter bad mig og teamlederen om at blive. Jeg skulle deltage, fordi jeg er faglig koordinator. Formålet var at evaluere, hvad vi havde fået ud af det. Anden gang, var da vi skulle have et dialogmøde med pårørende, hvor jeg og en anden koordinator blev bedt om at lave indbydelsen og deltage i mødet. Så er vi blevet brugt til at komme ned i et andet team og stå for en perspektiveringsøvelse.*
- *Jeg blev inviteret ind i et team, hvor der skulle laves et særligt tilrettelagt forløb, og en pårørende deltog. Den eksterne konsulent mente, at der skulle være en udviklingsagent med, og derfor deltog jeg. Det var et spændende forløb, især fordi jeg kendte borgeren i forvejen.*

Udviklingsagenterne har således været tiltænkt en central rolle i projektets implementering og forankring. På den ene side har det været en rolle, de skulle medvirke til selv at udvikle ved at påtage sig opgaver, og på den anden side har lederne skullet understøtte denne udvikling og bidrage til rollens legitimitet. I rapportens del V bliver dette belyst mere indgående.

Kapitel 5

Borgerkurser

Som en central del af projektet blev der afholdt borgerkurser for i alt ca. 85 beboere fra CUA. Fra det gamle Lindebjerg deltog ca. 40 borgere, fra det gamle Asabo 24 og fra 4 bo-tilbud uden døgndækning deltog ca. 20 borgere.

Kurset varede 3 dage og omfattede undervisning i egne rettigheder i henhold til Serviceloven, kommunikationsøvelser og formidling af egne ønsker til personalet i det pågældende team. Borgerkurset fandt sted efter borgernes udflytning til egen lejlighed. Denne overgang fra værelse til egen bolig på Asabo og Lindebjerg indebar radikale ændringer for både borgere og personale og betød, at den enkelte borgers hverdagsliv og personalets arbejdsindsats måtte revideres og udvikles, så borgerens behov, potentialer og drømme kom mere i centrum.

For borgere med omfattende nedsat funktionsevne blev der gennemført 8 personligt tilrettelagte forløb over to dage, der sigtede mod at give disse borgere mulighed for at udtrykke sig om eget liv. Se nærmere i kapitel 6 om de særligt tilrettelagte forløb.

Borgerkursernes mål og indhold

Ligesom personalet og lederne gennem videreuddannelse skulle udvikle deres kompetencer til at møde de nye udfordringer, så var tanken, at borgerne gennem borgerkurset blev rustet til deres nye liv i egen lejlighed. På kurset fik de lejlighed til at reflektere over det gode liv for dem og deres ønsker for hverdagslivet. Borgerkurset skulle ses som en anerkendelse af borgeren som en myndig person, der på kurset udviklede nye indsigter, viden og personlige kompetencer. Kurset var tilrettelagt som medarbejderkurser med program, forplejning og undervisere udefra, som havde flere års erfaring med undervisning af denne målgruppe.

Uddrag af program for borgerkursets første dag

Kl. 10.00 – 11.30	Vi snakker om og vi skriver om: Hvad er en nabo? Hvad er fællesskab?
Kl. 11.30 – 12.30	Frokost pause
Kl. 12.30 – 14.00	Vi snakker om og vi skriver om: Hvad er det gode liv for dig? Hvordan skal pædagogen støtte og vejlede dig?

Temaer, der var oppe på førstedagen var bl.a.

- *At være ordentlig*
- *At ville være sig selv*
- *At dele oplevelser med hinanden*
- *At tale om, hvornår det er svært*
- *At føle sig udenfor en gruppe*
- *At passe på hinanden*
- *At hjælpe hinanden*
- *Nabohjælp*

Borgerkurset som et lukket rum

Borgerkurset var tænkt som borgernes eget frirum, hvor borgerne mødte undervisere, de ikke kendte, samt en konsulent fra UCL, i lighed med når medarbejderne var på kursus, var der lukkede skodder mellem kurset og medarbejderne på CUA. Meningen var, at kursusedtagerne frit kunne udtale sig om deres dagligdag og lufte deres usikkerhed og drømme.

Medarbejderne fra CUA blev inviteret til afslutningen på kurset, hvor borgerne i samarbejde med underviserne præsenterede uddrag af deres overvejelser på kurset. Dette indgik herefter som en del af pædagogernes faglige refleksionsprocesser i samarbejde med projektets konsulenter i de efterfølgende observations- og refleksionsforløb. Underviserne afsluttede hvert borgerkursus med at udarbejde et referat, der blev tilsendt kursusedtagerne med posten. Medarbejderne oplevede det som et dilemma, at de ikke direkte havde adgang til og kunne bruge disse referater : ...så de kunne bruge borgernes udsagn og drømme fra kurset i det daglige arbejde.¹¹

Det var intentionen, at borgerne, hvis de havde lyst, selv kunne fortælle til medarbejderne om deres oplevelser på kurset, bl.a. støttet af det udsendte referat. Dermed gik kommunikationen gennem borgeren. Endvidere kunne projektets konsulenter fra UCL, der deltog i borgerkurserne, inddrage generelle erfaringer i det videre samarbejde med personalet om den pædagogiske praksis, uden dog at referere til enkeltpersoners udsagn.

Forventninger og drømme

På et introduktionsmøde afholdt for pårørende i starten af projektet udtrykte flere pårørende bekymring for, om borgerne fik et helt urealistisk billede af, hvad de kunne gøre, når de blev opfordret til at fortælle om deres drømme til fremtiden i egen bolig. De mente, at borgerne ikke havde forudsætninger for at vurdere deres egne evner og muligheder, og derfor

¹¹ Citat fra referat af forventningsafklaringsmøde vdr. borgerkurser mellem ledelse, undervisere og personale.

var de pårørende bange for, at borgerne blev skuffede. Denne bekymring delte flere medarbejdere. I et fokusgruppinterview kommenterer to ledere:

- *Man kan også se det som en bekymring, hvor de pårørende er bange for, at vi som professionelle trækker os rent fagligt, for at borgerne kan realisere deres gode liv, og så må det gå, som det vil gå. Men det er jo ikke sådan, det er tænkt. De pårørende kan være bekymrede for, at borgeren kommer ud i noget, som i den sidste ende ikke bliver det gode liv. De pårørendes omsorg kan tage over, så de ikke tænker det gode liv for borgeren – de vil gerne selv have styr på det.*
- *De pårørende er optaget af, at deres søster, søn eller datter får det gode liv, og der har man ikke så meget øje for, at borgeren er en del af et fællesskab i bo tilbuddet. De fokuserer på, hvad er det gode liv for mit barn, og der har de nogle forventninger til, hvordan personalet skal bidrage til at opfylde borgerens ønske om borgerens gode liv...*

En borger fortalte på borgerkurset meget begejstret om sin livshistorie, der havde fulgt hele udviklingen af den specialpædagogiske sektors historie fra stat, over amtsinstitutioner til bosteder i kommunerne. På kurset fik hun meget anerkendelse for sin historie og sin evne til at formidle den, og hun havde den drøm at tage ud og holde foredrag på seminarier og gymnasier m.v. Dette blev mødt med nogen skepsis af medarbejderne, da hun kom tilbage til bostedet. Men drømme kan også gribes og blive til en anden virkelighed. Medarbejderne skriver bl.a.

*Udfordringen var at gribe den gode historie og beboerens gejst.
Udfordringen var at ændre beboerens forventning om, at succeskriteriet var et foredrag for en hel klasse, til et foredrag for en mindre gruppe.
Visualiseringen skal bruges til at anskueliggøre, at vi har taget beboerens ønske alvorligt.¹²*

Borgeren har med stor glæde efterfølgende flere gange fortalt sin livshistorie til studerende, der var i praktik i CUA. Fortællingen var illustreret med billeder fundet frem i samarbejde mellem borgeren og medarbejderne.

At sætte navn på følelser og handlemåder

Med et anerkendende udgangspunkt arbejdede underviserne sammen med kursusedtagerne om at sætte navn og farver på forskellige handlemåder. Formålet var at give borgerne mulighed for at fremføre deres ønsker på en god måde.¹³

¹² Citat fra visualiserings – konkretiseringsskema. Se senere om denne metode.

¹³ Underviserne Dorte Laursen og Susanne Jung-Jensen anvendte farvede kort til at sætte navn på følelser og handlemåder. Se bilag IV

Uddrag af program for borgerkursets anden dag

Kl. 10.00 – 11.30	Vi øver os i måder at snakke på, og vi har givet måderne farver <ul style="list-style-type: none">➤ Rød – den skrappe➤ Gul – den snyder/driller➤ Grå – den stille➤ Grøn – den seje/den der har øvet sig
Kl. 11.30 – 12.30	Frokostpause
Kl. 12.30 – 14.00	Vi arbejder med de forskellige farver, og sammen laver vi eksempler på hvordan rød, gul, grå, grøn snakker og opfører sig.

Borgerne var meget engagerede i disse øvelser på borgerkurserne og tog dem i mange tilfælde til sig som måder at italesætte og forstå egne reaktionsmønstre. Underviserne på borgerkurserne fik på et tidspunkt nedenstående henvendelse fra en udviklingsagent fra CUA:

Hej

Vi havde en super god oplevelse en aften, hvor borgeren Jesper kommer op i fællestuen med de fire farvede papirer omkring kommunikation, som han havde fået på borgerkurset. Han ville bruge dem til at løse en konflikt han var i med en anden beboer.

Kan det lade sig gøre, at få dig til at sende mig et sæt til hvert team ?

Jeg vil så laminere dem, således at vi kan have dem i mappen til beboermøder.

På den måde kan vi støtte beboerne i at bruge deres nye redskab til at løse konflikter. Vi har fem teams.

Venlig hilsen

Udviklingsagent CUA

Borgerkurserne har været en meget central del af det samlede udviklingsprojekt ved at signalere anerkendelsen af borgerne som selvstændigt handlende mennesker i den komplekse forandringsproces.

Del III. Udviklingsforløb

I projekt *Det gode liv* var der i takt med færdiggørelse og indflytning i nye boliger tilrettelagt en række udviklingsforløb omkring borgerne i et samarbejde mellem beboere, teamets ledere og personale, pårørende og konsulenterne fra UCL. Metoderne og erfaringerne fra disse forløb skildres i de følgende 3 kapitler med inddragelse af eksempler fra enkelte konkrete forløb. En mere dybtgående behandling af metoder, resultater og dilemmaer gives i selvstændige artikler med forskelligt fagligt fokus¹⁴.

Kapitel 6

Særligt tilrettelagte forløb for borgere

For borgere med omfattende funktionsnedsættelser, som ikke ville kunne profitere af borgerkurserne, blev designet 8 individuelt tilrettelagte forløb, hver over to dage. Dette skete i et samarbejde mellem borgeren, evt. pårørende, kontaktpædagog, udviklingsagent og konsulent fra UCL.

Med udgangspunkt i den enkelte borgers livspraksis og handlinger i hverdagen søgte man viden om det gode liv for borgeren og gav dermed borgeren mulighed for at "udtrykke" sig. Forløbene var ikke kun rettet mod en kvalitetsforøgelse i de udvalgte borgeres hverdagsliv. Forløbene skulle også skabe erfaringer for, hvordan pædagoger gennem inddragelse af pårørendes viden og erfaringer kunne udvikle den pædagogiske indsats i et borgerperspektiv. Hertil kommer, at forløbene gav erfaringer med, hvordan udviklingsagenter kunne spille en særlig rolle i fremtidige forløb rettet mod udforskning af udvalgte borgeres perspektiver på deres hverdagsliv.

Hvordan skabe viden?

Det grundlæggende spørgsmål er, hvordan man kan få viden om en borgers perspektiv på egen tilværelse, når vedkommende mangler mentale muligheder for at erkende og udtrykke egne oplevelser og ønsker? Forløbene sigtede mod at skabe et så kvalificeret grundlag for tolkning af borgerens perspektiv som muligt ved at inddrage både personalets og pårørendes viden og erfaringer om borgerens livsforløb og hverdagsliv.

14

Den enkeltes livsmuligheder i fællesskaber. Ida Schwartz. (2012) Under publicering.

Samarbejde med pårørende ud fra beboernes perspektiver. Ida Schwartz. (2012) Under publicering.

Refleksioner over pædagogisk praksis set ud fra beboerne perspektiver. Kirsten Skøtt.(2012) Under publicering.

Magt i vores pædagogiske praksis. Alina Nielsen og Dorte Rasmussen. Socialpædagoger ansat på Lindebjerg.(2012) Under publicering.

Forløbet startede med et indledende møde, hvor deltagernes forskellige perspektiver på den pågældende borgers gode liv blev udfoldet, og der blev aftalt temaer for konsulentens observation. Konsulenten observerede ved at deltage i borgerens hverdagsliv, ved at være dialog med personalet og i samspil med borgeren.

Observationerne blev sat i spil på et afsluttende møde med pårørende, udviklingsagent og personale. Tankegangen var, at inddragelse af flere forskellige perspektiver på borgerens hverdagsliv ville kunne kvalificere tolkningen af det gode liv for borgeren, set ud fra dennes perspektiv.¹⁵

Et eksempel¹⁶

Verner er en mand i slutningen af tresserne, der flyttede i egen lejlighed i bostedet for godt ½ år siden. Han var mellem 5 og 7 år, da han kom til Bregninge. Huslægen anbefalede forældrene, at han blev anbragt, for at de kunne få mere tid og overskud til hans to søstre. På det tidspunkt var det også svært for familien – storesøsteren har fortalt, at hun troede, det var svært for deres mor at acceptere, at hun havde fået et handicappet barn. Faderen var selvstændig og arbejdede meget hårdt, og det var ham, som skaffede familiens økonomiske grundlag.

Storesøsteren har videre fortalt, at hun altid har passet Verner. Moderen overlod i det hele taget Verner til hende, allerede fra han var ganske lille. Hun havde ham altid med og begge søstre legede meget med Verner. Han har gået i almindelig børnehaven, men det var ikke godt. Søstrene husker f.eks., at han gik sin vej og måtte findes ved politiets hjælp.

På det indledende møde i udviklingsforløbet fortalte søstrene samstemmende, at de havde oplevet flytningen i forbindelse med genhusningen som en meget stor belastning for Verner. De havde tydeligvis været meget bekymrede og følt sig magtesløse. De sagde, at Verner er en gammel mand, og det er hårdt for ham med så store omvæltninger. Det var meget hårdt for begge søstre, at se Verner så langt nede i perioden omkring jul.

Søstrene udtrykker, at han både var belastet af flytningen, hvor han ikke kendte nogen af dem, han var sammen med i genhusningen, og af at hans medicin blev reguleret. De har begge været magtesløse og vrede over situationen omkring flytning, genhusning og psykiaterens dispositioner i forhold til medicinregulering. Nu er de mere optimistiske:

Søstrene fortæller, at det betyder meget for Verner at være sammen med de mennesker, han kender i det daglige. De nævner en fantastisk fødselsdag, som blev holdt for Verner, hvor de begge deltog. Det var så livfuldt, og der var kalvesteg og rødvin, og der blev hygget og skålet, og Verner var så glad. De ser de øvrige beboere og an-

¹⁵ Metoden er nærmere beskrevet i bilag II

¹⁶ Dette eksempel er baseret på beskrivelse af særligt tilrettelagt forløb udarbejdet af konsulent Kirsten Skøtt, UCL.

satte omkring Verner, som hans familie, og det er sammen med dem, han får det gode liv.

Fødselsdagen omtales som en stor modsætning til oplevelserne omkring jul. På det tidspunkt så de også for sig, at fremtiden ville være isolation i lejlighederne – de havde ikke oplevet den samme hygge i fællesrummene, som da Verner boede på afdelingen. De var reelt bekymrede for Verners fremtid under de nye forhold.

Personalet giver på det indledende møde udtryk for, at Verner godt kan lide, at han ikke skal for tidligt op om morgenen. Kl. 9.00 er OK, og han skal motiveres – han vil gerne blive liggende. Det er de ansattes vurdering, at han "laver hule" og trækker sig ind i sig selv, hvis han ikke får støtte til at komme i gang med hverdagslivet. Han tilbydes et bad, som han umiddelbart er afvisende over for, men når det lykkes at få motiveret Verner til et bad, er han veltilpas bagefter. Det betyder meget for Verners fremtoning, at han er soigneret – og han kan lide, at de andre vil ham, når han er pæn.

Ifølge personalet kan Verner godt lide at være tæt på en medarbejder, og han har også relationer til de andre beboere. Han sætter stor pris på at få besøg af sine søstre og nyder samværet med dem. Han var optaget af fødselsdagen med søstrenes besøg længe efter.

På det indledende møde blev man bl.a. enige om flg. temaer for observation

- Hvordan motiveres Verner til at deltage i livet i hverdagen?
- Hvordan støttes Verner i aktiviteter og samvær med andre, som han har lyst til at tage del?
- Hvad sker der, når Verner vil noget, og den ansatte eller de pårørende mener, han skal noget andet? Kan vi blive klogere på, hvad der sker i de situationer?

Observation 1:

Verner sidder i lænestol ved siden af en af sine medbeboere – hans søstre sidder ved spisebordet. Verner siger med jævne mellemrum: "Gæster". Ingen skal være i tvivl om, at han i dag har gæster, og alle kan se, hvor glad han er for det.

Verners lillesøster går på et tidspunkt hen til Verner, der gerne vil have, hun skal sidde ved siden af ham, og han gør tegn til, at medbeboeren skal flytte sig. Søsteren siger: Nej han må gerne sidde der. Hun går tilbage til spisebordet.

Konsulentens oplæg til fælles refleksion:

Verner ville tydeligvis gerne være tættere på sine gæster. Kan man skabe en bedre ramme om Verners gæstebesøg? Ved at sidde midt i beboernes fællesrum, kan det være svært både at tilgodese de andre beboere og Verners selskab. Vil det være godt for Verner, at der er en rutine omkring søstrenes besøg – og hvilke muligheder ser vi her?

Fælles refleksion:

Søstrene tænkte umiddelbart, at det ville være mærkeligt at sidde i lejligheden alene sammen med Verner. De fremhæver betydningen af, at han er sammen med "sin familie". De ser de andre beboere og de ansatte som sådan. De mener, Verner har brug for de andre, for at han kan "vise", at han har gæster. Gennem refleksion over, hvordan Verner bruger huset – trækker sig og går ind og ud af sin lejlighed - giver det mere og mere mening at vise Verner, at lejligheden kan være et livfuldt sted. Det aftales at prøve at lade lejligheden være ramme om besøgene – gerne med invitation af Verners nærmeste venner fra bostedet og en ansat i starten. Der laves forberedelse af besøgene, som gerne må være med kaffe og kage, og man prøver at lægge en rutine ind, hvor Verner inddrages i så meget han kan.

Observation 2:

Vi er i lejligheden og kigger på foto. Verner er ikke så interesseret. Han tager mig resolut under armen og trækker af sted med mig op ad gangen, der er noget, han vil vise mig i fællesrummet. Verner viser tydeligt, hvad han gerne vil og ikke vil.

Konsulentens oplæg til fælles refleksion:

Man kan tænke, at han er "egenrådig" eller at "han styrer". Jeg tænker, at når han ikke har evnen til at sige: "Kom jeg har noget, jeg gerne vil vise dig her"... så bliver det måske lidt kropsligt insisterende, men det er hans bedste måde at fortælle os på, at han har noget at vise. Det kan godt være vi ikke ønsker at gå med hver gang – ikke har tid eller af andre grunde. Men vi skal tænke om det, at Verner her forholder sig aktivt til sit liv og de mennesker, han lige nu er sammen med. Han er ikke nødvendigvis ude på at styre eller bestemme over andre. Hvordan tænker I om det, når Verner tager sådanne initiativer?

Fælles refleksion:

Den ene søster udtrykker, at det var den største øjenåbner for hende! Selvfølgelig er det sådan! Hun er nærmest rørt over at få øje på sin bror på den måde. Efterfølgende tænker jeg (konsulenten), at vi som professionelle har en særlig opgave i at beskrive borgerens positive intentioner for de pårørende, så de kan få øje på det alment menneskelige hos deres nære, og således at det, de ikke kan mestre, kan træde lidt i baggrunden.

Observation 3:

Verner har haft gæster og på bordet ligger en pose med udsøgt slik. Søskende ved, hvad han kan lide, og posen på bordet vidner efterfølgende om, at han har haft gæster.

Konsulentens oplæg til fælles refleksion:

Det forlænger oplevelsen, at han kan snakke med dem, der kommer om aftenen om, at der har været nogen. Det er vigtigt, at mennesker med lidt sprog har mulighed at dele oplevelser, som har betydning for dem med andre.

Hvordan kan Verner få flere "konkreter" (som f.eks. posen med slik) både fra bostedet og de pårørende, så søstre har mere, de kan snakke med Verner om, når de er på besøg? Hvad kan understøtte besøgene, så de ansatte kan snakke med Verner, også når de ikke selv er tilstede ved besøg? Hvad kan få Verners verdener til at hænge godt sammen?

Fælles refleksion:

Søstre havde slet ikke tænkt sådan om slikposen. Det var bare lidt sødt, som de ved, han godt kan lide. De vil gerne hjælpe med at "forlænge oplevelser" mellem familien og bostedet. Alle er enige om at fotos kan understøtte Verners muligheder for at andre kan kommunikere med ham om hans oplevelser. Lige nu er han på en ferietur i et sommerhus, og her tages billeder, så søstre og de ansatte, som ikke deltager, kan tage del i oplevelserne. Det aftales, at Verner kan få et fotoapparat, og der kan trykkes billeder med jævne mellemrum, som sættes i en plastiklomme og ligger som en "livets gang bog" i lejligheden.

Udbyttet af de særligt tilrettelagte forløb.

De særligt tilrettelagte forløb fandt sted i et samarbejde omkring borgere med svage forudsætninger for at kommunikere. Hvad kan der komme ud af dette samarbejde om at forstå og skabe det gode liv for beboerne?

De ansatte får via de pårørende et godt indblik i beboerens historie. Når man ser det aktuelle liv i et livsperspektiv, giver mange handlemåder god mening. Der kommer ideer til, hvordan der kan samarbejdes fremover om det gode liv for borgeren.

De pårørende møder andres syn på konkrete situationer, og det er med til at skabe interesse i et fremtidigt samarbejde med personalet. Det er vigtigt at arbejde metodisk, så de forskellige aktørers perspektiver står skarpt og ikke bliver blandet i en diskussion om, hvem der opfatter beboeren "rigtigt". Det er vigtigt at give plads til de pårørendes perspektiv og forstå, hvordan de pårørende opfatter forhold omkring borgerens liv. Her er det vigtigt også at kunne udtrykke, at man forstår, det er sådan, de pårørende oplever situationen.

Man kan sige, at der etableres "et rum, hvor alle ser samme vej på samme tid", men ud fra forskellige perspektiver. Metoden er god til at sætte fokus på de beboere, som ikke er så tydelige i hverdagen, og bidrager til at give ideer til, hvordan man kan støtte dem i deres hverdagsliv. Inddragelse af de pårørende bidrager til en mere nuanceret forståelse af netop denne gruppe beboere.

Kapitel 7

Observations- og refleksionsforløb

Et centralt element i udviklingsprojektet har været observations- og refleksionsforløb, der blev gennemført i et samarbejde mellem teamleder, personalet i det enkelte team og en konsulent fra UCL. Den her anvendte metode er en videreudvikling af refleksionsmetoder, som konsulenter fra UCL har udviklet og anvendt i tidligere udviklingsprojekter¹⁷. Metoden er mere indgående præsenteret i en selvstændig artikel¹⁸.

Der er gennemført observations- og refleksionsforløb i 10 udvalgte boenheder umiddelbart efter, at beboerne fra enheden har deltaget i borgerkursus. Observations- og refleksionsforløbet var organiseret som praksisnær læring for personalet med udgangspunkt i de problemstillinger, medarbejderne selv formulerede som centrale i forhold til projektets overordnede formål. Konsulenterne fra UCL observerede teamets pædagogiske praksis i forhold til udvalgte beboere over to hele arbejdsdage og fremlagde observationerne for det pågældende team fordelt over tre formiddage som grundlag for fælles refleksion.

Erfaringerne fra hvert observations- og supervisionsforløb blev opsamlet i en skriftlig konsulentrapport, som både dannede grundlag for teamets videre udviklingsproces og for udviklingsforløbet i det team, der stod for den efterfølgende beboergruppes udflytning. På denne måde blev det muligt at dele viden og videregive erfaringer med udviklingsmæssige tiltag til udviklingsprocesser i de efterfølgende teams. De enkelte teams lærte således af og byggede videre på hinandens erfaringer i en fremadskridende proces (se også om videndelingsseminarer i kapitel 11).

Observations- og refleksionsmetodens grundforståelse

Konsulenternes metodiske tilgang bygger på den grundforståelse, at det personale, der handler i praksis, også besidder stor viden om de problemstillinger, der er på spil. Observationerne tog derfor udgangspunkt i den viden, personalet havde opbygget gennem lang tids praksis, som projektet gav mulighed for at analysere i et nyt perspektiv. Personalegruppen udpegede, hvad konsulenterne skulle sætte fokus på i forhold til projektets centrale fokuspunkter, og observationerne blev planlagt i et samarbejde.

¹⁷ Se f.eks

Kvalitetsudvikling i daginstitutioner – På vej videre. Søren Kai Christensen, Ida Schwartz, Kirsten Skøtt m.fl. 2009

Det kan hurtigt blive for sent – Akut hjælp til udsatte børn. Afslutningsrapport. Søren Kai Christensen m.fl. 2010.

¹⁸ *Pædagogiske handlemåder set ud fra beboernes perspektiver*, Kirsten Skøtt 2012). Under publicering.

Observationerne repræsenterede ikke en objektiv sandhed, men et øjebliksbillede, der kunne udfordre de problemforståelser, personalet anvendte i hverdagen. Enhver praksis udvikler over tid bestemte problemforståelser og måder at handle på. Konsulenterne kunne derfor bidrage med nye teoretiske vinkler og perspektiver på hverdagens pædagogiske dilemmaer.

I observationerne havde konsulenterne desuden mulighed for at følge borgerne rundt i hverdagens mange aktiviteter og iagttagelse, hvad pædagogisk praksis betyder for deres udfoldelse af livsmuligheder. Konsulenterne kunne med andre ord sætte fokus på de måder personalet helt konkret *organiserede* den pædagogiske praksis, og hvordan disse organiseringer skabte muligheder og begrænsninger i beboernes hverdagsliv. Der var fokus på regler, rutiner, direkte og indirekte former for magtudøvelse med det formål at tydeliggøre centrale dilemmaer i pædagogisk praksis.

Etik

Der kan i en personalegruppe være uenighed om, hvilke forandringer der er ønskværdige, og hvordan udviklingen skal finde sted, hvilket kan synliggøre konfliktområder. Det er desuden den pædagogiske praksis, der sættes i fokus, hvilket kan medføre oplevelse af usikkerhed hos den enkelte. Netop derfor var det vigtigt, at konsulenternes arbejde tog udgangspunkt i følgende etiske grundprincipper:

- nysgerrighed, åbenhed og anerkendelse
- accept af og søgen efter mangfoldighed og flertydighed
- udforskning af både beboernes, personalets og eventuelt pårørendes perspektiver og disse parter forskellige intentioner og gode grunde til at handle, som de gør

I hver boenhed blev det nøje gennemdrøftet, hvordan observationer kunne tilrettelægges med samtykke fra de berørte beboere eller pårørende, og således at borgernes integritet, ret til frasisgelse og privatliv blev respekteret. Helt konkret fik beboeren et brev tilsendt med en forespørgsel fra konsulenten om at måtte komme på besøg den pågældende dag.

Skriftlig tilbagemelding¹⁹

De samlede tematiseringer i form af observationer, praksisbeskrivelser og refleksioner på personalemøder dannede grundlag for konsulentens sammenfattende rapport til den enkelte boenheds personale.

Konsulentrapporten omfattede problemstillinger, dilemmaer, udviklingsområder- og potentialer i forhold til den videre udvikling af det pædagogiske arbejde i forhold til at understøtte "det gode liv" i borgernes egne hjem. Rapporten var samtidig et afsæt til delprojektet *Visualisering/konkretisering* af det gode liv (se kapitel 8).

¹⁹ Se bilag I: Skema til skriftlig tilbagemelding

Plan for det enkelte forløb

I forløbet indgår 3 møder imellem bo-enhedens team og konsulenten: Et indledende, hvor samarbejdets præmisser bliver fastlagt, og det første observationsfokus/tema bliver besluttet. Herefter to refleksionsmøder i vekselvirkning med observationer, således at forløbet i alt omfatter:

- 3 timers indledende refleksionsmøde
- 1 dag observation
- 3 timers refleksionsmøde
- 1 dag observation
- 3 timers refleksionsmøde
- Konsulentrapport med erfaringsopsamling

I det følgende vil vi med udgangspunkt i en konsulentrapport beskrive et Observations- og refleksionsforløb, der sætter fokus på den pædagogiske praksis i forhold til to borgere, som vi i rapporten kalder Per og Alfred

Eksempel på et refleksionsforløb²⁰

Indledende refleksionsmøde

Konsulent og personalegruppe samarbejder på det indledende møde om at præcisere observationstema og tilrettelæggelse af den efterfølgende observationsdag. Dette gøres gennem en fælles refleksionsproces over konkrete hverdageksempel.

Man valgte at arbejde med dynamikken i den aktuelle beboergruppe. Det handler om, at én beboer Per har høj energi og kan udtrykke sig sproglig, mens de øvrige beboere i fællesskabet har mindre talesprog og tager få initiativer. Personalet synes, det kan være svært at være imødekommende overfor så forskellige udspil fra beboerne:

Eksempel:

Situationer, som gentager sig dagligt: Per "suger" personalet til sig fra de kommer ind ad døren. Personalet synes, han "vil ha', og ha', og ha'"... Vi skal afvise ham, hvis vi ikke stiller op. Og når vi stiller op til ham bliver det ofte halv-hjertet. De andre beboere trækker sig, indordner sig og bliver endnu mere usynlige, end de er i forvejen. Per virker dominerende – f.eks. når han fortæller de andre beboere, hvad de må og især ikke må spise, alt imens han selv hælder op...

Temaet er vigtigt for de ansatte, fordi det fylder i hverdagen. Man provokeres af hans udspil, da hans handle måde virker dominerende og direkte grænseoverskridende.

Personalet tænker ofte, at Per udnytter sine medbeboere og fylder på en måde, så det kan være svært for andre beboere at få plads til at udtrykke deres ønsker og meninger. Det er

²⁰ Eksemplet er baseret på den skriftlige rapport over et konkret forløb, udarbejdet af konsulent Kirsten Skøtt fra UCL.

et pædagogisk mål at skabe rum for det gode liv for alle beboere, derfor får man ofte dårlig samvittighed over, at det ikke lykkes at skabe plads til, at alle kan komme til orde. Man kan opleve magtesløshed og blive irriteret eller opgivende i samværet med Per.

Konsulenten inviterer personalet til at se de samme situationer ud fra Pers perspektiv: *Per får liv gennem andres opmærksomhed. Han har måske mange års erfaring med at skaffe sig opmærksomhed ved at "stille op" til de mennesker, han er sammen med og "kræve" dem. Det er blevet en strategi, som han også overlever på. Han elsker at "stå på scenen". Han er et aktivt menneske med en masse energi.*

Konsulenten bidrager således på det indledende møde til, at der arbejdes med at inddrage forskellige perspektiver i analysen af temaet:

- Et borgerperspektiv: Borgernes gode liv
- De pårørendes perspektiv
- Et professionelt perspektiv: Pædagogernes handlinger og intentionalitet

Med udgangspunkt i mødets tema præciseres observationstema og en konkret problemstilling, der kan observeres på. Det aftales, hvor konsulenten skal lægge fokus for at få indsamlet relevante observationer, og hvordan observationsdagen kan tilrettelægges bedst muligt. Samtidig opfordres personalet til selv at indsamle praksiseksempler. Det valgte observationsfokus blev:

- Hvordan undgår vi at komme i "magtkampe" med en borger som Per?
- Hvad sker der i resten af beboergruppen, når personalet er optaget af Per?
- Hvordan indkredses de andre beboeres interessefelter?

Andet refleksionsmøde.

Konsulenten fremlægger uddrag af sine observationer udarbejdet som praksisbeskrivelser. Personalegruppen supplerer med egne praksiseksempler. Herefter præciseres aftenens supervisionstema og refleksionsprocessen forløber som beskrevet under det indledende møde. Konsulenten fremlægger følgende:

Observation - Nøglen til postkassen:

Per tager sin nøgle på kontoret og henter sin post i postkassen. Der er et brev fra kommunen: Per sætter sig i sofaen med benene op og læner sig tilbage, og den ansatte kommer og spørger, om hun skal læse det for ham. Han nikker, og der er en attitude af "Direktør og sekretær" over hele situationen.

Den ansatte læser brevet, som handler om hans ret til ydelser. Hun spørger om hun skal tage en kopi. Per siger Ja tak og stikker den ansatte nøglen i hånden: Tag lige den med og læg på plads! Den ansatte giver Per nøglen igen: Det kan du selv gøre, og hun går til kontoret.

Per til medbeboer: Thomas, vil du gå ned på kontoret med min nøgle?

Thomas: Ja, det vil jeg.

Per: Tak skal du have, Thomas.

Den ansatte til Thomas, da han kommer til kontoret: Hvor er han fræk den Per!

Per og en anden beboer griner højlydt over dialogen på kontoret.

Den ansatte kommer med kopi og siger lettere indigneret: Ved du hvad Per, skulle du ikke selv hænge den på plads?

Per henviser afledende til brevet: Hvad står der her?

Den ansatte: Det har jeg lige læst – hvorefter hun går.

De ansatte supplerer ovenstående observation med et eksempel fra julefrokosten, hvor Per bliver meget "overgearet" med sit fotografiapparat, og hvor de ansatte føler sig som "statister i hans spil". Det bliver fortalt, at ingen gjorde noget for at ændre på den konkrete situation – eller hjælpe ham videre.

Pointer fra refleksionsprocessen på 2. møde:

I eksemplerne fra samværet med Per, tegner der sig det mønster, at han tager føring og de ansatte nærmest "forsvinder".

Fokus indsnævrer sig til at handle om kommunikation med en beboer som Per, der sætter personalet skakmat på skift. Det har også betydning for dynamikken i gruppen, hvordan "stemningen" er mellem Per og de ansatte.

Hvordan kan de "provokerende" udspil håndteres ud fra en faglig forståelse af situationen og ikke kun forstås og opleves, som en personlig krænkelse? Hvis den ansattes følelser er "udenpå", fører det let til oplevelse af magtesløshed og afvisning af situationen/personen. En professionel håndtering af sådanne udspil kan være at tage føring for den positive relation. I eksemplet kan vi se Pers handlemåde med fotografiapparatet, som et ønske om *at bidrage positivt til festligheden*, og vi må anerkende det, som den bedste måde, han kan gøre det på lige nu. Per skal have hjælp til at få et vellykket samspil med andre mennesker.

Det er en fælles opgave at udvikle nuancerede billeder af alle beboere. Nogen gange kan vi komme til at "støtte hinanden" ved at fortælle om de negative oplevelser på en måde, så vi supplerer hinanden i at udvikle et fælles negativt billede. Det er vigtigt at være opmærksom på den kollegiale samtalekultur og gribe situationer, hvor den negative spiral går i gang. Alle har et ansvar for at sige: Hvorfor snakker vi om det på den måde lige nu? Hvem er den fortælling god for?

Det kan være en ide i en periode at samle på de gode fortællinger om en beboer, som i en periode fylder negativt.

Gennem fælles refleksion formår de ansatte at udvikle et meget mere nuanceret billede af Per, som en borger, som gerne vil være med til at skabe liv omkring sig. Han forsøger at inddrage andre, og han får liv, når det lykkes at få pingpong med andre. Han kan f.eks. lide at lave sjov og drille, ligesom han elsker at "stå på scenen". I det hele taget bliver det tydeligt, at de mange situationer med Per også kan være energigivende til arbejdet og til dynamikken i beboergruppen.

Projektets refleksionsmodel med systematisk perspektivering har vist sig at være en meget brugbar og konkret metode, som personalet har taget til sig i projektet. To medarbejdere siger således i det afsluttende fokusgruppeinterview:

- *Vi har oplevet på vores personalemøder, når vi har lavet sådan en refleksionsmodel, at det er lykket at se potentialerne i borgeren på en helt anden måde – at de ligesom bliver vendt rundt. Og det er rigtig godt for borgeren.*
- *Det er ikke så meget selve arbejdet, der er blevet anderledes. Der er kommet nogle nye værktøjer til, at vi får en bedre forståelse for borgeren.*

Næste observationsfokus i det konkrete eksempel: Det aftales, at følge en borger Alfred på tværs af de arenaer, han færdes på om dagen. Personalet udtrykker, at Alfred er svær at lære at kende. Det er svært at vide, om han gør noget, fordi han kan lide det, eller fordi han gerne vil gøre det godt for dem, han er sammen med.

Tredje refleksionsmøde

Dette refleksionsmøde forløber ligesom de første refleksionsmøder. Denne gang afsluttes med en drøftelse af, hvordan personalet fremover vil arbejde videre med udvikling af den pædagogiske praksis på baggrund af udviklingsforløbet.

Observation

Alfred ser morgen-tv på bostedet. Han har samtidig blik for mange ting omkring sig: ser at medbeboer ikke har slukket lyset i sin lejlighed og går ind og slukker alle lys, mens han nævner noget om husmøde og regler...

Han er lidt urolig og er opmærksom på, hvornår taxaen kommer for at køre ham til aktivitetshuset.

På aktivitetshuset er Alfred væk; han skal ellers med i svømmehal. Det viser sig, at han er gået ind for at få sig en kop kaffe. Han har nogle rutiner, som han ikke ønsker at fravige.

Der er noget uro omkring afgang til svømmehallen og mange ansatte som snakker sammen om taxa, som ikke er bestilt osv. Alfred følger med i den koordinering og spørger til, hvem der skal med...

Der køres i to biler, og den ene bil kommer ret sent. Føreren havde været uopmærksom og var kørt den forkerte vej. Det var Alfred, som havde gjort opmærksom på det ved at spørge føreren: "Ved du hvor svømmehallen ligger?"

Det blev dagens store fortælling mellem brugere og ansatte i aktivitetshuset: "Har I hørt, det var Alfred som viste vej i dag..."

Da vi igen er hjemme på bostedet fortæller Alfred spontant til dem, som er ved kaffebordet. Han kan ikke gøre sig forståelig med fortællingen om, at de kørte forkert. Lidt efter kommer de ansatte én efter én til kaffebordet, og de kommer til at stille de samme spørgsmål: Har du haft en god dag? Hvad har du så lavet i dag? Hvordan var det i svømmehallen?

ALFRED svarer venligt men uden den gejst og energi, jeg oplevede, når vi kunne dele den sjove fortælling om, at det var ham, som var opmærksom på vejen til svømmehallen.

Refleksioner på 3. møde:

Når man skal støtte en beboer i dagligdagen, må man finde ud af, hvad der betyder noget for ham. Alfred har brug for hjælp til at udtrykke det betydningsfulde. Vi kan ikke nøjes med at stille et overfladisk spørgsmål som: Har du haft en god dag? Vi må hjælpe Alfred med redskaber til at kommunikere, så han kan kommunikere på tværs af sine livssammenhænge. I eksemplet her er det tydeligt, at han har brug for hjælp til at bære fortællinger med rundt, som andre kan bygge videre på og spørge til. Alfred har en stor familie, som han har jævnlig kontakt med. Det er sandsynligt, at han også her har brug for at kunne udtrykke sig mere uddybende om sit daglige liv på aktivitetshus og bosted.

Personalets erfaringsopsamling foretaget i samarbejde med konsulenten

Projektet har generelt øget vores opmærksomhed. Både på vores egen praksis – og også øget opmærksomhed på beboerne. Det, at få præsenteret andres observationer på det, vi gør, bidrager på en særlig måde til at udvikle ens egen forståelse.

Det har været lærerigt at se på borgerne med nogle andre øjne, end vi måske gør i hverdagen. Hvis man er i tvivl om sin egen faglighed – så har det givet god mening gennem de mange eksempler, vi har arbejdet med.

Det har været godt at komme i dybden med refleksion. Det er også godt at få en klarere fornemmelse af sine kollegaers synspunkter og ståsted – det bliver tydeligt, når vi arbejder med eksempler fra vores hverdag.

Det giver meget retning i arbejdet. Tænker nu mere over, hvordan vi tackler de enkelte beboere i konkrete situationer.

Det var godt at få observationer af nye øjne – har fået øje på, at der er nye måder at gøre ting på – det sætter én selv i et tænkefelt.

Vi er blevet mere opmærksom på betydningen af at få pædagogisk refleksion til at fylde på personalemøderne – det skal der være plads til. Vil bruge refleksionsmetoden med at tage forskellige perspektiver på beboerne i fremtiden.

Konsulentens afsluttende refleksioner over landvindinger, udfordringer, dilemmaer og perspektiver

Særlige pædagogiske landvindinger

Det var en overvindelse for jer overhovedet at komme i gang med projektet. De fleste havde ingen forventninger til forløbet overhovedet. Det begrundedes med, at hverdagen med beboerne tappede jer, og der var ikke overskud til engagement i projektet.

Set i dette lys er det for mig at se en stor landvinding, at I har engageret jer fuldt ud og ved projektets afslutning kan sige, at I har fået energi ved at tage systematisk fat på områder, som "fylder" i jeres hverdag. Her har I sammen udforsket, hvordan I kan håndtere helt almindelige hverdagssituationer ud fra en professionel forståelse. I har oplevet at kunne flytte jer fra personlig sårbarhed i arbejdet til at finde faglige udfordring og arbejdsglæde.

Det fælles fokus kan ved observations- og refleksionsprocessens afslutning formuleres som de professionelles ansvar for at kommunikationen giver borgerne nye og positive erfaringer med samspil. Vi har taget udgangspunkt i situationer, hvor de ansatte oplever magtesløshed i dialog med borgeren, og det er en proces at arbejde sig fra personlig sårbarhed i arbejdet til faglig udfordring med en god portion personlig lyst og glæde ved arbejdet.

Beboere med funktionsnedsættelse har ofte uklare invitationer til dialog med andre mennesker. Den måde vi griber invitationen på er afgørende for, om borgeren kommer i dialog. I eksemplet med Per og den ansatte, som får en attitude af "direktør og sekretær", er det afgørende, om den ansatte formår at "flytte sig" fra at føle sig trukket ind i en sekretærrolle til selv at "spille med" og tage rollen på sig som en del af et sjovt samspil med borgeren i den situation. Når de mere eller mindre fastlåste billeder af borgeren flyttes fra, at han er grænseoverskridende og dominerende til, at han er ude på sjov og elsker at stå på scenen, bliver det lettere at fange den tone og spille med i hverdagens små spil.

Hverdagslivets fortællinger om stort og småt binder os sammen. Hvordan støtter vi borgerne i at bære fortællinger med rundt, som andre kan bygge videre på og spørge til? En beboer som Alfred har brug for hjælp til at få pointen i sin fortælling frem, når han bevæger sig fra aktivitetscenter til boenhed, når ansatte arbejder på skift, når han besøger familie og andet netværk. Disse situationer begrænser borgeren yderligere, når han har et sprogligt eller kognitivt handicap. Vi må tænke kreativt om, hvilke formidlingsredskaber, der kan afhjælpe i de enkelte situationer for hver enkelt borger. (*Fortsættes næste side*).

Konsulentens afsluttende refleksioner over landvindinger, udfordringer, dilemmaer og perspektiver (fortsat).

Udfordringer og dilemmaer

Det er en fortsat udfordring for personalet at fastholde et fagligt engagement, så afmagten ikke igen rammer kollektivt. Det er et stort ledelsesmæssigt ansvar at skabe rum for systematisk arbejde med problemerne, så det kollegiale team kan støtte hinanden i at sætte en professionel dagsorden for samværet med beboerne i boenheden.

Det er alles ansvar at have opmærksomhed på, at negative fortællinger kan være udtryk for fastlåste billeder af borgere og pårørende. Her må man prioritere og sætte dagsorden for systematiske drøftelser med det formål at løsne de fastlåste billeder. Også her er det min vurdering, at ledelsen skal være årvågen og med til at prioritere.

Udviklingsperspektiver i tilknytning til projektets overordnede tema

Når jeg her efter forløbet ser temaerne i et fugleperspektiv, får jeg øje på, at vi i alle eksemplerne har arbejdet med at åbne øjnene for, hvordan borgeren forstår og oplever situationer. Måske er der i arbejdet med beboere med funktionsnedsættelse den grundforståelse, at hjælp og støtte består i *at bibringe borgerne en øget forståelse*. Det kan betyde, at personalet kommer til at fortælle, anvise sammenhænge, træne, visualisere osv., i en sådan grad, at man måske overser den enkelte borgers *egen forståelse af tingene*.

Det er snarere personalet, der gennem refleksioner skal have en øget forståelse af beboerens perspektiver. I forlængelse heraf skal den professionelle hjælp og støtte være rettet mod at øge borgernes muligheder for at deltage sammen med andre i hverdagslivet.

Opsamling på hver etape

Ovenstående praksiseksempel illustrerer såvel den anvendte metode, som de faglige pointer og udfordringer, som konsulenten vurderede, at teamet stod overfor ved afslutningen af det konkrete forløb. Intentionen i projektet var, at konsulentrapporterne blev brugt som teamets egen erfaringsopsamling og dermed dannede baggrund for teamets videre arbejde samt for videndeling mellem projektets teams.

I løbet af projektet blev der afholdt tre videndelingsseminarer, hvor de teams, der havde afsluttet deres udviklingsforløb, formidlede erfaringer til de efterfølgende teams. Der blev tillige afholdt et afslutningsseminar, hvor projektets pædagogiske erfaringer og centrale pointer blev fremlagt og diskuteret af den samlede medarbejdergruppe og pårørenderepræsentanter på tværs af CUA. Alle seminarer blev organiseret i et samarbejde mellem eksterne konsulenter og medarbejdere, projektets styregruppe og følgegruppe. I kapitel 11 belyses videndelingsseminarene nærmere.

Vægt på borgerperspektivet

Projektet har med sit grundsyn haft stort fokus på borgerens eget perspektiv på det gode liv. Den pædagogiske profession har i mange år haft som en del af sin selvforståelse at barnet, brugeren eller borgeren står i centrum for den pædagogiske indsats. Alligevel har det særlige fokus på borgerens perspektiv været helt centralt i projektet. Her fortæller udviklingsagenter og faglige koordinatore i det afsluttende fokusgruppeinterview om dette:

- *Men noget af det, der rykkede i forhold til kolleger, var, da vi fik gang i de refleksionsforløb med perspektiveringer. Så var det ligesom om, det blev mere konkret. Så blev kollegerne også en del af STIBO projektet uanset, om man havde været på uddannelse.*
- *Så blev der også en helt anden åbenhed. Vi havde fortalt kollegerne om perspektiveringsøvelserne og var blevet mødt med: Vi har da altid perspektiveret, der er ikke noget nyt i det! Ligeså snart, at den eksterne konsulent havde været der, så var alle åbne overfor det, og så kunne vi begynde på det. Så giver det meget mening for folk, og så er der utrolig meget medvind på det.*
- *Jeg ved ikke, om man så lyset – men efter de første par gange vi havde gennemgået en systematisk perspektiveringsanalyse, sagde folk: Hold da op, det her er faktisk brugbart!*
- *Den generelle holdning var, at vi har jo altid taget borgernes perspektiv. Men den eksterne konsulent var rigtig god til at sige: Stop – det er jo jeres eget perspektiv I tager lige nu.*

Projektet synes med det systematiske fokus på borgerperspektivet at have været en øjenåbner for forskellen mellem personalets egen opfattelse af den enkelte beboers behov og beboerens eget perspektiv på sit hverdagsliv. At opdage denne forskel giver netop pædagogerne en mulighed for at sætte egne faglige handlinger i et nyt perspektiv.

Kapitel 8

Visualisering/konkretisering af det gode liv

Projektet har endvidere udviklet metoder til at visualisere og konkretisere beboernes egne perspektiver på det gode liv og bruge disse visualiseringer både til at skabe klarhed og dialog i forhold til beboerne og til at understøtte personalets arbejde med målsætninger og handleplaner.²¹ Dette lå i forlængelse af medarbejdernes tidligere erfaringer med at bruge forskellige medier i personalets kommunikation med beboerne. I projekt *Det gode liv* har hensigten været, at visualiseringen/konkretiseringen skulle være borgerens redskab til at formidle egne ønsker. Der er tidligere gjort erfaringer med et brugerperspektiv på handleplaner i andre sammenhænge, se f.eks. *Handleplaner og dokumentation – i brugerperspektiv* (Christensen og Frydenborg 2007). I dette projekt arbejdedes systematisk med at gøre handleplaner til de unges egne handleplaner gennem de unges aktive deltagelse i formulering af planerne.

I projekt *Det gode liv* blev én beboer i hvert team og dennes pårørende tilbudt at deltage i udvikling af måder, hvorpå beboerens forestilling om det gode hverdagsliv kunne visualiseres/konkretiseres. Disse visualiseringer gennem fotos, video eller pc/internet skulle bidrage til at konkretisere de ønsker, beboeren udtrykker og give beboeren redskaber til at kommunikere om dem.²²

Eksempel 1 - Ugeskema²³

På et afsluttende stormøde i projektet fortalte personalet om deres overvejelser i arbejdet med at støtte en beboer. Det var deres vurdering at Niels har brug for struktur og overskuelighed i dagligdagen for at fungere og forhindre, at han bliver stresset og voldsom. Samtidig er Niels meget initiativrig og har lyst til at deltage i mange aktiviteter, og han vil gerne styre sit liv selv. Niels har brug for hjælp til at afgrænse sit aktivitetsniveau, få nogle pauser og få udført sine daglige gøremål i lejligheden såsom opvask, personlig hygiejne og oprydning.

Personalet har i samarbejde med Niels udarbejdet et ugeskema med billeder af de forskellige gøremål og aktiviteter for hver dag. Niels har selv valgt de billeder, der er brugt til skemaet, så de er forståelige for ham. Der er indbygget et belønningssystem, således at

²¹ Oprindelig var metoden i projektbeskrivelsen formuleret som *Visualisering*. Det blev i projektforløbet hurtigt klart, at det centrale var konkretiseringen af beboerens ønsker.

²² Se bilag III: Skema til dokumentation af forløbet af visualiseringen/konkretiseringen.

²³ Dette afsnit er baseret på personalets beskrivelse af deres arbejde med visualisering/konkretisering i forhold til borgeren Niels.

nogle af gøremålene udløser en smiley, når de er udført. Niels kan optjene smileyer, som kan veksles til forskellige større anskaffelser. Disse er ting som Niels gerne vil have, og det er f.eks. en fodboldtrøje, billet til en fodboldkamp, nyt tv m.m.



The image shows a weekly schedule titled "Ugeplan" for a person named Niels. The title is written in large, colorful, hand-drawn letters. To the right of the title is a speech bubble containing the text "hvad skal vi i dag?". Below the title is a table with 8 columns representing the days of the week (Mandag to Søndag) and 7 rows representing different activities. The first row is a header for "NIELS". The second row is labeled "Morgen" and shows a sun icon. The third row is labeled "Vask tøj" and shows a washing machine icon. The fourth row is labeled "Indkøb" and shows a shopping cart icon. The fifth row is labeled "Fodbold" and shows a soccer ball icon. The sixth row is labeled "Bad" and shows a bathtub icon. The seventh row is labeled "KL.21,30 i lejligheden" and shows a television icon. Each cell in the table contains a small image representing the activity and a label below it. Some cells also contain a yellow smiley face icon, indicating that the activity has been completed. The background of the table is light gray, and the rows are color-coded: pink, light blue, light orange, light yellow, and light red.

NIELS	Mandag	Tirsdag	Onsdag	Torsdag	Fredag	Lørdag	Søndag
Morgen	FRI	Arbejde	Arbejde	Arbejde	Arbejde	FRI	FRI
	Vask tøj						
	Indkøb	Oprydning	Oprydning		Oprydning	Oprydning	
	Fodbold	Bad og tøj	Bad	Bad og tøj	Bad	Bad	Bad og tøj
	Bad	Banko	Video film	Aftenskole			
KL.21,30 i lejligheden							

Formålet med ugeplanen er ifølge personalet, at Niels kan overskue sin dagligdag og undgå unødigt stress. At han oplever at have kontrol over og indflydelse på sit liv. Ugeplanen giver Niels mulighed for at overskue, hvilke aftaler og gøremål han har hver dag. Det bliver nemmere for personalet at støtte Niels i disse aftaler..

Ugeplanen er suppleret med en vejledning til personalet, der punkt for punkt fortæller om, hvad personalet skal være opmærksom på, for at Niels kan få den fornødne overskuelighed.

Visualiseringen/konkretiseringen er resultatet af et grundigt samarbejde mellem personalet og Niels, hvor han har formuleret, hvad han gerne ville i hverdagen. Samtidig illustrerer det også et af de dilemmaer, der er knyttet til projekt *Det gode liv*, når personalet skal støtte personer med behov for struktur og forudsigelighed. Det er personalets faglige vurdering, at Niels har brug for forudsigelighed, og de mener, at skemaet vil kunne hjælpe ham til en forudsigelig hverdag.

Det er personalet, der gennem deres faglige definitionsmagt vurderer, at Niels har et stort behov for en struktureret hverdag. Ved at visualisere det i et ugeskema, som det her udar-

bejdede, kan man risikere at stivne i en fast arbejdsplan for personalet, hvor nysgerrigheden efter at udforske Niels' ønsker i hverdagen bliver erstattet af rutiner. På den måde kan man ende i nye faste arbejdsgange og i at blive bekræftet i sit eget syn på Niels' ønsker om det gode liv. Det er vigtigt, at personalet i fælles refleksioner konstant udfordrer hinandens forståelser af beboerne og dermed sætter spørgsmålstejn ved definitionsmagten. Det kan gøres ved løbende at inddrage Niels og tage udgangspunkt i hans initiativ og lyst til at deltage i aktiviteter – og give ham mulighed for at guide personalet i, hvordan han ønsker støtte i hverdagen.

Det er vigtigt, at medarbejderne konstant er fokuseret på, at visualiseringen og konkretiseringen har til formål at understøtte beboernes mulighed for at realisere deres gode liv og ikke at udarbejde en arbejdsplan for personalet.

I det følgende eksempel er beboeren tydeligt den centrale person i visualiseringen/konkretiseringen.

Eksempel 2 – Ursulas bedste timer²⁴

Den beboer, som de ansatte gerne vil støtte i et konkretiseringsforløb, er Ursula på 60 år. Ursula har ikke noget talesprog, og hun holder sig i periferien af det fælles liv på bostedet. Ursula har generelt ikke forventning til, at hun kan bruge andre mennesker til noget, som eksempel nævnes, da hun for nyligt kastede op, hentede hun ikke nogen til at hjælpe sig. Ursula har levet hele sit liv på institution uden nogen form for familiært netværk. Hun "går sine egne veje" f.eks. går hun hver dag mange timer rundt i lokalsamfundet, og de ansatte ved, at hun også sætter sig på cafeer og barer ved havnen og iagttager fra sin tilbagetrukkne position.

Det problem, de ansatte gerne vil håndtere bedre, er, når Ursula tager frakken for at gå en tur, så vækkes deres bekymring. De spørger: Hvor skal du hen? Hvornår er du tilbage? Ursulas attitude som svar på dette er: "Lad mig komme væk i en fart", og hun smutter af sted. De ansattes bekymring handler både om at Ursula kan falde i havnen, og at hun kan blive krænket af mennesker, som ikke vil hende det godt.

De ansatte stiller spørgsmålet: Hvordan kan vi nærme os Ursula uden, det bliver anledning til, at hun må skynde sig endnu mere med at komme væk?

I refleksionen skabes det fælles billede af situationen, at Ursula ved flytning i egen bolig har oplevet "den store løsladelse", hun har fået sin frihed, og det kan se ud, som om hun

²⁴ Eksemplet er udarbejdet af konsulent Kirsten Skøtt, der har deltaget i konkretiseringsforløbet som sparings- og refleksionspartner for personalet.

har brug for mere tid til at føle sig sikker på, at den ikke tages fra hende igen. Hun oplever måske, at det er ved at ske, når hun kontrolleres med spørgsmål, på vej ud på sine ture. Set i dette lys siger de ansatte, at de fra nu af vil have tillid til, at hun bevæger sig rundt på egen hånd og konsekvent ønske hende en god tur, når hun går.

Næste spørgsmål er, hvordan Ursula kan "få noget i hænderne", som klæder de ansatte på til mere konsekvent at håndtere situationen på denne måde, også når der kommer nye ansatte?

Vi drøftede mulighederne for, at en ansat prøver at blive inviteret med på en af Ursulas ture og introducerer ideen: "Du kan vise alle, som hjælper på bostedet, hvad du godt kan lide med billeder". Hvis der er grobund for det kan situationer fra turen fotograferes. Måske kan billederne lægges i en bog med teksten "Ursulas bedste timer", eller de kan hænges i lejligheden.

Man reflekterer videre over ideen. For hvis skyld skulle der fotograferes: De ansattes eller beboerens? Ursula har ikke brug for det, hun går og har en god tur. Problemet handler om, at alle ansatte skal bibringes den forståelse, at Ursulas ture er vigtige for hendes oplevelse af frihed, og at hun ikke skal forstyrres med de ansattes beskyttelse og bekymring. Er det de ansatte, som i deres kollegiale samarbejdsrum skal komme på højde med den situation og sikre, at alle er med på den tankegang? Eller kan man i højere grad "inddrage beboeren" så hun også er med til at introducere nye ansatte til, hvordan hun kan få et liv på egne præmisser?

Det er ikke afgørende om der bliver fotograferet eller ej. De faglige overvejelser og en vedvarende søgen efter ideer til, hvordan borgere som Ursula kan inddrages, som forløbet gav anledning til, er det vigtigste.

Eksempel 3 - Hukommelse

Dette eksempel på en visualisering/konkretisering er skrevet som en selvstændig artikel af to pædagoger²⁵. I det følgende fortæller pædagogerne om deres arbejde med visualisering/konkretisering.

I teamet har vi et særligt fokus på at visualisere *Det gode liv* for en ung kvinde, som har korttidshukommelse. Camilla har svært ved at huske, hvad hun har oplevet, og kan derfor ikke kommunikere det videre til personale, familie og naboer. Camilla spørger ofte personalet: "Hvad har du lavet i dag?" Og når vi stiller Camilla det samme spørgsmål, står hun og tænker og svarer med en trist stemme: "Det kan jeg ikke huske".

²⁵ Alina Nielsen og Dorte Rasmussen, pædagoger CUA.

Derfor har personalet i teamet sat som mål at hjælpe Camilla med at huske sine oplevelser og dermed kunne kommunikere om dem.

"Det er gennem det kommunikative forhold til andre mennesker, at vi kommer til forståelse os selv, opbygger identitet og selvbillede. Det er gennem kommunikation, vi opbygger kulturelle sammenhænge og sociale netværk. Det er gennem kommunikativ handlen, at mennesker har mulighed for at få indflydelse på deres egen tilværelse."²⁶

Som visualiseringsmetode har vi valgt brug af digitale billeder. Hannibal skriver i bogen *Livshistorie som genre – i pædagogisk arbejde*, at digitale billeder er en form for fortælling. Billeder er ikke narrative i sig selv, men fortælling skabes i møde mellem billedet og modtageren som " tredje tekst."²⁷

I følge kultursociolog Kim Rasmussen, har digitale billeder en særlig kraft til at fastholde øjeblikket, når de er blevet taget. Men de rummer meget mere end "frosne udsnit", de kan appellere til vores sanser og fremkalde de følelser og stemninger, vi havde, mens billedet blev taget, samtidig fortæller de noget om den, der har taget billedet. Kim Rasmussen påpeger, at denne styrke af digitale billeder kan bruges til at understøtte kommunikation med personer, som har nedsat eller intet verbal sprog.

"Affotografering af hverdagslivets bestanddele kan give mulighed for at sortere og udvælge billeder, som repræsenterer et personligt valg og dermed personligt udtryk."²⁸

Det er både Camilla og personalet, der tager billeder, samt familie medlemmer, når Camilla besøger dem. I arbejdet med digitale billeder har det stor betydning, hvem der tager billeder. Den, der har bestemt billedets indhold, har et budskab til omverden.

Camilla kan selv tage billeder, hun bestemmer selv, hvad der skal fotograferes, samt hvad der skal kommunikeres om. Selv om kvaliteten af Camilla billeder ikke er ret høj, så er det *hendes* perspektiv, *hendes* budskab og verden, set med *hendes* øjne.

Når personalet tager billeder, så er det vores perspektiv og vores vurdering, hvilke øjeblikke i Camillas liv der skal foreviges. Når vi tager billeder, så er det er en form for bevidning af Camillas oplevelser, da hun er med på billederne. Til billederne skriver vi en lille kommentar om sted og tid, der underbygger kommunikationen med Camilla.

Fordelen ved digitale billeder er, at de kan vises frem med det samme i kameraet, de kan hurtigt printes ud, mens Camilla husker det og stadig har interesse i at kommunikere om det, desuden kan Camilla selv bestemme, hvilke billeder der skal printes ud eller gemmes

²⁶ Holst med flere (1995) s. 71

²⁷ Sørensen (2008) kap. 11

²⁸ Nielsen (2002) s. 19

på computeren. Ved at sortere billederne vil Camilla selv bestemme, hvad hun vil kommunikere om, hvornår og med hvem. Det vil også give Camilla en mulighed for bedre at huske sine oplevelser. Ifølge socialkonstruktivisternes teori husker vi ting bedre, når vi har fortalt det eller deltaget i en fortælling om det²⁹.

De printede billeder samler vi i en mappe. Camilla har ofte mappen med sig rundt og viser stolt billederne frem. Først købte Camilla sig et digital kamera og lærte at bruge det. Næste skridt er at hun vil købe sig en computer, hvor hun kan have billederne i forskellige mapper med forskellige emner: F.eks. ferie, fødselsdage, familie, drømmer, ting jeg godt kan lide...

Camilla har svært ved at indgå i sociale relationer med sine naboer, da hun ikke kan huske, hvad hun fx har oplevet om formiddagen eller i weekenden og kan så ikke fortælle om sine oplevelser. Derfor svarer hun somme tider vredt og aggressivt, hvis nogen af hendes naboer spørger hende om dagens forløb. Ved hjælp af digitale billeder, har Camilla nu mulighed for at indgå i samtale med naboerne samt styrke sine venskaber.

Pædagogerne afslutter deres beskrivelse med at understrege, at Camillas digitale billeder synliggør for personalet, hvad der er hendes behov, værdier, erfaringer og det gode liv for hende.

Erfaringerne med visualisering/konkretisering

Projektets erfaringer med visualisering og konkretisering har været lovende. Der har både været arbejdet med meget konkrete og afgrænsede problemstillinger og med mere omfattende projekter, hvor der har været fokus på store dele af borgerens hverdagsliv. En udviklingsagent fortæller i fokusgruppeinterviewet om erfaringerne:

- *Jeg vil lige sige, at for vores borgere med meget lidt sprog, der har STIBO betydet meget. Vi er kommet i gang med de visualiseringsprojekter og refleksionsforløb. Det har betydet meget for vores borgere, der ikke siger så meget og ikke gør så meget. De har fået noget hjælp ind i dagligdagen, så deres egne ønsker understøttes.*

De tre eksempler viser, at man skal være meget fokuseret på, hvilket formål visualiseringen/ konkretiseringen tjener.

Et særligt opmærksomhedspunkt er at fastholde, at det er borgerens perspektiv, der skal visualiseres/konkretiseres, og ikke personalets handleplan for støtte til borgeren, som beskrevet i det første eksempel.

²⁹ Futtrup (2003)

Del IV Organisatoriske udfordringer og dilemmaer

Kapitel 9

Fra institutioner til afdelinger til borgere i egen lejlighed

I kapitel 1 fortalte vi om to beboeres liv fra opvæksten på tidligere amtsinstitutioner, til de flyttede i egen lejlighed i CUA. Organisationen CUA har også gennemløbet denne historie fra tidligere amtsinstitutioner til bosteder, hvor beboere med funktionsnedsættelse lever med støtte i egne lejligheder. I dette kapitel vil vi fokusere på de udfordringer og dilemmaer, som denne udvikling indebærer.

”Med servicelovens indførelse i 1998 blev institutionsbegrebet på voksenområdet ophævet. Institutionsbegrebets ophævelse var en naturlig følge af en normaliseringsproces, der havde været i gang i de sidste 30-40 år, hvor der blev lagt vægt på, at mennesker med handicap og sindslidelse skulle integreres i samfundet og ikke gemmes væk på institutioner. Ophævelse af institutionsbegrebet indebærer, at hjælpen skulle ydes på baggrund af individuel behovsvurdering og med respekt for den enkeltes selvbestemmelse... Formålet er, at beboere i botilbud har mulighed for at tilrettelægge en tilværelse på lige fod med personer, der bor i andre boligtyper.” (Veje til et godt liv i egen bolig, Socialministeriet 2010).

Efter 1998 har de tidligere institutioner Lindebjerg og Asabo i CUA undergået en forandring fra institutioner med afdelinger til opdeling i bosteder i de gamle bygninger og med den seneste udvikling fra 2010 – 2011, hvor alle beboere flyttede i egen lejlighed.

Lindebjerg, Årup (§ 108 tilbud)

Siden 1999 har 10 af borgerne boet i egen bolig. Yderligere 54 borgere er flyttet fra afdelinger med eget værelse og fælles toilet og badeforhold til egen lejlighed i projektperioden. Boligerne er dels ombygning af de gamle institutionsbygninger og dels opførelse af nye rækkehusboliger.

I forbindelse med ombygning og nybygning af nye boliger har ca. 25 af borgerne boet midlertidigt på Nordfyns Højskole, de øvrige har boet midlertidigt i pavilloner på Lindebjerg og i Assens. Indflytningen er foregået gradvis, efterhånden som byggeriet er blevet færdigt, efter diverse forsinkelser p.g.a. asbestfund m.m. Der er ansat ca. 80 medarbejdere og tre teamledere i døgntilbuddet.

Pilebakken, Assens (§108 tilbud)

36 beboere er flyttet i egen lejlighed med køkken og bad efter ombygning og tilbygning. Under ombygningen har borgerne boet i en midlertidig pavillon. Ombygningen blev forsinket, da entreprenøren gik konkurs og ny entreprenør kom ind i byggeprojektet.

7 af borgerne var allerede flyttet til selvstændige boliger på Korsvang ved årsskiftet 2010/2011.

Der er ansat i alt ca. 50 medarbejdere inklusive daglig leder og 2 afdelingsledere.

Bostederne: Møller Eriksensvej, Stærevænget, Poul Moseparken, Østerbo (§107 tilbud):

Her bor ca. 40 borgere, der i de sidste 12 år har boet i egen lejlighed.

Der er ansat i alt ca. 30 medarbejdere inklusive koordinatore og daglig leder.

Den institutionaliserede hverdag

Ophævelsen af det juridiske institutionsbegreb er sket i forlængelse af en 20-30 år lang institutionskritisk bølge i sociologien og pædagogikken. Goffman kritiserede i sit banebrydende arbejde fra 60'erne totalinstitutionen som dehumaniserende (Goffman, 1985). Han beskrev totalinstitutionen som en institution, der omfattede patientens/den indsatte hele liv døgnet igennem, og som gennem den institutionelle orden og regler fratog de indsatte deres individualitet og indskrænkede deres handlemuligheder.

Senere er dette fulgt op i en bredere kritik af for sorgen som indlejret i en institutionel logik, hvor institutionens organisatoriske opbygning, rutiner og faglige opgaver blev opfattet som et lukket socialt system baseret på institutionens egen selvforståelse og implicite værdier. Dette er bl.a. baggrunden for Servicelovens juridiske ophævelse af institutionsbegrebet i 1998.³⁰

Det sociologiske begreb institutionalisering har fokus på organisationers tendens til at skabe rutiner og strukturer. En nærmere analyse af dette peger på en mere kompleks sammenhæng. Overgangen fra institutioner med årelange erfaringer til nye konstruktioner og tilrettelæggelse af støttee arbejdet må medtænke det sammensatte i institutionaliseringsbegrebet: Den institutionaliserede hverdag i de tidligere amtslige institutioner tilbød i et vist omfang tryghed og forudsigelighed i institutionaliserede fællesskaber for beboerne med klare forventninger til de ansattes roller og forudsigelighed i hverdag og arbejdsvilkår. De ansattes faglige identitet var på godt og ondt sammenvævet med organisationens struktur, arbejdsopgaver og mål.

- Ud fra et ledelsesmæssigt perspektiv kunne institutionens struktur og organisering af arbejdet tilrettelægges ud fra overordnede principper og rationel udnyttelse af ressourcerne med klare kommunikations- og kompetence forhold.
- Svagheden ved den institutionaliserede hverdag kunne ud fra et beboerperspektiv være en tilpasning til fælles hverdagsstruktur og rutiner med manglende individuelle udfoldelsesmuligheder.
- Set ud fra et pårørendeperspektiv kunne oplevelsen af den institutionaliserede hverdag være, at institutionen var organiseret ud fra et ressource - og medarbejderperspektiv frem for med udgangspunkt i den enkelte beboer.
- Set ud fra et professionelt medarbejderperspektiv kunne man opleve en fare for, at den institutionelle hverdag stivner i rutiner, der begrunder sig i en fastlagt struktur, og at man mister formålet med at skabe de bedste rammer og udfoldelsesmuligheder for beboerne.
- Set ud fra et organisations- og ledelsesperspektiv kunne man frygte, at institutionens struktur og daglige rutiner stivner i en begrundelse for sig selv, som et selvreferentielt lukket system. Med en fare for udvikling af en arbejdspladskultur præget af lønarbejderidentitet.

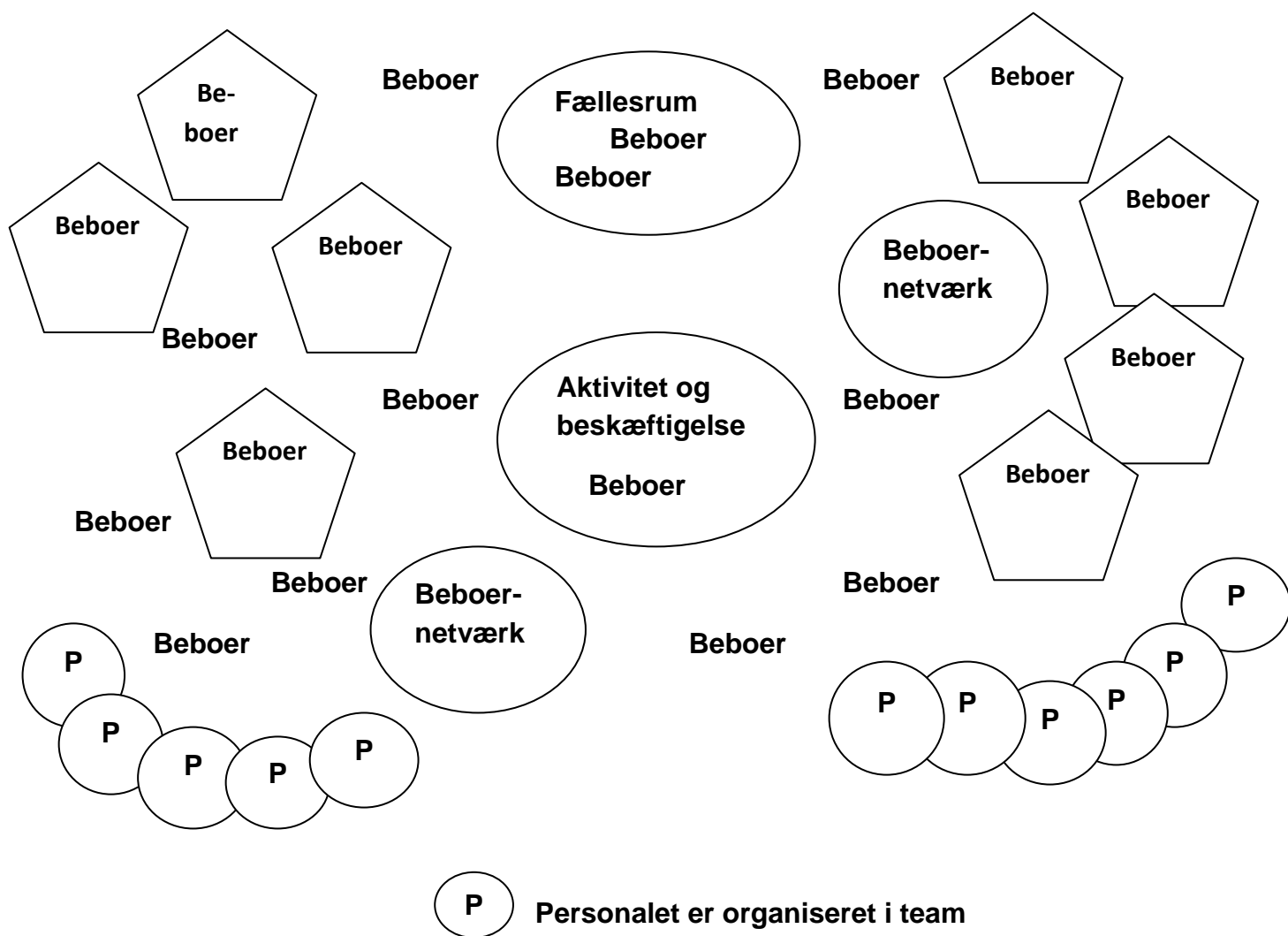
³⁰ Se *Veje til et godt liv i egen bolig*, Socialministeriet 2007.

Det er med baggrund i en opfattelse af institutionalisering som et komplekst begreb, at vi i dette kapitel ser på de organisatoriske udfordringer og dilemmaer i at tilrettelægge den pædagogiske støtteindsats til beboerne ud fra den enkelte borgers behov og forudsætninger.

Af- institutionaliseringen kan anskueliggøres ved en "Landsbymodel" af boenheder, hvor ledere og medarbejderne skal organisere støtteindsatsen i forlængelse af det grundlæggende menneskesyn og værdigrundlag med udgangspunkt i den enkelte beboer:

Figur 1

Organisering af Støtteindsats – beboerens gode liv i egen bolig



Organisering med udgangspunkt i fælles grundsyn

Den enkelte borger

Hensigten med ovenstående model er at anskueliggøre, at hver enkelt beboer bor i sin egen lejlighed tæt ved andre beboere. Knyttet til disse boliger er fællesrum, hvor beboerne kan vælge f.eks. at spise sammen med andre beboere. Hver beboer har deres eget netværk, som f.eks. kan bestå af pårørende, andre beboere eller venner uden for bostedet. Den enkelte beboers hverdagsliv er sammensat af livet i bofællesskabet og udenfor: Fritidsaktiviteter sammen med andre (f.eks. sport) og aktivitets- og beskæftigelsestilbud inden for CUA. Pointen er, at den enkelte beboer har ret til selv at forme sit hverdagsliv med støtte fra personalet i modsætning til en fast institutionaliseret hverdag for grupper af beboere.

Den professionelle støtte

Støttearbejdet er organiseret i teams knyttet til de enkelte boenheder, der udgøres af et vist antal beboere i egne lejligheder.

Enhver offentlig virksomhed skal organiseres jf. kontekst og omverdensbetingelser. I CUA skal arbejdet foregå i beboerens hjem med udgangspunkt i beboerens gode liv. Men det er et arbejde, der er en logistik og planlægnings- og koordineringsfunktion på organisatorisk plan. Der er en fagligt uddannet arbejdskraft, hvis kompetencer skal anvendes og udnyttes, hvor der samtidig skal tages hensyn til de ansattes arbejdsmiljø. Der laves arbejdsplaner for medarbejderne, og medarbejderne organiseres i teams ud fra en afvejning af forskellige forhold.

Hvor den tidligere institutionelle logik var retningsgivende for organiseringen af arbejdet og støtteindsatsen, må ledere og medarbejdere nu indgå en fælles konstruktionsproces af organisationen og den daglige praksis i en fælles dialog med udgangspunkt i det fælles grundsyn og værdigrundlag. Dette er en vedvarende udfordring, fordi der ikke er en foreskrevet organisatorisk logik. Det fordrer en proaktiv forholden sig til omverdensbetingelser og vilkår.

Virkeligheden er kontingent og kompleks og består af en række refleksive valg af mange mulige. "Alle organisationers udfordring er at håndtere deres egen kompleksitet i forhold til kompleksiteten i omverden" (Sørensen m.fl. 2009, side 10). Ledelse og medarbejdere skal således samarbejde om en kontinuerlig udvikling af organisation og daglig praksis indenfor foranderlige interne og eksterne mulighedsbetingelser.

Med udgangspunkt i forskellige perspektiver vil dette i det følgende blive tematiseret under flg. overskrifter:

- Pårørende
- Fællesskaber
- Refleksionskultur
- Organisering
- Arbejdsvilkår
- Re- institutionalisering

Personalets oplevelse af pårørendes perspektiver

Pårørende har stået usikre over for borgernes indflytning i egen lejlighed. Nogle har frygtet at deres slægtninge kom til at sidde uden støtte i deres egne lejligheder, andre var utrygge ved at borgerne fik urealistiske forestillinger om det selvstændige liv, de kunne få i deres egne lejligheder. Om dette fortæller medarbejdere i fokusgruppeinterviewet.

- *Der er nogle forældre, som har svært ved at kappe navlestrengen – når den unge kommer herved og får en ny frihed, så sker der lige pludselig nogle ting, som forældrene ikke kan forstå, når de kommer på besøg. Så begynder de at kræve, at vi skal gøre det samme, som de altid har gjort.*
- *Jeg tror, det er en helt naturlig ting, at de skal til at give slip på deres handicappede barn til en kæmpe stor institution, det må da være rædselsfuldt. At få fat i 17 forskellige mennesker, der siger noget forskelligt. Det må også være svært.*
- *Når der kommer en ny borger, tror jeg, at vi skal sige at det bliver en svær overgang frem for at sige, det skal nok gå. Jeg tror, vi åbent skal erkende, at det bliver svært for de pårørende og for os som personale, men at vi alligevel nok skal få det til at gå. Alene den almindelige frigørelsesproces, når unge flytter hjemmefra, kan jo være meget problemfyldt.*
- *Der skal ske en afstemning af forventninger – så det balancerer.*

Medarbejderne konkluderer således, at den nye sammenhæng er en udfordring såvel for borgere, pårørende og medarbejdere. Et åbent samarbejde om dette vil kunne bidrage til udvikling af et bedre liv for borgeren.³¹

³¹ For en uddybning af dette tema, se artikel af Ida Schwartz (2012): *Samarbejde med pårørende ud fra beboernes perspektiver*. Under publicering.

Fællesskaber

I fokusgruppeinterviewet med lederne ved projektets afslutning fortæller en leder:

- *Ved indflytningen oplevede personalet borgernes glæde over at komme i egen lejlighed: Nu har jeg mine egne ting og min egen lejlighed. Så kunne man blive mødt med pårørendeudsagn: er hun ikke for meget i lejligheden – bliver hun ikke isoleret. Det lægger et pres på personalet. Det gode ved de gamle fællesskaber var, at beboerne kunne mødes om noget: En aktivitet eller en film f.eks. I dag opstår der ikke spontane fællesskaber beboerne imellem. Det skal tilrettelægges og de skal have hjælp til det.*

I beboernes tidligere hverdag, før udflytningen til egen lejlighed, deltog de i en række fælles aktiviteter. Nu skal aktiviteterne og fællesskabet udvikle sig med udgangspunkt i borgernes egeninteresser. Det opleves som en stor udfordring af medarbejderne, der hæfter sig meget ved de muligheder, de havde tidligere. Nogle medarbejdere udtrykker det således i fokusgruppeinterviewet:

- *Jeg synes, at det kan være svært overfor den enkelte beboer. For vi har alle sammen vores forestillinger om, hvad der er det gode liv for dem. Der synes jeg, det er svært at tilgodese. Der er mange ønsker, men det kan være svært at nå det. Og man skal passe på ikke at forfalde til kollektive løsninger, når det er de individuelle, vi skal fokusere på.*
- *Ja der er kommet mange begrænsninger i, hvad vi kan nå i forhold til for bare 5 år siden. Når beboerne formulerer ønsker, siger vi: Det må vi se, om vi kan nå.*
- *Det er jo også det, at borgerne ikke længere har Den røde Tråd³², de har ikke folkedansen og de har ikke ungeklubben – Så siger borgerne: Jeg vil gerne ned til Vissenbjerg og spille musik... jeg vil gerne i svømmehallen... jeg vil da gerne spille badminton.*
- *Så er det, at de skal have en god økonomi, så de kan have privat ledsager. Det er desværre ikke alle, der har det. Der er mange, der har god gavn af en privat ledsager – og så er der nogen, der absolut ikke kan få det, de har simpelthen ikke økonomi til det.*
- *Alle festivaller, alle ture ud af huset – det er jo næsten skåret væk alt sammen. Udfordringen er jo, om vi kan blive ved med at holde gejsten, med de rammer vi har. Blive ved med at være så kreative og fleksible... I de ti år, jeg har været her, var det kun første år, der ikke blev skåret i budgettet. Derefter er der blevet skåret 3 % hvert år, samtidig med, at der har været lønstigninger.*

³² Den røde tråd var et orkester for beboerne på Lindebjerg der igennem ca. 20 år mødtes en gang ugentlig. Orkestret var også var ude og spille ved arrangementer.

- *Man kunne jo også prøve at se, hvordan man hjalp 3 borgere af sted på en tur, hvis det var det, de ville – uden at bruge for mange personaleressourcer. Hvis den ene havde en personlig ledsager, den anden kørte i tog alene – og måske den tredje havde en pårørende med. Hvis denne selvfølgelig var indforstået med det.*

Udviklingsagenterne og de faglige koordinatører kommenterer i fokusgruppeinterviewet også de tidligere fællesaktiviteter:

- *De savner noget at give sig til. Det er også et identitetstab ... Den her inklusionstanke om at de skulle op og være en del af byen – den kan simpelthen ikke lade sig gøre. Vi har en del af borgerne, der går og har det lidt kedeligt, fordi der ikke er alle de tilbud hernede, og de snakker meget om det.*
- *Interviewer: Er der noget i vejen for, at personalet, med de ressourcer de har nu, er med til at organisere sådanne fællesaktiviteter?*
- *Jeg tror sådan set ikke, at Den røde tråd brugte flere ressourcer, end der er nu, hvor der er nogle borgere, der flakker rundt, og man skal samle op på ting og sager. Hvor vi har nogen, der mangler den identitet, der hedder: Jeg er musiker (i Den røde tråd), eller jeg er folkedanser. Jeg tror ikke, at det ville kræve mange flere kræfter, end vi har. Men det tager tid at bygge op igen. Inden de får lært at spille de der instrumenter. Al den viden, de har fået i den røde tråd – den er ved at forsvinde.*
- *Der er jo også de nye arbejdsplaner, som stiller sig i vejen for at etablere noget samme ugedag hver uge. Man kunne jo lave noget hver anden uge. Der er absolut ikke lukket for det, siger centerlederen, vi må gøre, hvad vi kan inden for rammerne sammen med beboerne. F.eks. hvis der er fire beboere, der gerne vil noget sammen, hvordan kan vi få hjælp til at få startet noget op. Det behøver jo ikke være i skala med den røde tråd.*
- *Vi skal også finde mulighederne i det, der foregår – i hverdagslivet. Der er også meget at finde.*
- *Ja og i nye fællesskaber. Om tirsdagen kan de gå ned og spise sammen i Valhalla, og så er der banko bagefter. Og der kom jeg til at grine – for meget få af beboerne kan læse eller kender tal, medarbejderne fiser rundt og lægger brikkerne på for beboerne. Hvor er så det gode liv henne? Mon ikke, at det skal skiftes ud med et billedlotteri?*
- *Beboerne er i gang med at etablere beboerråd igen, og der tror jeg, det er hensigten, at der på sigt skal komme nogle traditioner igen omkring jul og Skt. Hans med nogle sammenkomster, der er brugerbetalt. Det er vigtigt, at der kommer nogle traditioner – lige nu har vi ingen traditioner.*

Udviklingsagenterne og de faglige koordinatører er således opmærksomme på, at de aktivt må forholde sig til deres mulighedsbetingelser og gentænke borgernes fællesskaber ud fra den nye sammenhæng³³.

Refleksionskultur

Vi har tidligere i rapporten beskrevet de gode erfaringer med gennem systematiske metoder at understøtte udviklingen af en fælles refleksionskultur med udgangspunkt i det fælles værdigrundlag. Men der er bekymring for, at det ikke lykkes at fastholde denne udvikling. En faglig koordinator siger i fokusgruppeinterviewet.

- *På møderne har vi prøvet at reservere det halve af tiden til de systematiske refleksioner. Det er bare svært at fastholde det. Det kan godt være, at vi skal hen til, at det er hver anden gang, at vi skal lave en perspektiveringsøvelse. – og så få lagt nogle af de ting, der fylder, ud i vores overlapninger.*

Flere medarbejdere udtrykker bekymring for at projektets landvindinger mistes:

- *Uanset hvordan vi vender og drejer det, så vender vi jo tilbage til økonomien. Der er man nødt til at indskærpe, at hvis det her skal lykkes, så bliver det nødt til at være sådan, at man kan tage folk fra til nogle opgaver. Men vi får jo hele tiden smidt økonomien bag i nakken - i de sidste fem år har vi mistet over 40 fuldtidsstillinger. Det, jeg er bange for, er, at man fra politisk side sidder og dræner CUA for midler, og det forplanter sig ud i det, vi lige sidder og snakker om.*

Mange medarbejdere hæfter sig ved nedskæringer og manglende ressourcer i forbindelse med realiseringen af visionen om borgerens gode liv. Andre hæfter sig ved, at det kræver nytænkning under de nye økonomiske vilkår og efterspørger en mere tydelig ledelse i forhold til pædagogikken.

Vi kunne godt bruge en lidt mere synlig ledelse, der siger: Det er den her, vej vi går. Jeg mener teamledere. For som vi talte om, vil det være et stort ansvar for udviklingsagenterne at sikre, at hele organisationen kommer med.

Organisering

Som tidligere beskrevet er den professionelle støtte knyttet til de enkelte borgers liv, og samtidig er medarbejderne organiseret i team knyttet til de enkelte bosteder, således at medarbejderne fortrinsvis har med én bestemt gruppe beboere at gøre. Rationalet bag teamorganiseringen er at etablere bæredygtige medarbejdergrupper, med mulighed for faglig sparring samtidig med, at teamene ikke bliver for små og sårbare overfor sygdom

³³ Se også *Den enkeltes livsmuligheder i fællesskaber*, artikel af Ida Schwartz (2012). Under Publicering.

m.m. Teamstørrelsen har været et diskussionsemne i projektperioden, hvor teamene er ændret til flere og mindre teams bl.a. med henblik på kontinuiteten i kontakten til borgerne:

- *Det, der er problemet, set ud fra mit perspektiv, er, at jeg ikke kan lave aftaler med den enkelte borger fra gang til gang. Fordi man ved ikke, om man er der eller ej. Man bliver hele tiden nødt til at væve. Det er ikke sikkert, at jeg er der. Det kan være, der kommer en anden. Samtidig er det et dilemma for mig. For jeg kan også lide at skifte. Men set fra borgerens perspektiv, da er der for lidt kontinuitet. Det er jo et spørgsmål om ressourcer.*
- *Jeg har mødt den holdning hos nogle i ledelsen, at det ikke betyder noget, hvem der møder beboeren i støttearbejdet. Der mangler en anerkendelse af, at relationsarbejde faktisk betyder noget. Kontinuitet i det pædagogiske arbejde og relationsarbejde har en væsentlig betydning for borgerens gode liv.*
- *I vores team har borgerne forståelse for, hvis vi ikke kan overholde aftaler. Så taler vi med dem bagefter og siger, at der er lige sket noget. Så er det ikke noget problem.*
- *Hvis man er tilkaldt i et andet team, kan det godt lade sig gøre at forklare borgeren, at man er der i dag og hjælper til, og sikkert ikke vil være der i morgen. Det er gået rimeligt godt, og de har accepteret, at nu kommer der en fra et andet team og hjælper til, fordi der er sygdom.*

Teamstørrelsen er et fortsat diskussionsemne. To medarbejdere udtrykker det således:

- *Jeg vil gerne vende tilbage til spørgsmålet om teamstørrelse. Selvom vi er blevet færre, så synes jeg, det kan være svært i vores team med (17) personaler, at holde styr på, hvad der er det gode liv for 15 forskellige borgere.*
- *Vi er det eneste team, hvor vi er 10 personaler og 10 borgere – og det fungerer. Det kan vi tydeligt mærke fordi vi har meget mere overskud. Og så er vi delt op i to grupper også – det er meget mere overskueligt.*

En af lederne kommenterer teamstørrelsen således:

- *Ved starten af STIBO projektet havde vi 2 store teams. På baggrund af pres fra pårørende og medarbejdere, der synes at teamene er for store, har vi ændret det til 5 team. Vi synes faktisk, at det er fint, de størrelser, de har nu. De er overskuelige, men heller ikke så små, at det bliver selvrefererende teams. Der skal også være en vis størrelse, for at der er noget sparring.*
- *Så har vi prøvet at tilrettelægge arbejdet, så man som medarbejder veksler med at arbejde med beboere, der skal have meget kompenserende støtte enten på*

baggrund af deres fysik, eller fordi de har meget udadreagerende adfærd – og beboere som ikke kræver så meget støtte. Det sker af hensyn til arbejdsbelastningen for medarbejderne.

- *Interviewer: Hvordan spiller det så ind i forhold til kontinuiteten af kontakten til borgerne?*
- *Leder: Man veksler mellem opgaverne og er klædt på til at løse dem.*

Arbejdsplanerne er ens for alle med skiftende vagter. Medarbejderne kommenterer arbejdsplanerne således:

- *Da vi kom tilbage, efter at borgerne var flyttet ind i de nye boliger, blev arbejdsplanerne ens. Alle var inde om onsdagen, og man var på arbejde sammen med de samme medarbejdere hver gang. Der var ikke det der flow i det. Det gør også, at du hurtigt kan gro fast. Der er også nogle positive sider ved det. Men det er jo ikke sikkert, at de 5 team har de samme behov.*
- *Flere medarbejdere: Det gør det jo netop muligt, at vi kan lave fælles møder om onsdagen!*
- *Hvis vi skulle planlægge ud fra beboernes behov, kunne det jo være, at vi stadig kunne lave en eller anden form for musik hernede, og så kunne det jo være smart at sige, at f.eks. hver torsdag kommer to bestemte medarbejdere på arbejde om aftenen. I stedet for at de kun kommer hver anden uge. På den måde er arbejdsplanen et meget stift system, der slet ikke er fleksibelt på nogen måde.*
- *Hvis arbejdsplanerne tager udgangspunkt i borgerens gode liv og i hensyn til medarbejderne. Så vil der også være meget mere gejst i din arbejdsindsats. Man er meget nemmere at have med at gøre og fleksibel i forhold til at bytte.*
- *Jeg har ikke hørt noget om, at der er overvejelser om ændring af organiseringen af arbejdstiden – vi kommer stadig fra 7 – 15 eller fra 15 til 23. Det kunne jo godt være at en mere individualiseret arbejdstid stemte bedre overens med borgernes behov.*

En del medarbejdere udtrykker, at det kan være svært at få ressourcerne til at hænge sammen med intentionerne.

- *Det rent praktiske. Der har jeg talt med vores leder om, at jeg synes, jeg har svært ved at se det gode liv, når vi gang på gang er for få på arbejde. Det er svært at kalde det det gode liv, når vi ikke kan få enderne til at hænge sammen. Jeg synes nede i vores team, at vi i lang tid har været hårdt ramt. Det er undtagelsen, når vi **ikke** er for få. Det stemmer altså ikke overens med den overordnede tankegang. Nogen gange har vi været helt nede på overlevelsesniveau – og*

det har i høj grad noget med vores organisering at gøre. Men det er jo ikke noget, vi som team kan ændre på.

Lederne er opmærksomme på vilkår og ressourcer i forbindelse med at realisere projekt *Det gode livs* intentioner. I nogen situationer begrænser personaleressourcerne de konkrete støttemuligheder:

- *Leder: Hvis det gode liv for en beboer er en gåtur hver formiddag. Så kan vi i dette tilfælde godt.*
- *Interviewer: Det lyder som om, det i nogle situationer må erkendes, at det kan l ikke?*
- *Leder: Ja i nogle tilfælde kan vi så ikke. Men ved at vi taler om det, har vi truffet et valg. F.eks. at de her regnskaber skal afvikles – eller omvendt, at det er vigtigst, at beboeren kommer ud at gå i dag, og så må gemme regnskaberne til i morgen.*

Den fælles organisering i team synes ikke i tilstrækkelig grad at tage højde for beboernes individuelle støttemuligheder og kontinuitet i det pædagogiske arbejde. Udsagnene peger overordnet set på, hvor betydningsfuld organiseringen af støtteindsatsen er for realiseringen af intentionerne i projekt *Det gode liv*.

Arbejdsvilkår

Vi har tidligere i rapporten omtalt forandringsprocessen som gennemgribende forandring, af organisation, roller og grundsyn på arbejdet. Det har betydet, at nogle af medarbejderne har følt, at der er blevet trukket store veksler på deres indsats. Den fortløbende fælles konstruktion af den nye organisation og arbejdsmåde kan være belastende for medarbejderne. Om dette siger flere medarbejdere:

- *Vi skal være fleksible og omstillingsparate, og vi bestiller ikke andet. Vi bliver konstant revet ud og skal starte noget nyt op. Det kunne være, man skulle begynde at snakke trivsel.*
- *Der kan jo være en grund til, at vi ikke er så fleksible, eller at fleksibiliteten ikke er så stor.*
- *Det synes jeg nu, vi har været. Vi har kørt til Bogense og har arbejdet på højskolen. Vi har flyttet med beboerne, og vi har ændret vores syn på, hvordan man arbejder.*
- *Jeg tror, man skal tænke på en god kommunikation i personalegrupperne, en åbenhed, hvor man snakker om tingene hele tiden og trivsel i personalegruppen – så man kan tage fat i alt, hvad der har med det gode liv at gøre.*
- *Jeg har oplevet en bagside af medaljen med al den fokus på borgerens gode liv. Der er ikke så meget fokus på, at personalet skal have det godt, for at kunne kla-*

re sit arbejde godt. Hvis jeg kigger på arbejdsmiljøet, inden alt det her blev sat i værk, så havde jeg faktisk større arbejdsglæde tidligere. Selvfølgelig skal borgernes gode liv være i centrum – men det er ligesom en forudsætning, at vi trives, for at vi kan gøre en indsats for deres gode liv ... Når man så forsøger at tage det op med personalets trivsel. Så har jeg ikke fornemmet, at jeg bliver hørt. Jeg møder meget den der: Det er borgernes gode liv, og vi har selv ansvar for vores egen trivsel.

Lederne fortæller om deres arbejde med at understøtte medarbejdernes trivsel og faglighed:

- *Vi har lige holdt medarbejderudviklingssamtaler. Det er også der, hvor man får mulighed for at fordybe sig med den enkelte medarbejder. Hvordan er det, de selv oplever deres arbejde? Hvad mener de, de selv kan gøre, og hvad er det, vi andre skal ind og understøtte? I samtalerne kan man lave kontrakter på, hvordan kommer man videre i udviklingen. Jeg synes, det giver rigtig fin mening.*
- *Vi har valgt at holde trivselssamtaler. Mus samtaler er jo bundet op på individuel egenudvikling. Nu har vi i årevis haft kollektiv læring. Så jeg har valgt at have fokus på, hvordan man trives med beboerne og kollegerne og selvfølgelig også STIBO – projektet.*

Fra institutioner til afdelinger til støtte af borgere i egen lejlighed – afsluttende bemærkninger

Ovenstående belysning af forskellige temaer i forbindelse med at tilrettelægge den pædagogiske støtteindsats med udgangspunkt i den enkelte borgers liv vidner om, hvor kompleks en forandringsproces, der er i gang i CUA. Vi har belyst dette ud fra de perspektiver, medarbejdere, udviklingsagenter, faglige koordinatore og ledere anlægger.

Medarbejdere og udviklingsagenter står i den daglige praksis, og deres perspektiv og udsagn er præget af, hvordan de som professionelle kan støtte borgerne i forlængelse af projektets intentioner. Samtidig er de optaget af deres egne arbejdsvilkår.³⁴

Lederne står i krydspresset mellem ressourcer, vilkår og arbejdsplansrationalitet – service-loven, pårørendeforventninger og kommunal politisk bevågenhed og den fælles retning og forståelse, som de finder i projekt *Det gode liv*.

³⁴ Det skal nævnes at fokusgruppeinterviewene af praktiske grunde blev gennemført med deltagelse af medarbejdere, udviklingsagenter og faglige koordinatore fra Lindebjerg og således ikke omfattede personale fra Pilebakken.

Medarbejdere og ledere forholder sig således i interviewcitatene både til selve projekt *Det gode liv* og til organisationens vilkår og organisationsudvikling, som ikke var en del af projektet.

Som interviewcitatene belyser, synes der at være behov for fælles dialog om de forskellige perspektiver m.h.p. at skabe en koordineret forståelse af pædagogikkens retning, vilkår og organisering. I en fælles konstruktion af den nye organisering af støtteindsatsen er det vigtigt for ledelse og medarbejdere i CUA at drøfte, hvad vi tidligere formulerede som de indre og ydre mulighedsbetingelser for organisationen.

I det følgende kapitel vil vi belyse, hvor omfattende en organisatorisk og kulturel forandring CUA er i gang med.

Kapitel 10

Forandringen anskuet som en grundlæggende organisatorisk og kulturel forandring

Som beskrevet i kapitel 2 er projekt *Det gode liv* indlejret i en samfundsmæssig kontekst, hvor Serviceloven sætter nogle rammer for støtten til voksne med funktionsnedsættelse. Denne ramme udmøntes i Assens Kommune i en masterplan for beboernes indflytning i egne lejligheder og dermed konkrete organisatoriske og bygningsmæssige forandringer i CUA.

I forlængelse heraf gennemførtes STIBO – projektet *Det gode liv* med det formål at understøtte udvikling af medarbejdernes støtte til borgerne i egen lejlighed ud fra beboernes eget perspektiv. Rapporten igennem illustrerer disse parallelle forløb, hvor projektdeltagerne ofte referer til alle forandringer under ét som *projektet*. Projekt *Det gode liv* har således ikke omfattet udflytningen og tilpasning af organisationen til at medarbejderne skulle arbejde i borgernes egen bolig. Det har snarere været vilkår og rammebetingelser for projekt *Det gode livs* formål.

Denne overgang fra værelse til egen lejlighed på det tidligere Asabo og Lindebjerg vil betyde radikale ændringer for både borgere og personale og helt naturligt kræve, at den enkelte borgers hverdagsliv og den enkelte personales arbejdsindsats revideres og udvikles, så borgerens behov, potentialer og drømme er i centrum, og personalets kompetencer er tidssvarende... Vores styrke er vores særlige kompetencer til at støtte mennesker med særlige behov til også at have et værdigt og udfordrende liv, som tager udgangspunkt i den enkeltes helt specielle situation. Vores styrke er også vores evne og indstilling til at påvirke og tilpasse os virkeligheden, gennem mod til afvikling, fokus på udvikling og tilpasning til forandring³⁵.

Centerlederen skriver på den ene side åbent, at der er tale om store forandringer, der indebærer afvikling og aflæring af utidssvarende rutiner og mønstre og på den anden side, at forandringen bygger på medarbejdernes grundlæggende kompetencer til at støtte mennesker med særlige behov.

Forandringen indebærer formuleret lidt slagordsagtigt, en ændring fra at beboerne bor på de ansattes arbejdsplads, til at personalet arbejder i beboernes eget hjem. Organiseringen af arbejdet skulle nu tage udgangspunkt i de enkelte beboere, frem for i en fælles institutionel organisering, som beskrevet i afsnit IV.

På den ene side var der tale om videreudvikling af et grundsyn og faglige kompetencer i den socialpædagogiske indsats, som tog afsæt i mange års erfaring med at fokusere på

³⁵ Fra Centerlederens forord til skriftligt orienteringsmateriale vdr. projekt *Det gode liv* i starten af projektføreløbet.

den enkelte beboer og dennes forudsætninger i en institutionel sammenhæng. På den anden side var der tale om et radikalt brud, hvor praksis måtte genreflekteres og personalets kompetencer udvikles i lyset af det fælles grundsyn og værdigrundlag som projektet repræsenterede, jf. kapitel 1. Dette er sket bl.a. ved systematisk refleksionsarbejde, hvor man arbejdede anerkendende og nysgerrigt med at udforske hinandens pædagogiske praksis.

Forandringens perspektiver

Hildebrandt og Brandi (2006, side 14-15) taler om forandringens *perspektiver* og dermed forandringens:

- Reelle dybde
- Reelle antal (omfang)
- Forskellige tidszoner

Hildebrandt og Brandi argumenterer for, at det er vigtigt at være opmærksom på forandrings omfang og dybde, og at den slår forskelligt igennem i forskellige tidszoner i organisationen og i forskellige grupper.

Som en indledning til projektet deltog ledere og faglige koordinatore i et diplommodul: *Ledelse af forandringsprocesser*. Modulet skulle ruste dem til at understøtte forandringsprocessen i projekt *Det gode liv*. Udvalgte medarbejdere deltog ligeledes i projektets første fase i et diplommodul, hvor de blev uddannet til udviklingsagenter. De var tiltænkt en rolle som nøglepersoner i projekt *Det gode liv* og i den fremtidige organisation. Ledere, såvel som faglige koordinatore og udviklingsagenter var således tidligt forberedt på forandringsprocesserne.

På et stormøde, ligeledes i projektets første fase, blev projektet præsenteret for medarbejdere fra CUA, der samtidig fik et skriftligt informationsmateriale om projektet. Derefter blev pårørende informeret på et informationsmøde. Efterfølgende startede borgerkurserne og derefter de forskellige øvrige projektaktiviteter, der gradvist involverede nye grupper af medarbejdere. Ikke alle medarbejdere var systematisk inddraget i projektet og fik først nærmere kendskab til projektet undervejs.

Forandringerne slog således igennem på forskellige tidspunkter og på forskellig måde for forskellige grupper i organisationen. I interviewet med udviklingsagenter og faglige koordinatore kommenteres dette bl.a. således

- *Jeg kan huske, at vi var samlet her nede alle sammen til stormødet i starten af projektet, hvor der var oplæg fra konsulenterne og centerlederen. Der sad jeg jo som en af dem, der skulle med på uddannelse og var meget fokuseret. Jeg ved ikke, hvordan dem, der ikke skulle på uddannelse, oplevede det...*

- *Interviewer: Hvordan følte I jer klædt på til jeres kommende funktion, da I efter uddannelsesforløbene kom hjem til CUA?*
- *Flere: Vi var meget engagerede, og så gik det lidt i stå. Vi kom hjem til kolleger, der har været meget fyldt op på grund af den flytning, der har foregået, medens vi har været væk. Der manglede vikarer og diverse ting, så gik det nok lidt i stå.*
- *Der gik rigtig mange ressourcer til uddannelse i en tid, hvor der manglede ressourcer i der daglige arbejde. På den baggrund kan jeg godt forestille mig, at nogen har kunnet få en skeptisk holdning til projektet – at man følte, at man var blevet frataget noget.*
- *Men noget af det, der rykkede i forhold til kolleger, var da vi fik gang i de refleksionsforløb med perspektiveringer. Så var det ligesom om, det blev mere konkret. Så blev kollegerne også en del af projektet, uanset om man havde været på uddannelse.*

I det ene fokusgruppeinterview med medarbejdere kommenterer to medarbejdere, hvordan de har følt sig introduceret til projektet:

- *Introduktionen til projektet har været en del af den mængde af informationer, vi bliver fyldt med – og der tror jeg, at man forholder sig til det, der er nærmest i ens hverdag. Derfor tror jeg, at der er mange, der har skudt det til side, måske lige læst det overfladisk... Vi har fået informationerne skriftligt på vores intrasystem. Der er rigtigt meget om det kommunale system, omkring selve organisationen her, omkring alt muligt vi skal forholde os til i hverdagen... og hvis man ikke er tvunget til at sætte sig ind i det, kan man godt komme til at springe det over.*
- *Efter jeg kom tilbage fra højskolen, blev vi kastet ud i det, og vi havde nok at gøre med at få borgerne flyttet. Jeg følte ikke, at jeg havde fået en introduktion til det, før vi fik en STIBO-konsulent ind, som vi havde meget glæde af. Det kunne godt have været meget bedre forberedt.*

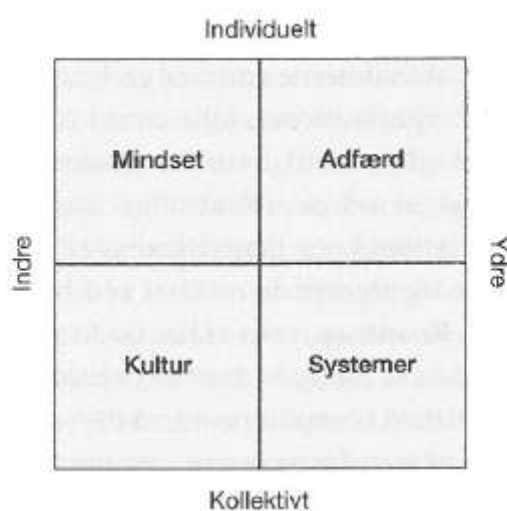
Ovennævnte citater illustrerer, at CUA har været i en meget omfattende forandringsproces med de to parallelle udviklingsspor, og at det af nogle af medarbejderne opleves, at der ikke har været investeret nok i personalets indføring i projekt *Det gode liv*.

Nøglepersoners rolle i forandringen

Forandringen i CUA har både omfattet indflytningen i boliger, d.v.s de fysiske omgivelser og den synlige organisation. Samtidig indebærer det forandringer i beslutningsmønstre, kommunikationskanaler og samarbejdsrelationer og ikke mindst en udfordring af værdier, grundlæggende antagelser og normer i støtteindsatsen. Peter Senge benævner i bogen *Den lærende organisation* (1999) dette som et systematisk arbejde med organisationsdeltagernes mentale modeller: Undersøgelse og udforskning af organisationens deltageres værdier og forforståelse. Det er ikke gjort med organisationens fælles proklamerede

grundsyn og værdier. Disse skal leve som pejlemærker for systematisk refleksion over og korrektion af den pædagogiske praksis (Jf. kapitel 7 om refleksionsprocesser). Peter Senge har fokus på arbejdet med individuelle mindsets/mentale modeller og understreger vigtigheden af, at organisationens ledelse tilskynder til og skaber rum for systematiske refleksions- og læringsprocesser knyttet til praksis. Begrebet den lærende organisation har haft en central betydning for udvikling af teorier om forandringsledelse igennem de sidste 10 -15 år. Dean Andersson og Linda Ackerman Anderson (2010, s.21) beskriver den bevidste forandringsleders ansvar med nedenstående model:

Den bevidste forandringsleders ansvar: De 4 kvadranter



Den meget komplekse forandringsproces, som projekt *Det gode liv* indebærer forandringer på det indre niveau: Mindsets og Kultur. På det ydre niveau omfatter forandringerne adfærd og systemer. Ledelsen har således en opgave med at understøtte forandringsprocesserne i mindsets og kultur (værdier, tænkemåder og grundsyn) og samtidig med have fokus på den pædagogiske praksis og organiseringen af denne (i team og arbejdsplaner).

Denne opmærksomhed skal være rettet mod såvel den enkelte medarbejders grundsyn og pædagogiske praksis, som grupper af medarbejdere (team m.m.), der kollektivt udvikler fælles mindsets, kultur, pædagogisk praksis og organiseringsrutiner. Denne nye organisering af praksis og nyformulering af mindsets og kultur sker både bevidst og ubevidst og fordrer opmærksomhed på alle niveauer i organisationen således, at der ikke sker en re-institutionalisering og rutinisering af den pædagogiske praksis jf. kapitel 11.

I interviewet med udviklingsagenter og faglige koordinatore kommenterer de interviewede deres rolle som forandringsagenter:

- *Interviewer: Vil I uddybe det I siger om, at der skal ledelsesmæssig opbakning til, for at I kan udøve jeres funktion.*
- *Jeg vil lige komme med en positiv oplevelse. Da jeg var nede i et andet team, var der ingen, der stillede spørgsmålstejn ved, at jeg var der. Det bemærkede teamlederen også bagefter. På den måde så blev rollen legitimeret. Vi har fået noget af legitimiteten ved at arbejde tværgående i organisationen.*
- *Men der mangler måske lige det der med at skaffe tid til, at vi gør disse ting – der er skabt tid til, at vi mødes en gang om måneden, det er også fint – men der var netop nogle flere ting, vi skulle have tid til.*

Lederne har en stor opgave i at understøtte forandringsprocessen. Om dette siger de bl.a.

- *Interviewer: Hvordan følger I op overfor den enkelte medarbejder?*
- *Hvis vi efter at have arbejdet med perspektivering kommer frem til den praksis, vi skal sætte i værk, så kan vi følge op på det ved at spørge ind til det hos medarbejderne. Derudover har vi jo en mulighed i for at kigge i bostedssystemet, om vi har gjort det, vi aftalte. Hvis man så ikke har skrevet noget i bostedssystemet er det vigtigt at følge op overfor medarbejderne og sige: "Vi har en aftale om at have et særligt fokus på en pige i øjeblikket, og det kan jeg ikke se fremgå af bostedssystemet. Husk at få det noteret, så vi kan få samlet op på det."*
- *Jeg kan også gå til en medarbejder og spørge til en aftale, der er indgået. Var det en god vej, vi valgte at gå af, eller skal vi gå en anden vej?*

Om deres særlige rolle i forandringsprocessen siger lederne bl.a.

- *En af styrkerne ved vores funktion er, at vi jo aldrig har diskuteret, om det her var en god idé. Vi har kunnet se den faglige indsats på denne her måde. Det har været så godt i ledergruppen, at vi har villet det og har brændt for det og rigtig gerne villet se de ændringer, som projektet gav mulighed for.*
- *Vores funktion er jo at gå forrest, kunne understøtte og så give slip og se, hvad sker der, og så kunne holde processen i gang. Men det er jo det, der er lederfunktionen, og der synes jeg ikke, at det her projekt adskiller sig fra andre forandringer, vi har været igennem.*
- *Vi har jo de fælles værdier – det gør det jo nemmere for os som ledere, at vi brænder for fagligheden. Det gør det nemmere at opfylde vores funktion, fordi målet ikke kun er kendt af os, det er kendt af medarbejderne. Vi har den samme referenceramme.*

Pædagogisk arbejde har historisk været præget af en høj grad af autonomi især i døgnforanstaltninger, hvor der har været meget alenearbejde. Den enkelte medarbejder har udøvet sit faglige skøn indenfor mere overordnet udstukne rammer og mål. I de senere år har dette gradvist ændret sig med en mere åben fælles refleksionskultur og efterspørgsel af mere synlige ledere. Udfordringen er i denne sammenhæng, at ledere skal lede selvledende medarbejdere. Ledernes rolle og særlige ansvar bliver i den forbindelse at understøtte udviklingen af et fælles lærings- og udviklingsmiljø (Sørensen m.fl. side 16).

I forbindelse med indflytningen af borgerne til deres nye lejligheder havde ledelsen udarbejdet en overordnet plan for processen. En af lederne kommenterer, hvordan medarbejderne reagerede overfor planen:

- *Det første hold, der flyttede ind, modtog planen med: "Ja, ja det finder vi ud af." Men da vi så satte det første hold sammen med det andet hold, der skulle organisere indflytning af en ny gruppe borgere, spurgte vi, om de ville være venlig at videregive deres erfaringer fra den første indflytning, hvad man kunne anbefale, og hvad man i hvert fald ikke skulle bruge tid på. Der kunne medarbejderne meget klart sige: Brug endelig det materiale lederne har udarbejdet, for det ville have hjulpet os rigtigt meget til at finde en rytme i hverdagen, frem for det, vi selv bøvlede med. Trods det, at det var udarbejdet af os, der bare var ledere, så fungerede det. Det skulle selvfølgelig justeres i forhold til den konkrete indflytning med udgangspunkt i grundtænkningen. Medarbejderne skulle organiseres således, at der kunne ske videndeling, og samtidig var der nogen, der havde meget specifik viden i forhold til de enkelte borgere. Der skulle være et element af retfærdighed m.h.t. arbejdsbelastning, således at de meget tunge borgere blev fordelt på medarbejderne.*

En gennemgribende forandringsproces

Anderson og Anderson (2010, side 69 - 89) taler om tre former for forandring:

- Udviklingsforandring
- Transitionsforandring
- Transformationsforandring

De tre former for forandring har en stigende grad af kompleksitet. Anderson og Anderson betragter en udviklingsforandring som en afgrænset forbedring, hvor fokus er på forbedring af færdigheder, viden praksis og præstationer. De ser en transitionsforandring som en nykonstruktion af strategi, strukturer, systemer og arbejdspraksis. Endelig ser de en transformationsforandring, som:

... en gennemgribende ændring i strategi, struktur, systemer, processer eller teknologier, der er så betydelige, at det kræver en ændring i kulturen, adfærden og mindsettet at implementere den vellykket og fastholde den i det lange løb.

Forandringsprocessen i CUA må betegnes som en transformativ forandring. En gennemgribende ændring af organisationens mindsets, kultur, organisation og handlinger.

Som tidligere nævnt har ændringen af organisationen CUA ikke været en del af projekt *Det gode liv*. Projekt *Det gode liv* har ikke været et organisationsudviklingsprojekt, men et projekt med fokus på udvikling af ny praksis i det pædagogiske arbejde med udgangspunkt i formulerede værdier og menneskesyn. Det har således været to parallelle forløb, der har skabt betingelser for hinanden, fordi de er forbundne størrelser.

Retningen i Projekt *Det gode liv* er udstukket af overordnede værdier og menneskesyn med udspring i serviceloven m.m. Men den konkrete udmøntning er sket i en fortløbende proces, hvor pædagogisk praksis, handlinger og mindsets er blevet afstemt i en fælles proces. En proces der er blevet understøttet systematisk med uddannelse og konsulentbistand i de forskellige udviklingsaktiviteter i projektperioden, og som ledelsen har et særligt ansvar for og opgave med at understøtte i organisationen efter projektførelsen.

Disse forandringsprocesser kan være udfordrende såvel for personale og ledere, da det er elementer af deres hidtidige praksis, som er udviklet gennem år og er knyttet til deres faglige identitet og værdier, som bliver gjort til genstand for fælles refleksioner og udforskning. Det er nærliggende at reagere på forandringsprocesser med udgangspunkt i erfaringen og fortidens "briller", og det kan stå i vejen for at være åben overfor en ny og usikker fremtid.

I det ene fokusgruppeinterview med medarbejdere fra CUA kommenteres borgernes selvbestemmelse således:

- *Der er nogen, der bestemt ikke har glæde af det, tværtimod. Det er rigtig godt med medbestemmelse, og det er rigtig godt, at de selv skal tage del i alverdens ting, men der er altså også nogen, hvor vi først og fremmest skal acceptere deres handicap. Det er ikke alle, der har glæde af at tage stilling til alle ting.*

Interviewer: Kan du give et konkret eksempel på det?

- *Der er nogen, der ikke selv kan tage en beslutning og så kan det jo ikke nytte noget, at der får de så tre valgmuligheder – hvis ikke kan finde ud af, at der er tre valgmuligheder. Jeg synes, at det er at sætte borgeren i et stort dilemma i sådan en situation. Men der er virkelig også nogen, der har stor glæde af det.*
- *Interviewer: Har det noget at gøre med STIBO- projektet alene, eller har det noget at gøre med udflytningen.*
- *Det har noget at gøre med at vores nye tankemåder og arbejdsmetoder, hvor vi begynder at sætte spørgsmålstejn ved os selv, at vi tidligere har taget beslutnin-*

gerne. Så begynder vi at lave noget nyt, og så kan det jo godt være, at vi må vende tilbage og se, at der måske var en årsag til, at vi gjorde, som vi gjorde.

I ovennævnte citater er det tydeligt, at medarbejderen kommenterer såvel Projekt *Det gode liv* som de overordnede intentioner, som er fastlagt i Serviceloven om borgeres selvbestemmelse.

Carl Otto Scharmer har i *Teori U* (2009) understreget vigtigheden af at rette opmærksomheden imod en fremtidsorienteret vision om den ikke endnu fælles konstruerede virkelighed. Han understreger, at det er vigtigt at understøtte en nysgerrigt undersøgende praksis, frem for en *downloading* af automatiske faglige vurderinger baseret på erfaringer i en anden organisatorisk og institutionel kontekst. Det falder godt i tråd med intentionerne i projekt *Det gode liv*, hvor det subjektive, individuelle aspekt i den enkelte borgers gode liv er i centrum frem for fælles normative forestillinger om det gode liv.³⁶

Sproget og italesætningen af det pædagogiske arbejde, borgernes handlinger og personalets relationer til borgere og pårørende bliver her af afgørende betydning. Det er afgørende, hvilke *fortællinger* den enkelte og grupper af medarbejdere (med udgangspunkt egne mindsets) viderebringer i organisationen. Hvilke fortællinger vi viderebringer om fortiden, nutiden og fremtiden. Gitte Haslebo peger på betydningen af *det narrative* – fortællingerne i forandringer af organisationer. Hun peger på, at fortællinger har udgangspunkt i en bestemt kontekst og er en måde personer i bestemte positioner organiserer deres egne oplevelser på (Haslebo 2004, side 71 – 83).

På den ene side kan fortællingen om de gode gamle dage bidrage til en fastholdelse af tidligere erfaringer, praksis og værdier. På den anden side kan fortællingen om udfordringerne og mulighederne i den nye organisering af arbejdet bidrage til begejstring i udvikling af det pædagogiske arbejde. I et af fokusgruppeinterviewene med medarbejdere spørger interviewereren om, hvilke konsekvenser projektet har haft for samarbejdet med de pårørende. Fortællingerne fra medarbejderne hæfter sig ved meget forskellige ting:

- *Vi er kommet tættere på de pårørende, hvor vi før betragtede dem som nogen uden for "virksomheden".*
- *Vi har lidt udfordringer, vi er ikke vant at have kontakt med de ældre borgers pårørende.*
- *Jeg har været ude for noget meget ubehageligt i forbindelse med, at der var åbent hus, og man skulle indvi de nye lejligheder. Jeg bød nogle pårørende velkommen og blev voldsomt overfuset af en pårørende. En kollega gjorde tegn til mig om ikke at reagere, så jeg lukkede munden. Jeg var fuldkommen rystet, da*

³⁶ Se diskussionen om dette i artiklen: *Den enkeltes livsmuligheder i fællesskaber*. Ida Schwartz (2012). Under publicering.

jeg kom til mig selv igen og tænkte, hvad i himlens navn foregår her. Jeg prøvede høfligt at komme ind på livet af de pårørende. Under publicering.

- *Der er også pårørende, der har været meget positive og aktive i forbindelse med borgernes indflytning og tilbød at hjælpe til.*
- *Der er ingen tvivl om, at pårørendesamarbejdet bliver noget, der kommer til at fylde ret meget og give mange tvister. Vi har jo faktisk tavshedspligt – hvis mor ringer og gerne vil vide noget konkret om sin søns hverdag.*

Barnet Pearce (Pearce, s.101-121) beskriver sprog som talehandlinger – handlinger, der har betydning for og er med til at udvikle og fastholde forskellige billeder af den fælles virkelighed. Han argumenterer for, at sprog forstået som talehandlinger konstruerer vores fælles sociale verden.

Udfordringen i en så kompleks forandringsproces som projekt *Det gode liv* er bl.a. at understøtte nysgerrigheden og engagementet ved at tilskynde italesættelsen af de gode historier, der peger fremad i forandringsprocessen. Dette er fortsat en opgave for ledelsen i CUA..

Samtidig er det vigtigt, at anerkende kompleksiteten i den omfattende forandringsprocesser og de udfordringer, som organisationens aktører oplever. To medarbejdere kommenterer starten på projektet

- *Timingene var måske ikke den bedste, vi stod lige i en udflytning til huse som ikke fungerer, som ikke alle var godkendte til bolig. Folk blev lige pludselig "skudt" af sted på PD - uddannelser, vi væltede rundt i vikarer – og der var ikke lagt nogen strategi for, hvordan vi får nye medarbejdere samlet op i det her. Os som er blevet introduceret til det fra starten, vi fik et verdensbillede af projektet, mens der for de nye ikke var noget synligt andet end en folder, som man kunne give nye medarbejdere og vikarer. Men timingen har ødelagt en masse – det er min personlige overbevisning.*
- *Jeg startede for et år siden, og personligt følte jeg mig rimeligt godt introduceret. Det var nævnt i jobannoncen, og der stod også nogle links, så jeg følte mig rimeligt godt introduceret. Men der var også lagt op til, at jeg skulle være med i projektet, så for min del har det været fint og synligt. Men jeg kan også godt se, at det var kaotisk. Byggeriet var ikke færdigt, og så kom STIBO – projektet.... Som sådan synes jeg jo, at grundsynet og metoden i at få lavet sådant et udviklingsprojekt og retningen ud fra en humanistisk tankegang – er jo helt korrekt, godt og spændende. Men jeg kunne godt have ønsket et krav om at "sådan tænker vi her".*

På stormødet i projektets første fase, hvor projektet blev introduceret, sagde centerlederen: "Jeg ved godt, at det er en svær opgave: Vi står overfor et nybyggeri, vi står overfor udflytning i nybyggeriet, nogle af beboerne skal på højskole, andre skal flyttes til midlerti-

dige boliger – og så skal vi samtidig lave et udviklingsprojekt, hvor nogle af medarbejderne skal på videreuddannelser.” En faglig koordinator kommenterer denne problemstilling i det afsluttende fokusgruppeinterview:

- *Selv om det har da været svært, det har været hårdt, og det har været umuligt- så er det jo også smart, at det er kommet samtidigt med denne udflytning. Men det har da været svært med så mange væk samtidig.*

I en så stor forandringsproces er det altid en afvejning i hvilken rækkefølge, og hvor mange forandringer der skal finde sted samtidig. Som tidligere beskrevet betragter vi forandringen som en transformativ forandring: En gennemgribende ændring af organisationens mindsets, kultur, organisationen og handlinger, der indebærer aflæring af gamle mønstre og forståelser og udvikling af nye.

De organisatoriske og fysiske forandringer, der bl.a. er en følge af Serviceloven og Assens Kommunes masterplan, kan blive en anledning til at bryde op i mindsets, kulturer og den pædagogiske praksis. Meget taler for at gøre det samtidig som en anledning til at skabe en passende forstyrrelse og udstikke en ny retning med formulering af fælles værdier og grundantagelser.

Udfordringen er at skabe en passende forstyrrelse og understøtte processen med de mange samtidige forandringer. Noget tyder på, at ikke alle medarbejdere har følt sig tilpas guidet ind i projektet. Dette tema vil blive uddybet i de følgende afsnit om projektorganisering og projektledelse.

Del V

Projekt *Det gode liv* i en organisation under forandring: Landvindinger og udfordringer

Kapitel 11

Projektorganisering, projektledelse og projektaktører

Fra projektansøgning til projektplan

I tidligere kapitler er beskrevet projektets aktiviteter, centrale faglige pointer og erfaringer med systematiske refleksionsmetoder til udvikling af personalets kompetencer med fokus på borgernes liv i egen bolig. I dette kapitel vil fokus være på udviklingsprocessen set i et organisatorisk perspektiv.

I CUA flyttede borgerne i egen lejlighed i flere etaper, og projektets mål var successivt at opsamle erfaringer med og viden om ny praksis, der kunne gives videre og udbygges i efterfølgende faser med det formål at give beboerne de bedste betingelser for at skabe det gode liv for *dem* i de nye rammer.

Forandringsprocessen i organisationen CUA omfattede således

1. Ombygning og bygning af nye boliger til de udviklingshæmmede borgere
2. Udvikling af organisationen i forhold til de nye opgaver
3. Udvikling af medarbejderes og lederes kompetencer til at møde de nye udfordringer.
4. Støtte til borgernes omstilling til det nye liv i egne boliger gennem borgerkurser og særligt tilrettelagte forløb.

Projekt *Det gode liv* har haft fokus på pkt. 3 – 4, mens pkt. 1-2 må betragtes som projektets rammebetingelser og vilkår jf. kapitel 10.

Projektets bygningsmæssige forandringer er primært foregået i en indledende fase, mens de organisatoriske forandringer er foregået sideløbende som en tilpasningsproces i forhold til udviklingen af den pædagogiske støtteopgave.

Det har betydet, at udmøntningen af projektet i en projektplan er foregået fortløbende med justeringer i forhold til byggeriets fremdrift og andre vilkår i projektet. Projektplanen foreligger således ved projektets afslutning i en version 8.

Projektet har således været et komplekst projekt, der har indebåret forandringer på mange niveauer i organisationen, og dette har givet udfordringer for projektledelsen og projektets forskellige aktører.

I dette kapitel vil vi fokusere på følgende aspekter af denne forandringsproces

- Forandringen som et planlagt projektforsløb med fokus på projektorganisering, projektledelse, videndeling og projektaktiviteter
- Inddragelse af projektets forskellige aktører

I rapportens kapitel 12 vil vi afslutningsvis belyse projektets landvindinger og udfordringer.

Forandringen som et planlagt projektforsløb

Projektorganisering

Projekt *Det gode liv* er blevet bevilget på baggrund af en projektansøgning, der belyser projektets formål, mål og projektaktiviteter, som beskrevet i kapitel 3. Efterfølgende er projektansøgningen blevet udmøntet i en projektplan, der løbende er blevet justeret i takt med ændrede vilkår, udvikling af projektorganisationen og uforudsete faktorer.³⁷

Projektet har således på den ene side været præget af en målrettet projektstyring og på den anden side af en udviklende og dialogisk proces, hvor projektmetoderne er blevet udviklet i samspil mellem projektets forskellige aktører.

CUA kan betragtes som en organisation af løst koblede delvis selvstyrende systemer: grupper af personale under ledelse af daglige ledere eller teamledere, knyttet til de forskellige bosteder eller grupper af borgere i egen bolig. Der arbejdes i CUA efter et fælles formuleret overordnet menneskesyn og værdigrundlag, der udmøntes i den konkrete praksis af den enkelte medarbejder og medarbejdergruppe i mødet med borgerne. Udvikling af en ny praksis med udgangspunkt i det gode liv for den enkelte borger i egen bolig må derfor tage afsæt i dette træk ved organisationen. Christensen og Kreiner karakteriserer i bogen *Projektledelse i løst koblede systemer* projektfasernes indhold således (Christensen og Kreiner 2003, side 35).

³⁷ F.eks. forsinkelser i byggeriet forårsaget af konkurs hos entreprenøren, konstatering af asbestskader m.m.

Projektfaserne: Nyt indhold under nye betingelser

Målsætnings- Fasen	Planlægnings- Fasen	Gennemførelses- Fasen	Evaluerings- Fasen
Præcision	Realisme	Styring	Retfærdighed
contra	contra	contra	contra
Motivation	Symbolisme	Udforskning	Strategi/fornuft

Deres pointe er, at en lineær målstyret projektledelse ikke vil kunne indfange den kompleksitet, som organisationer og projekter indebærer. Fremfor en *lineær* styring efter definerede mål og aktiviteter i projektet må projektledelsen arbejde meget mere dynamisk i udvikling af projekter i et aktivt samarbejde med aktørerne.

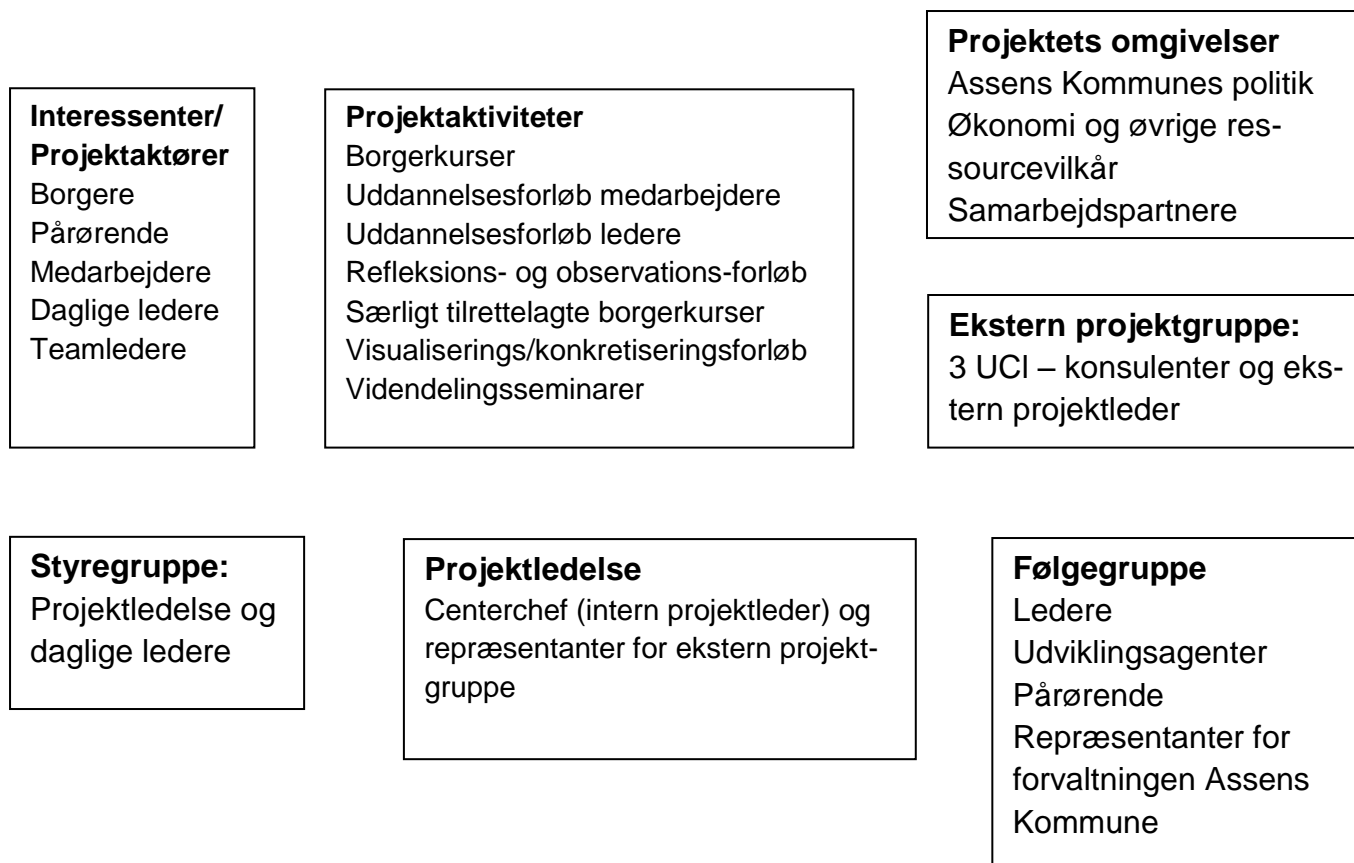
Dette giver store udfordringer, fordi et projekt, som *Det gode liv* samtidig forudsætter en systematisk planlægning og logistik, fordi det involverer mange aktører i forskellige projektaktiviteter: Uddannelse af ledere og medarbejdere, borgerkurser, udviklingsforløb m.m. Projektet er netop bevilget på baggrund af bestemte formulerede mål og aktiviteter. Samtidig øger det kompleksiteten, at projekt *Det gode liv* er indlejret i skiftende omverdensbetingelser: Byggeri, flytninger, reorganiseringer og ressourcetilpasning.

Christensens og Kreiners betoning af motivation og involvering i en løbende udforskning og videndeling understreger, at et sådant projekt, der har til hensigt at understøtte en så omfattende forandring af organisation, mindsets og pædagogisk praksis, må bygge på involvering af organisationens forskellige aktører. Projektet må have såvel et topdown som et bottom up perspektiv for at give mening for de centrale aktører i projektet.

I projektorganiseringen er dette søgt indtænkt, og vi vil siden komme ind på vores erfaringer med projektorganisationen. Projektorganiseringen kan beskrives som i nedenstående organisationsdiagram.

Projektorganisering³⁸

Projekt opgaven er defineret i servicelovens intentioner på området, ansøgning med projektbeskrivelse og Assens Kommunes Masterplan. Sidstnævnte kan samtidig opfattes som en del af projektets omgivelser, der definerer vilkår for projektet



Projektledelse

Projektledelsen og projektstyringen er sket i et samarbejde mellem Styregruppe, Ekstern konsulentgruppe og Følgegruppen. Den løbende udvikling af projektmetoderne er primært sket i den eksterne projektgruppe og herefter præsenteret og diskuteret i styregruppe og følgegruppe. Set i bakspejlet, kunne vi med fordel have involveret lederne fra CUA mere i denne udvikling af projektmetoderne, således at de gennem at være med til at præge dem i højere grad kunne have fået et ejerskab til metoderne. Dette kunne have fået positiv betydning for den efterfølgende planlægning af de konkrete projektføløb, i de forskellige dele af organisationen. Især set i lyset af at vi skulle koordinere udviklingssporet *Det gode liv*

³⁸ Beskrivelsen af projektorganiseringen er inspireret af Mikkelsen og Riis (2003) *Projektstyring med enkle midler*.

med de organisatoriske og fysiske forandringer, som man kan anskue som en del af projektets omverdensbetingelser og vilkår.

Videndelingsseminarer

Projektaktiviteterne i *Det gode liv* var organiseret som 10 forløb fordelt over 1½ år knyttet til de enkelte bosteder og grupper af borgere. Denne organisering gav mulighed for at videregive erfaringer fra de gennemførte forløb til de kommende. Der blev gennemført 3 videndelingsseminarer i projektperioden, som gav et meget positivt bidrag til formidling af erfaringer med metoder og forløb. Ligesom det gav nogle tilbagemeldinger til ledelsen om den organisatoriske udvikling af tilrettelæggelsen af den pædagogiske indsats. På det første videndelingsseminar deltog ca. 60 medarbejdere, ledere og pårørende samt projektgruppe og projektledelse. Seminaret var organiseret med oplæg om formiddagen, hvor medarbejdere, der lige havde været igennem udviklingsforløb, holdt oplæg om deres erfaringer fra de første forløb. Disse oplæg drøftedes i grupper om eftermiddagen. Nedenfor er citater fra gruppedrøftelserne:

Teamorganisering

Teamstørrelse kan have negativ betydning for kontinuiteten i det pædagogiske arbejde set både fra et borgerperspektiv og fra et personaleperspektiv. Borgerne har brug for overskuelighed og forudsigelighed – opgøret med institutionsbegrebet har måske betydet uoverskuelighed for borgerne. Mindre teams kunne bidrage til større dybde i de faglige refleksioner og koordinerede forståelser af indsatsen. Det er vigtigt med tid til faglig planlægning, og man kan opleve, at der er for få personaleressourcer.

(Gruppe 4)

Den enkelte borger og fællesskaber

Vi var optaget af betydningen af, at de professionelle skaber rum for, at det fælles kan opstå frem for de tvungne fællesskaber, som man tidligere forventede alle deltog i. Tidligere var succeskriteriet, at alle var med i det fælles liv på afdelingen f.eks. til kaffe eller spisning. Nogen mente, at det ligefrem var de ansatte, som oplevede det som en personlig succes at samle flokken om sig. Forskellen til i dag er, at man nu har mere opmærksomhed på, hvordan den enkelte borger oplever at deltage i det fælles – og oplever sig inkluderet – det er ikke nok bare at være til stede (Gruppe 1)

Vi arbejdede med fællesskaber på højskolen. Der havde vi fokus på de fællesskaber, der interesserede den enkelte borger. Vi skal arbejde på at skabe individuelle fællesskaber.

Vi talte om, at personalet kan spolere fællesskabsdannelse bare ved at være til stede. Måske – men det er også vigtigt at personalet understøtter og skaber rammer. Pårørende: Man skal øve sig længe på at invitere andre indenfor i egen bolig. Fælleshuset er godt, for der kan man bedre vælge til og fra. (Gruppe 2)

Egen bolig er ikke en modsætning til fællesskaber. Borgerne kan have stolthed ved eget hjem, postkasse m.m. Vi skal lade det tage den tid, det tager at finde ud af glæden ved egen bolig – og understøtte dette og samtidig tage initiativer til fællesskaber. Pårørende: Forudsætningen for borgerens frie valg er: Indsigt, forståelse og engagement. Personalet skal bidrage til denne proces. De svage borgere giver en særlig udfordring for personalet i denne sammenhæng. (Gruppe 4)

Observationer, perspektivering og refleksioner

Udviklingsagenterne fra de netop overståede forløb opfordrer de nye agenter og koordinatore til selv at gøre sig klart, hvordan de vil tage opgaven på sig, og at de aktivt stiller op i projektet. De har selv haft oplevelsen af at "forsvinde ud af spillet" efter uddannelsesforløbet – det var en hjælp, at der kom gang i observations- og refleksionsforløbe. Konsulenterne fra UCL må gerne gribe fat i udviklingsagenter og faglige koordinatore og sætte dem på sporet af deres opgave.

Det er en ide, at UCL - konsulenten fra starten får navne på frontpersonerne, så samarbejdet bliver tydeligt fra begyndelsen. Der er fra dette første forløb gode erfaringer med at ledelse, agenter og koordinatore mødes kort efter hvert refleksionsforløb og koordinerer deres erfaringer (Gruppe 1)

Overgang mellem borgerkurserne og det videre forløb

Overgangen fra borgerkursus er svær – hvordan griber personalet borgerne, når de kommer hjem. ..Kursen opleves som et lukket rum, hvor personalet ikke deltager – hvordan kan det få betydning i hverdagen efterfølgende? (Gruppe 3)

Der er behov for at arbejde videre med forventningsafstemning om overgangen mellem borgerkurserne og det videre forløb (Gruppe 4)

Projektaktiviteterne har været det centrale i projektforløbet og er tidligere indgående belyst i rapporten. I projektaktiviteterne har de eksterne konsulenter og undervisere understøttet den komplekse forandringsproces med refleksions- og observationsforløb som en vigtig omdrejningsfaktor, hvor borgerens gode liv har været i centrum. De centrale grundforståelser, menneskesyn og værdigrundlag knyttet til bl.a. borgernes deltagelse i fællesskaber, hverdagslivsførelse og pårørendeinddragelse har udviklet sig i en vekselvirkning mellem konsulenternes møde med praksis i form af observationer og refleksioner.

Inddragelse af forskellige projektaktører

Projektaktiviteterne har successivt involveret flere og flere af medarbejderne, og projektdeltagernes erfaringer er søgt videreførelt i videndelingsseminarer. Her er pædagoger modigt stået frem og har fremlagt eksempler på, hvordan de igennem systematiske refleksionsprocesser er nået frem til nye erkendelser og forståelser. Disse refleksionsprocesser har givet mening for deltagerne og har rykket, men har også belyst uenigheder, dilemmaer og vanskeligheder i at arbejde hen imod fælles værdier og grundsyn.

Udsagn fra fokusgruppeinterview med lederne:

- *Det er en holdningsændring, ja hele kulturen hos medarbejderne der er under ændring. Perspektiveringen har en stor betydning i denne proces. Ikke kun til personalemøder, hvor der arbejdes systematisk i et 2 – timers forløb, men også i hverdagen, hvor man får hjælp til at se ud over medarbejderens eget perspektiv*

og husker hinanden på at inddrage borgerens og evt. den pårørendes perspektiv. De pårørende skal måske kontaktes, så vi ikke kun laver hypoteser om, hvad de tænker. Det er den gode forandring i tænkningen – hvor man alligevel ind imellem bliver indhentet af hverdagen.

- *Jeg synes generelt, der er mere faglig fokus. Både i det daglige og også på teammøder. Det har skærpet den faglige bevidsthed.*
- *Hvis personalet står overfor en udfordring, f.eks. afmagten i forhold til en borger. Så siger personalet: Vi skal lave en perspektiveringsøvelse. Metoden kan hjælpe os, så vi får nogle andre vinkler på og dermed nogle andre måder at agere på.*
- *Vi har jo også nogle praktikere, som synes, at et personalemøde har været særligt godt, hvis vi får vinget nogle praktiske ting af. Og praktikerne stiller faktisk ikke spørgsmålstejn ved, at vi bruger tid på perspektiveringsmodellen. Det er en god indikator for, at den er brugbar – vi får noget ud af den investering.*

I interviewet med udviklingsagenterne og de faglige koordinatører gives mange eksempler på, hvordan medarbejderne har taget refleksionsmetoderne til sig:

- *Interviewer: Kan I gå hen til en medarbejder og sige: "Her synes jeg faktisk, at du udøvede direkte magt, har du overvejet hvorfor?"*
- *Det er da netop det, vi gør under overlap. Hvis en kollega har gjort noget, man er uenig i, og man påpeger det. Så får man en drøftelse og får forstyrret hinanden. Og der er da ikke noget bedre, end en dag hvor en kollega har gjort mig klogere på noget, jeg har gjort galt.*
- *Vi kunne jo også lægge magtaspektet ind i de systematiske refleksioner og perspektivøvelser. Så kunne vi komme til nogle erkendelser i fællesskab, hvor vi kan få sagt nogle ting til hinanden – uden at skulle gå hen til en kollega og sige: Mona, jeg synes, at du har brugt magt. Man kan måske bedre høre det i refleksionsfællesskabet, end hvis man bliver konfronteret direkte.*

Projektaktiviteterne har ikke omfattet alle medarbejdere. Nogle er blevet uddannet til forandringsagenter gennem PD uddannelsesforløb og har efterfølgende fået roller som udviklingsagenter med særlige opgaver (dette kommer vi tilbage til senere). Andre er blevet uddannet til faglige koordinatører. Medarbejdere har i varierende grad deltaget i *refleksions- og observationsforløb, særligt tilrettelagte borgerkurser eller visualiseringforløb og konkretiseringsforløb*. Atter andre har ikke direkte været omfattet af projektaktiviteter. Disse medarbejdere har kun sporadisk fået kendskab til grundforståelser og metoder i projektets forandringsproces. Udviklingsagenterne siger bl.a. om inddragelse af medarbejdere, der ikke har været direkte involveret i udviklingsprojektet:

- *Det har været en del af den mængde af informationer, som vi bliver fyldt med – og der tror jeg, at man forholder sig til det, der er nærmest i ens hverdag. Derfor tror jeg, at der er mange, der har skudt det til side, måske lige læst det overfladisk... Der er ikke nogen tvivl om, at vi har haft mulighed for at indhente denne information, men det har snarere været overskuddet til det.*
- *Generelt har det ikke været mangel på vilje, men manglen på overblik og overskud, hvis man ikke har deltaget eller engageret sig*

Nye medarbejdere og vikarer er kun i begrænset omfang blevet indført og inddraget i udviklingsprocessen. Der forestår en stor opgave i at få indarbejdet fælles grundsyn og refleksionsmetoder i den nye organisering og at holde det levende. Der er planer om, som en del af den fortsatte forandringsproces, at udvikle et internt medarbejderkursus med fokus på refleksionsmetoder, grundsyn og værdigrundlag. I fokusgruppeinterviewet med lederne, siger de om deres egen rolle i denne proces.

- *Nu er det jo ikke alle medarbejdere, der har været involveret i STIBO projektet. Det er en udfordring på en ordentlig måde at få disse medarbejdere med på dette tankesæt. Vi har jo nogen, der trækker sig, fordi de ikke føler sig godt nok klædt på. Og det skal vi jo have klædt dem på til.*
- *Men der er også meget holdningsbearbejdning, uanset om det er i formaliserede eller ikke formaliserede fora. Hvis man hører holdninger eller ser en praksis, der "stritter" i forhold til de værdier, vi har... så kommenterer man det. Man er meget opmærksom på, at man er kulturskaber.*

Pårørendes inddragelse i projektet var kun sporadisk nævnt i ansøgningens oprindelige projektbeskrivelse:

- *I hvert team organiserer personale og beboere sammen måder, hvorpå forældre/pårørende kan orienteres om og inddrages i projektet.³⁹*

Projektet var i sit udgangspunkt primært rettet mod borgerne og det pædagogiske støttepersonale. De pårørende blev først involveret ca. ½ år inde i projektet ved et stort informationsmøde, hvor projektets mål, grundsyn og metoder blev præsenteret. Projektledelsen blev mødt med stor skepsis af en stor del af de fremmødte pårørende. En pårørende udtaler blandt andet ved afslutningen af projektet:

- *Med pårørende - øjne var det fra starten helt uforståeligt, hvordan man kunne lave et projekt Det gode liv for vores nære familiemedlemmer, uden at vi som pårørende skulle inddrages som en væsentlig del af projektet. Jeg har set projektet udvikle i sig, og som jeg ser det nu, handler det om at udforske hverdagslivet og det gode liv ud fra beboernes perspektiver og dermed åbne nye perspektiver på*

³⁹ Projektansøgning til Servicestyrelsen s. 12

pædagogisk praksis, der kan bidrage til en mere målrettet pædagogisk understøttelse af det gode liv for beboerne.

- *Beboer - perspektiverne er der mange veje til. De ansatte bliver klædt på til at udforske egne og hinandens perspektiver, beboernes perspektiver og i stigende grad til at udforske de pårørendes perspektiver. Inddragelse af pårørende er således blevet en større og større del af projektet. (Pårørende, medlem af projektets følgegruppe)*

Informationsmødet for de pårørende var med til at understrege betydningen af de pårørende som aktører og vigtige samarbejdspartnere i projektet og i den pædagogiske indsats i øvrigt.

Der har måske været en underforstået opfattelse af at betragte de pårørende som et vilkår i den pædagogiske støtteindsats, og at de pårørende som følge heraf ubevidst blev betragtet som en del af projektets omgivelser, jf. model af projektorganisering.

Informationsmødet afslørede usikkerhed, bekymring og hos nogen vrede over projektets intentioner. Meget af usikkerheden rettede sig imod, hvad der skulle ske med deres pårørende/familiemedlemmer, når de flyttede i egen bolig. Som tidligere nævnt var flytning til egen lejlighed jo en opfølgning af Servicelovens intentioner og ikke en del af projekt *Det gode liv*. Samtidig var de pårørende bekymrede for, om borgerkurserne ville skabe urealistiske forventninger hos deres pårørende. De følte, at deres viden om deres pårørende ikke blev inddraget i projektet og flytningen.

I et oplæg på et af videndelingsseminarene satte Frank Bylov, der var ekstern oplægsholder, begrebet *hjemmet* overfor *pædagogikken*. Han argumenterede for, at man skulle tage udgangspunkt i borgerens gode liv, hvor de pårørende er en del af borgerens betydningsfulde arenaer og relationer – og ikke tænke, hvordan inddrager vi de pårørende – men hvordan understøtter vi det, der er betydningsfuldt for borgeren.

Forventningsafstemningen mellem pårørende og medarbejdere, må ses som et symmetrisk forhold. Det er ikke kun de pårørende, der skal afstemme deres forventninger til det mulige med de givne rammer og personalenormeringer i botilbuddet. Med Frank Bylovs ord: *Det kan være problematisk at tage udgangspunkt i, at det er pædagogerne, der har myndigheden og inviterer de pårørende ind i deres domæne. Man burde vende det helt om i lyset af projektets intention og sætte borgerens perspektiv – det gode liv som det centrale i denne forventningsafstemning.* Noget helt andet er, at man måske skal arbejde med at tydeliggøre prioriteringer på baggrund af ressourcer, rammer og vilkår – med udgangspunkt i borgerens gode liv.

Det var fra starten af projektet planlagt, at de pårørende skulle være repræsenteret i følgegruppen, hvis formål var at følge og deltage i projektets kvalitative udvikling. I følgegruppens møder er der foregået en løbende orientering om og diskussion af projektets

aktiviteter, metoder og forløb. Følgegruppen har igennem projektet fået en central betydning for projektets konkretisering.

Udmøntningen af projektbeskrivelsens korte formuleringer om pårørendeinddragelse er i løbet af projektet sket ad flere spor:

1. Pårørendes deltagelse i videndelingsseminarer, hvor erfaringer blev videregivet fra forløb til forløb.
2. Gennemførelse af fokusgruppeinterview med pårørende efter hvert forløb.
3. Stadig større vægt på pårørendeperspektivet i projektaktiviteterne: A: Refleksions- og observationsforløb, B: Særligt tilrettelagte forløb og C: Visualiserings/konkretiseringsforløb.
4. Stor vægt på pårørendeperspektivet i projektets afslutning: Borger og pårørende holdt i fællesskab oplæg på afslutningsseminaret. Pårørende bidrager selv med artikel om pårørendeperspektivet som en del af projektets formidling.

Udviklingsagenterne var tiltænkt en nøglerolle i projektet, både m.h.t. implementering af projektets metoder og forankring af projektets grundsyn og værdier. Som tidligere nævnt har man haft positive erfaringer, når udviklingsagenter er indgået i refleksionsforløb m.m. Men der synes stadig at være et stykke vej, før de har fået en mere blivende funktion i organisationen. I fokusgruppeinterviewet siger to udviklingsagenter:

- *Vi har haft flere møder mellem koordinatorene og udviklingsagenterne og ledelsen. Det er mit indtryk, at hvis vi kom med et forslag om, at der var behov for, at der kom en udenforstående udviklingsagent eller pædagogisk koordinator og observerede i en af de andre team – så ville ledelsen ikke stå i vejen for det.*
- *Jeg synes, at der mangler det med, at man kan trække os ud og sige, ved I hvad, nu har I tre mennesker til at arbejde i 2 uger, hvor I kan gå fra og så koncentrere jer om dette her. Det er her jeg ser det organisatoriske halter, for hvis vi skal ind og arbejde på lige vilkår med vores kolleger og så samtidig lave det her ved siden af i denne til tider meget komplekse hverdag vi har, så har det hårde vilkår.*

Lederne har en vigtig rolle i større forandringsprocesser. I følge Hildebrandt og Brandi (2006, side 10) er god forandringsledelse:

- At forme forandringen
- At lede forandringsprocessen
- At lære af forandringsprocessens fejl og succeser

Centerleder Michael Henriksen har haft en central rolle i projektets udformning og ledelse. Som del af projektledelsen har han været med til at forme forandringsprocessen.

Daglige ledere og teamledere er løbende blevet involveret bl.a. gennem deltagelse i hvert andet styregruppemøde og repræsentation i følgegruppen. Det er primært projektledelsen bestående af centerlederen og 2 repræsentanter fra den eksterne projektgruppe, der har stået for projektets gennemførelse og udvikling i samarbejde med de interne ledere. Set i bakspejlet kunne vi med fordel have inddraget daglige ledere og teamledere mere i metodeudviklingen i projektet.

Daglige ledere og teamledere har fulgt projektets intentioner op samtidig med, at de har skullet håndtere den daglige drift og de udfordringer, som de store forandringer har indebåret - med de givne ressourcebetingelser. Om dette siger lederne bl.a. i fokusgruppeinterviewet:

- *Sygefraværet stiger helt klart, når vi laver store ændringer. Det giver utryghed, og det giver mindre hverdagsrutine. Det betyder, at alle skal arbejde lidt ekstra. Rutiner er jo ikke kun af det dårlige, men også af det gode, fordi det frigiver noget energi. Og hvis man har meget få rutiner, som man havde lige da vi flyttede ind i de nye lejligheder, så arbejder alle rigtig meget, for at få tingene til at nå sammen. Det afspejler sig også i sygefraværet – er min oplevelse i hvert fald.*
- *Det kunne have været meget interessant at lave statistik på, om sygefraværet stiger i de perioder med store forandringer*
- *Det gennemsnitlige sygefravær er faldet igennem de seneste 4-5 år. Samtidig er vi blevet skåret i personale i samme periode.*

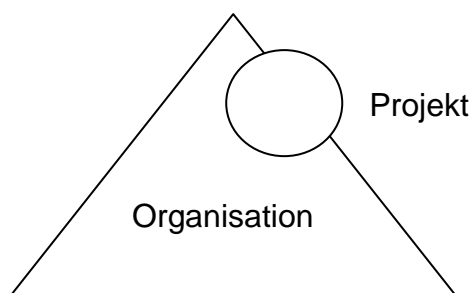
Kapitel 12

Projektets største landvindinger – og udfordringer

En gennemgribende forandringsproces

Projekt *Det gode liv* har været en del af en gennemgribende forandringsproces for CUA. Med udgangspunkt i et fælles formuleret grundsyn og værdier har man i projektperioden arbejdet med afprøvning af metoder og udvikling af den pædagogiske praksis med borgernes gode liv i centrum. Dette er sket indenfor de mulighedsbetingelser som de ydre vilkår har udgjort: Byggeproces, indflytning, organisationstilpasning, ressourcer og personale-normeringer.

Projektet er én periode i organisationens historiske udvikling i forlængelse af Lindebjergs og Asabos langvarige historie og fortid som amtslige institutioner. Et udviklingsprojekt kan betragtes som en forstyrrelse af en organisations selvforståelse, daglige virke og drift. I bogen *Pædagogisk udviklingsarbejde – en nødvendighed* (Christensen, Larsen og Schwartz 1992) illustreres dette ved flg. figur.



Projektet befinder sig på randen af organisationen, sætter fokus på og udfordrer organisationens praksis og tænkning. Det er afgørende, at projektet udgør en passende forstyrrelse: D.v.s. kan koble sig på organisationens tænkning og tidligere praksis og samtidig være tilpas udfordrende, så der sker de radikale ændringer, som er projektets mål.

Rapporten igennem har vi belyst, hvor centralt videreudvikling af den grundlæggende tænkning om støtteindsatsen er for ændring af den daglige praksis. Systematisk refleksionsarbejde har været en krumtap i dette.

Selve projektforløbet har præget organisationen i 3 år, og det afgørende bliver, hvordan grundsynet og værdierne kommer til at præge den fortsatte praksis. Medarbejdere og ledere peger på en række landvindinger og udfordringer, som resultat af deres involvering i

projektet. Rapporten afsluttes med at give ordet til projektdeltagerne om landvindinger og udfordringer gennem citater fra de afsluttende fokusgruppeinterview.

Landvindinger

Styrket faglighed

Udviklingsagenter og faglige koordinatore hæfter sig ved at systematisk refleksionsarbejde har bidraget til en fælles retning:

- *Især de perspektiveringer. De har givet noget energi. Et fælles udgangspunkt.*
- *Det har hjulpet os ud af fastlåste situationer.*
- *Det har også hjulpet os til at få vendt det, som vi har opfattet som negativt til noget positivt.*
- *Det har givet en faglig retning. Da jeg startede for et par år siden var det svært at få svar, for det var så forskelligt i de forskellige team. Nu synes jeg selv, at det er meget nemmere at svare, når nye medarbejdere spørger.*
- *Ja, selv om vi arbejder forskelligt*
- *Der er også mange kolleger, der har taget det til sig, selvom de ikke har været på uddannelse.*

Lederne formulerer det således:

- *Vi har fået et fælles mål, et fælles grundsyn og dermed også et fælles værdisæt i hele CUA, det er en af de vigtigste landvindinger.*
- *og at det er individuelt. Vi har en pædagogisk linie, men den skal individualiseres. Alle skal ikke behandles lige.*

Sproget

Medarbejderne er blevet mere bevidste om sprogets betydning:

- *Jeg synes, at vi er nogen, der taler om, at borgeren ikke skal ind og have skiftet ble, men ind på toilettet. Det synes jeg også, er en del af det her. Hvordan vi snakker både om og til borgeren, vi er mere bevidste om, hvad vi siger.*

Ændret syn på borgerne

Deltagelse i projektet har bidraget til et nyt syn på mange borgere:

- *Jeg vil gerne komme med et eksempel med Dagmar – vi havde en fælles opfattelse af, at Dagmar blander sig helt vildt meget. Hun skal styre det hele. Vi fik nogle helt andre øjne på Dagmar gennem forløbet: At Dagmar var nysgerrig og bekymret for sine naboer. Det var en lettelse for vores arbejde, at vi havde fået et nyt syn på hende. Efterfølgende arbejdede vi videre med Dagmar og har fundet ud af, at for Dagmar er det gode liv at leve i en stram struktur, hvor hun ikke skal vælge alt muligt – det kan hun ikke. Så vi har taget udgangspunkt i, hvad der er et godt liv for hende. Så hun har været med i processen.*

Borgeren i centrum i den pædagogiske praksis

En udviklingsagent fortæller

- *Vi laver flere og flere aftaler **med** beboerne, hvor det måske før var en personalegruppe, der sad og besluttede, at nu skal det være sådan og sådan. Nu er beboerne med i det, de bliver spurgt til råds, man diskuterer frem og tilbage: "Hvordan kunne **du** så tænke, at det blev gjort i stedet for, hvis du ikke ønsker, at jeg skal komme ind til dig på den måde, hvordan kan jeg så gøre. Jeg synes, at vi sætter rigtig mange spørgsmålstejn ved vores egen praksis. Fordi man får øje på, at vi som personalegruppe alligevel har sat nogle regler. Der synes jeg, vi får rigtig mange diskussioner og må stoppe op og sige: "Hvad er det lige, vi har gang i, hov nu er vi på vej derhen igen, hvor vi er begyndt at sætte regler op, fordi det gør det nemmere for os"*

En medarbejder kommer ind på borgerens selvbestemmelse

- *Jeg synes også vi kan mærke det. Nu har vi en, der skal flytte fra et team til et andet. Borgeren er mere med i flytningen. Borgeren har besluttet, og så har vi bakket op. Borgeren har været med både i samtaler og alt det praktiske omkring flytningen.*

Handleplaner

Lederne fortæller om, hvordan inddragelsen af borgeren er blevet styrket i forbindelse med udarbejdelse af handleplaner:

- *Det første, jeg tænker på, er møder om handleplaner. I forbindelse med det gode liv er der kommet mere fokus på at drøfte med borgerne inden mødet, hvad er **dit** gode liv. Så indgår det i materialet, der bliver sendt ud og drøftet på mødet. Derefter bliver det skrevet ind i planen under mål og delmål. Det drøftes jo så på selve handlemødet. Hvis borgeren kan og vil, kan han selv fremlægge ønskerne, og så prøver man sammen at finde ud af, hvad kan så lyk-*

kes. Det kan være nogle store mål, hvor man så skal finde nogle delmål. Hvad kan vi, som sidder omkring denne borger, gøre for at opfylde det? Mødet tager således udgangspunkt i borgeren, og det er ikke så meget alle os andre (medarbejdere på CUA, sagsbehandlere og pårørende), der sidder og kloger os.

- Den proces har vi været igennem tidligere på Asabo, hvor det bare var nogle andre begreber som livskvalitet og borgernes drømme, vi brugte. Det, at vi nu bruger begreberne og borgerperspektivet i drøftelserne af handleplanen, giver en anden tilgang til det, når man drøfter de enkelte punkter: Hvad er det egentlig borgerne ønsker sig i forhold til aktiviteter, sociale relationer m.m. Vi er begyndt at arbejde bevidst med perspektivering på møderne.

En beboer har forberedt sig til handlemøde ved at tegne det



Mere nærvær i støttearbejdet

På trods af travlhed oplever en medarbejder mere nærvær i arbejdet:

- *Jeg oplever, at jeg er mere til stede, når jeg er hos borgeren, fordi det er inde i lejligheden om morgenen, når vi skal hjælpe med bad og sådan noget. Før i tiden var det ofte sådan, at når man var ved at betjene borgeren, så havde man en arm ude på gangen, hvor man lavede noget med den anden og den tredje borger. Der er mere ro på. Det kan godt være, at vi har travlt. Men jeg oplever mere ro på inde ved den enkelte. Det er den borger, det drejer sig om, indtil jeg går ud af døren igen. Det er mindre stressende.*

Fællesskaber

Om de nye fællesskaber fortæller udviklingsagenterne og de faglige koordinatore:

- *Det er nogle andre fællesskaber, vi oplever. Der er mange flere små fællesskaber. Før var det jo altid de meget store fællesskaber, alle skulle kunne holde hinanden ud, selvom de måske ikke kunne rumme hinanden. Vi er blevet meget bedre til at støtte op omkring de små fællesskaber mellem 2 beboere eller 3, hvor nogen er på besøg hos hinanden.*
- *Man kan mærke, at borgerne har fået ideer om, at man kan jo også selv få lov at tænke – og der bliver lyttet. Borgerne kommer jo også med flere krav end tidligere.*
- *Jeg synes tydeligt, at vi kan mærke det oppe hos os. Beboerne har været med til helt fra starten af til at lave nogle regler for, hvordan det skal være i fællesarealerne. På beboermøderne er det dem, der stemmer om, hvordan det skal være.*
- *Interviewer: Kan I give et konkret eksempel på en regel borgerne har besluttet om fællesrummet.*
- *Beboerne havde snakket om, at de ikke brød sig om, hvis der var nogle, der gik op i byen og hentede pizza og sad og spiste det inde i fælleskøkkenet. Så har de stemt om det: Er der noget vi spiser ved os selv - eller i fællesarealerne. Det har været ved håndsoprækning, og det blev 6 mod 3 – der var 10 til stede. Resultatet blev så at pizza og cola, det spiser man i lejligheden i hverdagen. Fordi de andre sidder med deres mikrobølgemad i fællesrummet.*

En leder supplerer med dette udsagn om fællesskaber:

- *Det gode liv kan også være i forbindelse med de sociale fællesskaber. Det gode liv kan være at mødes og se en film, og det kan også være bare at mødes om en kop kaffe ude i solskinnet. Men det forudsætter, at der er nogle medarbejdere, der støtter op omkring det, for ellers er det ikke alle borgere, der formår at skabe nye fællesskaber.*

Udfordringer

Fastholde engagementet og understøtte den faglige udvikling

Lederne er optaget af, hvordan projektets retning og menneskesyn kan fastholdes:

- *Den største udfordring er at holde fast i den udvikling og de visioner og de mål, vi har sat os og understøtte det samtidig med de andre opgaver.*
- *Nu er det jo ikke alle medarbejdere, der har været involveret i STIBO projektet. Det er en udfordring på en ordentlig måde at få disse medarbejder med på dette tankesæt. Vi har jo nogen, der trækker sig, fordi de ikke føler sig godt nok klædt på. Og det skal vi jo ha klædt dem på til.*

To medarbejdere kommenterer det således:

- *Jeg tror, at hvis vi ikke holder gryden i kog nu, så ebber det langsomt ud. Så om nogle år vil vi kigge tilbage og sige: "Gud hvor var det et sjovt projekt - Det gode liv. Og så er der ikke ændret en tøddel. Det ville være for ærgerligt.*
- *Den største udfordring er at få personale nok. Skal Det gode liv lykkes, så kræver det noget mere.*

Faglige koordinators og udviklingsagenter

De faglige koordinators og udviklingsagenterne vil gerne bruges mere i organisationen:

- *Interviewer: Var det ikke meningen at de faglige koordinators skulle gå mere på tværs?*
- *Det var der meget fokus på, da vi lavede vores funktionsbeskrivelse, men det sker ikke så meget. Vi skulle også være tråden mellem teamene og lederne, men det bliver vi heller ikke brugt meget til. Det kunne ellers være spændende.*

Lederne kommenterer samme tema således:

- *Ja og bruge de kompetencer som koordinators og udviklingsagenterne har, og som gerne vil udvikle det potentiale i en travl hverdag.*

Skabe en ny kultur med udgangspunkt i de enkelte borgere

Den gamle kultur i CUA var i vid udstrækning bygget op omkring de aktiviteter og fællesskaber personalet organiserede for beboerne. Udfordringen er nu at tage udgangspunkt i den enkelte borgers interesser. En udviklingsagent formulerer det således:

- *Derudover synes jeg, at den største udfordring er at få skabt en ny kultur, hvor vi kan få nogen af de ting til at fungere. Tidligere havde vi nogle gode faste aktiviteter, som beboerne var glade for. Nu må vi skabe en ny kultur med udgangspunkt i den enkelte. Der har måske været en tendens til, at vi har sagt – det kan vi ikke mere. Der er jo ingen, der forhindrer os i at forsøge os med, at der f.eks. hver torsdag er nogen, der kommer her ned med en guitar, og så må vi se, hvor mange borgere, der ønsker det tilbud. Det kan jo foregå på tværs af teamene.*

Borgernes hverdagsliv

Lederne ser det som en udfordring at have borgernes hverdagsliv som et centralt omdrejningspunkt - og ser det samtidig som en landvinding.

- *Det at skulle lave hverdagslivet som en aktivitet – det er nyt. Vi har i flere år været rigtigt optaget af at give de udviklingshæmmede mulighed for at komme ud i samfundet. Leve livet "uden for murene" – en inklusionstankegang. Nu trækker det lidt den anden vej igen, fordi vi mangler ressourcer og siger, at hverdagslivet er et godt liv.*
- *Jeg synes også det er en landvinding, at vi tænker værdi i hverdagslivet. Det andet er for opslidende, hvis vi skal sidde og tænke: Det kan vi ikke, det kan vi ikke. Det er ikke de muligheder, vi har mere. Det giver lidt energi tilbage til organisationen. Når vi først får overvundet udfordringen, vil vi se det som en landvinding. Det gør noget ved vores faglige selvbevidsthed, at det er på hverdagslivet vi har fokus. Jeg tror, det giver en større tilfredshed i arbejdet og dermed et bedre liv for borgerne.*

Den lurende institutionalisering

Det socialpædagogiske støtteamarbejde skal ske med udgangspunkt i den enkelte borgers behov og ønsker. Samtidig er arbejdet indlejret i en organisatorisk ramme, der er underlagt bestemte vilkår og ressourcer. Det er en udfordring at se disse som mulighedsbetingelser og ikke begrænsninger.

- *Man kan jo godt sige, at beboerne skal vælge selv, men busserne kører jo hver dag til et bestemt tidspunkt. Så det presser os jo alle sammen, hvis alle sammen skal møde til den tid. Hvis de ikke er færdig til den tid, kommer de ikke med den dag.*
- *Det kræver også, at vi skal kunne give slip. Vi kan være tilbøjelige til at være bange for, at der sker noget, hvis borgeren går ned i byen. Det kræver noget af os.*

Afsluttende bemærkninger

Igennem en 3-årig periode har der været stillet skarpt på systematisk udvikling af den pædagogiske faglighed i Center for udviklingshæmmede i Assens. Rapporten har fortalt om bestræbelserne på gennem professionelt pædagogisk arbejde at støtte borgernes liv og hverdag.

Projektet har været funderet i et grundlæggende menneskesyn, der anerkender, at borgere med funktionsnedsættelse i lighed med andre mennesker er aktivt handlende i forhold til deres livsbetingelser. At de deltager i de fællesskaber de færdes i, og aktivt forholder sig til og skaber deres livsførelse i hverdagslivet med professionel støtte. Den professionelle støtte hviler på anerkendelsen af borgernes selvbestemmelse og en respekt for borgernes historie, egne ønsker og forestillinger om det gode liv.

Ansatte og ledere har i det foregående formuleret, hvad de ved projektets afslutning ser som de største landvindinger ved projektet. Projektet synes at have styrket den professionelle indsats gennem at have formuleret en fælles retning: Mål, grundsyn og værdier, der sætter spor i et ændret syn på borgerne. Systematisk refleksionsarbejde har været en afgørende faktor i denne proces.⁴⁰

Borgernes selvbestemmelse synes at være kommet på dagsorden, både i forhold til borgernes hverdag og til deres deltagelse i handleplansarbejdet, hvor der er bestræbelser på at udforme handleplaner for borgeren, fremfor handleplaner for personalet.

Både ledere og medarbejdere ser som den centrale udfordring i at holde fast i og videreudvikle den professionelle støtteindsats. En vigtig opgave for lederne er her at understøtte et fagligt refleksionsmiljø og introducere nye medarbejdere og medarbejdere, der ikke har været involveret i projektet, til projektets faglige grundsyn og metoder. I denne sammenhæng er det en påtrængende opgave at bruge de kompetencer, som udviklingsagenterne og de faglige koordinatører har tilegnet sig igennem projektet, således at de fortsat kan blive nøglepersoner i CUA's faglige udvikling.

Der synes at være spirende tegn på, at nye fællesskaber opstår til afløsning af de tidligere institutionaliserede fællesskaber. Samtidig synes det også at være en udfordring at udvikle en ny kultur, der understøtter borgernes livsførelse i hverdagslivet såvel i bostedet som udenfor, til afløsning af tidligere fælles aktiviteter for beboerne. Det professionelle udgangspunkt i borgernes livsførelse i hverdagslivet ses både som en udfordring og en ny mulighed.⁴¹

⁴⁰ Se artikel af Kirsten Skøtt: *Refleksioner over pædagogisk praksis set ud fra beboernes perspektiver*. (2012) Under publicering.

⁴¹ Se artikel af Ida Schwartz: *Den enkeltes livsmuligheder i fællesskaber*. (2012) Under publicering.

Rapporten igennem har vi bestræbt os på at fremstille projektets erfaringer ud fra de forskellige aktørers perspektiver: Borgerperspektiver, pårørendeperspektiver, medarbejderperspektiver og ledelsesperspektiver og organisationsperspektiver.

Projekt *Det gode liv* signalerer en overordnet retning formuleret i ovenstående formulerede menneskesyn og værdigrundlag. Der synes fortsat at være behov for fælles dialog om de forskellige perspektiver m.h.p. at skabe en koordineret forståelse af pædagogikkens retning, vilkår og organisering.

I den fortsatte udvikling af den nye organisering af støtteindsatsen er det vigtigt i organisationen i fællesskab at drøfte, hvordan organiseringen af støtteindsatsen kan understøtte *Det gode livs* værdier og menneskesyn i den daglige pædagogiske praksis. Samtidig er det vigtigt at være opmærksom på, at nye organiseringer kan stivne i en ny institutionalisering med faste rutiner.⁴²

Her er det en opgave for ledere og medarbejdere i fællesskab at anskue rammer, ressourcer og vilkår som mulighedsbetingelser indenfor hvilke, visionen om det gode liv skal realiseres.

⁴² Se artikel af Alina Nielsen og Dorte Rasmussen: *Magt i vores pædagogiske praksis*.

Litteratur

Andersson D. og Andersson L.A. (2011) *Nøglen til ledelse af forandring*. Gyldendal Business.

Christensen, S. K. Schwartz, I. og Skøtt, K. m.fl. (2009) *Kvalitetsudvikling i daginstitutioner – På vej videre*. Afslutningsrapport.

Christensen, S. K. m.fl. 2010. *Det kan hurtigt blive for sent – Akut hjælp til udsatte børn*. Afslutningsrapport.

Christensen, S. K. og Frydenborg M. (2007) *Handleplaner og dokumentation i brugerperspektiv*. Semiforlaget.

Christensen, S. og Kreiner, K (2003) *Projektledelse i løst koblede systemer*. Jurist- og Økonomforbundets forlag.

Christensen, S. Larsen, K.I. og Schwartz, I. (1994) *Pædagogisk udviklingsarbejde – en nødvendighed*. Semiforlaget.

Futtrup, Dorthe. (2003). *Fortælling som brobygning*. Undervisningsministeriet.
<http://udd.uvm.dk/200302/udd200302-07.htm?menuid=4515>.

Goffman, E. (1985). *Anstalt og menneske*. Paludans fiol-bibliotek.

Haslebo, G. (2004) *Relationer i organisationer – En verden til forskel*. Dansk Psykologisk forlag

Hildebrandt, S. og Brandt, S. (2006). *Forandringsledelse*. Børsens Forlag.

Holm, P. Holst, J. Olsen, S. B. og Perlt, B (1996) *Liv & kvalitet i omsorg & pædagogik*. Århus: Forfatterne og Forlaget Systime A/S.

Holst, P. med flere.(1995) *Kommunikation og livskvalitet – en teoretisk afklaring*. I: H. Clausen med flere (red.). *Livskvalitet og nye livsformer for udviklingshæmmede – kommunikation*. København, Nordisk Ministerråd.

Mikkelsen, H. og Riis, J. O. (2003) *Projektstyring med enkle midler*. Forlaget Prodevo.

Nielsen, A. og Rasmussen, D.(2012) *Magt i vores pædagogiske praksis*. Under publicering.

Nielsen, V.(2002). *Digitale billeder som sprog - et overblik*.
http://www.artikelbasen.hmi.dk/soeg_adm/pdf/706/4_s19-21.pdf.

Pearce W. B. (2007) *Kommunikation og skabelsen af sociale verdener*. Dansk Psykologisk forlag.

Scharmer, C.O. (2009) *Teori U. Lederskab der åbner fremtiden*. Forlaget Ankerhus.

Skøtt, K. (2012) *Refleksioner over pædagogisk praksis set ud fra beboernes perspektiver*. Under publicering.

Schwartz, I. (red.). (2001). *Livsværdier og ny faglighed* (1. udgave ed.). Brøndby: Semi-forlaget.

Schwartz, I. (2012) *Den enkeltes livsmuligheder i fællesskaber*. Under publicering.

Schwartz, I. (2012) *Samarbejde med pårørende ud fra beboernes perspektiver*. Under Publicering.

Senge, P. M. (1990) *Den femte disciplin – den lærende organisations teori og praksis*. Forlaget Klim.

Socialministeriet (2007). *Veje til et godt liv i egen bolig. Fokus på etik, værdigrundlag og kompetenceudvikling i botilbud for mennesker med handicap og sindslidelser* Socialministeriet.

Sørensen, E. E. red (2008) *Ledelse og læring i organisationer*. Hans Reitzels Forlag.

Sørensen, M.(2008). Livshistorie som genre – i pædagogisk arbejde. I: M. Sørensen (red.). *Dansk, kultur og kommunikation - Et pædagogisk perspektiv*. København, Akademisk Forlag.

Metodebilag

Bilag I: Tilbage melding på observations- og refleksionsforløb

Dato:

Bo-enhed:

Udarbejdet af:

Denne tilbage melding udgør afslutningen på observations- og refleksionsforløbet. Forløbet har omfattet 3 refleksionsmøder og 2 observationsdage.

Forløbet har haft til formål, at personalet i den enkelte bo-enhed gennem konsulentbistand fik fokus på projektets centrale mål det gode liv for den enkelte borger og støtte til systematiske refleksioner over den pædagogiske praksis..

Forløbene er således tænkt som et bidrag til udvikling af den pædagogiske praksis og professionelle selvforståelse m.h.p. at sætte borgernes perspektiv på det gode liv i centrum

Tilbage meldingen er en sammenfattende beskrivelse af forløbet med hovedvægt på **et eller få centrale fokusområder** belyst ved **nogle få kerneeksempler**, de ansattes og konsulentens refleksioner. Denne skriftlige tilbage melding suppleres med konsulentens mundtlige tilbage meldinger under den afsluttende supervision.

Den skriftlige tilbage melding afsluttes med bo-enhedens erfaringsopsamling foretaget i samarbejde med konsulenten – efterfulgt af konsulentens refleksioner over **landvindinger, udfordringer, dilemmaer og perspektiver**.

Udkast til afsluttende tilbage melding fremsendes til bo-enheden for kommentarer.

Tilbage meldingen skal give inspiration til den fortsatte udvikling af den pædagogiske indsats med fokus på *det gode liv* for borgerne. Samtidig indgår den i grundlaget for projektets samlede videndeling, dokumentation og erfaringsopsamling bl.a. i artikler og afsluttende rapport.

Problemstillinger og fokusområder

Hvilke problemstillinger og fokusområder har man arbejdet med, og hvordan har de udviklet sig i processen med vekselvirkning mellem refleksioner og observationer?

Inddragelse af centrale eksempler og de ansattes og konsulentens refleksioner over disse.

1. Refleksionsmøde

Praksiseksempler
Fælles refleksioner
Temaer for observationer

2. Refleksionsmøde

Observationer af praksiseksempler
Fælles refleksioner
Temaer for observationer

3. Refleksionsmøde

Observationer af praksiseksempler
Fælles refleksioner

Sammenfattende beskrivelse og afsluttende refleksioner over forløbet.
A. Bo-enhedens erfaringsopsamling foretaget i samarbejde med konsulenten
B. Konsulentens afsluttende refleksioner over landvindinger, udfordringer, dilemmaer og perspektiver
<ul style="list-style-type: none">- særlige pædagogiske landvindinger- udfordringer og dilemmaer- udviklingsperspektiver i boenhedens pædagogiske praksis- udviklingsperspektiver i tilknytning til projektets overordnede tema og mål om <i>det gode liv</i> for den enkelte borger (metaperspektiv)

Bilag II: Særligt tilrettelagte borgerkurser

Formål:

De særligt tilrettelagte forløb for borgere med omfattende funktionsnedsættelse har til formål at sætte fokus på disse borgeres oplevelse af det gode liv for dem. I ansøgningen har vi formuleret det således:

”(...) For borgere med omfattende nedsat funktionsevne tilbydes 8 personligt tilrettelagte forløb over to dage, der sigter mod at give disse borgere mulighed for at udtrykke sig om eget liv. Begge typer brugerkurser skal fungere eksemplarisk, det vil sige som grundlag for og inspiration til personalets fremtidige arbejde med brugerinddragelse.”

Det betyder at forløbene ikke kun er rettet mod en kvalitetsforøgelse i de udvalgte borgeres hverdagsliv. Forløbene skal også skabe erfaringer for, hvordan pædagoger gennem observationer/refleksioner i hverdagslivet ud fra borgernes perspektiver og gennem inddragelse af pårørendes viden og erfaringer kan udvikle den pædagogiske indsats i et borgerperspektiv. Hertil kommer, at forløbene kan give erfaringer med, om udviklingsagenter kan/skal spille en særlig rolle i fremtidige forløb rettet mod udforskning af udvalgte borgeres perspektiver på deres hverdagsliv.

Hvordan skabe viden?

Det grundlæggende spørgsmål er, hvordan man kan få viden om en borgers perspektiv på egen tilværelse, når vedkommende mangler mentale muligheder for at erkende og udtrykke egne oplevelser og ønsker? Forløbet sigter mod at skabe et så kvalificeret grundlag for tolkning af borgerens perspektiv som muligt ved at inddrage både personalets og pårørendes viden og erfaringer om borgerens livsforløb og hverdagsliv.

Konsulenten observerer ved at deltage i borgerens hverdagsliv ved at være i dialog med personalet og i samspil med borgeren. Observationerne sættes i spil på det afsluttende møde med pårørende, udviklingsagent og personale. Tankegangen er, at inddragelse af flere forskellige perspektiver på konsulentens og personalets observationer i hverdagslivet vil kunne kvalificere tolkningen af det gode liv for borgeren set ud fra dennes perspektiv.

Forløbet

Dag 1.

Konsulenten møder borgeren og foretager de første observationer i dennes hverdagsliv. Er i dialog med personalet om den måde hverdagen og pædagogisk praksis er tilrettelagt på.

Møde med konsulent, leder, kontaktpædagog, pårørende og udviklingsagent:

Personale og pårørende formulerer, hvad de oplever, er "det gode liv" for den pågældende borger.

Pårørendes vurdering af det gode liv for borgeren og formulering af ønsker på borgerens vegne.

Kontaktpersonens vurderinger af "det gode liv" for borgeren:

Kontaktpersonens formulering af pædagogiske udfordringer i forhold til borgeren:

Konsulents umiddelbare indtryk og undren på baggrund af de første observationer:

Disse perspektiver samles op direkte på møde gennem brug af projektor.

Dag 2. Konsulentens observationer i hverdagslivet

Konsulenten følger borgeren i dennes hverdagsliv og reflekterer løbende sammen med personalet over observationerne.

Konsulenten har fokus på borgerens hverdagsliv og livssituation set ud fra dennes perspektiv. Det indebærer følgende tre fokusområder:

Borgerens fysiske og psykiske befindende.

Borgerens aktiviteter (selvvalgte og arrangerede)

Borgerens sociale deltagelse i forhold til medbeboere, professionelle og personligt netværk.

Konsulentens udvalg af temaer i observationerne:

Dag 3. Møde med konsulent, leder, kontaktpædagog, pårørende og udviklingsagent

Konsulenten præsenterer observationer og udpluk af den løbende dialog med personalet. Konsulent, personale og pårørende reflekterer sammen over det gode liv set ud fra borgere-
rens perspektiv.

Kort referat af observationer og refleksioner:

Gruppens konklusion på det gode liv for borgeren:

Gruppens samlede anbefalinger til fremtidig pædagogisk indsats i borgerens hverdagsliv:

Forslag til det fremtidige samarbejde mellem pårørende og personale - eventuel opgave-
fordeling:

Gruppens opsamling af erfaringer med det samlede refleksions- og observationsforløb –
hvordan har det været at samarbejde på denne måde:

Hvad kan tages med over i fremtidig praksis - herunder refleksioner over udviklingsagen-
ternes fremtidige funktion:

Bilag III: Visualisering/konkretisering af det gode liv for borgeren

Skema til dokumentation af forløb – udfyldes af leder og udviklingsagent
Visualisering af det gode liv (fra projektansøgningen) Projektet vil endvidere udvikle metoder til at visualisere borgernes egne perspektiver på det gode liv og bruge disse visualiseringer både til at skabe klarhed og dialog i forhold til brugerne og til at understøtte personalets arbejde med målsætninger og handleplaner. Projektet vil eksperimentere med forskellige visualiseringsmetoder (foto, video, internet m.m.) i forhold til borgere med vidt forskellige handicaps. Disse visualiseringer af borgernes "gode liv" vil tillige kunne skabe et konkret grundlag i samarbejdet med myndigheds-personer på handleplansmøder.
Bosted: Datoer for forløb: Leder: Projektdeltagere: Konsulent:
Beskrivelse af borgerens situation og den udfordring, som visualiseringsforløbet prøver at løse:
Visualisering hvordan - beskrivelse af det konkrete forløb:
Visualiseringsforløbets betydning for borgerens oplevelse af det gode liv:
Visualiseringsforløbets betydning for pædagogers arbejde med mål, handleplaner og daglig støtte/vejledning:
Erfaringer (positive/negative) der kan videregives til andre:

Underskrift

Dato

Skema sendes elektronisk til konsulenten for forløbet.

Bilag IV: Kort til at sætte navn på følelser og handlemåder⁴³

DEN GULE ADFÆRD

Sådan opfatter *gul adfærd* sig selv:
Jeg er den snedigste!
Jeg har ret til at bestemme over andre!
Jeg er smartere og bedre end andre!
Jeg skal kun tage hensyn til mig selv!

Sådan er *gul adfærd* over for andre:
Jeg driller andre og gør dem til grin!
Jeg bagtaler og sladrer om andre!
Jeg lyver og snyder!
Jeg holder ikke det, jeg lover!
Jeg laver synde-bukke!

Sådan løser *gul adfærd* konflikter:
Jeg lægger baghold!

Sådan taler *gul adfærd* til andre:
Jeg taler hånligt eller ironisk.
Jeg bruger et nedladende tonefald.
Jeg gør andre til grin.
Jeg gør andre usikre og utrygge.
Jeg ser nedladende på andre.

Sådan taler *gul adfærd*:
Du er ikke for klog! Tror du, at vi gider høre på dig? Du tror nok, at du er smart, hvad? Skulle det være sjovt?




DEN GRØNNE ADFÆRD

Sådan opfatter *grøn adfærd* sig selv:
Jeg kan godt lide mig selv!
Jeg tør være mig selv.
Jeg bestemmer kun over mig selv.
Jeg er god nok.
Jeg ved, at jeg skal tage hensyn til både mig selv og andre.
Jeg ved, hvad jeg gerne vil have.
Jeg synes, at jeg har ret til at være anderledes end andre – og hell mig selv.
Jeg ved, at jeg god til noget – og at der er andet, som jeg ikke er god til.

Sådan er *grøn adfærd* over for andre:
Jeg tør godt sige min mening.
Jeg er ærlig og holder det, jeg lover.
Jeg tør vise mine følelser.
Jeg kan udtrykke mine følelser på en god måde.
Jeg kan sætte grænser.
Jeg tør bede om hjælp.
Jeg tør indrømme, når jeg laver fejl.
Jeg lytter til andre.
Jeg giver plads til andre.
Jeg respekterer andre.

Sådan løser *grøn adfærd* konflikter:
Jeg forhandler og laver kompromis.



⁴³ De anvendte kort er hentet fra Hejgaard, J. *Jeg har ret til - du har ret til*. (1.udgave, 2.oplag 2000) Landtryk.

DEN GRÅ ADFÆRD

Sådan opfatter *grå adfærd* sig selv:
Jeg er dum! Jeg duer ikke til noget!
Jeg tør ikke selv bestemme noget.
Jeg ved ikke, hvad jeg har lyst til.
Jeg tager ikke hensyn til mig selv.

Sådan er *grå adfærd* over for andre:
Jeg finder mig i alt muligt.
Jeg fedter for andre.
Jeg er fej og græder tit.
Jeg blander mig udenom.
Jeg prøver at gøre mig usynlig.

Sådan løser *grå adfærd* konflikter:
Jeg løber min vej!

Sådan taler *grå adfærd* til andre:
Jeg taler stilfærdigt og usikkert.
Jeg lyder undskyldende.
Jeg lyder ubeslutsom og vævler.
Jeg taler nedsettende om mig selv.
Jeg kigger ned i gulvet, mens jeg taler.

Sådan nogle udtryk bruger *grå adfærd*:
Undskyld! Det er jeg ked af. Bare jeg
var ligesom dig! Jeg kan ikke gøre for
det. Det er lige meget med mig.



DEN RØDE ADFÆRD

Sådan opfatter *rød adfærd* sig selv:
Jeg er den bedste!
Jeg har ret til at bestemme over an-
dre!
Jeg er klogere end andre!
Jeg tager kun hensyn til mig selv!

Sådan er *rød adfærd* over for andre:
Jeg træder på andre!
Jeg klatter skældsord på andre!
Jeg beskylder andre for alt muligt!
Jeg truer og skræmmer!
Jeg slår og bruger vold!

Sådan løser *rød adfærd* konflikter:
Jeg går til angreb!

Sådan taler *rød adfærd* til andre:
Jeg lyder rasende eller hård og kold.
Jeg råber og kommanderer.
Jeg afbryder andre.
Jeg tytter ikke til andre.
Jeg næster mig op og strerrer vrede.

Sådan nogle ord bruger *rød adfærd*:
Idiot! Tøse-dreng! Sejn!
Perker! Bøsse! Høke!
Hals-hjerne! Bangs-buks!

