

KLAUS KASPER KOFOD
ANNEMARIE HØJMARK
SØREN LANGAGER

PROJEKT KVALIKOMBO

PORTRÆT AF DE NI DELTAGENDE
BOTILBUDS ORGANISATION OG
PÆDAGOGIK



AARHUS
UNIVERSITET

INSTITUT FOR UDDANNELSE
OG PÆDAGOGIK (DPU)

KLAUS KASPER KOFOD, ANNEMARIE HØJMARK
OG SØREN LANGAGER

PROJEKT KVALIKOMBO
PORTRÆT AF DE NI DELTAGENDE BOTILBUDS
ORGANISATION OG PÆDAGOGIK

Klaus Kasper Kofod, Annemarie Højmark
og Søren Langager

Projekt KvaliKomBo

Portræt af de ni deltagende botilbuds
organisation og pædagogik

Titel:

Projekt KvaliKomBo – portræt af de ni deltagende botilbuds organisation og pædagogik

Forfattere:

Klaus Kasper Kofod, Annemarie Højmark og Søren Langager

Udgivet af:

Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU), Aarhus Universitet, 2012

© 2012 Forfatterne og DPU, Aarhus Universitet

1. udgave

Kopiering tilladt med tydelig kildeangivelse

Omslag og grafisk tilrettelæggelse: Knud Holt Nielsen

ISBN: 978-87-7684-967-2 (elektronisk udgave)

DOI: 10.7146/aul.30.50

Rapporten er udarbejdet i tilknytning til projekt KvaliKomBo, som er finansieret af Servicestyrelsen (nu: Socialstyrelsen) under Socialministeriet. Den er udgivet som publikation nr. 8 i serien 'Socialpædagogisk faglighed og voksne med psykisk/fysisk handicap' under DPU's forskningsprogram Social- og specialpædagogik i inkluderende perspektiv (SSIP).

Denne og de øvrige udgivelser i serien kan gratis downloades via KvaliKomBos hjemmeside:

<http://www.kvalikombo.dk>,

eller via SSIP adressen:

<http://edu.au.dk/forskning/omraader/socialogspecialpaedagogik/eboegerogartikler/ebog/socialpaedagogik-og-botilbud-for-voksne-med-udviklingshaemning>

Indhold

INDHOLD	3
INDLEDNING	5
DE FORSKELLIGE TILBUD OG DERES TILBUDSTYPER	8
§ 108 TILBUDDENE	8
§ 85 TILBUD	9
§ 104 TILBUDDENE	10
DATAGRUNDLAGET – INDHENTNING AF DATA	11
BESKRIVELSER AF BOTILBUDDENE	14
BOLIGERNE GAMMEL LYNGEVEJ	15
LINDEGÅRDEN	26
KOBEL-HUSENE	42
VEGA BOLIGER OG DAGCENTER	57
BOTILBUDDET KRONBORGHUS	70
BOLIGERNE ANNA ANCHERS VEJ	83
BOFÆLLESSKABET SOLSKIN	95
BOTILBUDDET BØGELUNDEN	106
BOTILBUDDET PIBERØDHUS	123
PERSONALEFORDELINGEN PÅ DE NI TILBUD	139
PERSONALEFORDELINGEN OG BEBOERNE	139
FORDELING AF PERSONALEKATEGORIER PÅ TILBUDSTYPER	142
DEN PÆDAGOGISKE DÆKNING	143
DEN PÆDAGOGISKE PERSONALESAMMENSÆTNING	145
REFERENCER	149
BILAG 1: VIRKSOMHEDSBESKRIVELSER	154
BILAG 2: FÆLLES SPROG II UNDERSØGELSEN	155
BILAG 3: BOSTEDERNES GRUNDTAL	158

Indledning

Rapporten *Projekt KvaliKomBo – portræt af de ni deltagende botilbuds organisation og pædagogik* rummer en beskrivelse af organisationsform, beboergrupper, personalesammensætning og pædagogiske rammer i de ni botilbud og fire tilknyttede dagtilbud, som deltager i kompetenceudviklingsprojektet KvaliKomBo, der påbegyndtes i 2010. I alt inddrager projektet næsten 500 pædagogiske medarbejdere, der er ansat med forskellig faglig baggrund og opgaver i forhold til lidt over voksne 300 beboere fordelt på de ni botilbud – omkring 6 % af alle voksne udviklingshæmmede i botilbud på landsplan.

De deltagende bo- og dagtilbud spænder over et bredt spektrum fra bofællesskaber målrettet relativt selvhjulpne borgere uden pædagogisk døgndækning til botilbud for svært psykisk og fysisk handicappede med behov for massiv støtte og omsorg døgnet rundt. Ligeledes er boligstandarder varierende fra nyere boligbebyggelser med lejligheder og fællesrum til ældre bebyggelser med en historie tilbage til slutningen af 1800-tallets totalinstitutioner; nemlig Ebberødgård med plads til 1200 åndssvage.

De ni botilbud har hjemsted i 6 forskellige kommuner i det tidligere Frederiksborg Amt og har tilsammen en overvægt af beboere med omfattende udviklingshæmning, som aldersmæssigt er i den statistisk største gruppe af udviklingshæmmede i botilbud, nemlig aldersgruppen fra 40 til 60 år. På denne baggrund kan de følgende sider beskrivelser af måderne, hvorpå botilbuddene er organiseret, variationerne i medarbejdergruppen med fordeling mellem uddannede pædagoger og omsorgsmedhjælpere, og forskellige synspunkter på den gode pædagogiske indsats på sin vis karakterisere en slags 'botilbuddenes Mini-danmark' uden dog at kunne beskrives som et repræsentativt udsnit – i hvert fald er det ikke statistisk undersøgt.

For medarbejdere og ledere i botilbud rundt om i landet, der er interesse i at se beskrivelser af, hvordan andre har opbygget organisationen og samarbejdsformer under hensyntagen til kommunale politikker og beboergruppens karakteristika, kan rapporten give et indblik via de 9 botilbud, men ellers er ideen med rapporten i høj grad at formidle et indblik i og overblik over projektets egne deltagere. Og her er der et fælles karakteristikum, der adskiller dem

fra de fleste andre botilbud rundt om i landet. De har alle i større eller mindre grad en historie, der går tilbage til en af 'opbrudsbevægelserne' i 1980'erne – 'Det kan nytte' metodikken - hvor tidsånden¹ i kraft af udlægningen af særfor-sorgen var præget af et opgør med totalinstitutionens 'kittelkultur' og orientering herimod en ny pædagogisk tilgang til udviklingshæmmede som først og fremmest mennesker med behov, interesser og udviklingsmuligheder som andre mennesker, om end med dysfunktioner, det var nødvendigt at kompensere for i dagligdagen.

'Det kan nytte' metodikken havde sammen med andre faglige og etiske tilgange til arbejdet for og med mennesker med udviklingshæmning i 'afinstitutionaliseringens årtier' i 1980'erne og 90'erne stor betydning for afskaffelse af institutionsbegrebet og synet på beboeren som borger og ikke klient med indførelsen af Serviceloven i 1998, og selvom ideerne stadig er grundlaget for en del af menneskesyn og pædagogisk praksis, er der sket en del siden da. Det menneskesyn, der arbejdedes hen imod, er i dag integreret i lovgivningstekster, og der er kommet krav om dokumentation mv. som ændrer en del på arbejdsopgaverne i botilbuddene, samtidig med at ændrede forståelser af, hvad neuropædagogik er eller bør være i praksis har sat sit præg på fagligheden en del steder. Men der er inspiration fra blandt andet 'Det kan nytte' metodikken at hente i den fortsatte udvikling og konsolidering af så gode tilbud som muligt til en af samfundets svageste grupper i de kommende år. Og måske er nogle af den tids optimistiske syn på beboernes udviklingsmuligheder og interessen for at ændre omverdenens syn på handicappede og deres muligheder for reelt medborgerskab gået lidt i glemmebogen i nutidens øgede fokus på neurovidenskabelige beskrivelser af hjernens funktionsmåder og de administrative systemers mere og mere udbredte funktionsudredningsmetoder som afgørende faktor i økonomisk prissætning af den 'nødvendige' hjælp og støtte til kommunens borgere.

Sådanne spørgsmål er en del af KvaliKombo projektet med overordnet fokus på faglig kompetenceudvikling blandt medarbejderne og bidrag til at udvikle en bedst mulig botilbudskultur og organisering heraf. Det er muliggjort via økonomisk bevilling fra den såkaldte STIBO-pulje (Styrket indsats på botil-

¹ Et indtryk af denne 'tidsånd' med lilla-ble-kultur og striktrøjer var en række korte film om 'Det kan nytte', som produceredes i starten af 1990'erne. Seks af disse er Ifm. KvaliKomBo projektet blevet digitaliseret og kan downloades fra enten KvaliKomBo's eller forskningsprogrammet SSIP's hjemmeside – se webadresserne i rapportens kolofon helt i starten.

bud), som Servicestyrelsen udmeldte i 2009². Rapporten her er en mindre del af det samlede projekt, og målet har alene været at udarbejde en beskrivelse af de deltagende botilbud og ligheder og forskelle mellem dem som et fælles grundlag for det fortsatte samarbejde mellem botilbuddene – også efter projektperiodens udløb i efteråret 2012.

I KvaliKomBo-projektet deltager som nævnt 9 bosteder fra 6 kommuner i det gamle Frederiksborg amt. Det drejer sig om kommunerne Allerød med botilbuddet Gammel Lyngvej (som siden har ændret navn og nu hedder Allerød Bo- og støttecenter), Fredensborg kommune med bo- og dagtilbuddet Lindgården, Gribskov kommune med bo- og dagtilbuddene Kobbøl-Husene og bo- og dagtilbuddet Vega, Helsingør kommune med botilbuddene Anna Anchersvej og Kronborghus, Hørsholm kommune med botilbuddet Solskin, og endeligt Rudersdal kommune med bo- og dagtilbuddet Bøgelunden samt botilbuddet Piberødhus.

Tilbuddene er organiseret og finansieret med hjemmel i Servicelovens § 85, § 104 og § 108, hvor nogle tilbud falder indenfor flere af disse paragraffer ved, at de indenfor deres organisation rummer både bo- og dagtilbud, mens andre alene falder ind under én tilbudsparagraf og er organiseret og finansieret i henhold til den pågældende paragrafs bestemmelser. Til en begyndelse vil vi i næste afsnit kort beskrive, hvilke bo- og dagtilbudstyper, der er tale om, og hvilken hjemmel de hver især har i henhold til Servicelovens bestemmelser. Formålet med denne fremgangsmåde er at give et billede af, hvad de enkelte bosteder har som deres kerneydelser, og hvilke krav og forventninger, der kan stilles til dem, hvis man tager udgangspunkt i Servicelovens bestemmelser og regler for sådanne foranstaltninger.

² Læs mere om de forskellige initiativer og projekter på Socialstyrelsens hjemmeside: <http://www.servicestyrelsen.dk/bo-liv>

De forskellige tilbud og deres tilbudstyper

I Serviceloven opereres med tre typer tilbud: tilbud efter § 85, som er botilbud til de mindst belastede borgere, § 108 botilbud, som er til de stærkt belastede borgere og endelig § 104 tilbud, som er dagtilbud, hvor borgerne tilbringer deres tid i dagtimerne for at vende tilbage til deres botilbud ved dagens ende.

§ 108 tilbuddene

Hvis vi ser på, hvilke botilbud, der er organiseret efter hvilke bestemmelser i Serviceloven, kan vi begynde med dem, som falder ind under Servicelovens § 108, de botilbud med de mest belastede beboere. Det drejer det sig om samtlige botilbud: Gammel Lyngvej, Lindegården, Kobbøl-Husene, Vega, Kronborghus, Anna Anchers Vej, Bøgelunden og Piberødhus og Solskin. Botilbuddet Solskin præsenterer sig som et tilbud, der hører under § 108, men som i alle praktiske forhold agerer, som om de er organiseret under Servicelovens § 85, herunder bemanning og vagtdækning. I Servicelovens § 108 hedder det, at

”Kommunalbestyrelsen skal tilbyde ophold i boformer, der er egnet til længerevarende ophold, til personer, som på grund af betydelig og varigt nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne har behov for omfattende hjælp til almindelige, daglige funktioner eller pleje, omsorg eller behandling, og som ikke kan få dækket disse behov på anden vis” (” Serviceloven,” 2011, § 108, stk 1).

Beboerne i botilbuddene, som falder ind under Servicelovens § 108, er altså borgere, som har en betydelig og varig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne, og som af den grund har brug for omfattende hjælp til de daglige funktioner for at kunne fungere i dagligdagen. Beboerne skal altså være under næsten konstant opsyn således, at de kan få den hjælp, de har behov for, når de har behov for det. Deres nedsatte funktionsevne anses i lovteksten for at være både betydelig og varig, og der er derfor ikke specifikke krav til udviklingsaktiviteter.

Det behøver der heller ikke at være, hvis funktionsnedsættelsen er varig, for så er det begrænset, hvilke udviklingsmuligheder der er for denne gruppe borgere. Beboerne skal derfor ifølge lovens tekst have hjælp, pleje og omsorg men ikke særlige udviklingsaktiviteter. Alligevel deltager beboerne i denne type bosteder i diverse aktivitetets- og samværsmuligheder, som spænder fra værkstedsprægede aktiviteter til mere passivt samvær. Karakteren af disse aktiviteter vender vi tilbage til under analysen af dagtilbuddene under § 104.

§ 85 tilbud

Et af botilbuddene³, Lindegården, har udover deres § 108 tilbud desuden et tilbud, som er organiseret i henhold til Servicelovens § 85, der fastslår, at

*”Kommunalbestyrelsen skal tilbyde hjælp, omsorg eller støtte samt optræning og hjælp til udvikling af færdigheder til personer, der har behov herfor på grund af betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer”
 (“ Serviceloven,” 2011, § 85).*

I modsætning til bestemmelserne i § 108 drejer bestemmelserne i § 85 sig om beboere, der har behov for hjælp, omsorg, støtte og optræning og udvikling af færdigheder, fordi de har betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer, men det drejer sig ikke om personer, hvis funktionsnedsættelse anses for varig. Det forventes tilsyneladende, at der kan gøres noget ved funktionsnedsættelsen. Det drejer sig derfor om personer, der ikke er så belastede af funktionsnedsættelse som beboerne, der modtager støtte efter Servicelovens § 108.

Det betyder for det første, at der stilles andre og større forventninger til disse beboeres udvikling og egenomsorgsmuligheder i forhold til de beboere, som falder ind under Servicelovens § 108. For det andet får det naturligvis betydning for personalebemandingen, som ikke behøver at være så tæt dækkende, som den er for § 108 bostedernes vedkommende. Desuden vil det formodentlig have betydning for forholdet, ratioen, mellem omsorgsmedhjælpere og pædagoger, hvor de tungest belastede beboere kan have behov for en større

³ Se dog ovenfor bemærkningerne om Solskin

andel af pædagoger i forhold til omsorgsmedhjælpere end for de mindre belastede beboeres vedkommende.

§ 104 tilbuddene

Endelig har 4 af de 9 botilbud, som deltager i projektet, ud over et eller flere af de tidligere omtale tilbudstyper også tilbud efter Servicelovens § 104, der fastslår, at

”Kommunalbestyrelsen skal tilbyde aktivitets- og samværstilbud til personer med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller med særlige sociale problemer til opretholdelse eller forbedring af personlige færdigheder eller af livsvilkårene” (“ Serviceloven,” 2011, § 104).

I § 104 drejer det sig om den samme personkreds som i § 85 og § 108, bortset fra at funktionsevnenedsættelsen ikke betegnes som varig. Tilbuddet er et tilbud om samvær og aktivitet med henblik på at opretholde eller forbedre de handicappede borgeres personlige færdigheder eller livsvilkår. Det drejer sig om dagtilbud, der giver tilbyder forskellige aktiviteter og samvær til de borgere, som falder ind under bestemmelserne om, at de ikke kan klare sig selv på grund af psykiske, fysiske eller sociale problemer. Når der i lovteksten står aktivitets- og samværstilbud viser det bredden af disse dagtilbud. Aktivitet forudsætter noget målrettet, at man foretager sig noget, mens samvær er langt mere uforpligtende. Dagtilbuddene skal altså både tilbyde de forpligtende aktiviteter og det mere uforpligtende samvær. Hvordan disse ting skal organiseres, er det op til det enkelte tilbud at afgøre.

Der er altså tale om, at disse § 104 tilbud skal tage sig af en temmelig bred gruppe borgere med betydelig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne eller særlige sociale problemer. Gruppen strækker sig for de 4 organisationers vedkommende, som har dette tilbud, fra, at de er til rådighed for både § 85 borgere, de borgere som ikke er så tungt belastede, og § 108 borgere, som er noget tungere belastet og endelig borgere, hvis handicap primært er af social karakter. Hvordan sammensætningen af disse borgere er, bestemmer dagtilbuddets karakter og organisering.

Datagrundlaget – indhentning af data

De oversigtstal, vi har indhentet fra bostederne, er fremkommet ved, at vi har bedt hvert enkelt tilbud om at indberette deres data til projektmedarbejderne ud fra en skabelon, som blev udsendt til de deltagende tilbud (bilag 1). Data fra disse indberetninger er samlet i en række tabeller (bilag 3), som sammen med de foretagne interviews, suppleret med tilbuddenes hjemmesider, de senere tilsynsrapporter for tilbuddene samt i nogle tilfælde informationer fra Tilbudsportalen og de respektive kommuners hjemmesider, udgør projektets empiri mht. organisation. Disse datakilder giver i mange tilfælde et værdifulde informationer som et vigtigt supplement til de egenbeskrivelser, som ligger på tilbuddenes hjemmesider, og som vi bad tilbuddene om at producere. De data, vi fik ind fra de deltagende tilbud var af meget varierende karakter. Det har derfor i beskrivelsen af de enkelte tilbud været nødvendigt at inddrage det supplerende materiale, hvis vi skulle have mulighed for at foretage nogenlunde grundige beskrivelser af tilbuddenes organisering.

I beskrivelserne af de enkelte tilbud er også inddraget oversigter over beboernes behov for hjælp og støtte via vurdering af deres funktionsevne; dvs. egen evne til at udføre dagligdags aktiviteter. Det er gjort ved at medarbejderne i efteråret 2010 udfyldte en lettere tilpasset, minimeret og anonymiseret udgave af 'Fælles Sprog II' (KL 2004) for alle tilbuddets borgere. Herigennem er det muligt at tegne et groft billede af beboernes samlede belastningsgrad og dermed omfanget af behov for hjælp og støtte i dagligdagen, og få indblik i de deltagende tilbuds ligheder og forskelle med hensyn til beboersammensætning.

I tillæg til disse informationer blev der i efteråret 2010 foretaget interviews på hver enkelt tilbud med ledelse, medarbejdere og hvor det var muligt, med pårørende. Disse informationer tilsammen danner grundlaget for de udarbejdede organisationsbeskrivelser. Råtabellerne i bilag 3 er efterfølgende, i efteråret 2010 og i foråret 2011, blevet præsenteret for henholdsvis medarbejdere og

ledere på en række seminarer, hvorved ledere og medarbejdere har haft mulighed for at komme med korrektioner til de data, som er blevet indarbejdet i vores grundoplysninger om tilbuddene.

Vi vil ud over organisationsbeskrivelserne ud fra det indberettede talmateriale analysere tilbuddenes personalebemanding i forhold til tilbudstype for at kunne sammenligne de enkelte tilbuds bemanding, hvor vi tager højde for, at det drejer sig om forskellige tilbudstyper, med deraf følgende forskellige behov for forskellige jobkategorier. Formålet med det er at give mulighed for at kunne sammenligne personalebemandingen på tværs af tilbud indenfor samme tilbudstype. Det giver tilbuddene mulighed for at spejle dem selv i forhold til andre, lignende tilbudstyper og reflektere over egen personalebemanding i lyset af andre tilsvarende tilbuds.

Datamaterialet tager ikke højde for, at nogle medarbejdere er fuldtidsmens andre er deltidsansatte. Informationer, der tager opgørelsesmæssigt højde for, om det drejer sig om fuldtids- eller deltidsansatte, har vi alene data om fra tilbuddet Bøgelunden i Rudersdal kommune. Det billede, der viser sig i datamaterialet, er altså en overordnet og ganske grov opgørelse, men det giver alligevel et godt fingerpeg om, hvordan personalet er fordelt på de forskellige tilbud på forskellige tilbudstyper.

Desuden skal man være opmærksom på, at disse opgørelser alene kan betragtes som et øjebliksbillede. Der sker ændringer over tid i såvel personalestørrelse, personalesammensætning som i organisering og ledelsesstruktur. Et eksempel på sådanne forandringer er Piberødhus og Kronborghus. Boligerne Gammel Lyngvej, som i perioden mellem organisationens indberetning af data om organisationen samt interviewene og nu har ændret deres organisation.

Organisationer forandrer sig hele tiden, ellers kan de ikke løbende tilpasse sig de forandringer, der indtræffer omkring dem. Man må derfor betragte de efterfølgende organisationsbeskrivelser som øjebliksbilleder, hvor organisationens skelet, regler og rutiner, kommandoveje, formelle kommunikationsveje, kompetencefordeling, er nogenlunde konstant, selvom heller ikke disse forhold er uforanderlige, men hvor det daglige arbejde, samværet, måden man gør tingene på ændrer sig mere eller mindre, afhængig af ændringer i personalesammensætning, nye kolleger, der kommer til, gamle kolleger, der holder op, nye ledere, som har nye ideer, kolleger eller en selv, som har været på kursus eller uddannelse, en ny beboer, bruger eller borger eller bare fordi man måske finder

på at gøre noget på en ny måde. Alt sammen er det ting, som er med til at variere dagligdagen og dermed til at forandre en organisations liv således, at selvom den er den samme, er den også hver dag en anden end den var i går.

Beskrivelser af Botilbuddene

Til en begyndelse vil vi give en beskrivelse af de enkelte tilbud, som de fremstår gennem de skriftlige informationer, vi har hentet om hver enkelt tilbud, de supplerende oplysninger, vi har fundet på tilbuddenes hjemmesider samt de interviews, vi gennemførte i eftersommeren 2010. Interviewene er udskrevet og analyseret således, at vi står med en ganske detaljeret beskrivelse af tilbuddene, sådan som de opleves af de interviewede, og således som tilbuddene er beskrevet, primært af tilbuddene selv i efteråret 2010.

Disse beskrivelser af tilbuddene går på nogle områder ganske tæt på deres hverdag, og de giver således en tæt beskrivelse af arbejdet på de forskellige tilbud, og af hvordan tilbuddene organiserer deres dagligdag. I de forskellige selvbeskrivelser af tilbuddene ligger fokus forskellige steder, på forskellige problemstillinger. Disse forskellige foki afspejler, at det naturligvis er forskelligt, hvordan tilbuddenes ledelser og de interviewede har valgt at fortælle deres historier om tilbuddene, også selvom disse interviews er foretaget ud fra den samme interviewguide. Beskrivelserne af tilbuddene i det følgende er foretaget ud fra en række valg fra vor side, både hvad angår hvilke kilder, vi har vægtet og trukket mere eller mindre på, og hvad angår hvor meget de forskellige kilder fylder i beskrivelserne. De valg, som er truffet om det, er foretaget ud fra, hvad vi i situationen syntes var mest hensigtsmæssigt til at give en så dækkende beskrivelse af tilbuddene som muligt på det tidspunkt beskrivelserne er foretaget. Samtidig afspejler beskrivelserne, at det datamateriale, vi har haft adgang til, har været meget forskelligt fra tilbud til tilbud, både med hensyn til omfang, variation og præcision. Derfor har det ikke været muligt helt at følge den samme struktur i de forskellige organisationsanalyser, selvom vi har bestræbt os på det.

Forskelligheden i beskrivelserne og analyserne afspejler også, at der på de forskellige tilbud er forskellige problemstillinger, der presser sig på i hverdagen. Når de presserende problemstillinger er forskellige, hænger det sammen med flere ting. Det hænger sammen med, at tilbuddene er af forskellig karakter med forskellig beboersammensætning, som det kommer til at fremgå af de føl-

gende beskrivelser af tilbuddene. Samtidig ligger tilbuddene i 6 forskellige kommuner, og der er forskelle på, hvordan man i de forskellige kommuner har valgt at organisere tilbuddene, hvilke krav og forventninger der er til samarbejdet med den kommunale forvaltning og til rapporterings- indberetnings- og opfølgingsrutiner, ligesom der formodentlig også er forskelle mellem kommunerne på, hvordan tilbuddenes økonomiske grundlag er.

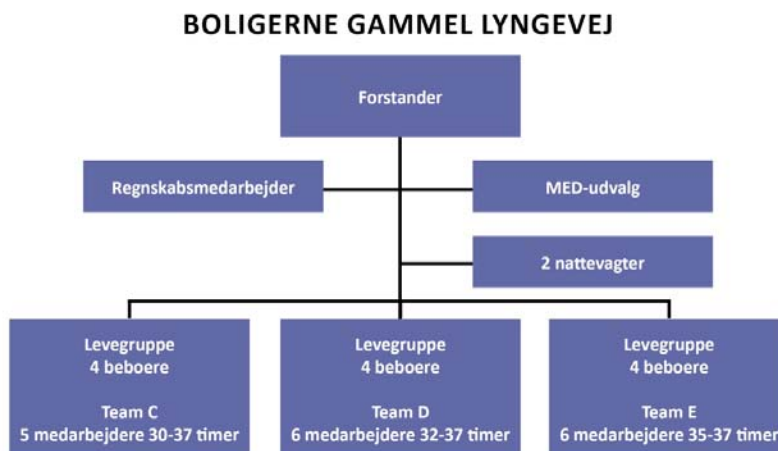
Endelig har tilbuddene hver deres historie og deres kultur, som er med til at sætte rammerne for, hvad der er vigtigt, og hvad der ikke er det. Det er således ikke alene de formelle krav og forventninger til tilbuddene, til deres ledelse, personalesammensætning, eller brugersammensætning, som udgør forskellene mellem dem. Stedets kultur, historie, interne magtforhold, arkitekturen både ude og inde er også nogle af de forhold, som er med til at bestemme, hvad man på et givet tilbud synes er vigtigt, hvad man fokuserer på, og hvad man vælger at ignorere. Det er sådanne ting, som ikke bare tegner en dagligdag. Det er sådanne forhold, som er den virkelighed, man skal færdes og arbejde i. Der er altså mange gode grunde til, at beskrivelserne af de forskellige tilbud bliver forskellige.

Boligerne Gammel Lyngvej

Organiseringen af Boligerne Gammel Lyngvej giver et billede af, hvordan tilbuddet er organiseret, og dermed hvordan ansvars- og kompetencefordelingen af tilbuddet er. Den følgende beskrivelse bygger på de beskrivelser, som tilbuddene selv har indberettet, og på materiale som ligger på de tilbuddets hjemmeside. Organisationsdiagrammet viser, dels hvordan beboerne er fordelt på tre grupper, og dels hvordan bemanningen er i organisationen. Boligerne Gammel Lyngvej har skiftet navn og organisation siden der er foretaget dataindsamling således, at nedenstående organisationsbeskrivelse er blevet til.

Boligerne Gammel Lyngvej i Allerød har 12 pladser for voksne med moderat nedsat funktionsevne. Halvdelen af beboerne har autismespektrumforstyrrelser. Nogle er diagnosticeret efter de er flyttet ind på Gammel Lyngvej. Beboerne er fordelt med 7 mænd og 5 kvinder i 3 levegrupper. Til hver af de tre grupper er der tilknyttet fast personale. I dagtimerne er der tilknyttet en medarbejder til hver bogruppe. Der er to kørestolsbrugere. (Boligerne Gammel Lyngvej, 2010)

Boligerne Gammel Lyngvejs organisationsdiagram:



Organisering

De ansatte på botilbuddet fordeler sig med 12 pædagoger, 7 omsorgsmedhjælpere, heraf 2 nattevagter, 1 forstander og en regnskabsmedarbejder. Gammel Lyngvej er organisatorisk opdelt i tre levetrupper med fire beboere i hver levetruppe. Udenom er hver levetruppe der et team af medarbejdere på henholdsvis 5, 6 og 6 medarbejdere. Desuden er der i organisationen 2 nattevagter, en regnskabsmedarbejder og en forstander.

Teamene udenom levetrupperne varetager selv udarbejdelsen af vagtplanen, mens lederen skal godkende vagtplanen. Det, der hører til beboerens dagligdag herunder transport til og fra arbejde, kontakter, omsorg med videre, planlægges af teamet. Diverse små indkøb til teamet herunder mad foretages af teamet.

Der afholdes teammøde med inddragelse af lederen, hvis dagsorden indeholder afholdelse af pædagogiske dage. Materiale og bilag fra møderne arkiveres, så det kan findes igen med henblik på at kunne dokumentere, hvad der er besluttet. Teammødets deltagere har ansvar for, at de arbejdsopgaver, der er udstukket gennem Årsplanen og besluttet af Med-udvalget, gennemføres. Teammødet sørger for kursusvirksomhed på baggrund af udmeldte budgetter og retningslinjer fra Med-udvalget (Boligerne Gammel Lyngvej, 2010).

Ledelse

Forstanderen er ene ansvarlig for Gammel Lyngvejs økonomi, som styres af forstanderen i samarbejde med en regnskabsmedarbejder. Regnskabsmedarbejderen forelægger økonomiske dispositioner for forstanderen, som underskriver økonomiske dispositioner. Forstanderen har ansvar for øvrige forhold. Hvert team har en udlægskasse til indkøb af kost. Der føres regnskab for udlæg. Indkøb på over 1.000 kr. aftales med forstanderen (Boligerne Gammel Lyngvej, 2010).

Medarbejderne

Personalet i de enkelte team har ansvar for og beslutningskompetence til at tilrettelægge arbejdet vedrørende den enkelte beboer og de fælles beboeraktiviteter. Arbejdet tilrettelægges ud fra aftaler i de Kommunale handleplaner og tilbuddets individuelle planer. I arbejdet skal der endvidere tages hensyn til Boligerne Gammel Lyngvejs målsætning og værdier, teamets målsætning, arbejdsmiljøhensyn, lovmæssige krav og regionale og lokale standarder og vejledninger. Personalet har ansvar for, at ledelsen inddrages i særlige forhold, som rækker ud over den daglige arbejdsgang.

Grundlæggende skelnes der ikke mellem uddannet og ikke uddannet personale vedrørende beboerrelaterede opgaver, det vil sige, at det forventes, at alle deltager aktivt på lige fod. Det kan her aftales i det enkelte team eller eventuelt på tværs af teamene, at det er bestemte personer, der udfører bestemte opgaver, hvis det er hensigtsmæssigt for opgavens optimale udførelse. Det forventes at alle deltager i omsorgsarbejdet om beboerne, ligesom det forventes, at alle bedst muligt bibringer til opfyldelsen af de pædagogiske målsætninger for den enkelte beboer. I forbindelse med udarbejdelsen af disse målsætninger vil det uddannede personale have et større ansvar for udarbejdelsen af målsætningerne end det ikke uddannede. Målsætninger og aftaler vil fremgå af beboernes individuelle planer (Boligerne Gammel Lyngvej, 2010).

Beboerne

Personalet skal i tilrettelæggelsen af arbejdet inddrage beboerne i videst muligt omfang.

Interviews på Boligerne Gammel Lyngvej

Der er på Gammel Lyngvej foretaget et gruppeinterview med en leder og en medarbejder.

Botilbuddet Gammel Lyngvej har det særtræk, at det er oprettet på initiativ af en gruppe pårørende i Allerød Kommune (Boligerne Gammel Lyngvej, 2010). Det betyder, at de pårørende har et meget personligt forhold til stedet. Man kan kalde det et særligt ejerskab, som giver anledning til udfordringer for personalet i det daglige pædagogiske arbejde. Dette særtræk vanskeliggør til tider arbejdet med beboerne som myndige borgere.

”Det har jo gjort, at de pårørende i ret høj grad har følt, at det var deres sted, og i den tid jeg har været forstander, har vi da kæmpet en del for, at gøre det måske mindre til forældrenes sted og mere til beboernes sted. Altså få skubbet forældrene ud hvor de hører hjemme i forhold til, at det faktisk ikke er umyndiggjorte mennesker, der bor her. Det har været svært netop fordi deres tilknytning til stedet har været meget mere personlig” (Kvalikombo, 2010 5-16810).

Forældrenes nære tilknytning til botilbuddet giver sig også udtryk i, at de er ganske kritiske over for, hvad der sker med deres pårørende i botilbuddet. Det har foranlediget botilbuddets ledelse til at foranstalte en undersøgelse af, hvad de pårørende mener om tilbuddet:

”Vi har fået lavet sådan en pårørendeundersøgelse, og der kan man også se, at det skinner igennem, at i forhold til den kvalitet, vi i virkeligheden har i tilbuddet, bliver det ikke vurderet særligt højt af forældrene ... Vi får lidt over fire af fem mulige [point på en score], og det er der mange steder, der får; men jeg synes [det er] lidt i sammenligning med de steder, jeg har været før, at vi faktisk har et rigtig rigtig godt tilbud til vores beboere sådan generelt set, så man kan godt tænke, hvordan kan man flytte det” (Kvalikombo, 2010 5-16810).

De ansatte har et andet og mere positivt billede af tilbuddets kvalitet end forældrene. De ansatte, leder og medarbejder mener, at denne kritiske holdning fra forældrenes side bunder i, at forældrene har en særlig ejerfølelse til tilbuddet, fordi en gruppe pårørende selv har været med til at tage initiativ til

tilbuddets oprettelse. Når man vurderer et tilbud og de pårørendes syn på tilbuddet, skal man således også være opmærksom på, at tilbuddets historie kan spille en ganske stor rolle for tilbuddets måde at fungere på, og på de pårørendes – og medarbejdernes – vurdering af tilbuddet. Det er tilbuddet Gammel Lyngvej et godt eksempel på.

På den positive side oplever medarbejder og leder på Gammel Lyngvej, at der er en høj grad af opbakning med hensyn til pårørendes tilstedeværelse i botilbuddet og deres deltagelse i fester og arrangementer. *”og man kan sige, at [...] hvis vi inviterer til fest, så kommer der pårørende til alle 12 beboere generelt set”* (Kvalikombo, 2010 5-16810).

Det beskrives i interviewet, at der organisatorisk har været en autistgruppe 'og så de andre'; men de senere diagnosticerede indgår i gruppen 'de andre', og sådan ønsker man det bliver i højere grad fremover. Faktisk beskrives det som en af de største pædagogiske og ledelsesmæssige udfordringer i fremtiden, at få autismegruppen integreret, så de ikke er en gruppe for sig men del af stedet som helhed. *”At få autismegruppen ind, så det bliver én institution. Jeg synes det vil være en fordel, og det vil gøre, at vi ikke er så sårbare.”*

Ønsket om en bedre integration af autismegruppen kan ses i sammenhæng med måden, samarbejdsrelationerne omtales på i interviewet. Her er det indtrykket, at samarbejdet mellem medarbejderne har udviklet sig positivt i løbet af de seneste fem år, idet arbejdsmiljøet beskrives som meget mindre lukket end tidligere. I praksis vil det sige, at medarbejderne yder 'nabohjælp' på tværs af grupperne, og at visse ting nu organiseres i fællesskab.

Før holdt man sig mere hver for sig i, hvad der kaldes *”skyttegravsagtig adfærd”* (Kvalikombo, 2010 5-16810). Der er derfor kommet mere åbenhed på personalemøderne, og det har gjort en forskel for samarbejdet i dagligdagen. Denne udvikling er kommet ved, at sygdom har tvunget personalet til at tænke i samarbejde, og ledelsen har presset på for at fremme processer, der får samarbejdet til at brede sig, fortæller de interviewede samstemmende.

”Man skal ikke tage fejl af, at det, at man nu har benævnt problemet i en årrække, er med til at klargøre personalet til at sige: 'nu er vi klar til at prøve det', fordi der er ingen tvivl om, at det har man ikke været fra dag et. Og det bliver man nødt til

at acceptere et eller andet sted, at jeg ikke kan tvinge folk ud i det. Så har man bare nogle andre konflikter ud af det. Nu er det jo trods alt personalet, der frivilligt har sagt, at det her kan vi jo egentligt godt finde ud af, hvis vi lige kigger på det... man må erkende at det er nogle lange processer", kommenterer lederen af tilbuddet (Kvalikombo, 2010 5-16810).

Det øgede samarbejde vurderes at medvirke til, at beboerne også går mere på tværs af bogrupperne end tidligere, både på eget initiativ i form af at nogle af beboerne går på besøg i de andre bogrupper, og i kraft af de fælles aktiviteter (ture, ferier), medarbejderne sætter i gang. *"Vi prøver sådan at gøre det til en familie på hele stedet, kan man sige, så man bor 12 her"* (Kvalikombo, 2010 5-16810), fortæller medarbejderen.

I forhold til beboernes samspil med hinanden, oplever de interviewede, at beboerne er meget orienteret mod personalet og personalets initiativer til samspil og hygge. Beboerne er ikke ligeglade med hinanden, understreges det – der er alliancer på tværs, som bliver tydelige ved forskellige begivenheder. For eksempel spørger beboerne til hinanden, hvis nogen ikke er der; men når der ikke er personale til stede, er der ikke det store samspil mellem beboerne: *"De er meget sociale, hvis vi er der"* (Kvalikombo, 2010 5-16810) fortæller det.

Et af de problemer, som nævnes i interviewet, er, at beboerne i omgangen med hinanden påvirker hinanden sådan, at de i et vist omfang aflærer deres sociale kompetencer:

"Jeg vil sige, at jeg tror man vil erkende, at det desværre nok er noget, der sker på de her institutioner, at man aflærer lidt de sociale kompetencer mens de her på samme niveau-fungerende beboere, altså man kommer til at aflære det lidt, fordi det det er jo ikke noget de er født med, kan man sige [...] men det er noget der er sket gennem en lang årrække, at de har aflært deres sociale kompetencer. Forældrene har sikkert også været medproducent af den side af det, så det er jo noget, man måske skal tænke lidt mere, genopfinde lidt for dem, hvordan man kan gøre det, og er der nogle muligheder, og så skal det ud over det siges, at vi har jo altså seks autister, og de er jo heller ikke det nemmeste, hvad det angår, men de har alligevel noget, hvor de bliver betydningsfulde for hinanden (Kvalikombo, 2010 5-16810).

Det problematiseres her, at det kan være de 'institutionaliserende rammer', der gør, at mennesker efterhånden aflærer sociale kompetencer, og at man på tilbuddet nok bør arbejde med at (gen)udvikle sådanne sociale kompetencer, som kan få beboerne til at blive mere velfungerende. Hertil kommer at de pårørendes adfærd over for deres pårørende kan være med til at fremme denne sociale aflæring, ligesom autistgruppen, som udgør halvdelen af beboerne, har været med til at præge denne udvikling, hævdes det.

Aktiviteterne på Gammel Lyngvej er en pædagogisk udfordring, fortrinsvis fordi beboerne er blevet lidt ældre. De har ændret interesser, og nogle af beboerne er efterhånden blevet dårligere fungerende. Det er opfattelsen blandt de interviewede, at beboerne ikke skal overstimuleres med aktiviteter, når de kommer trætte hjem fra arbejde/dagaktiviteter.

"Så mange aktiviteter har de slet ikke behov for, fordi det er ikke i deres interesse. Det er ikke sådan, at vi så bare lukker dem ind på deres værelse og sidder og drikker kaffe og sådan noget, det er ikke på den måde; men aktiviteter er jo ret anstrengende for nogle af dem, der er her, fordi de skal forholde sig meget til det, og de er trætte, når de har været af sted på dagtilbud og så videre, fordi de er belastede på en anden måde. Vi oplever, at de er for trætte, og ikke har lyst til det. Og når vi spørger dem, 'vil I det' og 'vil I det' – Nej de vil det ikke, de siger nej" (KvalikomBo, 2010 5-16810).

Når man tænker på, at de institutionaliserede former, som også findes på Gammel Lyngvej, tilsyneladende har været med til at beboerne har aflært nogle af deres sociale kompetencer, hørte vi ovenfor. Det er derfor tankevækkende, at man er så tilbageholdende med at skubbe til beboerne for at få dem aktiveret, som det fremgår af citatet. Når beboerne bliver spurgt, om de har energi eller lyst til at deltage, siger de faktisk ofte fra, fortælles det. Men der er visioner om flere sportsprægede aktiviteter, hvis mulighederne for det eller normeringen til det viser sig.

At det ikke alene er pædagogfaglige argumenter, som holder personalet tilbage fra at skubbe for meget til beboerne for at få dem aktiveret, vidner følgende citat om:

"Det man skal huske er, at vi har fire beboere i hver gruppe, der er et personale til hver gruppe og der er grænser for, hvor meget man kan komme ud og tage af sted til, når man er alene med fire mennesker. Vi prøver nogle gange at arbejde sammen på tværs af grupperne, så de ikke er fuldstændig isolerede – og det er vi blevet bedre til " (Kvalikombo, 2010 5-16810).

I citatet fremgår det, at der også er kapacitetsmæssige årsager til, at man nogle gange lader beboerne selv bestemme, om de vil kaste sig ud i aktiviteter eller ej.

Den pædagogfaglige vurdering af, at der er grænser for, hvad beboerne kan kapere af aktiviteter, og at det kan være i deres bedste interesse, at man respekterer, at de kan have fået nok aktiviteter, kan kollidere med de pårørendes opfattelse. Det fortælles således i interviewet, at

"Accepten af at der er nogle grunde til, at vi vælger ikke at gå tur i skoven, når de kommer direkte hjem fra arbejde, er der ikke. Vi oplever, at de er for trætte og ikke har lyst til det. Og når vi spørger dem 'vil I det' og 'vil I det' – Nej de vil det ikke, de siger nej. Men forældrene siger ja på deres vegne, og det er den konflikt, der ligger lidt i det hele, det er at vi prøver at inddrage beboerne og spørge dem om hvad de har lyst til, og forældrene synes ikke, at vil skal spørge dem, vi skal spørge forældrene om det..." (5-16810).

Det fortælles i interviewet, at der nogle gange kan opstå en konflikt mellem medarbejdernes faglige skøn og de pårørendes mening om beboernes behov for aktiviteter. Det er i virkeligheden en konflikt mellem, hvor meget, man skal tage hensyn til beboernes erklærede ønsker og behov over for forældrenes syn på det samme. Denne konflikt kan i virkeligheden også ses som en konflikt i forhold til selve 'Det Kan Nytte' konceptet eller ideologien, som jo indebærer, at man skal tage beboerne og deres ønsker alvorligt afvejet i forholdt til, at de har nogle kognitive begrænsninger, der gør, at de ikke alene altid kan tage sådanne reflekterede beslutninger, som er nødvendige.

Hvis man sammenholder det sidste citat med det foregående, fremgår det også, at det ikke alene er af pædagogiske årsager, beboerne ikke har så mange aktiviteter, som forældrene kunne ønske. Der er også planlægningsmæssige organisatoriske årsager til det i og med, at der simpelthen ikke er nok personale til stede samtidig til, at man kan iværksætte de aktiviteter, man – og de pårø-

rende – kunne ønske. Forklaringen på, hvorfor de pårørende har noget at klage over, besvares altså med en blanding af pædagogiske og planlægningsmæssige argumenter.

Normeringen gør i det hele taget aktiviteter til en udfordring, for de små forhold gør, at der kun er én person på arbejde i hver bogruppe ad gangen. Selv om det giver anledning til udfordringer med hensyn til at organisere aktiviteter, og selvom en enkelt sygdommelding kan 'få det hele til at smelte', som det udtrykkes, fremhæves de små bogrupper i det relativt lille boligfællesskab som en særlig kvalitet ved Gammel Lyngvej. Deres 'lillehed' indretningsmæssigt gør, at det nemmere signalerer 'hjemme' i modsætning til at signalere 'institution', og det er vigtigt, siger de interviewede, for det gør, at man straks føler sig godt tilpas på Gammel Lyngvej.

Ambitionen om det hjemmeprægede smitter af på det pædagogiske arbejde i dagligdagen. Gammel Lyngvej opfattes som beboernes hjem. Derfor ser medarbejderne sig som nogle, der kommer i beboernes hjem og hjælper til. Medarbejderne gør meget ud af at banke på, for det gør man i andre folks hjem. Beboerne har meget selv- og medbestemmelse, fortælles det. Flertallet af beboerne er myndige. Medbestemmelse og selvbestemmelse prioriteres derfor højt. Beboerne tages med på råd, og der laves mad i fællesskab. Under en tredjedel af beboerne kan selv bevæge sig ud af botilbuddet. Nogle flere kan, hvis det er i forbindelse med en pædagogisk planlagt aktivitet.

Denne udtalte respekt fra medarbejdernes og lederes side for beboernes autonomi kolliderer til en vis grad med de pårørendes pres på botilbuddet for, at der skal ske noget mere, end de oplever der gør. Medarbejderne og bostedets leder mener ikke altid, at det er en retfærdig kritik, da der er mange ting i de ydre rammer, indretningsmæssigt men også planlægnings- og normeringsmæssigt, man ikke selv har tilstrækkelig indflydelse på.

"Nogle gange glemmer de [forældrene] altså, at det stadig er beboernes hjem, og det er også vores arbejdsplads. Der er jo nogle regler fra brandtilsynet og arbejdstilsynet og vores alt muligt. Vi kan selvfølgelig godt forstå, at de kan glemme det, det kan være svært, men det bliver de jo nødt til ... Og der kan man jo godt blive ærgerlig over, at de måske bliver små-fornærmede over, at betingelserne er, som de er. Det er jo ikke alle betingelser, vi sætter op og siger, sådan skal det være. Vi får jo nogle direktiver og nogle rammer for den måde, vi skal organisere os på for at få

tingene til at fungere, og det bliver meldt ud til forældrene, men de har ikke en accept af, at det er faktisk de betingelser, vi spiller under – Så de kritiserer os for noget, som vi dybest set ikke kan gøre ret meget ved, andet end at vi selvfølgelig prøver på at bevare de ting, vi synes er gode så meget som overhovedet muligt. Men vi ligger hele tiden under for, at vi også skal nogle andre ting, som ikke lige handler om at tage en beboer og køre med S-tog til København og tilbage igen og sådan noget, fordi det kan vi ikke nå i den ramme som vi nu har” (5-15810).

Bostedets ledelse og medarbejdere opfatter sig sat i et krydspres mellem pårørende, der ikke altid har den nødvendige forståelse for, at et bosted ikke alene er beboernes hjem. Det er også en arbejdsplads for medarbejderne, og som en arbejdsplads er der regler, som skal overholdes. Det kan kollidere med opfattelsen af bostedet som beboernes hjem.

Det fremhæves, som nævnt som vigtigt, at Botilbuddet signalerer hjemlighed frem for institutionspræg. Men det fremhæves også som problematisk på længere sigt, fordi pres udefra kan medvirke til at give institutionspræg. De høje dokumentationskrav, som stiller krav om indretning og aktiviteter for medarbejderne, der signalerer, at botilbuddet også er nogens arbejdsplads, er med til at fremme et institutionspræg. Det markeres som en generel udfordring at bevare hjemme-præget ved boligerne, når standarder, forskrifter og vejledninger fra myndighederne skal følges (brandveje, medicinopbevaring, kontor- og mødefaciliteter mv.).

”Jeg er sikker på at standarder og vejledninger er kommet for at blive, og jeg tror ikke, vi får færre af dem. Hvis man kigger på hospitalsvæsenet, så ved jeg, at der er 300-og-nogle-og-80 vejledninger og standarder. Og jeg tror, det vil vi se mere af, og det giver den der fornemmelse, at det bliver lidt mere institutionelt arbejdspræget, måske lidt mindre mod det, som man gerne vil skabe med hjemmet” (Kvalikombo, 2010 5-16810).

De interviewede forudser en udvikling mod flere og flere standarder og vejledninger i fremtiden. På den positive side fremhæves det, at udefrakommende krav, vejledninger og standarder gør, at det skærper personalets og ledelsens bevidsthed om, hvad de gør og hvorfor de gør tingene, som de gør dem – *”Man kan jo altid blive bedre”,* lyder det.

Sammenfatning

Boligerne Gammel Lyngvej er oprettet efter Servicelovens § 108 og har 12 beboere, som bor i 3 levegrupper. Tilknyttet beboerne er der tre teams af medarbejdere fordelt med 5, 6 og 6 medarbejdere i teamene. Der er en regnskabsmedarbejder og en forstander.

Organiseringen af Boligerne Gammel Lyngvej er en relativ traditionel linje-stabsorganisering med en række centrale økonomiske beslutninger centraliseret i toppen af organisationen omkring forstanderen og en regnskabsmedarbejder. Samtidig er der en delegering af en række faglige beslutninger til det pædagogiske personale, hvad angår det daglige arbejde med beboerne.

De tre teams har i det daglige arbejde en relativ stor autonomi i de enkelte team til at tage løbende beslutninger, og det forventes af medarbejderne, at de selv er opsøgende med hensyn til at holde sig fagligt ajour. Der har især tidligere været tendens til, at teamene har lukket sig om sig selv, men der har været en udvikling i retning af, at teamene er begyndt at arbejde mere sammen på tværs af de enkelte team. Denne lukkethed om de enkelte team kan være en forklaring på, at medarbejderne oplever, at de har ressourcemæssige problemer med at planlægge sig ud af at foretage aktiviteter med beboerne således, at især forældrene oplever, at der ikke er nok aktiviteter med beboerne, som derfor kommer til at passe sig for meget selv med det resultat, at medarbejderne peger på, at nogle af beboerne aflærer nogle af deres sociale kompetencer.

Medarbejderne føler sig således i et krydspres mellem at skulle leve op til omverdenens forventninger om en større grad af aktiviteter med beboerne på den ene side og på den anden en betragtning om, at Boligerne Gammel Lyngvej samtidig er en arbejdsplads, underlagt en række formelle regler, som skal overholdes, og endelig at de regler, der skal overholdes er stigende i omfang, og at det også virker begrænsende på medarbejdernes muligheder for at have et højere aktivitetsniveau sammen med beboerne.

Der er udlagt nogen autonomi til teamet, som man kan betegne som delvist selvstyrende, hvad angår vagtplaner, beboernes dagligdag, afholdelse af pædagogiske dage, de arbejdsopgaver, som er udstukket gennem årsplanen, daglige madindkøb samt den kursusvirksomhed, der følger af udmeldte budgetter og retningslinjer fra Med-udvalget. Det understreges på den anden side temmelig tydeligt, at lederen ønsker at blive inddraget fx ved at skulle godken-

de vagtplanen og ved at blive inddraget ved planlægning af pædagogiske dage. Teamenes selvstyre kan således betegnes som begrænset selvstyre.

Sammenfattende kan man sige, at der er en begrænset delegering af beslutningskompetencer til de pædagogiske medarbejdere, at lederen lægger vægt på at have den ultimative kontrol med, hvordan der disponeres i organisationen, og at de selvstyrende team har et begrænset selvstyre. Medarbejderne føler sig på deres side fanget mellem de aktive pårørendes krav og forventninger, som også bunder i organisationens historie og på den anden side gamle traditioner om at skærme sig i teamene om sig selv og de krav og forventninger, der stilles til offentlige organisationer om kontrol og indberetninger. Mellem Boligerne Gammel Lyngvej som på den ene side et hjem for beboerne, som medarbejderne skal være med til at facilitere brugen af, og på den anden side organisationen som en arbejdsplads for medarbejderne med de regler, der gælder for sådanne. Det kan give en følelse af utilstrækkelighed i forhold til arbejdet, fordi den pædagogiske relation i princippet er uendelig i tid og på den anden side er medarbejderne styret af tidsplaner både i forhold til overenskomster og arbejdstidsregler og i forhold til begrænsede ressourcer på stedet. Det er en problemstilling, som går igen på andre tilsvarende tilbud. Se for eksempel (Kofod & Jensen, 2009).

Lindegården

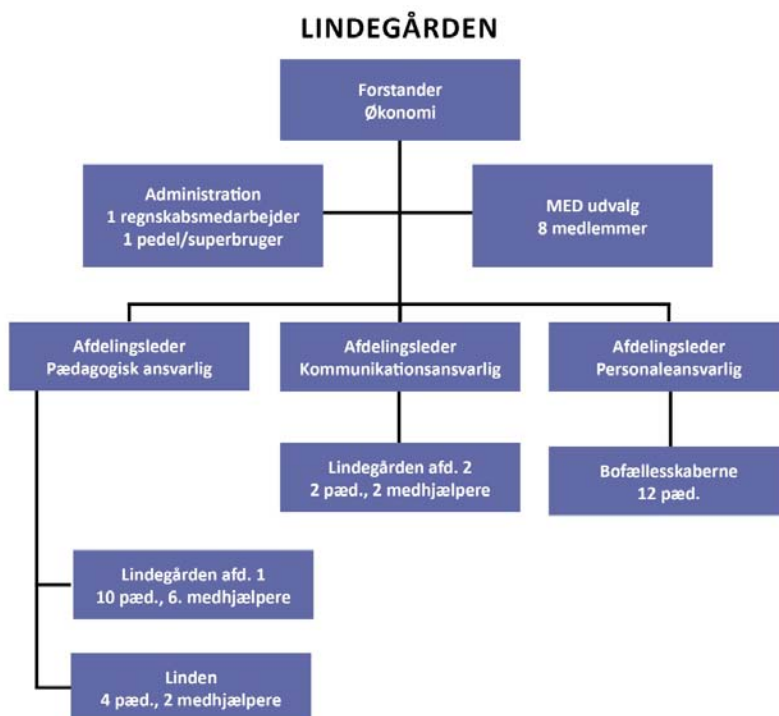
I beskrivelsen af Lindegården som organisation tages der udgangspunkt i den beskrivelse, som ledelsen har givet af sig selv som organisation, dokumenter der ligger på Lindegårdens hjemmeside og endelig de interviews der blev foretaget i efteråret 2010.

Lindegården i Fredensborg Kommune består af fire huse for 24 beboere med varig nedsat funktionsevne (§108 tilbud) og 20 borgere med varig nedsat funktionsevne i fire Bofællesskaber (§85 tilbud). Hertil kommer et dagtilbud (§104 tilbud). Lindegården har 52 medarbejdere. Ledelsesgruppen består af fem personer. Det vil samlet set sige, at Lindegårdens personalegruppe er på ca. 60 personer. På Lindegården, § 108 tilbuddet, er organisationen delt op i to afdelinger: Afdeling 1 med 10 pædagoger og 6 medhjælpere og afdeling 2 med 8 pædagoger og 9 medhjælpere. (Lindegården, 2010b). Omkring halvdelen af personalet har været ansat på Lindegården i ti år eller mere.

Linden er et aktivitets- og samværstilbud for voksne fysiske/psykisk handicappede, § 104. På Linden er der 18 fuldtidspladser til handicappede. Linden er delt op i tre grupper, hvor brugerne har en fast base med fast personale. På dagtilbuddet Linden, § 104 tilbuddet, er der 4 pædagoger og 2 medhjælpere. I de 4 bofællesskaber (Lindegården, 2010b).

Lindegårdens bofællesskaber ligger spredt i kommunen, et i Humlebæk, et i Nivå og to i Fredensborg. Der er i alt tyve beboere, og målgruppen er voksne personer med nedsat fysisk og psykisk funktionsevne, § 85. Personalegruppen består af socialpædagoger med stillingsbetegnelsen hjemmevejledere. Derudover er der vikarer og studerende. I hvert bofællesskab arbejder personalet som selvstyrende teams, for på den måde at kunne tilgodese den enkelte beboer/borger. Arbejdet i bofællesskaberne består primært af støtte og vejledning i hverdagen, arbejdsforhold, fri tid eller aktiviteter og støtte/hjælp til, at beboeren oplever et meningsfuldt liv med høj livskvalitet. § 85 tilbuddet, er der i alt ansat 12 pædagoger (Lindegården, 2010b).

Lindegårdens organisationsdiagram:



Organisering

Lindegården ledes af en forstander og 3 afdelingsledere, en afdelingsleder for afdeling 1, som også er ansvarlig for organisationens pædagogiske udvikling samt for dagtilbuddet Linden, en afdelingsleder for afdeling 2, som samtidig er kommunikationsansvarlig og endelig en afdelingsleder for bofællesskaberne, som samtidig er personaleansvarlig. Desuden er der en regnskabsansvarlig og en superbruger/pedel i administrationen (Lindegården, 2010a).

Der styres overvejende centralt på Lindegården vedrørende økonomien, men der er dog lagt penge ud i de enkelte teams til aktiviteter således, at der er større medarbejdermedbestemmelse om, hvordan pengene bruges og administration heraf, end det tidligere var tilfældet. Der er ikke andre økonomiske opgaver udlagt til teams (Lindegården & CareGroup, 2009).

I lederaftalen for Lindegården står der, at Lindegården i 2010 skal arbejde målrettet og strategisk for at sikre en større samhørighed mellem de afdelinger

af Lindegården, der ligger fysisk adskilt fra hovedområdet. Endvidere fremhæves det, at Lindegården i 2010 skal sikre en målrettet og langsigtet kompetenceudvikling hos medarbejderne, og at Lindegården skal motivere de pårørende til at deltage og/eller arrangere aktiviteter, såvel indenfor som udenfor Lindegårdens fysiske rammer.

Lindegården kan frit disponere over den tildelte totalramme og kan dermed fordele ressourcer mellem personale og øvrig drift. Der er fuld overførselsadgang mellem konti indenfor budgetår (jf. totalrammereglerne), mens der mellem budgetår er overførselsadgang for nettodriftsbevillingen med maksimalt 5 pct. underskud og 5 pct. overskud af hele bevillingen (Lindegården, 01.02-2010 til 31.12-2011).

Ledelse

Samarbejdet i ledergruppen er nyt efter 2009. Strukturæssigt er der etableret ledermøder med heldagsmøder hver 3. måned.

Medarbejderne oplever om ledelsen

- At det er en god ny ledelse.
- At de bliver taget alvorligt,
- At der bliver fulgt op handling hurtig, og der er aflastning.
- Medarbejderne beskriver, at forstanderen skal være direktør ligesom i det private erhvervsliv, og hun skal repræsentere Lindegården udadtil. Det er derfor også klart for medarbejderne, at de ikke skal se deres leder hver dag.

Medarbejderne føler, at der ikke er tvivl om, hvem de skal gå til, og de synes, at afdelingslederne skal være den primære kontaktperson for medarbejderne. Her lægger medarbejderne vægt på afdelingsledernes menneskesyn, deres evne til at tage sig af beboere, empati, tilgængelighed, og fysisk synlighed (Lindegården & CareGroup, 2009).

Medarbejdere

Medarbejderne fortæller, at de har et godt samarbejde, tager hensyn, udviser tillid, og ikke har for meget "kældersnak". Ved sygdommeldinger hjælper de hin-

anden på tværs af teams, de oplever sig sikre på hjælp, passer på hinanden. De er gode til at støtte hinanden, snakker, siger det højt, og giver faglig sparring.

Informationsniveauet opleves tilstrækkeligt, medarbejderne kan få informationer fra afdelingsleder, på x-drevet, og i info mappen. Medarbejderne beskriver situationen på Lindegården som "vi er på vej". Det blev ikke yderligere udspecificeret, hvad der mentes med det, men tilsynet opfatter det som, at der er en løbende og anerkendt udvikling i gang. Medarbejderne beskriver det formelle samarbejde i Med-udvalget som godt. Det fungerer bedre efter, at udvalget er reduceret fra 12 til 8 medlemmer.

Det vurderes, at der er en vilje og lyst til et godt samarbejde imellem ledelse og medarbejdere, og at der er blandt medarbejderne er stor opbakning til ledelsen. Medarbejderne vurderer samtidig, at de har et godt samarbejde, og både ledelse og medarbejdere vurderer, at det fysiske og psykiske arbejdsmiljø er godt (Lindegården & CareGroup, 2009).

På Lindegårdens hjemmeside kan man læse følgende om kravene til personalet. Der anvendes sædvanligvis uddannet personale. Uddannet personale kan dog udføre opgaven efter grundig oplæring. Hjælpens omfang kan gøre det nødvendigt, at der skal være to medarbejdere til stede samtidig. Alle medarbejdere skal være imødekommende, fleksible og have et godt kendskab til kommunens serviceniveau. Medarbejderne skal kunne forstå, tale, læse og skrive dansk (Lindegården, 2009).

Arbejds- og ansvarsfordeling mellem faggrupper er sådan, at det er det uddannede personale, der står for neuroscreeninger, pædagogiske handleplaner og praktikvejledning. Arbejdsopgaverne med beboerne fordeles uden hensyntagende til uddannelse (Lindegården, 2010b).

Beboerne

Når det drejer sig om samarbejdet med de pårørende, er det afdelingslederne og personalet, der står for det daglige samarbejde. Der er et pårørende råd på Lindegården. Når det drejer sig om bofællesskaberne (§85 tilbuddene) lægges der stor vægt på Inddragelse af beboere for at give dem medindflydelse (Lindegården, 2010b).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Lindegården – botilbud (n=18)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	<i>Udfører selv helt/ delvist aktiviteten</i>	<i>Udfører ikke selv aktivitet</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Oplever ikke begrænsninger</i>	<i>Oplever begrænsninger</i>
Kontakt til familie og venner	5	85	10	95	5
Interesser/ hobbyer	0	80	20	100	0
Måltider	5	80	15	95	5
At komme omkring	20	80	0	100	0

Lindegården - botilbud (n=18)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	<i>Ingen/lette begrænsninger</i>	<i>Moderate/svære begrænsninger</i>	<i>Behov for fuldstændig assistance</i>	
At spise	5	10	85	
At drikke	5	15	80	
At bade	0	5	95	
At vaske sig	0	5	95	
At pleje kroppen	0	0	100	
At klæde sig af og på	0	15	85	
Toiletbesøg	0	10	90	
At færdes i egen bolig	0	25	75	
At sikre indkøb af hverdagens varer	0	0	100	
At lave mad	0	0	100	
At gøre rent	0	0	100	
At vaske tøj/linned	0	0	100	
At færdes udendørs	0	15	85	
At anvende kollektive transportmidler	0	0	100	
At forebygge forværring /tab af funktionsevne	0	5	95	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	0	5	95	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 35 %	Udvikle: 55 %	Fastholde: 80 %	Lindre/understøtte: 90 %

Lindgården – bofællesskaberne (n=18)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	<i>Udfører selv helt/ delvist aktiviteten</i>	<i>Udfører ikke selv aktivitet</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Oplever ikke begrænsninger</i>	<i>Oplever begrænsninger</i>
Kontakt til familie og venner	100	0	0	45	55
Interesser/ hobbyer	90	5	5	70	30
Måltider	90	10	0	65	35
At komme omkring	80	20	0	35	65

Lindegården - bofællesskaberne(n=19)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	<i>Ingen/lette be- grænsninger</i>	<i>Moderate/svære begrænsninger</i>	<i>Behov for fuldstændig assistance</i>	
At spise	80	15	5	
At drikke	85	10	5	
At bade	55	45	0	
At vaske sig	65	35	0	
At pleje kroppen	70	20	10	
At klæde sig af og på	80	20	0	
Toiletbesøg	95	5	0	
At færdes i egen bolig	100	0	0	
At sikre indkøb af hverdagens varer	40	40	20	
At lave mad	45	50	5	
At gøre rent	35	45	20	
At vaske tøj/linned	70	20	10	
At færdes udendørs	70	20	10	
At anvende kollektive transport- midler	60	10	30	
At forebygge forværing /tab af funktionsevne	50	35	15	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	60	30	10	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja: 63 %	Nej: 37 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 15 %	Udvikle: 70 %	Fastholde: 70 %	Lindre/understøtte: 10 %

Det pædagogiske arbejde

Lindegårdens vision er, at man altid arbejder ud fra en neuropædagogisk indfaldsvinkel og med screeninger på hver enkelt bruger. Screeningerne giver kendskab til brugernes hjerneskade og giver på den måde mulighed for at af-dække den enkeltes ressourcer og arbejde med den enkeltes udvikling. Med

udgangspunkt i brugerens formåen, søger man at indrette en optimal hverdag med hensyn til krav, stimulation og udvikling (Lindegården, 2010b).

Interviews på Lindegården

Det er kendetegnende, at mange af beboerne har boet på Lindegården i omkring 30 år, hvorfor mange af de pårørende efterhånden er 'oppe i årene', og af ledelsen opleves at engagere sig mindre end tidligere. Ledelsen giver udtryk for forståelse for de pårørendes manglende overskud hertil. Medarbejderne oplever et godt samarbejde med de pårørende, de snakker med hinanden om mange ting, videregiver oplysninger til hinanden, ringer sammen i det daglige og skriver i oplysningsbøger, fortæller medarbejderen. En pårørende fortæller, at hun oplever medarbejderne som meget imødekommende, og at de som pårørende bliver brugt aktivt (spurgt og inddraget) af medarbejderne til at hjælpe medarbejderne med at blive bedre til at komme ind på livet af beboerne.

På den anden side er der også kritiske røster fra de pårørende om, at deres pårørende, beboerne, ikke bliver aktiveret på samme måde, som man selv som forældre har gjort men ikke længere synes, man magter at gøre selv. "*Som mor vil man gerne have, at der er nogen der tager over og kan give noget af det samme som kan selv har forsøgt at give*" (Kvalikombo, 2010 2- 16810).

Den pårørende har generelt svært ved at få øje på pædagogikken i arbejdet med datteren, f.eks. at se at det udviklingsarbejde, der er startet i datterens barndom, følges op. Den pårørende gør opmærksom på manglende forsøg på at gøre 'noget', og se om der sker noget positivt. "*Det bliver sådan en lille rutine her, ikke?*" (Kvalikombo, 2010 2- 16810).

Den pårørende giver som begrundelse for sin kritik, at det drejer sig om økonomi eller mangel på samme. Men hun siger også et sted, at "*det kan man ikke kapere*" [at følge op på igangværende udviklingsaktiviteter]. Når denne pårørende fremhæver, at personalet ikke kan kapere at følge op på de nuværende udviklingsaktiviteter, og at personalets arbejde med datteren beskrives som en rutine, kan det både ses som et hjertesuk over, at datteren behandles rutinemæssigt, som i en institution og ikke som en person med et eget hjem, og som at denne behandling bunder i en stram økonomisk situation, som ikke tillader en mere tæt opfølgning på og behandling af datteren.

I præsentationen af Lindegården lægges der fra ledelsesside vægt på, at ledelsen er relativt nyetableret. Det vil sige, at den har fungeret i ca. halvandet år. Som ny ledelse arbejdes der med at komme en 'gammel kultur' til livs, som, ledelsen beskriver, giver sig udtryk i problemer om, at man afdelingsmæssig

lukker sig om sig selv, intern konkurrence og gensidig fælles fjendtlighed mod andre afdelinger.

"Jamen jeg tror det kan være noget med, at i vores grupper er vi meget forskellige, og der er forskellige holdninger, og der er nogle, der siger 'nå men sådan plejer vi at gøre', og så er det lidt svært at komme ind der, og så er der bare nogle, der ikke kan sammen " (Kvalikombo, 2010 4-16810).

Medarbejderne er til dels enige i denne diagnose af kulturen på stedet, som de beskriver som en indbyrdes forskellighed med nogen 'vi plejer' orientering i arbejdet, som det kan være svært at bryde med. Samtidig lægger medarbejderne vægt på følgende oplevede forhold, som netop peger i retning af et nu vel-fungerende kollegialt arbejdsklima med:

- Højt niveau angående differentiering i forhold til den enkelte beboeres behov
- Mange pædagogiske holdningsdiskussioner
- Samarbejde hvor fif gives fra kollega til kollega
- Høj grad af feedback mellem kolleger. Bl.a. i mødesammenhæng
- Oplevelse af at 'gamle' lærer fra sig til nye kolleger
- Man gør hinandens erfaringer aktive i samarbejdet om beboerne

Medarbejderne understreger også, at alt efter gruppe er der forskel på, hvad botilbuddene har fokus på, fordi beboersammensætningen i grupperne stiller forskellige krav til medarbejdernes faglige kompetencer: i en af botilbudsgrupperne er der for eksempel en-til-en bemanding omkring en beboer, hvorfor der dagligt er flere medarbejdere på arbejde end i de andre grupper. *"Jamen jeg tror det kan være noget med, at i vores grupper er vi meget forskellige, og der er forskellige holdninger, og der er nogle, der siger, 'nå men sådan plejer vi at gøre', og så er det lidt svært at komme ind der, og så er der bare nogle, der ikke kan sammen "* (Kvalikombo, 2010 4-16810).

Men medarbejderne understreger også, at ledelsen har taget fat på de gamle problemer ved at være aktive med tiltag, der kan ændre de problematiske samarbejdsrelationer, man identificerede.

”Vi snakkede lidt om det, at vi kunne mærke, at der var et eller andet, da vi startede her; men det er noget, der blev taget fat i fra ledelsens side ... der blev taget fat i nogle ting, og der er virkelig sket nogle tiltag fra ledelsens side. De lukker ikke øjnene for det, bestemt ikke. De er meget aktive, så det er rigtig fint”, siger nogle medarbejdere (Kvalikombo, 2010 4-16810).

Ledelsen understreger selv, at den arbejder med at gøre tydeligt, at den ønsker samarbejde på tværs, at medarbejderne blander sig med hinanden, at personalerokader mellem afdelingerne er en åben mulighed for medarbejderne, og at der udveksles erfaringer: Vi arbejder rigtig meget med at italesætte kulturen og få afmystificeret og gjort meget klart, hvad vi fra ledelsens side vil have. Hvordan det skal være – og egentligt få gjort klart, at sådan er lugten i bageriet fremover” (Kvalikombo, 2010 3-16810).

Ledelsen fremhæver dog også, at den ser forskellighed i medarbejdergruppen som noget positivt: Der er brug for både tovholderne i de pædagogiske udviklingsopgaver, for eksempel i forhold til handlingsplaner og dokumentation, og for dem, som er særdeles mødestabile og særlig gode til den daglige relationsopgave med beboerne. Om det siger lederne, at

”Det største ønske det er ligesom at få sat spejlet op og kigget indad, og alle får fundet ud af, ’hvorfor er det, jeg er her’, og ’hvad er det, jeg gerne vil’, – Hvad er det du er her for. ... der er mange medarbejdere, hvor man siger, ’kom nu ind i kampen søde ven’, – men der er jo også medarbejdere, som passer deres arbejde, og er smadder gode til beboerne. Man bliver nødt til at sige, ’hvad har vi brug for?’ – og vi har også brug for nogle, der ikke kan skrive lange afhandlinger om hjernen, vi har brug for nogle, der er smadder gode til at bade og barbære” [interviewer]: De skal altså ikke være frontløbere alle sammen? ”Nej, fordi så mister vi altså nogle beboere i bagtroppen. Så den [bredden] skal der også tages hånd om” (Kvalikombo, 2010 3-16810).

En pårørende supplerer *”De er gode til omsorg”* (Kvalikombo, 2010 2- 16810), og er dermed i overensstemmelse med ledelsens opfattelse.

Ledelsen har fokus på netop at bruge og understøtte de forskellige kompetencer og ressourcer, der er i medarbejdergruppen. Der skal både være plads til dem, der ’bare’ passer deres arbejde. De kan ikke undværes, selvom de skal

skubbes til engang imellem. Men det er også dem, som er gode til de daglige rutiner i omsorgen, og det er disse medarbejdere gode til at give, som en pårørende fremhæver.

Medarbejderne vægter at være på forskellige tilbud på henholdsvis bo- og dagaktivitetssiden, således holder de sig gensidigt orienteret om, hvad der er foregået i hverdagen de respektive steder via mundtlig og skriftlig overlevering, så de tilsammen kan yde et alsidigt tilbud til beboere og brugere.

På Botilbudssiden arbejdes der systematisk med, at beboerne kommer ud og rører sig og bruger de redskaber og stole, der er til rådighed som hjælpemidler til fysisk aktivitet. Heri ligger muligheden også, når personalesituationen tillader det, for at supplere aktivitetstilbuddene i hjemmet med at give mulighed for oplevelser ud af huset for eksempel med bus.

Beboernes udviklingsniveau er gennemgående lavt, og det giver store udfordringer, hvad angår muligheden for at arbejde med Servicelovens bestemmelser om selv- og medbestemmelse og inddragelse, understreger både ledelsen og medarbejderne. Kommunikationen er den største udfordring, Lindehuset (§ 108-tilbuddet) står overfor i det daglige pædagogiske arbejde. Der gives, trods bredde i metodiske tilgange, ingen facitliste: Vurderinger og tolkninger spiller en stor rolle i det daglige arbejde, understreger ledelsen.

Pårørende ønsker, at medarbejderne i højere grad, end det er tilfældet på Lindegården, inddrager beboerne, selv om de måske ikke har tilstrækkelig forståelseskapacitet til at opfatte, hvad der foregår omkring dem. For man kan ikke vide, om de rent faktisk opfatter, hvad der bliver sagt, som det udtrykkes af en pårørende. Det vil konkret sige, at der ikke skal snakkes hen over hovedet på beboerne, men at man skal 'tale dem med i ind sammenhængen' á la "*Nu snakker vi om at ...*".

Bofællesskaberne (§ 85 tilbud) har ifølge ledelsen særlig stor fokus på og højt niveau, hvad angår medbestemmelse og brugerinddragelse, idet beboerne her fungerer relativt godt og er ret selvhjulpne. På medarbejderside pointeres det da også, at opgaven først og fremmest er at rådgive, vejlede og støtte beboerne i deres daglige omgang med hinanden i deres fælles hjem, for eksempel når beboere skal sige noget svært til hinanden, fungere sammen i husmødesammenhæng, eller i forhold til den enkeltes hverdagsliv, for eksempel når det gælder beboernes økonomiske prioriteringer. Det understreges, at beboerne i

Bofællesskaberne er myndige, og at der er klare rettesnore for, hvordan indblanding kan foregå fra pædagogisk hold.

Det er, samlet set, medarbejdernes opfattelse, at Lindegården er et botilbud/bofællesskab med et højt aktivitetsniveau. Dette indtryk deles ikke entydigt af pårørende, som oplever et langt mindre aktivitetsniveau, end det medarbejderne giver udtryk for.

"Der sker næsten absolut ingen ting i weekenderne, og det kan jeg godt være lidt ked af. Derfor er vi glade for at vi kan tage vores datter med hjem ... Jeg synes der mangler lidt spontanitet. Altså et eller andet med at gøre noget man ikke plejer at gøre: 'Vejret er godt nu går vi en tur', eller inviterer en pensionist som er god til at læse en bog op eller nogle børn der synger - vilde tanker. Det synes jeg godt man kunne. Man kunne godt tænke ud af bogen en gang imellem" (Kvalikombo, 2010 2- 16810).

Denne pårørende beretter her i virkeligheden om to ting. På den ene side, klager vedkommende over, at der sker for lidt i weekenderne. Weekenden er tilsyneladende weekend både for medarbejderne og beboerne sådan, at de sidstnævnte sidder passive hen uden megen aktivitet, hvad enten det skyldes lavere weekendbemanding eller er en del af den gamle kultur, som man forsøger at ændre.

På den anden side påpeger den pårørende, at man på Lindegården arbejder (for) traditionelt og ikke er gode til at se andre muligheder end dem, som man kender i forvejen. Den pårørende efterlyser mere kreativitet og spontanitet i arbejdet med beboerne.

Det understreges dog af medarbejderne i botilbuddene, at fokus er på den enkelte beboer og på mødet med den enkelte beboer i et individuelt rettet tilbud til beboere, hvis relationsbehov beskrives som et behov for relation til omsorgspersonerne. Det er altså med professionelle omsorgspersoner, det vil sige det pædagogiske personale, at beboerne først og fremmest evner at fokusere og drage udbytte af et fællesskab.

"De forsøger virkelig at sætte sig ind i beboerens sted. Altså, de er gode til at aflæse og forsøge at finde ud af at komme ind på livet af mennesker som ikke har noget sprog. Det er meget svært " men også: "Da hun blev voksen og kom herop at bo,

så var der ingen af de ting der var blevet arbejdet med i hendes barndom og ungdom, der blev holdt ved lige.” (Kvalikombo, 2010 2- 16810) fortæller en pårørende.

Medarbejdernes opfattelse af deres egen professionalitet støttes her således også af den pårørende, som beskriver det pædagogiske personale som dygtige, gode til at læse beboernes behov, men på den anden side at de ikke har været i stand til at følge op på det, som den pågældende beboer havde med sig og kunne, da hun kom til Lindegården, fordi man der ikke kunne ’kapere’ det. Dette udsagn ligger i forlængelse af det forrige citat om, at der tænkes for fagligt traditionelt, og at medarbejderne ikke er gode nok til at gribe mulighederne, når de viser sig.

Sammenfatning

Lindegården er kendetegnet ved at være en organisation, der for det første har tre forskellige typer tilbud under samme organisatoriske paraply, hvad der naturligt bestemmer den ledelsesmæssige organisering.

Forstanderen beskrives af medarbejderne som den, der har det overordnede ansvar, er meget ude af huset og derfor fungerer som en slags ”udenrigsminister” og ”statsminister” i samme person. Det er lederrolle, som også kendes fra andre organisationer indenfor det sociale område (Klaus Kasper Kofod, 2007). Forstanderen holder i vidt omfang det økonomiske ansvar tæt på ledelsen i samarbejde med regnskabsmedarbejderen, selvom der er blevet lagt nogen økonomi ud i teamene.

Sammen med forstanderen ledes hele organisationen Lindegården af tre afdelingsledere, som hver har det tværgående ansvar for henholdsvis den pædagogiske udvikling, kommunikationen og Lindegårdens personale. I denne ansvarsfordeling ligger der, at disse tre overordnede funktioner er uddelegeret til afdelingslederne, ligesom der også ligger, at der på afdelingslederniveau er en tværgående ledelse, opdelt efter tværgående funktioner. Denne kompetencefordeling med tværgående ledelsesfunktioner kan opfattes som en konsekvens af, at der i lederaftalen fra 2010 er indskrevet, at man ”skal arbejde målrettet og strategisk for at sikre en større samhørighed mellem de afdelinger af Lindegården, der ligger fysisk adskilt fra hovedområdet”. Disse tre tværgående ledelsesfunktioner kan netop være et middel til at arbejde sig hen imod en således stør-

re samhørighed mellem geografisk og funktionelt adskilte afdelinger ved, at man sikrer sig et fælles henholdsvis pædagogisk, personalepolitisk og kommunikativt ansvar samlet hos tre personer på tværs af organisationen. Denne samhørighed styrkes ved, at den ene af de tre afdelingsledere både er afdelingsleder på to af de tre tilbudstyper, som Lindegården består af, nemlig Lindegårdens afdeling 1 og Linden, mens de to øvrige afdelingsledere er ansvarlig for henholdsvis Lindegårdens afdeling 2 og Bofællesskaberne. Det ser ud til, at der for medarbejderne er rimelig klarhed over kompetencefordelingen i ledelsesgruppen, og de føler et klart samhørighedsforhold med deres respektive afdelingsledere, som de mener, er dem, medarbejderne naturligt bruger som deres kontaktperson.

Medarbejderne arbejder i selvstyrende teams, hedder det i interviewene. Der har tilsyneladende især tidligere været en tendens til at man holdt sig for sig selv i teamene, lukkede sig om sig selv og forholdt sig fjendtligt over for de andre teams. Der har tilsyneladende tidligere været nogle problemer især i det ene team, men disse problemer synes at være under opløsning. Det beskrives i tilsynsrapporten fra 2009, at medarbejderne nu også hjælper hinanden på tværs af de enkelte teams, hvor de for eksempel vikarierer på tværs af teams ved sygdom. Der ser altså ud til at være et vist tværgående organisatorisk samarbejde blandt medarbejderne, og dette tværororganisatoriske samarbejde søges fremmet af ledelsen ved, at man tilskynder medarbejderne til rokering mellem de forskellige afdelinger.

Det understreges ganske kraftigt flere gange, at man arbejder ud fra en fælles neuropædagogisk indfaldsvinkel på Lindegården. Denne fælles pædagogisk indfaldsvinkel kan i sig selv være med til at skabe et fagligt fællesskab, som igen kan være med til at fremme et organisatorisk fællesskab, når man f.eks. skal være med til at arbejde på tværs af teamene.

Når det kommer til samarbejdet i medarbejdergruppen fremgår det, at man i udgangspunktet ikke skelner mellem, om medarbejderne har en faglig uddannelse eller ej. Alle deltager i alle arbejdsopgaver. Dog understreges det fra ledelsens side, at ikke-uddannede først skal gennemgå en grundig oplæring, inden de betragtes som fuldgyldige medarbejdere. Dog fremhæves det, at det uddannede personale, der står for neuroscreeninger, pædagogiske handleplaner og praktikvejledning

Det organisatoriske samarbejde, som er beskrevet om ledergruppens arbejde, går igen ved, at Med-udvalget ligeledes er tværorganisatorisk sammensat.

Sammenfattende kan man konstatere, at Lindegården på grund af sin spredte geografiske beliggenhed og funktionelle opdeling mellem tre tilbudstyper har nogle udfordringer med at fungere som en organisation. Ledelsen har gennem sin organisering af ledelsesansvaret i tre gennemgående ledelsesfunktioner: personaleansvar, ansvar for organisationens kommunikation og ansvaret for personalet søgt at skabe en tværgående ledelse, som omfatter alle tre tilbudstyper under ét. Desuden søger man blandt medarbejderne at skabe en fællesskabsfølelse ved at tilskynde til jobrotation mellem afdelinger og tilbudstyper. Samhørighedsfølelsen har mulighed for at udvikles ved, at der er et fagligt fællesskab ved, at man på Lindegården bekender sig til en neuropædagogisk indfaldsvinkel i arbejdet med beboerne.

Medarbejderne er organiseret omkring selvstyrende teams, selvom organisationen er præget af en ganske stor økonomisk centralisme med forstanderen som et centralt omdrejningspunkt. Det er uklart hvor vidt selvstyringen i teamene er udlagt, men det ser ud fra det foreliggende materiale ud til, at teamene har et begrænset selvstyre.

Det dobbelte ledelsesansvar hos de tre afdelingsledere giver organisationen et præg af både at fungere som et linje-stabsorganisation med veldefinerede ledelsesforhold over for personalet i de respektive afdelinger og samtidig en organisation, der er organiseret om nogle tværgående temaer ledelsesområder. Denne organisationsform kan være medvirkende til at samle organisationen Lindegården som ét hele og samtidig beholde et klart dagligt personale- og fagligt ledelesansvar.

Kobbøl-Husene

Kobbøl-Husene er et botilbud efter bestemmelserne i Servicelovens § 108, det vil sige for temmelig belastede beboere, som består af 26 voksne med svær udviklingshæmning, hyppigt kombineret med sindslidelse. Kobbøl-Husene ligger på flere matrikler i Gribskov Kommune, hver med forskellig historie og forskellige organisationskulturer. Kobbøl-Husene ligger, som navnet antyder, fordelt på 4 matrikler: Gydevej, Parkvænget, Kirkeleddet og Nygade.

Ledelse og Administration består af 1 Områdeleder, 1 Kvalitetsleder, 2 Teamledere, 1 Administrativ medarbejder, 1 Teknisk servicemedarbejder og 1 Servicemedarbejder (Kobbelt-Husene, 2011c). Ledelse – administration og service tilrettelægger selv deres arbejdsplaner (Kobbelt-Husene, 2010).

Medarbejderne fordeler sig på disse adresser i

- Boliggruppe Team 1: 12 Pædagogiske medarbejdere og 2 Nattevagter;
- Boliggruppe Team 2: 12 Pædagogiske medarbejdere og 2 Nattevagter;
- Boliggruppe Team 3: 10 Pædagogiske medarbejdere;
- Dag hjemmet Team 4: 4 Pædagogiske medarbejdere;
- Dagtilbuddet: 2 Pædagogiske medarbejdere;
- Flyverkorpsset: 5 Pædagogiske medarbejdere samt endelig
- Tilkaldevikarer: 10 medarbejdere.

Kobbelt-Husene omfatter et bredt spektrum af borgere med betydelig og varig nedsat fysisk og/eller psykisk funktionsevne. Indbefattet i denne gruppe er borgere med medfødte eller erhvervede hjerneskader, herunder borgere der foruden nedsat psykisk funktionsevne har en psykiatrisk overbygning, ligesom borgere med forskellige syndromer er omfattet af tilbuddet. Målgruppens funktionsniveau svinger imellem lette til moderate og svære begrænsninger. Det er en forudsætning, at borgerne ved Kobbelt-Husenes boligtilbud har et aktivitets- og samværstilbud jævnfør Servicelovens § 104 (Kobbelt-Husene, 2011b).

Borgersammensætningen ved Gydevej 17A er meget uhomogen, idet der bor borgere, der mestrer næsten alle de færdigheder, som ikke-handicappede har, samt borgere som skal have megen hjælp og støtte, der strækker sig fra personlig hygiejne og hjælp ved måltider til guidning, råd og vejledning. Det kommunikative niveau ligger imellem det før sproglige niveau og det verbale sprog.

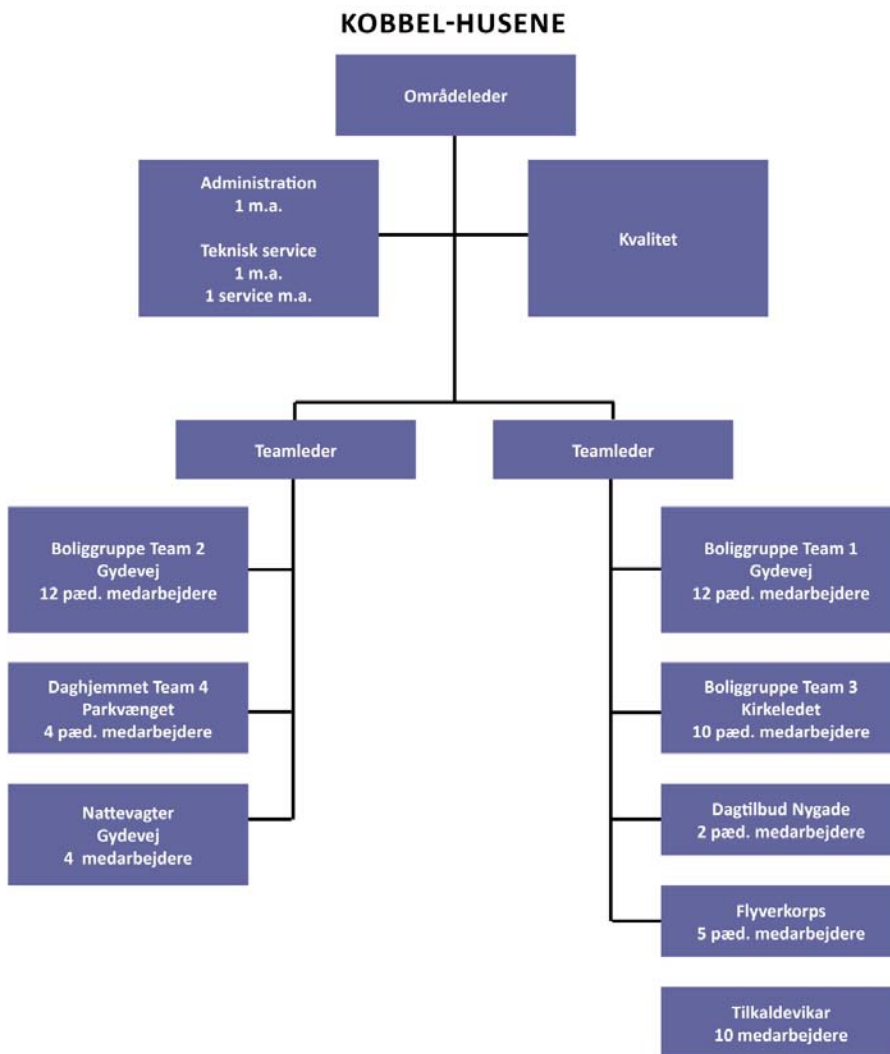
Borgersammensætningen ved Kirkeleddet 6 (Team 3) og det matrikelløse dagtilbud er mere homogen, idet alle skal have meget hjælp og støtte i alle forhold. Det kommunikative niveau svarer til den før sproglige udvikling.

Brugerne ved Dag hjemmet har alle et stort behov for hjælp og støtte i alle forhold. Det kommunikative niveau svarer til den før sproglige udvikling. Der er tre kørestolsbrugere ved Dag hjemmet (Kobbelt-Husene, 2010).

Beboerne i Kobbelt-Husene er fordelt således, at der i

- Boligerne er 26 borgere (Team 1,2 og3),
- Dagtilbuddet 8 brugere
- Daghjemmet 8 brugere (Team 4) (Kobbeltusene, 2010).

Organisationsdiagram:



Organisering

Kobbelt-Husenes drift og udvikling ledes og styres med udgangspunkt i en årlig resultatkontrakt imellem områdelederen og virksomhedsdrift, samt virksomhedsmodellen "Det Gode Sociale Tilbud", der er virksomhedsmodellen for alle sociale boligtilbud i Gribskov Kommune. I samarbejde med Virksomhedsservice laves der en statusrapport på resultatkontrakten hvert kvartal, og der afholdes driftsmøder en gang pr. måned. Der afholdes evaluering af DGST sidst på året, samt idégenerering til det følgende års DGST.

I både resultatkontrakten og Det gode Sociale Tilbud er processerne beskrevet i specifikke målsætninger med tilhørende indsatser vedrørende indsatsområderne lederskab, medarbejdere, politik, strategi, partnerskab og ressourcer. Resultatkontrakten er altid etårig og følger kalenderåret. Resultatkontrakten skal indeholde indsatsområder, der fungerer som styringsparametre for økonomi, belægningsprocent, medarbejderomsætning, fraværprocent og magtanvendelser (Kobbelt-Husene, 2010).

LU/MED-udvalget er lagt sammen med Arbejds miljøgruppen og udgør et udvalg, der holder møder minimum 4 gange årligt. Der holdes ledermøde hver anden uge, og i øvrigt efter behov.

Der er udarbejdet jobbeskrivelser for alle faggrupper og ledelsen. Hvor i ansvarsområder og rammer for jobbet udførelse er beskrevet (Kobbelt-Husene, 2010).

Ledelse

Ledelsen af Kobbelt-Husene består af 5 personer: områdelederen, den administrative medarbejder, kvalitetslederen og de to teamledere. I Gribskov kommune signaleres det, at man har konkrete forventninger til, hvordan disse ledere skal agere som ledere. På denne måde forsøger man at skabe et vist ensartet grundlag, hvorpå ledelsen skal hvile, et kulturelt ledelsesfundament.

Gribskov Kommune har derfor formuleret et ledelsesgrundlag, som kommunens ledere forventes at leve op til. Dette ledelsesgrundlag er efterfølgende udmøntet for Kobbelt-Husene. Denne udmøntning starter med nogle overordnede tanker om ledelse, og i dem fremhæves det i "Overordnede tanker om ledelse", at "*Mennesker og team skal behandles og ledes ens – derfor skal de behandles og ledes forskelligt*". Der er med andre ord en forventning om, at lederne skal mestre situationsbestemt ledelse. Det betyder, at ledelsen skal gå forrest,

når der skabes visioner og udstikkes overordnede mål for virksomheden Kobbelt-Husene. Ledelsen skal sørge for, at forudsætningerne for at gøre visionerne til virkelighed er til stede, og Ledelsen skal sørge for, at forudsætningerne for at målene bliver nået er til stede i dens ledelsesudøvelse. Derfor skal ledelsen hjælpe, være vejledende og forløsende. For at være det må den både være synlig og mærkbar i sin ledelsesudøvelse.

Disse overordnede tanker om ledelse bliver herefter konkretiseret i en række ledelsesværdier, som udspecificerer forventningerne til, hvordan lederne skal handle, og hvad det forventes at lederne fokuserer på i deres ledelsespraksis. Disse ledelsesværdier omfatter samarbejde og inddragelse af medarbejderne således, at man på Kobbelt-Husene bliver kendt for at være løsningsfokuserede og ved at have en innovativ tilgang til udfordringer og opgaver. Disse kendetegn skal bygge på tillid til enhver, som skal vise sig ved anerkendelse af og opbakning til medarbejderne (Kobbelt-Husene, 2011d).

Man kan sige, at når der er formuleret et sådant ledelsesgrundlag, som hviler på nogle ledelsesværdier, forsøger man bevidst, udover at strømline de kommunale leders ledelsesadfærd, at lede ved at opbygge en kultur, hvor de kulturelle træk, man søger at opbygge, især skal komme til udtryk gennem nogle fælles værdier, som skal være konstituerende for den fælles ledelseskultur (Schein, 1986). Det er udtryk for et kultursyn, hvor man gennem kulturpåvirkning og kulturskabelse integrerer de kommunale organisationer i et fællesskab omkring en fælles kultur (Martin, 1992).

Man kan selvfølgelig diskutere, hvor megen vægt, man i praksis kan lægge på sådanne tanker og værdier, når man skal forsøge at beskrive, kortlægge og diskutere den konkrete ledelsespraksis. Der kan naturligvis være forskel på, hvordan disse værdier fortolkes og effektueres i ledelsesadfærd af den enkelte leder i de forskellige kommunale organisationer. Når vi alligevel tager dem med her, er årsagen den, at vi går ud fra, at disse ledelsesværdier og tanker om ledelse i nogen grad bliver styrende for den faktiske adfærd. Det er disse værdier, som kommer til at ligge til grund for, og kommer til at danne den ramme, lederne bliver målt indenfor af forvaltning, medarbejdere, pårørende.

Medarbejderne

Hvert af de teams, medarbejderne er organiseret i, afholder et tre timers møde hver anden uge. Herudover er der en række ad hoc møder, i forbindelse med

diverse opgaver. Hvert team og ledelsen holder årligt et todages seminar, hvor der arbejdes med emner, som medarbejderne og ledelsen har besluttet i fællesskab. Der arbejdes endvidere med Det Gode Sociale Tilbud (DGST) i en specifik team-udgave.

Arbejdstilrettelæggelse på matriklen er organiseret således, at der arbejdes efter en fast vagtplan i alle teams. De enkelte teams er ansvarlige for arbejdstilrettelæggelsen i teamet. Arbejds- og ansvarsfordeling mellem faggrupper er kendetegnet ved, at pædagogerne har ansvaret for oplæg til handleplansmøder og pædagogiske handleplaner for den enkelte boger. Bortset fra det er der ingen væsentlig fordeling af ansvarsområder mellem de forskellige faggrupper. (Kobbelt-Husene, 2010). Heri ligner arbejdets tilrettelæggelse andre tilbud, som i store træk heller ikke i det daglige arbejde skelner mellem faguddannede pædagogers arbejdsopgaver og ikke faguddannedes i det daglige arbejde.

Der er på Kobbelt-Husene indført dækkende tjenestetidsplaner, det vil sige, at medarbejderne selv skal dække alle vagter. Der er forskellige opfattelser i de tre bogrupper teams om, hvordan denne ordning fungerer (Kobbelt-Husene, Hansen, & Larsen, 2010).

Udover organiseringen af medarbejderne i teams har man et fast vikarkorps på 5 pædagogiske medarbejdere, de såkaldte flyvere, som træder til ved ferier, kurser og længerevarende sygdom. Afdelingerne kan således booke personale fra flyverkorpsen, når der er tale om planlagt eller kendt fravær. Både medarbejdere og ledere oplever, at de ansatte i flyverkorpsen hurtigt kan indgå i de forskellige afdelinger. Det er en udbredt opfattelse, at flyverkorpsen letter arbejdet sammenlignet med, hvis man skulle have anvendt løst tilknyttede vikarer (Kobbelt-Husene et al., 2010, s. 6). Endelig er der fire faste nattevagter, som er med to i hver af Boliggrupperne Team 1 og 2 (Kobbelt-Husene, 2011c).

Beboerne

Inddragelse af borgerne sker i øvrigt ved, at der holdes beboermøder i det team, hvor borgerne magter at gøre deres indflydelse gældende. I de øvrige team, inddrages den enkelte borger i den udstrækning han/hun magter det (Kobbelt-Husene, 2010).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Kobbel-Husene (n=33)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	<i>Udfører selv helt/ delvist aktiviteten</i>	<i>Udfører ikke selv aktivitet</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Oplever ikke begrænsninger</i>	<i>Oplever begrænsninger</i>
Kontakt til familie og venner	25	65	10	45	55
Interesser/ hobbyer	35	50	15	65	35
Måltider	90	10	0	55	45
At komme omkring	80	20	0	55	45

Kobbøl-Husene (n=33)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	<i>Ingen/lette begrænsninger</i>	<i>Moderate/svære begrænsninger</i>	<i>Behov for fuldstændig assistance</i>	
At spise	45	40	15	
At drikke	60	30	10	
At bade	25	50	25	
At vaske sig	25	50	25	
At pleje kroppen	20	35	45	
At klæde sig af og på	30	50	20	
Toiletbesøg	35	40	25	
At færdes i egen bolig	50	40	10	
At sikre indkøb af hverdagens varer	5	30	65	
At lave mad	5	45	50	
At gøre rent	15	20	65	
At vaske tøj/linned	5	30	65	
At færdes udendørs	10	70	20	
At anvende kollektive transportmidler	5	30	65	
At forebygge forværring /tab af funktionsevne	0	40	60	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	5	35	60	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja: 93 %	Nej: 7 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 15 %	Udvikle: 35 %	Fastholde: 75 %	Lindre/understøtte: 20 %

Samarbejde med pårørende

Samarbejdet med pårørende forgår ved, at der er oprettet et pårørenderåd, som holder møde med ledelsen minimum to gange årligt. Herudover har borgerens kontaktperson ansvaret for kontakt og samarbejde med de pårørende (Kobbelt-Husene, 2010).

Det pædagogiske arbejde

I Kobbelt-Husene har man et værdisæt for det pædagogiske arbejde, som det forventes, at ledelse og medarbejdere arbejder efter og overholder. Værdisættet er samlet under titlen: Uddybende beskrivelse af de pædagogiske værdier og omfatter værdierne

- Inklusion
- Nærvær
- Respekt
- Kommunikation
- Rummelighed
- Livskvalitet (Kobbelt-Husene, 2011a).

I den tilsynsrapport, der er resultatet af et anmeldt tilsyn på Kobbelt-Husene i sommeren 2010, siges det, at medarbejdere og ledelse har formået at opbygge et fælles værdigrundlag, og at man har opnået en fælles forståelse for tilgangen til beboerne og det pædagogiske arbejde med dem. Et middel til at opnå denne fælles forståelse af værdigrundlaget har været afholdelse af en række pædagogiske dage. Det fremhæves, at medarbejdere og ledelse står samstemte på tværs af teams og afdelinger i deres beskrivelser af værdigrundlag og pædagogisk tilgang, ligesom det vurderes i tilsynsrapporten, at der hos medarbejderne både er et ønske om og en vilje til at leve op til Kobbelt-Husenes værdier og målsætning (Kobbelt-Husene et al., 2010).

Interviews på Kobbelt-Husene

Der er i efteråret 2010 blevet interviewet fire ledelsespersoner i et fokusgruppeinterview og fire medarbejdere, heraf en fra daghjemmet, også i et fokusgruppeinterview.

De interviewede medarbejdere i Kobbøl-Husene fortæller, at det, som særligt kendetegner Kobbøl-Husene, er stedets rummelighed og evnen til at rumme mange forskellige typer udviklingshæmmede med mange forskellige fysiske og psykiske funktionsniveauer de forskellige steder, Kobbøl-Husene består af. Medarbejderne fortæller, at:

"Vores brand er, at vi rummer mange forskellige typer udviklingshæmmede med mange forskellige overbygninger og mange forskellige fysiske og psykiske funktionsniveauer ... vi er dem, der har modtaget revl og krat alle mulige steder fra og fået alle mulige udviklingsformer. Der har ikke været sådan en homogen gruppe i det ... det er tilfældigt, hvordan de er flyttet ind, der er ikke noget homogent i det" (KvalikomBo, 2010 2-19810).

For medarbejderne er der ingen tvivl om, at Kobbøl-Husene ikke bare er rummelige, men at de består af et sammensurium af beboere med forskellige typer af udviklingshæmning uden noget helhedspræg. Medarbejderne fremstiller beboersammensætningen som ganske uhomogen uden, at der har været noget overordnet princip for visitering af særlige grupper til Kobbøl-Husene.

Ledelsen siger på den anden side, at *"Vi forsøger også at skabe så homogen en sammensætning som muligt. Det er noget vi arbejder med ... hvis man er meget ung og velfungerende, er det her ikke lige stedet."* (KvalikomBo, 2010 1-19810).

Der er klare forskelle mellem medarbejdernes og ledelsens opfattelser af beboersammensætningen. Medarbejderne oplever, at Kobbøl-Husene rummer mennesker, med store forskelligheder, og at visiteringsmåden har betydet, at der er store forskelle på beboerne. Ledelsen fremhæver på den anden side, at det ikke er de mest velfungerende, der hører hjemme i Kobbøl-Husene, og at man arbejder på at skabe en homogen gruppe beboere. Muligvis kan forskellen på de to udsagn forklares ved, at der faktisk er en ganske stor spredning blandt beboernes karakteristika, mens ledelsen arbejder på at skabe en mere homogen beboersammensætning ved for eksempel ikke at lade mere velfungerende og unge blive visiteret til Kobbøl-Husene.

Beboergruppen beskrives i det hele taget af både ledelse og medarbejdere som en gruppe med mange problematikker. Der er funktionsmæssigt dårlige, flere med sindslidende, f.eks. massivt psykisk syge oveni udviklingshæmningen, som har ringe sociale færdigheder, er ret plejekrævende, er medicinerede,

udad reagerende. Mange har brug for kontakt med medarbejderne i stort set alle situationer, flere har intet sprog, mens andre klarer sig bedre kommunikationsmæssigt. Beboerne spænder bredt udviklingsmæssigt, fra fire måneder til otte-ti år, fortælles det om deres 'kognitive udviklingsalder'.

Det er karakteristisk, at der ikke alene er forskel på medarbejdernes og ledelsens opfattelse af, hvem, der bliver visiteret til Kobbøl-Husene. Også når det drejer sig om beboernes fysiske kapabiliteter, er der forskelle i opfattelserne, hvor ledelsen i deres interview siger, at *"vi har for eksempel ikke kørestolsbrugere heroppe, det er det rent fysiske aspekt i det, og har heller ikke mulighed for at oprette det, ikke hvis det er kontinuerligt, man sidder i kørestol eller et eller andet"* (KvalikomBo, 2010 1-19810). Mens medarbejderne siger, at *"Ja, så det er et kæmpe spring, hvor man også rent fysisk har nogle, der sidder i kørestol og skal have blendet mad..."* (2-19810).

Denne forskel på medarbejdernes og ledelsens opfattelse af beboernes fysiske kapabilitet er tankevækkende, da den kan tyde på, at der ikke alene er stor forskel mellem ledelsens og medarbejdernes opfattelse på beboernes sammensætning, der er tilsyneladende også store forskelle i opfattelsen af, hvad beboerne rent faktisk mobilitetsmæssigt er i stand til. Denne forskel på ledelsens og medarbejdernes opfattelse kan tyde på, at det nogle steder kniber med kommunikationen mellem ledelse og medarbejdere, eller at ledelsen fysisk ikke er ret meget ude i tilbuddet. Det er ledelsens oplevelse, at borgerne i høj grad søger medarbejdernes selskab, men at borgerne også har en fornemmelse af og mærker hinandens nærvær, og på den led har glæde af deres bofællesskab. Medarbejderne fortæller, at nogle af borgerne har kendt hinanden i mange år, og at medarbejderne tænker i og fokuserer på, hvem der oplever samhørighed med hinanden. Man er opmærksom på initiativer til samspil mellem beboere så som smittende latter, at en hinanden og holden øje med hinanden, ligesom man er opmærksom på, hvem der ikke har det godt med at være i stue sammen. De interviewede mener, at problemer med samhørigheden mellem borgerne har at gøre med, at borgerne er så forskellige, som de er, og at nogle dermed har så forskellige behov, at de har svært ved at forholde sig til hinanden.

Ledelsen og medarbejderne fortæller, at Kobbøl-Husene arbejder med udvikling med udgangspunkt i den enkelte beboers funktionsniveau og udviklingsalder. Man arbejder med den enkelte borgers ressourcer på baggrund af pædagogiske planer, funktionsbeskrivelser, halvårsstatus og aktivitetsplaner.

Disse redskaber er det lovgivningsmæssige udgangspunkt for arbejdet med beboerne, og de udgør derfor grundlaget for arbejdet med beboerne, fortæller ledelsen.

Kobbel-Husene beskrives af ledelsen som et godt sted for beboerne, fordi der er

- fokus på trivsel
- stor omsorg for beboerne
- almindelig hygge
- 'drillerier'
- aktiviteter hvor man gør noget sammen
- man sidder og snakker
- det er beboernes hjem, og derfor indrettet jf. deres ønsker

Det understreges til gengæld også, at man er økonomisk trængt, og at den stramme økonomi sætter sig spor i forhold til, hvad man kan, og hvordan medarbejderne har det i deres arbejdsliv. Ledelsen understreger, at den er bevidst om, at medarbejderne arbejder under pres og stress, de løber stærkt for at opfylde Kobbel-Husenes visioner, og det er hårdt for dem.

Alligevel vurderer ledelsen, at der nu er mere ro på, end der har været: *"Der begynder at ske sådan en samling og en forståelse af, hvor vi er på vej hen"*, oplyser den. Ud over ubesatte stillinger på grund af ansættelsesstop fremhæves det, at det lægger et pres på stedet, at flere borgere er smidt ud af deres dagtilbud, fordi de ikke kan rummes der, og derfor opholder sig i hjemmet i dagtimerne, og at ud-medicinerede borgere i samarbejde med psykiater medicineres igen, for at personalet kan klare situationen (Kvalikombo, 2010 1-19810).

Medarbejderne oplever i nogen grad, at der er udviklet et samarbejde mellem de forskellige dele af Kobbel-Husene. De fortæller om en massiv mur, der tidligere har været mellem de forskellige dele af Kobbel-Husene, er ved at være brudt ned. Nu kan man for eksempel låne et æg hos hinanden og gå på besøg. Medarbejderne siger, at det er op til dem selv at være opsøgende, når det kan lade sig gøre i hverdagen, men der har også været fælles pædagogiske dage initieret af ledelsen. Det har medvirket til en begyndende samling af medarbejderne i 'et Kobbel-Hus'. Medarbejderne beklager, at dette initiativ er blevet skåret væk på grund af den økonomiske situation.

I det omfang det er muligt, finder medarbejderne på aktiviteter, der tilgodeser borgernes ønsker: *"Jeg synes bestemt, at personalet benytter enhver chance for at komme ud og gøre det, borgerne kan lide"* (Kvalikombo, 2010 1-19810), siger en ledelsesperson. Ledelsen roser i det hele taget medarbejderne for at være gode til at koordinere og samle op, tage hensyn til hinanden og planlægge sådan, at aktiviteter kan foregå nogenlunde roligt. Medarbejderne fortæller, at de dels finder plads til spontane aktiviteter i hverdagen, at der ligger faste aktiviteter på bestemte ugedage, at der finder aktivitet sted i dagtilbuddet, og at flere borgere har ledsagere, som også byder ind med aktiviteter sådan, at der samlet set vurderes at være et højt aktivitetsniveau inden for de rammer, der er til rådighed i Kobbøl-Husenes henholdsvis dag- og botilbud og med hensyntagen til den mængde praktisk arbejde, der ifølge medarbejderne fylder meget af hverdagen.

Pædagogisk beskrives Kobbøl-Husene som et sted, der arbejder med miljøterapi. Det betyder ifølge ledelsen, at der er faste strukturer, som skal følges af de forskellige individer, medarbejderne udgør. De kan være enige eller uenige om strukturerne, understreges det; men de skal være enige om at overholde de vedtagne strukturer for borgernes skyld, for det er for deres skyld, at strukturen er lavet. Der er både strukturer, der gælder huset som helhed som f.eks. husregler, der imødekommer fællesskabet, og den individuelle miljøterapi hos den enkelte borger. Medarbejderne oplever, at de arbejder meget tæt sammen om at imødekomme den enkelte borger, men som de forskellige personer de er, med deres forskellige fortolkninger af borgerens behov, det kan indebære, arbejder de ud fra hver deres opfattelser internt i det enkelte team og lykkes alligevel med at opnå et fornuftigt samarbejde.

Selvbestemmelse spiller en stor rolle Kobbøl-Husene. Hverdagsrutinerne er bygget op om beboernes ønsker og behov, fortæller ledelsen. Selvbestemmelsen udmøntes i, at beboerne har mulighed for at vælge helt ned i de små ting omkring spisning, sengetid mv. Det er en pædagogisk udfordring ifølge ledelsen at arbejde med beboernes selvbestemmelsesret – for medarbejderne træffer jo valg om, hvad beboerne har at vælge imellem. Der arbejdes med, hvordan man hele tiden kan være opmærksom på dette forhold og gøre det bedre.

Pårørendesamarbejdet bærer præg af, at mange pårørende har sagt fra eller simpelthen er faldet fra på grund af alder. Mange af beboerne er blevet fjernet fra deres familier som børn, og anbragt på institutioner. Derfor spiller bor-

gernes historie på det område en rolle for graden af pårørendekontakt. Det samlede billede er, at de borgere der er vokset op hjemme i en familie har en højere grad af kontakt med deres pårørende end dem, som er vokset op på institution. Medarbejderne fortæller, at samarbejdet med de pårørende, der er kontakt med, typisk vedrører aftaler omkring ferie, at man ringer sammen og videregiver forskellig information, modtager kritik mv. Det er helt forskelligt fra pårørende til pårørende, hvordan det samarbejdet foregår.

Sammenfatning

Kobbelt-Husene er et tilbud, en organisation, der ligger på tre matrikler. Tilbudet har en meget uensartet beboergruppe, hvad der påvirker organisationens måde at fungere på ved, at der flere gange påpeges både i interviewene og i tilsynsrapporten, at det giver problemer med så forskelligartede beboere med hensyn til at rumme dem i en hverdag.

Organisationen er kendetegnet ved både at være topstyret og samtidig have et vist råderum inden for nogle rammer, som udgøres af den årlige resultatkontrakt, virksomhedsmodellen Det Gode Sociale Tilbud og gennem den såkaldte excellencemodel. Samtidig er der vedtaget en række værdier for sociale tilbud i kommunen og på Kobbelt-Husene centralt, som det forventes, at medarbejderne efterlever, ligesom der både findes kommunale og lokale ledelsesværdier, som det forventes, at lederne overholder i deres daglige ledelse.

Det karakteristiske ved disse styringsmåder, ledelsesteknologier, er, at de er mere eller mindre indirekte. Der gives ikke hverken til ledere eller til medarbejdere direkte ordrer om, hvad de skal gøre, men der lægges ganske stramme rammer indenfor hvilke, de så kan vælge at agere på egen hånd, men på den måde, værdierne og aftalerne foreskriver.

Styringen foregår som en blanding af autonomi, selvstændige beslutninger, og styring. Denne blanding af styring og autonomi kommer til udtryk ved selvstyring, ved at den enkelte medarbejder styrer sig selv men ud fra på forhånd givne rammer. Det giver en blanding af en hierarkisk og autonom styring. For at man kan effektuere denne styringsform kræves det, at topstyringen foregår som det, der er blevet kaldt metastyring, der er en styring, som sætter rammerne, som selvstyringen skal foregå indenfor (Sørensen & Torfing, 2002). Der er her tale om styring af selvstyring.

Denne blanding af udefra kommende metastyring og selvstyring er netop den form for styring, vi ser i forbindelse med Kobbøl-Husene i og med, at rammerne er givne dels gennem forhandling mellem organisationen og den kommunale forvaltning i de årlige kontrakter, Det Gode Sociale Tilbud og Excellencemodellen og dels ved, som vi har hørt det for medarbejdernes vedkommende, de pædagogiske dage, hvor man har talt om værdier, og hvor denne diskussion har haft som effekt, at der ifølge tilsynsrapporten er opnået et bemærkelsesværdigt fælles fodslag blandt medarbejdere og ledelse om, hvad de vedtagne værdier skal betyde i den daglige pædagogiske praksis. Herved bliver medarbejderne i stand til at styre sig selv. Værdierne fortæller, hvad der er rigtigt og forkert at gøre og bliver derfor retningsvisende for den konkrete handling (Klaus Kasper Kofod, 2007).

Metoden, denne metastyring foregår på, består i en blanding af indretning af de organisatoriske strukturer, en strukturel betydning og det, man kan kalde en diskursiv betydning. Den strukturelle betydning består i, at organisationen indrettes således, at opgaveløsning organiseres heterarkisk, vandret i (mere eller mindre) autonome netværk således, at de enkelte enheder, teams, arbejder mere eller mindre autonomt, selvstyrende. Det er udtryk for en decentralisering af beslutningskompetence fra ledelse til medarbejdere. Decentraliseringen betyder, at der opstår organisationsformer i teamene med egne beslutningsmyndigheder og eget beslutningsgrundlag (Danelund, 2005). Denne bevægelse kan man også læse ud af både Gribskov Kommunes og Kobbøl-Husenes ledelsesværdier med deres vægt på tillid, samarbejde, inddragelse, anerkendelse og opbakning.

Den hierarkiske styring, der kommer til udtryk i kontrakterne, i excellencemodellen og i Det Gode Sociale Tilbud, som man er forpligtet på at leve op til og den hierarkiske organisation med ledere og medarbejdere, som har forskellige beslutningskompetencer, overlappes af horisontal, vandret, styring med fokus på de fælles diskursive rationaliteter, man forhandler og diskuterer sig frem til, når man diskuterer værdier, eller pædagogik, eller hvordan man skal skabe en fælles mening og fornuft med det, man arbejder med i det daglige (Weick, 2001b). Det er denne blanding af oppefra-og-ned-styring og vandret styring, som kendetegner det, som er blevet kaldt netværksstyring (Sørensen & Torfing, 2002), og som Kobbøl-Husenes organisering og ledelsesprincipper er et godt eksempel på.

Vega boliger og dagcenter

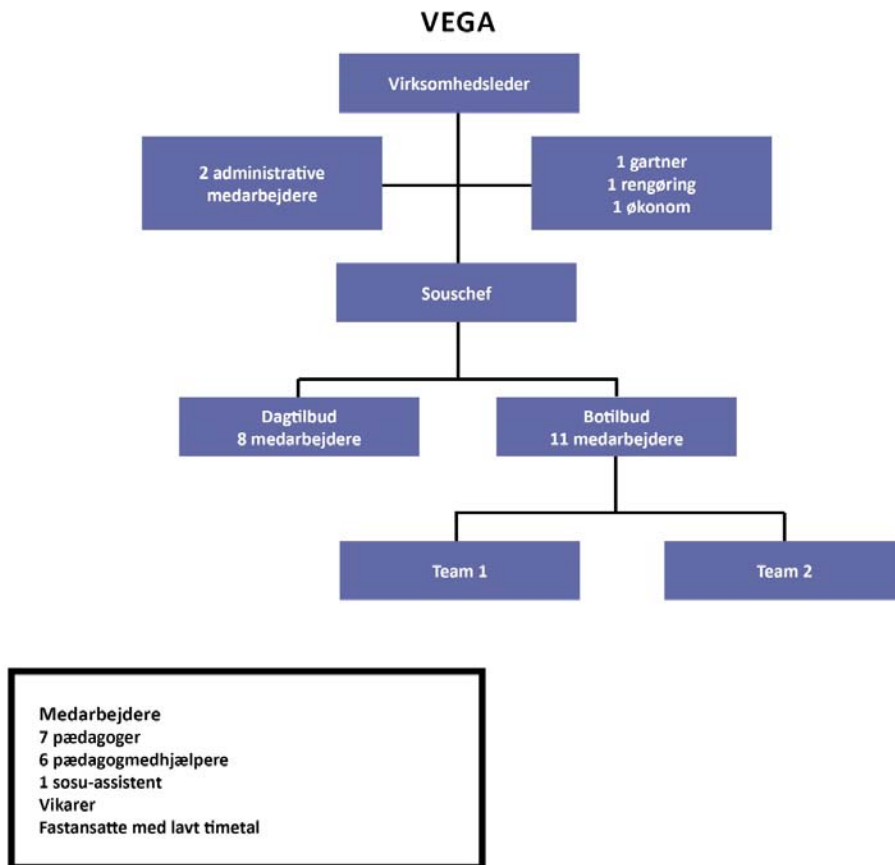
Botilbuddet Vega ligger i Tisvildeleje og er et botilbud for 10 voksne med autisme efter Servicelovens § 104 & 108 og er en del af Gribskov kommunes samlede tilbud. Tilbuddet Vega består af en boenhed på Bryggervej 8 i Helsingør og en dagcenterenhed Tisvilde, på Godhavnsvej 2 B. Antallet af beboere i boligerne er 10 og i dagcentret 17 herunder de 10 fra boligerne. Der bor 5 kvinder og 5 mænd. De fordeler sig aldersmæssigt på årgangene fra 1961 - 1979. Alle Vegas beboere og brugere har autismediagnose (Vega, 2010a).

Der er i alt 11 medarbejdere i boligerne og 8 i dagcentret. Hertil kommer ledelsen på 2 personer, en virksomhedsleder og en souschef. Med undtagelse af to medarbejdere 'pendler' alle medarbejdere mellem at arbejde i bo- og dagtilbuddet.

Vegas fysiske indretning består for boligernes vedkommende af 10 toværelses lejligheder, fordelt i 2 levegrupper. Lejlighederne består af stue, lille køkken, soveværelse, stort badeværelse og en lille terrasse. Lejlighederne er delt op i to grupper med hver fem lejligheder, som er forbundet med en stor, bred gang. Til hver gruppe er der et fælles opholdsrum, fælles køkken og spisestue, vaskeri og depotrum. Udendørs er der en fælles terrasse og et mindre stykke fælles have. Til personalet er der soverum, garderobe, badeværelse, kontor og et lille mødelokale (Vega, Øster, & Havemann, 2010, Bilag B).

I dagcentret er der administration, køkkenværksted, gartneri, autoværksted, kreativt værksted samt et mindre antal lokaler, der anvendes til forskellige formål. Der er endvidere en stor have med mange faciliteter og mulighed for forskellige aktiviteter (Vega et al., 2010). Dagcentret består af forskellige arbejdende værksteder: Køkkenværksted, kreativt værksted, gartneri samt rum til generelle eller specielle formål: massagerum, drivhus, udestue, spisestue, legerum og et musikrum. Dagcenterets uge er opdelt i N-dage og G-dage: N-dage (mandage og tirsdage) står for normale dage. G-dage (onsdage, torsdage og fredage) står for GLADE-dage, og her arbejdes der med temaer, der strækker sig over ca. en måned ad gangen (Vega, 2010a).

Vegas organisationsdiagram:



Organisering

Arbejdsfunktionerne blandt ledelse og personale består af ledelse, administration, pedel, pædagogiske, både faglærte og ufaglærte, social og sundhedsassistent, økonoma, gartner, nattevagter, rengøring, studerende, arbejdsprøvnings. Arbejdstilrettelæggelsen på matriklen planlægges overordnet på team- og medarbejdermøder, konkret på daglige overlapsmøder.

Vega har en virksomhedsleder og en stedfortræder, og begge har deres daglige arbejdsplads i administrationen på Vegas dagcenter. Der arbejder to administrative medarbejdere på Vega, disse er ligeledes fysisk placeret på dag-

centeret. I boligerne er der ansat et antal pædagoger og pædagogmedhjælpere, ligesom der er fast vågen nattevagt.

Vega har følgende faste udvalg: Med-udvalg, pædagogisk udvalg, arbejdsplansudvalg og et kostudvalg. Vega har følgende mødestruktur: Der er hel, og halvdags møder for medarbejdere i boligerne, heldagsmøder for medarbejdere på dagcenteret, ledermøder, pårørendemøder, fællesmøder, teammøder, vikarmøder, driftsmøder, administrationsmøder inklusive økonomimøder og endelig holder de faste udvalg løbende møder i forhold til årsplanen. På Vega skaber man sig i vidt omfang overblik over årets aktiviteter via årsplan, som udarbejdes i efteråret (Vega, 2010b).

Der er etableret teams omkring beboerne, hvor flere medarbejdere arbejder sammen. Tidligere havde beboerne én kontaktperson, hvor medarbejderne oplevede, at beboerne kunne blive for afhængige af denne ene person. Beboerne kunne opleve svigt ved ferie, andet fravær eller ophør i en stilling som medarbejder. Når der er et team, der omgiver beboeren, opleves sådanne svigt ikke så nemt. Denne organisationsform er blevet udviklet sådan, at der nu er etableret to teams omkring beboerne (Se organisationsdiagram).

Ifølge tilbuddets egenbeskrivelse er matriklens strukturelle muligheder, når det drejer sig om boligerne, meget begrænsede, mens der for dagcentrets vedkommende er gode muligheder, især for udenoms arealernes vedkommende, mens de fysiske rammer indendørs er yderst begrænsede (Vega, 2010b).

Medarbejderne

På Vega er der 21 faste medarbejdere, samt et antal vikarer og fastansatte medarbejdere på lavt timetal. Disse medarbejdere består af 1 økonomi, 7 pædagoger, 2 administrative medarbejdere, 6 pædagogmedhjælpere, 1 gartner, 1 ansat til rengøring, 1 Social og sundhedshjælperassistent samt 2 personer i ledelsen: en virksomhedsleder og en souschef. Der skelnes normalt ikke mellem faggrupper, der er dog altid pædagoger med ved udarbejdelse af pædagogiske indsatsplaner.

På hverdage møder der normalt 3-4 personaler om morgenen. Om eftermiddagen og om aftenen er der også normalt 3-4 personaler. Om natten er der en vågen nattevagt (Vega, 2010a). I weekenden møder der 3 medarbejdere om morgenen, og 3 om eftermiddagen, og der er endvidere en vågen nattevagt. De

medarbejdere, der møder i boligerne om morgenen, er et blanding af døgnmedarbejdere og medarbejdere fra dagcenteret.

Medarbejderne i døgntilbuddet følger med beboerne på arbejde om morgenen, hvor der køres i Vegas egne busser. Medarbejderne fra boligerne deltager herefter i dagcenterets arbejde. Om eftermiddagen køres brugerne tilbage til boligerne, og medarbejderne holder et kort overlapsmøde med de medarbejdere, der skal arbejde om aftenen. Aftenmedarbejderne holder ligeledes kort overlap med nattevagten. Medarbejderne arbejder i fast 6-ugers rulleplan. De arbejder henholdsvis hver anden eller hver tredje weekend. Medarbejderne deltager i ferieture med beboerne, samt ledsager dem hvor de har brug for det (Vega, 2010b). Fem medarbejdere mødes en gang om ugen på botilbuddet. Det har den effekt, at medarbejderne får gode muligheder for at tilrettelægge udflugter, og det styrker sammenholdet for såvel beboere som medarbejdere (Vega et al., 2010).

I den tilsynsrapport, der er blevet udarbejdet i 2010, udtrykker medarbejderne, at de er tilfredse med, at arbejdsmiljøet er blevet bedre, og at de føler sig som en stærk og engageret medarbejdergruppe. De kunne dog godt ønske sig, at lederen var mere til stede, selvom de har forståelse for, at lederen må prioritere det udadvendte arbejde i forhold til Gribskov kommune og andre offentlige instanser, som det hedder. På Vega har man arbejdet med dokumentationsarbejdet, og medarbejderne oplever ikke længere, at dokumentationsarbejdet tager overhånd på bekostning af arbejdet med beboerne.

Det fremhæves i tilsynsrapporten, at Vegas værdigrundlag er ophængt tilgængeligt flere steder i botilbuddet, og at medarbejderne oplyser, at de efter deres ansættelse har været til samtale med ledelsen om værdigrundlaget, hvor man som medarbejder skal forpligte sig til, at efterleve det i den daglige kontakt med beboerne. Medarbejderne fremhæver, at de anser det for en stor styrke for arbejdet på Vega, at der er denne klarhed over værdigrundlaget og dets betydning for det daglige arbejde, og som noget de aldrig har oplevet på andre arbejdspladser. Ledelsen oplyser, at værdigrundlaget også er ledetråd for udmøntningen af et udviklingsprojekt, man har iværksat i 2010 (Vega et al., 2010).

Beboerne

Beboernes og brugernes belastningsgrad, når det f.eks. drejer sig om kommunikationsevne, mobilitet og selvhjulpethed, varierer fra næsten ingen evne til at

kommunikere ekspressivt til fuldt udviklet verbalt sprog. Alle beboere og brugere er fuldt eller næsten fuldt mobile. En enkelt af beboerne, som kun har ringe mobilitetsevne, er undtaget herfra. Graden af selvhjulpnehed varierer fra beboere, der har brug for hjælp til stort set alt, til beboere der er næsten helt selvhjulpne.

Beboerne på botilbuddet har boet sammen i mange år, fra teenagealderen til deres nuværende alder på 35-45 år. Det betyder, at der mellem beboerne er søskendelignende relationer, som man bygger videre på i det pædagogiske arbejde, hvorfor det pædagogiske arbejde tilrettelægges efter alder og behov (Vega et al., 2010).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Vega (n=17)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	<i>Udfører selv helt/delvist aktiviteten</i>	<i>Udfører ikke selv aktivitet</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Oplever ikke begrænsninger</i>	<i>Oplever begrænsninger</i>
Kontakt til familie og venner	10	40	50	55	45
Interesser/hobber	70	15	15	55	45
Måltider	100	0	0	45	55
At komme omkring	100	0	0	65	35

Vega (n=17)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	<i>Ingen/lette be- grænsninger</i>	<i>Moderate/svære begrænsninger</i>	<i>Behov for fuldstændig assistance</i>	
At spise	35	60	5	
At drikke	65	35	0	
At bade	30	60	10	
At vaske sig	10	80	10	
At pleje kroppen	10	80	10	
At klæde sig af og på	50	50	0	
Toiletbesøg	60	35	5	
At færdes i egen bolig	80	10	10	
At sikre indkøb af hverdagens varer	0	10	90	
At lave mad	0	30	70	
At gøre rent	0	30	70	
At vaske tøj/linned	0	25	75	
At færdes udendørs	20	0	80	
At anvende kollektive transport- midler	10	0	90	
At forebygge forværing /tab af funktionsevne	0	0	100	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	0	20	80	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja: 35 %	Nej: 65 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 0 %	Udvikle: 0 %	Fastholde: 100 %	Lindre/understøtte: 0 %

Samarbejdet med de pårørende

Der er et tæt samarbejde med de pårørende. Der holdes årligt 2 møder med alle pårørende, og 4 møder med pårønderådet. Desuden er der faste aktiviteter og arrangementer, ligesom de pårørende besøger beboere efter ønsker og aftale. Der arbejdes endvidere aktivt med brugerinddragelse, ligesom der foreligger planer for samtlige beboere (Vega, 2010b).

Det pædagogiske arbejde

I virksomhedsbeskrivelsen understreges det, at de pædagogiske tilgange tager udgangspunkt i "Det kan nytte" referenceramme og menneskesyn. Af særlige pædagogiske kendetegn fortælles det, at alle Vegas aktiviteter er tilbud, ikke krav, og at der ikke anvendes fysisk magt i arbejdet med beboerne (Vega, 2010b). Medarbejderne oplyser, at de arbejder med den tætte relation til beboerne, hvor de bliver stadig bedre til at læse beboernes behov og ønsker. Medarbejdere er fra begyndelsen af deres ansættelse blevet oplært i at aflæse den enkelte beboers særlige behov og den særlige tilgang, den enkelte beboer har brug for (Vega et al., 2010).

Der arbejdes desuden med 'Gentle Teaching', massage som pædagogisk værktøj, socialmotorik og med struktur og genkendelighed, som det hedder i tilsynsrapporten (Vega et al., 2010, Bilag B)

Interviews på Vega

Der er foretaget to interviews på Vega: et interview med en leder og et gruppeinterview med tre medarbejdere.

Det store overlap af medarbejdere på dag og døgntilbuddet, som er omtalt i indledningen, betragter man som en central del af Vegas arbejdsmetode. Både leder og pædagoger fremhæver denne sammenhæng i interviewene:

"Vi gør jo meget ud af, i ordets egentlige forstand, at gøre det til et helhedstilbud for de ti som vi rammer mest" [d.v.s. dem der både er i dag- og døgndel (Kvalikombo, 2010 4-19810). "På den måde er der sammenhæng i, hvordan vi er sammen med beboerne, og hvad det er for nogle tilbud, vi giver beboerne. Det stopper jo ikke om man er her eller der" (Kvalikombo, 2010 3-19810).

Denne måde at tilrettelægge arbejdet på giver ifølge de interviewede en sammenhængende indsats eller tilbud til den enkelte borger ved, at man tilrettelægger arbejdet på tværs af tilbudstyperne således, at borgerne føler en kontinuitet i tilbuddene som en ramme om deres liv, uafhængigt af, om de på et givet tidspunkt opholder i dette ene eller det andet tilbud.

Ledelsen beskriver botilbuddet Vega som en 'Det Kan Nytte' institution, som et grundlæggende menneskesyn at møde borgerne med. Det uddyber medarbejderne, da de bliver spurgt, hvad der karakteriserer fagligheden på Vega med, at de ikke tænker på borgerne som autister, men som de mennesker de er. Medarbejderne siger, at de

- møder borgerne, der hvor de er, i modsætning til at putte dem ind i foruddefinerede rammer for mennesker med autisme
- anerkender borgerne: er sammen med dem som mennesker, hører hvad de siger, følger deres behov. Det vil sige, at man kan gøre noget andet end det planlagte, hvis det er det, der vurderes at fungere
- skaber udvikling gennem relationsarbejde

Det beskrives som noget særligt for Vega, at de har en 'Det Kan Nytte' tilgang til borgergruppen, fordi det netop ikke er en pædagogisk tilgang, man vanligvis benytter med autister. Medarbejderne understreger, at det med denne tilgang giver god faglig mening ikke at putte borgerne ind i faste faglige rammer om, at de har brug for ubrydelige strukturer, skemaer og rammer. Rammerne skal kunne brydes, for *"Det er dejligt, der er tid til noget andet end det, der lige var planlagt ... være sammen med dem og se dem glade"*. Det beskrives i interviewet, hvordan rammerne sættes på baggrund af erfaring med den enkelte borgers behov herfor, og at der så herudfra arbejdes med at åbne rammerne via relationsarbejdet.

Botilbuddet Vega beskrives som 'en familie derhjemme' i den forstand, at borgerne kan gøre de ting, de har lyst til: Være inde hos sig selv, deltage i det fælles liv, i de fælles lokaler med de opgaver om madlavning, tøjvask mv., der er. Det opleves som en del af det pædagogiske arbejde i både dag- og botilbud at motivere borgerne til at deltage i fællesskabet. Der tales om at motivere til det, som er tilbuddet lige nu, holde fast i den aktivitet der er i gang, motivere til at komme tilbage til 'udgangspunktet', hvis en borger er udfarende; men hele tiden med det afsæt i forhold til borgeren, at de kan deltage 'derfra, hvor de er'. Det formuleres af pædagogerne som, at

"... det er vigtigt at understrege, at det er med en anerkendende tilgang hele tiden. Det er ikke noget med 'øv nu skal du lige, nu sætter jeg uret, og så gør vi sådan' – Det er 'hvor er den pæn, og kan du prøve at tegne den kuffert, du skal have

med på rejsen. Det er hele tiden den der opbyggende tilgang” (Kvalikombo, 2010 4-19810).

Det er indtrykket fra interviewene, at borgerne i høj grad tiltrækkes af medarbejderne og opsøger det samspil, der foregår omkring medarbejderne i huset. Det lægger et vist pres på medarbejderne om at være permanent tilgængelige for beboeren, fordi

”Det er klart, at hvis du spørger, så vil borgerne gerne have en-til-en hver dag 100 %, men sådan spiller klaveret ikke, og det ved de et eller andet sted godt ... men man prøver at flette det, de gerne vil, ind” (Kvalikombo, 2010 4-19810).

Pædagogerne fremhæver her, at beboerne skal finde en balance mellem at være sammen med pædagogerne hele tiden og på den anden side stiller begrænsede ressourcer sig i vejen for det. Kunsten bliver så for pædagogerne at finde en balance således, at borgernes ønsker og behov tilgodeses i rimelig grad.

Men det vurderes samtidig, at borgerne har glæde af hinanden: De har kendt hinanden længe, i mere end 20 år, og borgerne beskrives som en gruppe, der passer på hinanden, fordi de interesserer sig for, hvor de andre er, *mens de lever deres liv 'hver for sig'*.

Medarbejderne oplever således, at borgerne har omsorg for hinanden, mens ledelsen understreger, at alle borgere er udad reagerende. Borgernes udad reagerende adfærd giver, set fra ledelsens perspektiv, anledning til den største pædagogiske udfordring om at tilbyde tilpas udviklingsmulighed. Medarbejderne og ledelsen understreger, at udmøntningen af disse udviklingsmuligheder sker i relationsarbejdet med den enkelte borger. Alle skal kunne rummes i Vega. *”Vi har holdningen, at alle skal kunne rummes. Og hvis de ikke kan rummes her, så må vi finde ud af at rumme dem i en bus og køre ned på stranden eller ned i baghaven eller et eller andet” (Kvalikombo, 2010 3-19810).* Her lukrerer man af, at Vega både disponerer over en bus, og af at det for dagtilbuddets vedkommende ligger i en meget stor parklignende have med at mange aktivitetsmuligheder.

Den rummelige holdning til borgerne, som bor på Vega, kommer til udtryk ved konstateringen af, at selvom man ved at vedkende sig 'Det Kan Nytte'-ideologien og ikke ønsker at lægge for faste rammer ned over borgerne, så an-

erkender pædagogerne dog, at de ind imellem bliver nødt til at sætte rammer for borgerne, når de af en eller anden grund har dårlige eller mindre gode dage:

”Alle kan have dårlige og mindre gode dage... Der er også nogle hvis handicap spiller dem et puds, så de ikke kan gennemskue konsekvenserne af deres egen adfærd i forhold til sig selv og resten af de venner, de nu engang bor sammen med. Så ja, der er det nogle gange per god erfaring, at vi bliver nødt til at sætte nogle rammer og sige ’dem lever vi i’ og så igen arbejde med relationen, og når den ligesom er der, så kan man åbne lemmen lidt og prøve noget nyt, men stadigvæk tilbage til den faste ramme. Sådan er der nogle, der har det” (KvalikomBo, 2010 4-19810).

Samarbejdet mellem medarbejderne beskrives af ledelsen som tæt, fordi det er det nødt til at være på et så lille et sted som Vega. Medarbejderne beretter, at de er i faglig dialog og diskussion med hinanden, bruger hinandens erfaringer og kompetencer for at løfte tilbuddet til borgerne. *”Man har altid et øre for at hjælpe”*, siger en af dem om samarbejdet mellem de to grupper i botilbuddet, som man forsøger at dele sig i i hverdagen. Det er en opdeling, man har foretaget, fordi det vurderes nemmere for borgerne at forholde sig til seks frem for 12 ’familie-medlemmer’. Medarbejderne oplever, at Vega er et godt sted at være kollegialt set, fordi man lytter til hinanden, laver aftaler og får tingene til at glide ved at høre opmærksom på, ’hvad hinanden kan’ i hverdagen.

Den samme opfattelse af det kollegiale samspil kan identificeres i ledelsesinterviewet, hvor de enkelte medarbejders forskellige kompetencer værdsættes i den samlede indsats.

”Vi fandt ud af, hvad er det, vi har brug for i hver gruppe, hvad er det for nogle kompetencer, der er brug for, og så delte personalet sig ind ... Det er ikke alle, der skal kunne alt: hvad er det for nogle kompetencer den enkelte medarbejder har, og så får de arbejdsopgaver. De blomstrer ikke af at lave ting, de ikke gider” (3-19810)

Organiseringen af medarbejderne i de to grupper, som medarbejderne arbejder i, er sket efter, hvilke kompetencer, der er brug for i de respektive grupper, og som medarbejderne har i forhold til de arbejdsopgaver, der skal løses. Medarbejderne har så valgt gruppe således, at der er de nødvendige kompetencer til

stede i hver gruppe. Man bygger på et princip om, at kompetencerne skal være komplementære sådan, at medarbejderne kan supplere hinanden. Denne måde at sammensætte grupperne på er sket ud fra en devise om, at man kun får tilfredse, blomstrende, medarbejdere, hvis de selv har indflydelse på deres egen arbejdsituation og på, hvilke arbejdsopgaver de skal løse.

Ledelsen beskriver anerkendelsen af medarbejderne som meget vigtig, fordi ledelsen er bevidst om to forhold, der gør sig gældende i det daglige pædagogiske arbejde. Dels er der ikke 'tilbagemelding' fra de autistiske borgere på samme måde som med andre grupper. Dels er det pædagogiske arbejde på Vega kendetegnet ved at være 'alene-arbejde'. Man er godt nok på arbejde samtidig med en kollega, men det er ofte med hver sine opgaver omkring beboerne i en travl arbejdsdag. Ledelsen beskriver derfor en af de væsentligste ledelsesopgaver som det 'at give tilbage', sådan at medarbejderne bliver ved med at blomstre og synes, at de har gejsten for arbejdet. Men dertil hører også, at ledelsen opfatter deres medarbejdergruppe som særdeles kompetent. De omtaler medarbejderne som engagerede, arbejdsomme, fagligt dygtige og orienteret mod at borgerne skal have det bedst muligt.

Ledelsen ser sig selv som frontløbere og styrende for, at den pædagogiske udvikling kan foregå på Vega. Ledelsen skal sætte de processer i gang, som giver medarbejderne mulighed for at bestemme, hvad der skal ske med stedet, fortæller den.

Forholdet til de pårørende beskrives af både ledelse og medarbejdere som godt. De pårørende er engagerede, aktive og giver udtryk for tilfredshed med tilbuddet, selv om de ansatte opfatter de pårørendes holdning til tilbuddet som lettere skeptisk. Medarbejderne fortæller, at samarbejdet med de pårørende er båret af gensidig tillid omkring borgerens handicap, ressourcer og besværligheder, med forskellig intensitet alt efter de enkelte pårørendes stillingtagen til, hvor meget de vælger eller magter at involvere sig i hverdagen.

Denne opfattelse underbygges af ledelsens oplevelse af, at de pårørende tillidsfuldt følger med i det pædagogiske arbejde med borgerne præcist med en vis skepsis: *"Vi tror ikke på det I laver, men vi kan se det virker"*. Samtidig har man på Vega forståelse for, at de pårørendes perspektiv er anderledes end personalets: Det er deres børn, og det kan være svært at give slip og give selvbestemmelsesretten, som Vega vægter, tilstrækkelig plads. Både medarbejdere og ledelse fortæller, at de pårørende spiller en stor rolle i forhold til at bringe borgernes fortid videre. En af pædagogerne udtrykker det således, at *"jeg tror, at meget af den viden de pårørende kommer med, den lagrer sig"* (Kvalikombo, 2010 4-19810). De pårørendes viden bruges i det pædagogiske arbejde, for borgerne vil gerne snakke om deres fortid.

Sammenfatning

Vega er et bo- og dagtilbud i Gribskov kommune. Botilbuddet ligger i Helsingør med 10 beboere og dagtilbuddet i Tisvilde med 17 brugere. Der er ansat i alt 21 medarbejdere inklusive to i ledelsen.

Vega er kendetegnet ved, at det er et relativt lille tilbud, hvorfor der er et tæt samarbejde mellem medarbejdere og ledelse. Ledelsen opfatter sig selv som "frontløbere", som den instans, der skal være styrende for den pædagogiske udvikling på en sådan måde, at det er ledelsen, som skal sætte de nødvendige processer i gang sådan, at medarbejderne har kendte rammer, indenfor hvilke medarbejderne så kan tilrettelægge arbejdet på egen hånd, selv kan tage bestemmelse om de konkrete tiltag med, hvad der skal iværksættes omkring beboerne. Denne tænkning skal ses i modsætning til, at det er ledelsen, som udstikker konkrete bestemmelser. Det er en form for ledelse, hvor ledelsen gennem konkrete udviklingsprocesser itale- og rammesætter arbejdet med beboerne. Det handler om at skabe en fælles mening og forståelse af, hvad man står for værdimæssigt, og hvordan disse værdier skal udmøntes i det daglige arbejde (Weick, 2001a).

Denne italesættelse sætter sig igennem ved, at Vegas værdisæt dels er værdisættet ophængt meget synligt flere steder på botilbuddets adresse, og dels ved, at medarbejderne har været til samtaler med ledelsen, hvor værdisættet har været drøftet, og hvor medarbejderne har forpligtet sig på at efterleve disse værdier. Det har skabt en fælles opfattelse af, hvad det er for retningslinjer, der skal følges i arbejdet med beboerne, og det har skabt et sammenhold mellem medarbejderne. Værdierne fungerer således som både et fyrtårn, som viser vejen for, hvad der er den rette adfærd og for, hvad den fælles kurs skal være (K. K. Kofod, 2007). Ifølge medarbejderne er det lige netop denne effekt denne form for værdiledelse har på Vega.

Den anden side af ledelsens rolle er rollen som den, der anerkender medarbejdernes indsats. Ledelsen understreger, at det er en vigtig rolle ud fra en betragtning om, at den særlige gruppe beboere på Vega, autister, ikke giver tilbagemelding til medarbejderne, og at medarbejderne på trods af, at de arbejder i teams, alligevel arbejder meget alene. Tilsammen giver det ifølge ledelsen et behov for en eksplicit og tydelig anerkendelse af medarbejdernes indsats: at give tilbage, som det udtrykkes i interviewene. Det er en form for anerkenden-

de ledelse, som indebærer stadig understregning af medarbejdernes indsats (Cooperrider & Srivastva, 1987). Det er den form for anerkendelse, som er blevet kaldt for anerkendelse i den solidariske sfære, som handler om at blive anerkendt socialt. Det er her, i det sociale rum, som arbejdspladsen udgør, at anerkendelsen angår medarbejdernes egenskaber både som individer og som de faglige personer, de er (Honneth, 1992/2006). Denne form for anerkendelse er vigtig for medarbejdernes faglige selvopfattelse.

På Vega har man organiseret sig sådan, at der er et botilbud med to såkaldte levegrupper, hvor medarbejderne arbejder sammen i to teams omkring beboerne. Det er en organisering, som sigter på, at der dels skal være kontinuitet i arbejdet omkring beboerne, og dels at beboerne skal opleve, at der er kontinuitet i de personer, der omgiver dem til daglig. Det skal ikke være sådan, at der ved ferie og andet fravær skal opstå den situation, at de ikke føler sig trygge ved, at den eller de personer, som de kender og føler sig trygge ved, ikke er til stede, fordi vedkommende er fraværende af en eller anden grund. Dette fokus på kontinuitet går igen på den måde arbejdet tilrettelægges på ved, at medarbejdere, som møder ind om morgenen, følger beboerne til dagtilbuddet, hvor der holdes overlapsmøder med medarbejderne i dagtilbuddet og videre holdes der overlapsmøder med nattevagterne. De samme medarbejdere arbejder således både i bo- og dagtilbuddet, og det er et led i arbejdets tilrettelæggelse, at der sker medarbejderoverlap, der sikrer den nødvendige kontinuitet ved hjælp af det, som er blevet kaldt overlappende grupper (Likert, 1973, 1974). Desuden sikres denne kontinuitet ved, at der holdes ugentlige møder til planlægning af fælles aktiviteter.

De teams, som arbejder sammen med beboerne i de to levegrupper, har medarbejderne valgt sig ind i sådan, at deres kompetencer komplementerer hinanden. Man kan diskutere i hvilket omfang det er en fordel, at teamene er homogene eller er forskellige ved, at det er forskellige kompetencer, der er repræsenteret i et team. De homogene teams vil have et værdifællesskab og vil derfor sjældent komme ud i konflikter og vil troligt have nemmere ved at kommunikere indbyrdes i teamet. På den anden side viser empirisk forskning, at organisationer med heterogene teams kan udvise bedre resultater end homogene (Jacobsen & Thorsvik, 2007).

Fra ledelsens side har det været et bevidst valg, at medarbejderne selv har haft mulighed for at vælge sig ind i det team, de er i nu. Begrundelsen er ifølge

ledelsen, at det giver medarbejderne større indflydelse på deres arbejde og den måde, de kan tilrettelægge det på, fordi det giver større arbejdsglæde. Der er megen evidens for, at netop muligheden for at tilrettelægge eget arbejde fremmer medarbejdernes motivation og arbejdsglæde, fordi det fremmer medarbejdernes mulighed for at realisere sig selv og deres faglige udvikling gennem deres arbejde (Hackman & Oldham, 1986; Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Maslow, 1943).

Botilbuddet Kronborghus

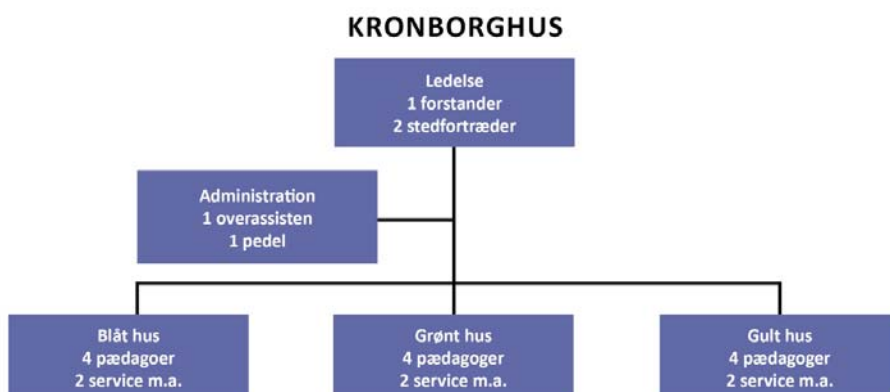
Botilbuddet Kronborghus er et botilbud efter Servicelovens § 108 for voksne med varigt nedsat fysisk og psykisk funktionsevne samt kommunikationsvanskeligheder i Helsingør Kommune. Udover deres udviklingshæmning har flere fysiske handicaps. Alle beboere har brug for megen verbal støtte og mange også fysisk støtte, til stort set alt i hverdagen. Kronborghus har specialiseret sig i beboere med massive kommunikationsvanskeligheder, og der arbejdes med total-kommunikation i samspil og dialog (Kronborghus, 2011c).

Kronborghus består af 21 lejligheder. Lejlighederne er delt i tre huse med syv beboere i hver. Flere af beboerne har dobbeltdiagnoser, herunder sindslidelse. Samtidig er beboergruppen blevet ældre, samlet set, og har dermed pådraget sig fysiske og psykiske aldersbetingede dårligdomme, som gør, at de generelt kan beskrives som 'dårligere' end tidligere. Det opleves også, at 'almindelige særligheder' knyttet til beboernes udviklingshæmning forstærkes med alderen. Samtidig påpeges det, at der også er begyndt at komme nye beboere i 20'erne til, så det er en blandet gruppe beboere, der har Kronborghus som deres hjem. Der er to ledelsespersoner og 19 medarbejdere på Kronborghus (Kvalikombo, 2010 1-17810).

De fysiske rammer er boliger på 65 m², heraf lejligheden på 40m² og serviceareal med sal, massagerum og boblebad. Kronborghus er bygget op omkring tre huse, der under tag er forbundet med en gang, som på den modsatte side rummer administration, tumle- og festsal, møderum og andre rum til brug for beboerne. Mod havesiden forbindes de tre huse med en stor have, der både er en naturgrund og næropholdsrum for beboere og personale. Haverummet grænser ud til en lille skov. Kronborghus vender til de øvrige sider mod et mindre indkøbscenter, villakvarter, skole mv. (Kronborghus, 2011b).

Kronborghus er fra 1. februar 2011 blevet slået sammen med plejehjemsafdelingen Kronborgsund, som var en afdeling under Grønnehave (Kronborghus, Wedel-Brandt, & Knop, 2011). Denne beskrivelse omfatter Kronborghus før sammenlægningen.

Kronborghus' organisationsdiagram



Organisering

Der er i alt 21 medarbejdere: 4 pædagoger og 2 servicemedarbejdere i hvert hus en administrations- og serviceafdeling med en overassistent og en pedel samt en forstander og en stedfortræder.

Der holdes beboermøde en gang om ugen, og der er husmøder om søndagen, på mødet planlægges ugen i forhold til mad, ture, der synges m.v. (Kronborghus, Bringsjord, & Holm, 2010).

Medarbejderne

I tilsynsrapporten fra marts 2011 fremgår det, at medarbejderne er enige om, at hverdagens strukturer og rutiner er udarbejdet med henblik på beboernes trivsel og tryghed. Der er stor fokus på leg som en del af rutinerne, hvilket gør det både sjovt for beboere som for medarbejdere.

Medarbejderne fortæller, at de har en kultur, hvor man ikke tror på skæld ud og disciplin, men at man som menneske lærer gennem leg. Medarbejderne fortæller, at de føler, at de har en høj grad af frihed og fleksibilitet i arbejdet, og at der i huset er en god stemning, der summer af faglig viden. Medarbejderne

oplever en udfordring i at justere aktiviteter og tilgange i forhold til beboernes udviklingstrin, som kan variere meget. Lederen fortæller, at personalet i dagligdagen taler om, hvad de har lovet i forhold til handleplanen, og den enkelte beboers trivsel drøftes på husmøderne.

Medarbejderne har indflydelse på, hvor nye beboere placeres i de grupper, der findes i forvejen. Der er lidt tvivl om, hvordan man arbejder med handleplaner i forhold til beboerne. En medarbejder fortæller, at der arbejdes ud fra en funktionsbeskrivelse og en neuroscreening, og at der er statusmøder ca. hver 2. år. En medarbejder giver udtryk for, at der ud fra lovgivningen skal arbejdes noget mere med, hvordan den enkelte beboer opnår mere selvbestemmelse i hverdagen. Det opleves som lidt af et dilemma, da mange af beboerne ikke kan overskue eller forholde sig til deres valgmuligheder, og det er de små valg i dagligdagen, de kan forholde sig til.

Det omtales i tilsynsrapporten, hvilke tiltag ledelsen gør i forhold til den enkelte medarbejders trivsel. En leder fortæller: *“Vi har i højere grad flere formelle samtaler med den enkelte medarbejder omkring forventninger. Vi holder formelle samtaler med især nyansatte, hvor de bliver indkaldt til en tjenstlig samtale efter proceduren, og hvor der skrives referat, som begge skriver under på”* (Kronborghus et al., 2011)

Medarbejderne oplever, at deres ledelse passer godt på dem ved at spørge til dem og ved at have åbne kontorer. En medarbejder fremhæver det daglige morgenmøde, hvor der bliver spurgt ind til, hvordan de har det. Der er supervision 6 gange om året. Punkterne i supervisionerne er ofte meget beboerrelaterede. Der er afsat hele dage, 8 gange om året til personalemøder (Kronborghus et al., 2011).

På Kronborghus' hjemmeside kan man læse om tilbuddets selvbeskrivelse, at man på Kronborghus ønsker at give de bedst mulige rammer for personalet i dets arbejde med beboerne og i samarbejdet med hinanden. Der arbejdes ud fra den pædagogiske referenceramme Det Kan Nytte. Målsætningen er, at værdierne herfra altid går igen i samarbejdet mellem kollegaerne. Alle skal føle sig set, hørt og forstået.

Det fremhæves, at man synes, det skal være værdifuldt at gå på arbejde, og at man ønsker også at bruge en anerkendende tilgang på arbejdspladsen til at flytte fokus fra de praktiske opgaver til det innovative arbejde med udvikling for beboere og personale på mange niveauer. Derfor forventes det, at kommunikationsformen er anerkendende og respektfuld, og at man er nysgerrig og

forholder sig lydhør over for hinandens værdier. Det kræver, at man reflekterer over egen praksis og hele tiden er fleksible og omsorgsfulde over for hinanden ved, at man er imødekommende over for nye kolleger og andre med gang i huset, så alle kan mærke "den gode ånd", som man lægger vægt på at have på stedet.

På Kronborghus lægger man vægt på at have vi en 'VI-Kultur' sådan, at man kan skabe udvikling i fællesskab – og at man giver både mulighed for at danne og uddanne sig fagligt og personligt. På Kronborghus lægger man vægt på at arbejde med samarbejdsværdier, som viser rummelighed. Man lægger vægt på at se muligheder frem for begrænsninger, og man lægger vægt på at opfatte medarbejdernes forskelligheder som en kompetence. Derudover giver organisationsformen, hævdes det, rig mulighed for at deltage aktivt i beslutningsfaser og tage ansvar. På Kronborghus vil man gerne kendes for både at være gode til at samarbejde på tværs af husene og med eksterne netværk (Kronborghus, 2011e).

Beboerne

På Kronborghus' hjemmeside kan man læse om tilbuddets mission og formål, at Kronborghus er et hjem for 21 voksne, med varig nedsat fysisk og psykisk funktionsevner, samt kommunikationsvanskeligheder, der i vid udstrækning har brug for omsorg og hjælp. Det betyder, at man for beboerne ønsker at skabe en dagligdag ud fra den enkeltes ressourcer, interesser og perspektiv; et hjem – et kommunikativt miljø; at arbejde på, at borgeren kan styre og bestemme sit liv, og føle sig betydningsfuld; at der ydes socialpædagogisk & praktisk hjælp/støtte for at udvikle livskvalitet, succesfulde oplevelser, erfaringer samt lyst & muligheder for udvikling, vedligeholdelse af færdigheder og ret til en god alderdom og at blive set, hørt & forstået (Kronborghus, 2011a).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Kronborghus (n=21)		
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)		
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?	Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?

	<i>Udfører selv helt/delvist aktiviteten</i>	<i>Udfører ikke selv aktivitet</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Oplever ikke begrænsninger</i>	<i>Oplever begrænsninger</i>
Kontakt til familie og venner	40	40	20	80	20
Interesser/hobbyer	80	15	5	75	25
Måltider	95	5	0	65	35
At komme omkring	70	30	0	70	30

Kronborghus (n=21)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	Ingen/lette be- grænsninger	Moderate/svære begrænsninger	Behov for fuldstændig assistance	
At spise	65	35	0	
At drikke	70	30	0	
At bade	25	30	45	
At vaske sig	25	25	50	
At pleje kroppen	15	30	55	
At klæde sig af og på	35	45	20	
Toiletbesøg	40	20	40	
At færdes i egen bolig	60	30	0	
At sikre indkøb af hverdagens varer	0	40	60	
At lave mad	10	10	80	
At gøre rent	0	30	70	
At vaske tøj/linned	0	15	85	
At færdes udendørs	15	50	35	
At anvende kollektive transport- midler	10	30	60	
At forebygge forværring /tab af funktionsevne	0	15	85	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	10	50	40	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
Mentale funktionsnedsættelser	Ja: 95 %	Nej: 5 %		
Fysiske funktionsnedsættelser	Ja: 65 %	Nej: 35 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 35 %	Udvikle: 60 %	Fastholde: 80 %	Lindre/understøtte: 75 %

Samarbejde med pårørende

Der er på Kronborghus et pårønderåd, som består af mindst 3 og højst 5 medlemmer. Det tilstræbes, at der er suppleanter for de ordinære medlemmer. Personalet vælger en repræsentant. Forstanderen er sekretær for udvalget og deltager uden stemmeret. Stedfortræderen deltager ligeledes uden stemmeret. Pårønderådet holder 3 årlige møder. Der er valg til rådet hvert andet år, i efter-

året. Pårørenderådet konstituerer sig med formand. Rådet kan invitere til møder for alle pårørende og der skal indkaldes hver andet år til valg.

Pårørenderådets opgaver er at fungere som bindeled mellem pårørende og ledelse, og det kan som sådan tage forskellige emner eller temaer op med henblik på at varetage beboernes interesser. Rådet kan ikke behandle personsager. Pårørenderådet orienteres og inddrages og kan agere som sparringspartner, i de generelle linjer, som omhandler organisationen og nye tiltag, og det har høringsret i forhold til kommunen og andre myndigheder. Rådet kan arrangere fællesaktiviteter for pårørende og beboere, og drøfte oplægget fra Kronborghus om årets gang (Kronborghus, 2011d).

I en tilsynsrapport fortæller ledelsen, at forældresamarbejdet er begyndt at fylde meget for personalet i hverdagen. Det opleves, at forældre i højere grad end tidligere stiller særlige individuelle krav i forbindelse med beboerne, som ikke altid kan imødekommes. Det fortælles, at der i forhold til tidligere, hvor forældrenes interessefokus var omsorgen for deres barn, nu er en stigende mistillid fra forældrenes side om, at ledelse og medarbejderes adfærd over for beboerne alene er styret af omsorgen for beboeren, eller at de ikke gør det rigtige. Det er i sådanne tilfælde ledelsen, der tager de svære samtaler med forældrene (Kronborghus et al., 2011).

Det pædagogiske arbejde

Bærende overbevisninger er, at det på Kronborghus er værdifuldt for beboerne at have lyst til livskvalitet, at få hjælp til løsning af livets opgaver, at få nærende sansemotoriske oplevelser, at kunne overskue sit liv, at få lyst og have ret til udvikling, at have ret til at træffe valg, om eget liv og at blive mødt hvor man er, føle sig ønsket, blive set, hørt, mærket og forstået (Kronborghus, 2011a).

De pædagogiske værdier, man fremhæver på hjemmesiden, er, at det pædagogiske arbejde på Kronborghus skal bære præg af åbenhed, troværdighed og refleksion, både overfor det kendte og overfor nye veje. De pædagogiske værdier tager udgangspunkt i beboernes behov, udviklingstrin, livshistorie, følelser, tempo og verdensbillede.

Det hedder, at man skal rumme det hele menneske ved at fokusere på det enkelte menneskes ressourcer, og at der tages udgangspunkt i samværet. I relationerne til beboerne skal der arbejdes med at rumme alle følelser. Den pæda-

gogiske praksis lægger op til en kultur, der forudsætter høj grad af ansvar, hvor man skal møde den enkelte med respekt, accept, i nærvær og med ydmyghed.

Vedrørende kommunikation hedder det, at man skal arbejde ud fra at kommunikation er af afgørende betydning for menneskers udvikling, og man derfor tager udgangspunkt i den enkeltes udviklingstrin. Kommunikationen er præget af samspil og dialog. Der skal skabes en atmosfære, hvor den enkelte får lyst til at forstå og blive forstået.

Interviews på Kronborghus

I interviewrunden er der blevet interviewet to medarbejdere og to fra ledelsesgruppen i hver deres fokusgruppeinterview.

På trods af et generelt billede af, at beboerne efterhånden vurderes dårligere eller svagere, understreger medarbejderne, at man i Kronborghus har det som en høj prioritet, at beboerne understøttes i de ønsker, de har i deres liv, med de behov de dermed har brug for at få hjælp til at få dækket individuelt, og at beboerne støttes i det, de har lyst til "*Der bliver taget meget hensyn til hvad den individuelle vil her, hvad deres behov er og deres ønsker for deres liv*" (Kvalikombo, 2010 2-17810), som en medarbejder udtrykker det.

Beboerne inddrages således ned til de mindste forhold i deres liv, fortælles det. Det lyder således som om, at beboernes tiltagende svaghed på det fysiske og psykiske plan, ikke stopper medarbejderne i at fokusere på beboerens ret til medbestemmelse. Ledelsen siger da også hertil, at i Kronborghus tror de på alle menneskers ret til at være sig selv og på deres ret til at udvikle sig, føle sig elsket. Derfor lægger man megen vægt på at bidrage til at sikre hver enkelt beboers retssikkerhed ved at være opmærksom på, hvad den enkelte beboer udtrykker sig om, hvordan et godt liv ser ud, og fokusere på det pædagogiske arbejde omkring den enkelte beboer.

En anden fællesnævner for hele beboergruppen er ifølge ledelsen, at beboerne alle er svage på det kommunikative plan. Det giver anledning til pædagogiske udfordringer i hverdagen, siger ledelsen. Medarbejdere peger på, at det er vanskeligt at lære den enkelte beboer at kende, fordi mange af beboerne ikke har et sprog og ikke altid er lige åbne for at lære nye mennesker at kende på grund af deres livserfaring med ofte at skulle lære nyt pædagogisk personale at kende. Det er en grundpille i det pædagogiske arbejde at lære beboerne at kende og at sørge for, at beboerne får et godt liv i botilbuddet.

”Den største udfordring er jo at lære hver enkelt at kende – og få en relation til dem ... Fordi mange har jo ikke et sprog, og alle de mennesker de har skullet lære at kende gennem hele deres liv og alt det, de har været udsat for. Så de er måske ikke altid lige åbne, når der kommer en ny. Og du skal lære dem at kende for at kunne sørge for, at det her bliver et rigtigt godt liv ... Hvis man tager sig god tid, stille og roligt, og sætter sig ned og snakker med dem, så kommer det lige så stille”(Kvalikombo, 2010 2-17810).

Det er indtrykket fra interviewene, at samarbejde mellem medarbejderne på kryds og tværs af husene i botilbuddet prioriteres højt. Medarbejderne gør opmærksom på, at der er et godt samarbejde i personalegruppen. Det uddybes på følgende måde:

- Folk er positive og får det til at fungere
- Ture er altid planlagt godt (velfungerende udvalg)
- Det hele er lagt an på, at vi skal kunne samarbejde her og
- Hjælpe og støtte hinanden
- Man snakker sammen, så der kan planlægges aktiviteter på tværs i weekenderne
- Alle kender hinanden rigtig godt
- Hvis vi ikke går ind og hjælper hinanden, så fungerer det ikke
- Vi er fælles, trods mange forskelligheder, om den interesse, at det skal være til beboernes bedste.

Ledelsen uddyber, at det præcist har været dens mål, at ingen skal føle, de arbejder alene, og at alle medarbejdere skal arbejde på at få etableret samarbejdsrelationer med andre medarbejdere:

”For nogen tid siden arbejdede vi meget med det der, hvis folk sagde på morgenmødet at ‘Jamen jeg kan ikke noget i dag, for jeg er alene’ – ‘du er ikke alene, kig dig rundt om bordet, der sidder dine kolleger fra andre huse’ – så vi har arbejdet med den holdning om, at der stadigvæk godt kan ske noget ... Jeg synes, det har givet sådan et positivt løft, at man ikke ser sig selv som værende alene på arbejde”(Kvalikombo, 2010 1-17810).

Alene-arbejde var i en periode et vilkår for medarbejderne, og dermed var der en følelse hos medarbejderne om, at de var på egen hånd, og den følelse viste det sig vanskeligt at komme af med. En leder udtrykker det således

”Men det var også efter en periode, hvor vi skulle spare mange penge, altså man havde også været meget alene ... da det holdt op - nu kan vi ikke forsvare at være alene på grund af at beboerne er blevet dårligere de sidste par år - kunne man næsten ikke se at man ikke var det mere. Det var blevet sådan”(Kvalikombo, 2010 1-17810).

I medarbejdernes karakteristik af botilbuddet Kronborghus lægger de allerførst vægt på, at de har en stor rummelighed i forhold til beboergruppens forskellighed. Medarbejderne siger, at det er et særkende for Kronborghus, at stedet optager mange forskellige beboere, og at de ansatte kan rumme beboernes særheder og forskellige behov og kigge på den enkelte samtidig med, at man får det hele til at fungere som en helhed.

Ledelsen fremhæver også rummeligheden, men som den største pædagogiske udfordring, fordi ledelsen på den ene side har som mål at imødekomme den enkelte beboers individuelle ønsker og medvirke til, at den individuelle beboer får dækket sine behov, og på den anden side oplever ledelsen, at rummeligheden kan give sig udslag i utilstrækkelighedsfølelse hos medarbejderne, fordi det er svært at imødekomme alle syv beboere i huset hver dag.

”Lidt det der med at gøre det individuelle godt nok, når man har syv mellem hænderne. Det vil jeg synes er den største udfordring. Jeg hører også folk sige, ’jeg skal dække syvs behov’ ... De sidder alle sammen i samme hus, og vi går meget op i, at dække det individuelle behov for dem alle sammen, og det er jo meget forskelligt at skal have dækket dem på sådan en dag. Jeg hører folk føle sig utilstrækkelige i at få dækket alle syvs behov, når de er så forskellige som de er”(Kvalikombo, 2010 1-17810).

En medarbejder supplerer med, at *”Vi arbejder ud fra den enkelte, men samtidig skal vi selvfølgelig få helheden til at fungere”(Kvalikombo, 2010 2-17810).* Det er igen skismaet mellem at give den enkelte beboer sin tid og opmærksomhed og samtidig opfatte sig som en del af en helhed, hvad der indebærer, at man også

er kollega til sine kollegaer med kollegiale forpligtelser om at hjælpe, hvis kollegaen har brug for det.

På det ledelsesmæssige plan er der et stærk fokus på efter- og videreuddannelse af medarbejderne, og det betyder, at *"Vi prøver virkelig på at uddanne dem til behovet; men at få brugt det er svært, fordi man skal være blæksprutte"*. Her udtrykkes det, at der er en identificeret 'kursus-træthed' i medarbejdergruppen, som har at gøre med, at det er vanskeligt at omsætte de mange indtryk fra kurser og uddannelse til det konkrete møde med den enkelte beboer såvel som hele den forskelligartede beboergruppe i hverdagens praksis.

Beboerne indbyrdes forhold er efter ledelsens opfattelse præget af beboernes gensidige humørpåvirkninger, både når det er godt og mindre godt. Det skyldes, at beboerne er særdeles følsomme overfor stemninger. Ledelsen taler om, at beboerne har en dominoeffekt på hinanden. Denne dominoeffekt kan forstærkes af, at *bygningen* Kronborghus er etableret på et tidspunkt, hvor man tænkte mere i at fremme fællesskab, end tilfældet er i dagens mere individualiserende pædagogiske tilgang.

Ledelsen fortæller, at der er mange faste fælles aktiviteter i Kronborghus i løbet af ugen. Det betyder, at ikke bare medarbejderne orienterer sig mod samarbejde på tværs, men at det tværgående også forplanter sig til beboerne.

"Der er også nogle, der går rundt på besøg, for der er jo meget at holde øje med, hvad der sker i de andre huse, og hvad laver personalet i de andre huse ... Hvis der er en personale, som en beboer ikke lige bryder sig så meget om, så vælger man måske at gå ind til sig selv, eller at gå på besøg i et andet hus" (Kvalikombo, 2010 2-17810).

Beboerne bruger altså husene som et fælles opland, de kan bruge til at bevæge sig rundt i. Når beboerne ser, at medarbejderne bevæger sig rundt på tværs af husene, gør beboerne det også. Det betyder, at beboerne ikke alene er i kontakt med de medbeboere, de bor i hus med. De har også kontakt til beboere fra de andre huse og får dermed udvidet deres kontaktmuligheder.

Beboerne har mulighed for at deltage i de forskellige aktiviteter efter interesse, lyst og evne. En af lederne fortæller, at

”Vi har mange fælles aktiviteter i løbet af ugen så man er meget på tværs ... sådan nogle faste ting. Og mange af beboerne er jo tilskuere til livet, så de står og kigger på, men der er nogle der gerne vil alle de der ting ... de deltager på mange forskellige niveauer” (Kvalikombo, 2010 1-17810).

Medarbejdernes og beboernes brug af Kronborghus på tværs af de tre huse bunder ikke alene i deres arbejdsrutiner. Det skyldes også, at man planlægger fælles aktiviteter på tværs af husene. Brugen af husene på tværs i Kronborghus er en måde at tilrettelægge dagen og arbejdet på, som kan være med til at fremme både en fællesskabsfølelse, men det kan også være med til at optimere de ressourcer, man disponerer over. Samtidig kan det være med til at give en mere fleksibel planlægning.

Medarbejderne gør opmærksom på, at det er dem, medarbejderne, der sætter ting i gang, og at tingene i høj grad foregår rundt om personalet. *”Der er enkelte, der er glade for hinanden, og det er ikke sådan, at de går og bider hovedet af hinanden ... ”* (Kvalikombo, 2010 2-17810), som det bliver udtrykt af en medarbejder.

Sammenfatning

Kronborghus er et tilbud efter Servicelovens § 108 med en beboergruppe, som kan betegnes som i stigende grad relativt stærkt belastet med især kommunikationsvanskeligheder. Bygningerne består af tre huse med et fælles serviceareal og rummer 21 beboere, 7 i hvert hus. Der er 4 pædagoger og to servicemedarbejdere i hvert hus. Hertil kommer en administrativ medarbejder, en pedel, en forstander og en stedfortræder. I alt er der således 22 ansatte inklusive ledergruppen.

I såvel interviewene som i beskrivelserne på Kronborghus' hjemmeside og i tilsynsrapporterne er det karakteristisk, at der kun tales lidt om ledelse og organisering, hvorimod der tales meget om tilbuddets værdier og pædagogiske grundholdninger, som bygger på Det Kan Nytte ideologien. Det er derfor relativt begrænset, hvad man på den baggrund kan konkludere om organisering og ledelse på stedet.

Det fremhæves dog af medarbejdere og ledelse, at medarbejderne kan have en følelse af at være alene i deres arbejde, og at det ses som en belastning

samtidig med, at ledelsen lægger vægt på, at medarbejderne har et gensidigt ansvar i forhold til hinanden og skal trække på hinandens kompetencer på tværs af husene. Boligernes placering i forhold til hinanden fremmer tilsyneladende et skel mellem husene, hvor medarbejderne, jfr. organisationsdiagrammet, er fast tilknyttet ét hus og samtidig skal arbejde sammen på tværs af huse skaber tilsyneladende nogle vanskeligheder. Medarbejderne fremhæver således, at de står i et skisma mellem at arbejde alene og samtidig skal fokusere på at være en del af en fælles helhed med forpligtelse til at hjælpe deres kolleger, også på tværs af de huse, hvor de er fast tilknyttet. Man kan have den hypotese, at i forhold til bygningernes indretning i tre huse fremmer denne indretning en adskillelse mellem medarbejderne og hæmmer ledelsens ønske om, at medarbejderne skal være en del af en fælles helhed.

For at modvirke denne adskilthed er der indrettet fællesfaciliteter for beboerne, som medarbejderne skal hjælpe beboerne med at benytte. Brugen af disse fællesfaciliteter forklares med, at det både er med til at optimere de begrænsede ressourcer og samtidig er med til at skabe en fællesskabsfølelse blandt medarbejdere - og beboere.

Der er en nogenlunde fast mødestruktur med daglige morgenmøder, beboermøder en gang om ugen og husmøder hver søndag, hvor næste uges mad og aktiviteter planlægges. De separate husmøder, som givet er fremmede for beboernes muligheder for at kunne inddrages i et husfællesskab og i muligheden for at få medbestemmelse på deres eget liv, må samtidig være med til at adskille medarbejderne og modvirke den fællesskabsfølelse, som ledelsen lægger meget vægt på, opstår.

Der er således en vis modstrid mellem tilbuddets fysiske indretning og ønsket om, at især medarbejderne skal føle sig som del af et større fællesskab, og der er tilsyneladende ikke stærke nok strukturer i arbejdets tilrettelæggelse til, at man har fået skabt en fornemmelse af at være den del af et større fællesskab. Denne svagere fællesskabsfølelse understreges også af, at det i interviewene nævnes, at beboerne er noget tilbageholdende og ikke specielt åbne for at lære nye mennesker at kende, fordi de har erfaringer med, at de ofte møder nyt personale, hvad der gør dem utrygge. Når der ofte kommer nyt personale, er det også vanskeligt straks som ny at føle sig som en del af et større fællesskab og fremme den VI-kultur, som ledelsen på tilbuddets hjemmeside nævner som en vigtig ønsket værdi i tilbuddet. De fælles morgenmøder kan være ledelsens

mulighed for aktivt at være med til at fremme en fællesskabsfølelse blandt medarbejderne og for få et tættere forhold til den enkelte medarbejder. Det synes ledelsen at være opmærksom på.

Boligerne Anna Anchers Vej

Boligerne Anna Anchers Vej er en del af den større organisation, SocialPædagogisk UdviklingsCenter (SPUC), der drives af Helsingør Kommune. Anna Anchers Vej er delt på numrene 1 til 21 og 23 til 43. Nummer 23 til 43 er døgnboliger og er med i projekt KvaliKomBo. Boligfællesskabet 1 til 21 er naboer og interesserede (Anna, 2010).

Der er tale om 10 lejligheder med the-køkken, som ligger i hestesko rundt om en fælles stue. To af lejlighederne har adgang fra det fri. Resten har adgang fra enten stue eller gangareal. Boligerne har fælles køkken. Byggeriet er fra 2003. Medarbejderne i døgnboligerne og boligfællesskabet har et fælles mødelokale. I fællesboligerne ydes der personlig hjælp, praktisk bistand og pædagogisk støtte i henhold til Servicelovens § 85 til 10 beboere, der bor i 2-værelseslejligheder (Anna, 2010).

Boligerne på Anna Anchers Vej 23-43 er oprettet som ældre/handicapboliger efter aftale med Frederiksborg Amt, efter § 115, stk. 4 jf. § 105, stk. 2 i lov om almene boliger samt støttende private andelsboliger m.v. Der er tale om et døgndækket botilbud.

Formålet med boligerne er at give voksne handicappede en tidssvarende bolig med en støtte, der både giver mulighed for at leve et aktivt liv ud fra egne ønsker og behov og at begrænse konsekvenserne af handicapet. Støtten ydes i henhold til Serviceloven §§ 83-85. Til lejlighederne er der et stort fællesareal, som indeholder opholdsrum, køkken og vaskeri (Anna, 2011). Indendørs bruges fællesrummet/stuen som samlingsrum, spisestue og aktivitetsrum. Uden-dørs er der en gårdhave med havemøbler og et større græsareal med bålplads. Der arbejdes på at få installeret et sanseområde med gynger og hængekøjer i en pergola.

Målgruppen er yngre voksne mennesker af begge køn, med generelle funktionsnedsættelser, der har behov for døgndækning samt omfattende kommunikativ og pædagogisk støtte og omsorg i almindelige daglige funktioner. Flere af de nuværende beboere har udover deres kognitive funktionsnedsættel-

ser fysiske handicaps som f.eks. bevægelses-, høre- og synshandicap samt epilepsi. Den kognitive udviklingsalder vurderes i gennemsnit til mellem 3-6 år. Den biologiske alder er 35-70 år. Fordelingen af køn er 5/5, i alt 10 beboere (Anna, 2010).

Anna Anchers Vej er normeret med en afdelingsleder og 10 medarbejdere: en kostfaglig ansvarlig, en social- og sundhedsassistent, en rengøringsassistent, en omsorgsmedhjælper og 6 socialpædagoger.

Pædagogerne arbejder på skift i makkerpar i tidsrummet fra kl. 9 til kl. 22. Kl. 22 går den ene hjem, og den anden bliver og sover. Desuden er der en sosu-assistent på arbejde mellem kl. 7 og kl. 13. Hertil kommer køkken og rengøringsmedarbejdere. Alle medarbejdere deltager i personalemøder, hvor der lægges vægt på, at køkken- og rengøringsmedarbejdere også *"er med til at videregive historien"* om den hverdag, de alle er en del af. På tilsvarende vis bidrager alle til udarbejdelse af de pædagogiske handleplaner (Anna, Fabricius, & Teglbjærg, 2010, 12. oktober).

Lederen fortæller i en tilsynsrapport, at *"vi holder mange møder i organisationen for at sikre sammenhængskraften i hele organisationen"* (Anna et al., 2010, 12. oktober). Der holdes møder i teamet 3 onsdage ud af 4 pr måned. Teamet er også involveret i møder på tværs af organisationen. F.eks. Med-udvalg, pædagogisk udvalg, uddannelsesudvalg osv. Hertil kommer også deltagelse i faglige netværk på tværs af organisationen. Afdelingslederen er én af et lederteam på i alt tre – med hvad heraf følger af mødevirksomhed internt og eksternt i organisationen (Anna, 2010). De mange møder skal være med til at sikre, at der både er sammenhængskraft i organisationen som helhed og samtidig en god kommunikation, også i forhold til beboerne.

Anna Anchers Vejs organisationsdiagram



Ledelse

Ledelsen har fokus på medarbejdernes trivsel. I tilsynsrapporten siges det, at sygefraværet ikke er højt i SPUC - omkring 3 % for hele organisationen. Man kan forstå, at en af årsagerne til det lave sygefravær kan være den ledelsesmæssige omsorg for medarbejdernes hele liv, kombinationen mellem det professionelle og det private liv, ud fra en devise om, at *"Familien skal først og fremmest fungere, så er der medarbejdere, der har problemer på hjemmefronten, er det politikken at støtte dem til at tage hjem og få klaret det, der fylder"*. Tilsynets konklusion på denne personalepolitiske fokus på medarbejdernes trivsel er, at den respekt der generelt udvises over for beboerne også kendetegner holdningen til den enkelte medarbejder. (Anna et al., 2010,12. oktober).

Afdelingslederen giver et billede af sine ledelsesmæssige prioriteringer ved i en tilsynsrapport at fortælle, at det efter hendes opfattelse er en leders opgave at dyrke og styrke den enkelte medarbejders faglighed og få den brugt i det daglige arbejde. *"Mennesker skal være glade for at gå på arbejde"*. Hun forventer, at medarbejderne taler med hende, når *"de har brug for det."* I praksis anser lederen det for tiden som en hovedopgave, at hun leder personalemøderne, så disse udnyttes bedst muligt og at der bliver *"ryddet op i forkert tidsforbrug"*. Medarbejderne er angiveligt glade for den struktur hendes deltagelse har medført. Afdelingslederen er også med til supervision. (Anna, Fallesen, & Bringsjord, 2010, 27. maj, anmeldt tilsyn).

Medarbejderne

Arbejdstilrettelæggelsen på matriklen er organiseret således, at medhjælper og pædagoger dels arbejder et døgn af gangen og dels fra 9 eller 10-22. Social- og sundhedsassistenten møder kl. 7 hver morgen. Den kostfagligt ansvarlige har arbejdstider der ligger mellem kl. 9 og kl. 18.

Arbejds- og ansvarsfordeling mellem faggrupperne er organiseret sådan, at social- og sundhedsassistenten og den pædagogfaglige gruppe arbejder tværfagligt, ligesom der er en ligelig ansvarsfordeling mellem disse grupper. Der samarbejdes i øvrigt mellem alle faggrupper.

På Tilbudsportalen angives det, at de overordnede værdier, som medarbejderne skal leve op til, er at skabe et godt liv for brugerne samt skabe et godt

samarbejde og trivsel medarbejderne imellem. Det forudsætter, at der er en god dialog og kommunikation. Derfor forventes det af medarbejderne, at de er villige til at være med til at skabe en udviklingsorienteret arbejdsplads og at være med til at skabe en god organisering af arbejdet.

Hver af de opregnede overordnede værdier er tydeliggjort med en række udsagn om, hvad der særlig lægges vægt på med hensyn til normer for især samværet (Anna & Tilbudsportalen, 2011).

I en tilsynsrapport anføres det, at medarbejderne oplever, at de rapporteringssystemer, de skal indberette til, tager for megen tid fra det pædagogiske arbejde med beboerne. Det er et dilemma mellem at yde det pædagogiske arbejde, som de oplever, bliver for begrænset, fordi medarbejderne også skal tage sig af diverse administrative rutiner.

Medarbejderne har opgaver, som henholdsvis primære og sekundære kontaktpersoner for beboerne. Der afholdes udviklingssamtaler hvert andet år, og de danner grundlag for beboernes handleplaner. Om de planlægningsmæssige rutiner siger medarbejderne i tilsynsrapporten, at *"Vores årshjul sikrer os, at vi når igennem det, vi skal... nu har vi lige afholdt BUS samtaler, så nu skal der være handleplansmøder og samtaler med sagsbehandler og pårørende..."*. Afdelingslederen supplerer med, at de mere tilbagevendende opgaver som statusmøder, BUS med videre, ligger fast i det pædagogiske årshjul. (Anna et al., 2010,12. oktober).

I kontakten til beboerne ligger der en del omsorgsopgaver således, at der er daglig kontakt til hver enkelt beboer, der skal have støtte, hjælp og ledsagelse til mange af tingene i hverdagen..

Personalet udtrykker, at det er deres pligt at holde fokus på, hvordan der tales og ageres blandt beboerne. Personalet er opmærksomt på, at de er rollemodeller. Medarbejderne har fokus på, at de skal reflektere sammen og sige tingene til hinanden. Det er noget, de løbende øver sig på. Der bruges således tid på teamsupervision, hvor medarbejderne udelukkende har valgt at fokusere på gruppeprocessen, og har brugt tid på at tale om hvad feedback er (Anna et al., 2010,12. oktober).

Beboerne

Hver beboer har en primær kontaktperson, som har ansvar for beboerudviklingssamtaler (BUS) og for at holde kontakt til familien. Kontaktpersonordningen skal sikre, at der er kontinuitet i forhold til beboerne med en løbende kon-

takt således, at der tages hånd om alle beboere, ligesom årshjulet er med til at sikre, at man når det, man skal, og at netværket omkring beboerne er fintmasket nok til, at der ikke er nogen, som falder igennem og bliver "glemt". Det er rutiner, som sigter på en høj grad af sikkerhed i omgangen med beboerne.

Der udarbejdes en handleplan for samtlige beboere. Det er bostedets arbejdsredskab, oplyser medarbejderne. *"Vi er startet på noget nyt på personalemøder: Vi bringer en beboers handleplan med på mødet, for at sikre os, hvad det er vi har fokus på? Hvad er det vi arbejder med?"* På den måde finder medarbejderne, at de får taget hånd om det, de selv vurderer i forhold til den enkelte, men også med respekt for de ønsker og drømme den enkelte måtte udtrykke.

Medarbejderne på Anna Anchers Vej oplever, at handleplanen er særligt vigtig, fordi den skal kunne udtrykke, *"hvad er det især beboeren oplever som vigtig"*. Efterfølgende taler en kollega med beboeren om *"hvad er det så, der blev talt om i forhold til din handleplan"*. Denne procedure gennemføres for at få en form for sikkerhed for, at handleplanen ligger så tæt som muligt på det, beboeren har givet udtryk for, og dermed sikrer, at det ikke er personalets ønsker for beboeren, men beboerens egne, der bliver styrende for handleplanens indhold (Anna et al., 2010, 12. oktober).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Anna Anchers Vej (n=10)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	Udfører selv helt/delvist aktiviteten	Udfører ikke selv aktivitet	Ikke relevant	Oplever ikke begrænsninger	Oplever begrænsninger
Kontakt til familie og venner	50	50	0	100	0
Interesser/hobbyer	70	20	10	100	0
Måltider	80	20	0	100	0
At komme omkring	55	45	0	50	50

Anna Anchers Vej (n=10)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	<i>Ingen/lette begrænsninger</i>	<i>Moderate/svære begrænsninger</i>	<i>Behov for fuldstændig assistance</i>	
At spise	80	20	0	
At drikke	70	30	0	
At bade	90	0	10	
At vaske sig	0	80	20	
At pleje kroppen	0	40	60	
At klæde sig af og på	90	0	10	
Toiletbesøg	0	90	10	
At færdes i egen bolig	100	0	0	
At sikre indkøb af hverdagens varer	20	30	50	
At lave mad	10	60	30	
At gøre rent	0	0	100	
At vaske tøj/linned	0	10	90	
At færdes udendørs	40	30	30	
At anvende kollektive transportmidler	30	0	70	
At forebygge forværring /tab af funktionsevne	0	0	100	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	20	50	30	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja: 80 %	Nej: 20 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 20 %	Udvikle: 80 %	Fastholde: 20 %	Lindre/understøtte: 60 %

Samarbejdet med de pårørende

Samarbejde med pårørende består i, at der dagligt samarbejdes med beboernes pårørende, der også kommer jævnligt i huset. Der findes et pårørenderåd, som mødes med afdelingslederen, og der laves aktiviteter, hvor beboere, pårørende og medarbejdere deltager sammen.

Personalet har fortalt de familier, der kommer, hvor stor betydning det har for hele huset, at de kommer, ikke kun for den enkelte beboer, men for alle, for-

di de, der kommer i huset, også bliver en del af de øvrige beboeres netværk (Anna et al., 2010, 12. oktober).

Det pædagogiske arbejde

I en tilsynsrapport angives det, at Boligerne Anna Anchers Vej arbejder med at vejlede og give omsorg til den enkelte, og at dette gøres i respekt for den enkeltes ressourcer, ønsker og behov for livsudfoldelse og med udgangspunkt i dialog og refleksion (Anna et al., 2010, 12. oktober).

Bostedets pædagogiske orientering er således orienteret, at der arbejdes med kommunikativ og socialpædagogisk støtte. Der arbejdes kompenserende på baggrund af neuropædagogiske screeninger og motoriske tests. Det angives, at det mest gennemgående pædagogiske kendetegn er arbejdet med kommunikation. Det fremhæves, at man ikke vil kunne komme på botilbuddet uden at opdage, at borgernes mulighed for kommunikation er sat i højsædet. Der bruges f.eks. billeder, "tegn til tale" og piktogrammer i kommunikationen med beboerne.

Med hensyn til de pædagogiske målsætninger, er de formuleret sådan, at formålet med boligerne beskrives som at give voksne handicappede en tidssvarende bolig med en støtte, der både giver mulighed for at leve et aktivt liv ud fra egne ønsker og behov og begrænser konsekvenserne af handicappet (Anna, 2010).

På Tilbudsportalen angives det, at Boligerne vil gerne kendes på respekt. Det vil sige, at man i ord og handling, viser respekt for den enkelte, dennes ressourcer og opfattelse af verden. Det vil sige at opgavevaretagelsen skal være funderet på høj faglighed og udført med udgangspunkt i, hvor den enkelte befinder sig. For ansvar. Det vil sige, at man tager ansvar både for opgaven og egen udvikling i relation til denne.

Anna Anchers Vej er en del af SPUC og her er værdigrundlaget fastlagt af brugere og medarbejdere og er beskrevet i Det Etske Regnskab af december 2001. For brugerne handler det om, at der er en god personlig kontakt med gode muligheder for selv at være med til at bestemme. Det kræver accept af den enkelte og et godt socialt samvær (Anna & Tilbudsportalen, 2011).

Interviews på Anna Anchers Vej

I interviewrunden i august 2010 blev der foretaget interview med tre personer i et fælles gruppeinterview i Boligerne Anna Anchers Vej i Helsingør. Gruppen bestod af henholdsvis en ledelsesperson og to medarbejdere.

I interviewet beskrives medarbejdergruppen som meget forskellig forstået på den måde, at det er forskelligt, hvad medarbejdernes indgangsvinkel er til beboerne. Det ses som noget positivt på den måde, at det i den daglige praksis giver anledning til, at man finder ud af at supplere hinandens faglige styrker alt efter, hvem der er på arbejde sammen. Medarbejderne komplementerer hinanden.

Til dagligt er der to medarbejdere på arbejde ad gangen i døgn- eller lange vagter og dagvagter, som varetager opgaverne omkring alle ti beboere, både når det gælder hele gruppen af beboere morgen, eftermiddag og aften, og når det gælder de enkelte beboere på beboernes hjemmedag. Det beskrives i interviewet sådan, at

“Vi kører jo lange vagter. Dels døgnvagter med rådighedsvagter hvor vi sover og så har vi aftenvagter, som normalt starter klokken ni om morgenen til klokken 22 om aftenen og så en morgenvagt mandag til fredag fra syv til 12-13 stykker” (Kvalikombo, 2010 3-17810).

Beboerne har hver to kontaktpersoner i personalegruppen. Den dobbelte kontaktpersonordning sikrer, at medarbejderen altid kan vende spørgsmål og problematikker med hinanden; men det understreges også, at alle medarbejdere arbejder med alle beboere i hverdagen: *“Det er et billede af, at man går meget på kryds og tværs, og man løfter der, hvor der er behov for at der blive løftet”*, fortæller ledelsen om samarbejdet i Boligerne Anna Anchers Vej.

Medarbejderne oplever, at de supplerer hinanden i kontakten med beboerne.

“Der er nogen, jeg har bedre kontakt eller relation til end andre, men jeg går også rundt på et eller andet plan og holder regnskab med, at vi supplerer hinanden som personale, at der ikke er nogen, som ingen relationer har til nogen. Jeg mener, at vi supplerer hinanden” (Kvalikombo, 2010 3-17810), siger en medarbejder.

Mulighederne for, at medarbejderne kan supplere hinanden, betyder, at medarbejderne ikke behøver at have lige tæt kontakt til samtlige beboere. Medarbejderne er meget opmærksomme på, at de skal supplere hinanden således, at de kan kompensere for, at ikke alle har lige god kontakt til alle beboere.

Beboerne beskrives som relativt velfungerende set i forhold til beboerne i mange af de andre deltagende botilbud, eftersom alle beboere har et verbalt sprog. På trods heraf beskrives præcist kommunikationen som en af de store udfordringer i det daglige pædagogiske arbejde, for før der er etableret gensidig kommunikation, kan der ikke etableres gensidig forståelse og dermed åbning for, at 'ting kan ske'.

"Hvor tæt skal man på, og hvor konkret skal man blive, før beskeden er forstået-?. Og før man har det, så kan man jo heller ikke komme nogen andre steder ... overordnet set så tænker jeg i hvert fald, at hvis kommunikationen ikke fungerer, og der ikke er hul igennem mellem dig og mig, så er der lukket for alt andet"
(Kvalikombo, 2010 3-17810).

Personalet fortæller, at de finder indgangen til kommunikation med beboerne ved at sætte sig i beboernes sted.

Flere beboere (godt en tredjedel vurderes det) kan bevæge sig uden for botilbuddet på egen hånd. Resten har brug for hjælp eller støtte til det. Andre måder beboerne udøver selvbestemmelse på er gennem beboermøder og i beslutninger om aktiviteter på hjemmedage mv.

De interviewede beskriver botilbuddet, Boligerne Anna Anchers Vej, som et sted, som både beboerne og de pårørende er glade for. Det uddybes og begrundes med, at beboerne har stor indflydelse på indretningen af deres lejlighed, hvis de er interesserede i det, at de er glade for de rutiner, der er indarbejdet i hverdagen, for personalet og i det hele taget for de muligheder der er i botilbuddet. Personalet imødekommer beboerne ved at være lydhøre overfor beboernes ønsker og ved tage alt, hvad der bliver ytret, seriøst, både fra beboerne selv og fra deres pårørende, som ifølge personalet anses for at spille en vigtig rolle, fortælles det i interviewet.

"Jeg synes altid det lykkes at etablere en dialog, og at begge parter tager respektfuldt imod den andens udsagn... Altså pårørende kommer aldrig til ulejlighed her."

Aldrig nogen sinde ... de bliver sat ned med en kop kaffe og får en sludder om, hvordan det går, fordi de jo er den vigtigste del af de menneskers liv, der bor her ... Vi vil komme og gå, men de bliver ved med at være der" (Kvalikombo, 2010 3-17810).

Det fremhæves, at personalet på boligerne Anna Anchers Vej lægger stor vægt på samarbejdet med de pårørende, fordi de pårørende udgør kontinuiteten i beboernes liv, og derfor de vigtigste personer i beboernes liv. Det er tænkeligt også ved at have et tæt forhold til de pårørende, at medarbejderne kan lette deres kommunikation og komme i bedre kontakt med beboerne.

Der har ikke været udskiftning i beboergruppen de seneste syv år. Beboerne kender derfor hinandens vaner og præferencer særdeles godt. Medarbejderne oplever, at beboerne har en markant rollefordeling mellem sig, som kommer til udtryk ved, hvem der siger hvad til hvem, hvem der skal hvad (for eksempel i seng) i hvilken rækkefølge, hvem der foretrækker hinanden selskab, hvem der ikke bryder sig om hinanden med videre. Der opleves således et vist hierarki i beboergruppen; men beboerne beskrives også som en gruppe med stor omsorg for hinanden forstået således, at de holder øje med hinanden og interesserer sig for, hvor andre beboere er, og hvornår de kommer hjem. Som helhed beskrives beboerne som en gruppe, der har det rart sammen. I samme åndedrag nævnes det, at det netop er et dygtigt stykke professionelt pædagogiske arbejde om og med beboerne, der medvirker til, at de ti forskellige beboere har det så godt sammen, som det opleves, de har det.

I det daglige spiser beboerne opdelt i to grupper; men ellers er deltagelse i det fælles liv frivilligt. Nogle beboere opholder sig meget i fællesarealerne, andre følger med i fællesskabet lidt på afstand, atter andre kommunikerer ved at råbe til hinanden gennem væggene. Der er altså mangfoldige muligheder for socialt fællesskab. Det opleves, at beboerne særlig godt kan lide at 'hænge ud' i fællesarealerne, hvis der er medarbejdere til stede. Det vil sige, at personaleinitiativer er af stor betydning for det sociale aspekt af beboernes hjemmeliv.

Boligerne Anna Anchers Vej karakteriseres som et sted med masser af aktivitet – der er altid et eller andet i gang, men det opleves også, at det kan være svært at motivere beboerne til at deltage i aktiviteterne. En af de udfordringer, medarbejderne arbejder med, er derfor, hvordan de kan motivere beboerne til at deltage i de forskellige aktiviteter: *"Vi bruger lang tid på at motivere. Fordi nogle*

gange er de ikke i stand til at overskue det, de fravælger, og vi ved af erfaringen, at når de er der ude, så har de det kongeligt" (Kvalikombo, 2010 3-17810). Derfor sættes der også mange aktiviteter for beboerne i gang: "Der er jo hele tiden en masse tilbud om aktiviteter, og som det blev sagt før, hvis der er en beboer der ønsker det, så gør vi det, hvis vi kan" (Kvalikombo, 2010 3-17810). Den lydhørhed over for beboernes ønsker, som de interviewede har beskrevet pædagogikken på Anna Anchers Vej med, betyder, at der arbejdes med at imødekomme netop det, beboerne ytrer ønske om.

Respekten for beboerens medbestemmelsesret beskrives som en pædagogisk udfordring i forlængelse af beboernes lyst eller manglende lyst til at deltage i fælles aktiviteter, som man ser over for det faktum, at medarbejderne ved, hvad der er bedst for beboeren, fordi medarbejderen kan se konsekvenser længere, end beboeren kan. Det beskrives som en afvejningssituation, som medarbejderen konstant står i, at få de ting til at hænge sammen.

Sammenfatning

Boligerne Anna Anchers Vej er organiseret under Socialpædagogisk udviklingscenter, SPUC i Helsingør kommune. Det består af Anna Anchers Vej 1-19 (team 1) og Anna Anchers Vej 23-43 (team 2), hvor det sidstnævnte er en del af Kvalikombo-projektet, og som er det tilbud, der analyseres her.

Tilbuddet Anna Anchers Vej 23-43 bebos af 10 beboere, som fordeler sig på 5 mænd og 5 kvinder, der har hver sig lejlighed, som alle vender ud til et fællesareal. Tilbuddet har en afdelingsleder, 6 socialpædagoger, en social- og sundhedsassistent (sosu-assistent), en kostansvarlig, en rengøringsassistent samt en omsorgsmedhjælper.

Det daglige arbejde er tilrettelagt sådan, at der er to medarbejdere på arbejde ad gangen i døgn- eller lange vagter og dagvagter, morgen, eftermiddag og aften, når det drejer sig om arbejde med hele gruppen af beboere, samt når det drejer sig om enkelte beboeres hjemmedag. Der er rådighedsvagter og aftenvagter kl. 09-22 og morgenvagt mandag til fredag kl. 07-12 eller 13.

Ledelsen fremhæver, at den prioriterer, at man lægger vægt på at styrke og dyrke medarbejdernes faglighed og trivsel, hvorfor afdelingslederen deltager i supervision af medarbejderne. Et af de områder, som lederen fremhæver, er, at hun leder personalemøderne for at få ryddet op i forkert tidsforbrug.

Det er således en vigtig prioritet for afdelingslederen, at sørge for at minimere personalets tidsforbrug til bl.a. administrative opgaver, mens hun tilsyneladende ikke lægger så meget vægt på at bruge ledelsestid og kræfter på personalets koordinering af det daglige arbejde. Det er overladt til medarbejderne selv. Medarbejderne er således i vidt omfang selvledende, når det drejer sig om at foretage den nødvendige koordinering. Den løbende koordinering af arbejdsopgaverne foregår således primært gennem standardisering af viden og kunnen og gensidig tilpasning (Mintzberg, 1983).

Denne form for koordinering uden direkte ledelsesmæssig indgriben kan lade sig gøre, fordi medarbejderne beskrives ved dels at have komplementerende kompetencer således, at de støtter og supplerer hinanden, når de har behov for at vende problemstillinger med hinanden. Denne mulighed understøttes ved, at de, som det siges, arbejder sammen på kryds og tværs, hvad der også øger muligheden for, at de kan foretage de nødvendige koordineringer med hinanden. Desuden giver ordningen med, at hver beboer har en primær og en sekundær kontaktperson, også mulighed for at foretage den nødvendige koordinering uden, at disse koordineringsmekanismer er formaliseret men foregår som en gensidig tilpasning.

Man skal desuden være opmærksom på, at den største gruppe af medarbejdere, de 6 socialpædagoger, gennem deres uddannelse har en fælles referenceramme, som konstituerer dem som professionelle med fælles faglig og etisk normativitet, og at de gennem den har en mere eller mindre fælles subjektiv identificering med faget (Lauersen, Moos, Olesen, & Weber, 2005), som fremmer muligheden for denne form for mere uformelle koordinering af arbejdsopgaverne.

Det fremhæves i fortællingerne om Boligerne Anna Anchers Vej, at medarbejderne arbejder tværfagligt, og at samtlige medarbejdere indgår i løsningen af arbejdsopgaverne på lige fod på kryds og tværs med hinanden med en ligelig ansvarsfordeling, hvad enten det drejer sig om uddannede pædagoger, medhjælperen eller om social- og sundhedsassistenten. Ved dette tætte samarbejde kan man formode, at der sker en socialisering til de fælles pædagogiske normer ved dette tætte samarbejde, ligesom det fælles pædagogiske udgangspunkt, som er neuropædagogiske screeninger, udviklingssamtaler med beboerne og efterfølgende udarbejdelse af handleplaner for beboerne kan være med til at fremme et sådant fælles

pædagogisk fællessyn, ligesom eksempelvis Det Kan Nytte-ideologien kan være det.

Disse mere uformelle koordineringsmekanismer i arbejdet bliver suppleret med en række strukturerende tiltag, som også fremmer den løbende koordinering af arbejdet. Det drejer sig om, at man har jævnlige personalemøder under afdelingslederens ledelse med henblik på at reducere unødvendigt tidsforbrug hos medarbejderne. Herved søger lederen at imødekomme medarbejdernes fornemmelse af, at de føler sig spændt ud mellem deres ønske om at kunne bruge mere tid på det pædagogiske arbejde og de krævede og dermed nødvendige administrative rutiner. Denne ambivalens mellem både at skulle leve op til formelle regler og rutiner og det faglige og personlige engagement, som i princippet aldrig har nogen ende, kan være ganske belastende (Christensen, 2001; Kofod & Jensen, 2009; Weber, 1994). Denne ambivalens understøttes af, at det flere gange i karakteristikken af tilbuddet fremhæves, at Botilbuddet Anna Anchers Vej er et tilbud, hvor der hele tiden er aktiviteter i gang, og ved at medarbejderne siger, at de forsøger at sætte sig i beboernes sted og derved aflæse deres ønsker og behov. Disse ønsker og behov er i princippet endeløse og kræver medarbejdernes fulde tid, hvis man skal leve op til dem.

Bofællesskabet Solskin

Bofællesskabet Solskin er Hørsholm Kommunes botilbud for udviklingshæmmede. Botilbuddet er oprettet for 20 år siden. Botilbuddet er oprettet efter Servicelovens § 108⁴. Bofællesskabet ligger i Hørsholm og er bolig for 10 voksne med varig nedsat funktionsevne med behov for dag- og aftendækning. Herudover er der tilknyttet yderligere fire borgere til bofællesskabet. Der er en ledelsesperson og fem medarbejdere i Solskin, tilsammen fem fuldtidsstillinger. De 6 medarbejdere løser også bostøtteopgaver i byen og i satellitlejligheder i samme bygning som botilbuddet. Alle 6 medarbejdere er ansat som hjemmevejledere. 4 af hjemmevejlederne er pædagoger, 1 husholdningslærer og 1 leder, som er uddannet pædagog.

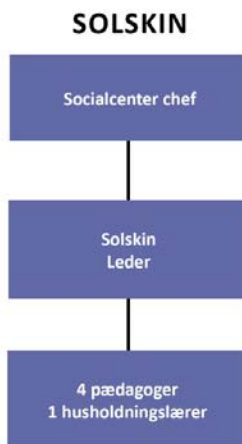
De 10 beboere, 5 kvinder og 5 mænd, er alle diagnosticeret med udviklingshæmning og eller medfødt hjerneskade. Aldersgruppen spænder fra 33-42

⁴ Imidlertid beskriver medarbejderne Solskins beboere, som beboere, der mere ligner beboere, som er beskrevet i Servicelovens § 85

år. Alle beboere er i udgangspunktet selvhjulpne og klarer dagligdagen med verbal støtte og støtte til planlægning. To beboere får hjælp af hjemmeplejen til badning. En beboer med spasticitet har et transporttilbud. De øvrige beboere er selvtransporterende.

Botilbuddets fysiske indretning består af en gang i stueplan med 4 lejligheder, et fællesareal og en gang på første sal med 6 lejligheder. Der er elevator. Alle lejligheder består af to værelser med kitchenette og eget badeværelse. Fællesarealet består af et alrum med køkken og stue med sofa, fjernsyn og to spiseborde. Der er et ekstra rum ved siden af stuen som især benyttes til to computere. Der er en stor terrasse med borde og en have, der deles med naboen, som er et socialpsykiatrisk værested. Der er et fællesvaskeri i en kælder med adgang ad en stejl trappe (Solskin, 2010).

Solskins organisationsdiagram



Tilbuddets organisering

Der er på botilbuddet Solskin personale fra klokken 07 – 20 på hverdage og fra klokken 10 - 20 i weekenden og helligdage. Ved særlige arrangementer kan personalet blive længere (Solskin, 2010). Vagtplanen er fleksibel og tilrettelægges, så der blandt andet kan være personaledækning ved fællesarrangementer med beboerne, som går ud over den sædvanlige mødetid. (Solskin & Madsen, 2010b).

Arbejdsopgaverne i bofællesskabet er fordelt mellem beboerne, der skiftes til at købe ind, lave mad, tømme opvaskemaskine etc. på deres hjemmedag. Personalet tilpasser hjælpen efter beboernes funktionsevne og dagsform. I weekends fordeles arbejdsopgaverne mellem de beboere, som er hjemme. De skriver sig på et skema med varierende assistance fra personalet. Der holdes ugentlige personalemøder hvor arbejdsopgaver aftales og pædagogiske tiltag diskuteres.

Alle beboere har fået tildelt en hjemmevejleder og en hjemmedag. To beboere har fået hjemmedagsantal og - længde modificeret. Her gennemgås også de forskellige beboeres særlige behov og den pædagogiske strategi i forhold til disse. En gang årligt afholdes handleplansmøder med beboeren (Solskin, 2010).

Der er en fast standardopbygning af alle beboerjournaler i Acadre IT-systemet, som er nemt overskuelig. Denne standardopbygning opleves af medarbejderne som nyttig ved dokumentationen i forhold til de borgere, som man yder hjemmevejledning til udenfor bofællesskabet (men med en del 'systemnedbrud' – se senere). Der kommer forskellige hjemmevejledere hos de samme borgere. Beboerjournalerne gør det muligt for medarbejderne at kunne læse en opsummering, af hvilke aftaler der er indgået etc., i journalnotaterne. Det samme gælder, når man kommer tilbage fra ferie til bofællesskabet eller i de tilfælde, hvor man skal introducere nye medarbejdere (Solskin & Madsen, 2010b).

Det er hjemmevejlederen der har det primære ansvar for at dokumentere indsatsen i forhold til beboeren. Hjemmevejlederen er primær i arbejdet med at udarbejde pædagogiske handleplaner og i at følge op på disse. (Solskin, 2010).

Fælleslejligheden benyttes som det naturlige samlingspunkt i bofællesskabet. Her lægger man vægt på at behandle hinanden med respekt og tale pænt til og om hinanden, ligesom alle skal være interesserede i at yde en indsats for, at der er hyggeligt og rart at være. Alle skal have medindflydelse og medansvar for det sociale fællesskab og forventes at bidrage positivt til de praktiske opgaver.

Medarbejderne

Når det drejer sig om medarbejdertrivlsen, angives det i en tilsynsrapport, at der i bofællesskabet har været en stigende anvendelse af vikarer som følge af

behov for ekstra ressourcer til at tackle særlige problemstillinger omkring enkelte beboere.

Der er tilknyttet faste vikarer, som beboerne kender og er glade for. Det vurderes i en tilsynsrapport ud fra medarbejdernes beskrivelser, at deres fysiske og psykiske arbejdsmiljø er meget påvirket af særlige problemstillinger omkring en enkelt beboer (Solskin & Madsen, 2010a). Der skelnes ikke mellem faggrupper i arbejdsfordelingen blandt de ansatte i Solskin (Solskin, 2010)

Beboerne

Beboerne kommunikerer som hovedregel uden vanskeligheder verbalt, en beboer har udtalevanskeligheder og en beboer har talevanskeligheder. Tre beboere har læsefærdigheder på begyndertrinniveau. Beboeren med talevanskeligheder kan skrive. Alle beboere har egen telefon, og beboerne har adgang til 2 computere i fælleslejligheden med netadgang. Fem beboere har desuden computere med netadgang i egen lejlighed. 8 beboere har kommunikationshjælpe-midlet 'Her bor' et forenklet e-mail program med oplæsningsfunktion og indbygget 'skriveven'-invitation.

I forhold til hele bofællesskabet laves der aftaler og diskuteres regler for bofællesskabet på husmøderne. Man følger en dagsorden, som alle kan bidrage til. Opgaven som ordstyrer løses på skift af de beboere, som har lyst til det. Ved beslutninger, der ikke er enighed om, stemmes der. Personalet stemmer ikke. Der nedsættes også udvalg til planlægning af f.eks. cykelløb og indkøb af spil.

I forhold til den enkelte beboer lægges der vægt på, at det er beboerens hjem. Der bankes på og spørges om tilladelse til at komme ind i beboerens lejlighed. Beboerne motiveres til løbende at reflektere over, at det er deres liv, deres fritid, deres ferie og deres egen lejlighed, der er tale om. Beboerne er med til at bestemme fællesaktiviteter på husmødet og tilmelder sig efterfølgende individuelt. Personalet omtaler det pædagogiske arbejde som 'tilbydelse af hjælp' (Solskin, 2010).

Ved et uanmeldt tilsyn i oktober 2010 fortælles der, at en stor del af beboernes udsagn handler om, at den enkelte beboer er meget glad for relationen til vedkommendes hjemmevejleder blandt personalet. En anden del af udsagnene handler om, at beboerne sætter det sociale fællesskab blandt beboerne meget højt. Den sidste del af udsagnene handler om de fælles oplevelser og traditioner, bofællesskabet har, og de fælles ture, som beboerne selv arrangerer ind-

byrdes f.eks. i biografen, cykelture og lignende. Der er tilsyneladende tætte sociale relationer og venskaber mellem beboerne. Beboerne fortæller, at de på husmøderne har aftalt fælles husregler. Beboerne oplever, de har stor medindflydelse på det fælles liv i bofællesskabet og stor selvbestemmelsesret i forhold til eget liv.

Beboerne giver alle udtryk for, at de ved de har en handleplan, og at de ved, hvad der står i den. Beboerne kan alle fortælle, hvornår deres egen samtale foregår, og hvad der plejer at ske på et handleplanmøde. Det fremhæves, at udarbejdelsen af handleplanen er en velkendt rutine for beboerne, og at beboerne er aktivt medvirkende i udformningen af handleplanens indhold (Solskin & Madsen, 2010b).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Solskin (n=9)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	Udfører selv helt/delvist aktiviteten	Udfører ikke selv aktivitet	Ikke relevant	Oplever ikke begrænsninger	Oplever begrænsninger
Kontakt til familie og venner	90	10	0	100	0
Interesser/hobbyer	75	0	25	50	50
Måltider	100	0	0	85	15
At komme omkring	90	10	0	75	25

Solskin (n=9)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	<i>Ingen/lette begrænsninger</i>	<i>Moderate/svære begrænsninger</i>	<i>Behov for fuldstændig assistance</i>	
At spise	100	0	0	
At drikke	100	0	0	
At bade	80	10	10	
At vaske sig	80	10	10	
At pleje kroppen	45	45	10	
At klæde sig af og på	100	0	0	
Toiletbesøg	80	20	0	
At færdes i egen bolig	100	0	0	
At sikre indkøb af hverdagens varer	55	45	0	
At lave mad	20	55	25	
At gøre rent	25	50	25	
At vaske tøj/linned	80	20	0	
At færdes udendørs	90	10	0	
At anvende kollektive transportmidler	80	20	0	
At forebygge forværring /tab af funktionsevne	25	65	20	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	55	35	10	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja: 80 %	Nej: 20 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 10 %	Udvikle: 100 %	Fastholde: 20 %	Lindre/understøtte: 65 %

Samarbejdet med pårørende

Der udsendes fælles nyhedsbreve to gange om året. To gange om året inviteres pårørende til beboerne til fælles arrangementer, til henholdsvis jul og til cykel-løb. Efter fælles ferier eller særlige arrangementer lægges billeder på internettet, og der udsendes links til de pårørende, som så kan se billederne.

Samarbejdet med pårørende til enkelte beboere tilpasses efter beboerens behov for assistance til at kommunikere og planlægge. Ved det årlige handleplansmøde for beboeren indkaldes pårørende, hvor det ønskes af beboeren, og der udsendes mødeoplæg baseret på et interview med beboeren. Efter mødet udsendes et referat (Solskin, 2010).

Det pædagogiske arbejde

I Solskins organisationsbeskrivelse hedder det, at personalet tilstræber at opbygge en ligeværdig og respektfuld relation med borgeren med fokus på borgernes kompetencer og motivering til at have indflydelse på eget liv. Samtidig er der også fokus på at opbygge et fællesskab med plads til alle, en socialpædagogik med anerkendende tilgang. På Solskin har man arbejdet med, at beboerne skal opleve succesoplevelser, at de oplever, at de kan sætte sig mål og selv aktivt medvirke til at opnå disse.

På Solskin prioriterer man, at beboernes livskvalitet og trivsel er fundamentet i det pædagogiske arbejde, og målsætningen er at skabe et godt liv for den enkelte. Man arbejder på at tage udgangspunkt i de individuelle handleplaner, og den enkelte beboer skal turde tage ansvar for sit eget liv. Man lægger vægt på et trygt, positivt og ærligt samarbejde og en kultur, hvor der er mulighed for at opleve så mange succeser som overhovedet muligt. Dette bevirker også, at der af og til begås fejl, og disse hjælper personalet til at blive bedre fremover (Solskin, 2010).

I forhold til sikring af den løbende dokumentation omkring beboerne oplyser medarbejdere og leder, at man har indført fast tid til hver enkelt medarbejder til at foretage dokumentation inden arbejdstids ophør. Medarbejderne oplever dog ofte, at de bliver forhindrede i at foretage den skriftlige dokumentation direkte i Acadre, da systemet ofte går ned, dokumenter er forsvundet eller ikke tilgængelige. Dette giver anledning til stor irritation, da man så i stedet er nødt til at skrive dokumentation i hånden og efterfølgende forsøge at få det lagt ind i Acadre på et senere tidspunkt. Dermed er der fortsat en del "dobbelt bogholderi", det vil sige registrering flere forskellige steder (Solskin & Madsen, 2010a).

Gennem brug af traditioner, oplevelser og aktiviteter skal der skabes en ånd af fællesskab og identitet, og personalet skal ikke rådgive og vejlede ud fra egne forestillinger om, hvad der er rigtigt eller forkert, men skal understøtte

det, beboeren vil med sit liv. Herved skal både beboere og personale bidrage til at skabe en kultur, hvor 'vi griner sammen hver eneste dag' (Solskin, 2010).

Det fremgår både af beboernes egne udsagn til tilsynet i oktober 2010 samt af notater i den skriftlige dokumentation omkring beboerne, at man jævnligt drøfter forskellige forhold omkring husreglerne på husmøderne, og at personalet støtter de beboere, som har behov for hjælp til at finde ud af, hvad de mener, har behov for hjælp til at formulere sig eller behov for hjælp til at fastholde en mening (Solskin & Madsen, 2010b).

Interview på Solskin

Interviewet omfattede ledelsespersonen og to medarbejdere i et fælles fokus-gruppeinterview.

I de interviewedes beskrivelse af Solskin lægges der vægt på, at det på den ene side er et lille sted. Det har den effekt, at det er 'bofællesskabsnært', som det udtrykkes, men på den anden side er det stort, fordi beboerne skal kunne magte og håndtere at være del af en gruppe, og fordi beboerne kan indgå i det fællesskab, Botilbuddet Solskin er og har ambition om at være.

Pædagogisk lægges der stor vægt på fællesskab, men hvis en beboer udtrykker ønske om at øve sig på mere selvstændighed, eventuelt med henblik på at flytte ud i byen, er der mulighed for at få støtte til at trække sig fra fællesskabet i en periode og prøve, hvordan det er.

Arbejdet med Solskin som et boligfællesskab kommer til udtryk i den pædagogiske tilgang til beboerne: der arbejdes med det individuelle tilbud til beboerne i det fælles liv i Bofællesskabet.

Afsættet for mødet med den enkelte beboer og beboerne som helhed er det fælles, fællesskabet, for det er indenfor fællesskabet, de individuelle beboere har forskellige behov for hjælp/støtte til at indgå i fællesskabet. "*Personalet er der til at tilnærme, at det er et bofællesskab, hvor alle bidrager*" (KvalikomBo, 2010 1-16810), uddybes det om det pædagogiske indsatsområde i Solskin.

"I stedet for at pege fingre og sige 'du har brug for hjælp til det og det og det', så prøve at tage afsæt i det fælles og så gøre det mere konkret individuelt ... sådan så de kan spejle sig i sig selv at jeg har brug for mere hjælp i forhold til en anden ... Det her er et bofællesskab, det vil sige, at vi skiftes til at stå for maden. De beslut-

ter, hvad vi skal have at spise – 'Hvad vil du gerne lave i aften? Hvor meget hjælp skal du have til det? Hvad kan du? Hvad skal jeg hjælpe med? Hvad skal jeg bakke op med ... Så vi bakker de pligter op, bofællesskabet har ... Så personalet er der til at tilnærme, at det er et bofællesskab hvor alle bidrager'" (Kvalikombo, 2010 1-16810).

Som noget positivt fremhæves det, at beboerne har mulighed for at knytte relationer med flere mennesker, fordi de er ti beboere i en sammenhæng, som man præcist arbejder meget med at give karakter af bofællesskab. "Det er ikke et sted, hvor man bor i sin egen lejlighed" (Kvalikombo, 2010 1-16810). Det fælles fremhæves i citatet som, at beboerne ikke bor i deres egen lejlighed men netop i et fællesskab, og det er det er en følelse, man bevidst arbejder på at fremme hos beboerne.

Det er interviewgruppens oplevelse, at mange beboere opsøger fællesskabet i fællesarealer, nogle besøger selvstændigt hinanden i lejlighederne, mens andre har brug for medarbejdernes hjælp til at deltage i fællesskabet. Samlet set vurderes det, at fordi mange beboere har boet sammen relativt længe nogle andre steder før, de flyttede ind i Solskin, har de et indbyrdes hierarki, som giver sig udslag i en noget hierarkisk dynamik, som fungerer sideløbende med bofællesskabets demokratiske ideal.

Handleplansmødet tages op som noget centralt, næsten uanset hvad der tales om i fokusgruppeinterviewet. Det er på handleplansmødet beslutninger om hjælp og støtte træffes vedrørende økonomi, arbejdssituation mv. Handleplansmødet foregår på baggrund af medarbejderinterview med den enkelte beboer. Beboerne afgør, hvem der deltager i handleplansmøderne, og hvad der tales om med hvem af de deltagende parter.

På Solskin har man arbejdet med at opbygge de pårørendes tillid til stedet efter en stor ledelses- og personalemæssig udskiftning for nogle år siden, og man vurderer samlet set pårørendesamarbejdet som godt nu. Det understøttes af et højt informationsniveau fra Solskin i form af nyhedsbreve om, hvad der sker i Solskin, invitationer til at deltage i traditioner sammen, med åbne døre for besøgende og pårørende i dagligdagen og åbenhed for de pårørendes bud på løsningsmuligheder i forskellige sammenhænge.

Aktiviteterne i Solskin har karakter af tilbud, beboerne kan melde sig til. Aktiviteter som bliver til i samarbejde med beboerne. Det er ikke en institution,

hvor medarbejderne laver programmer for beboerne, som de skal følge, "Det er borgernes ønsker og tilbud" (KvalikomBo, 2010 1-16810), pointeres det. De interviewede oplever, at der, hvor de lykkes bedst, er når tingene gror på beboernes husmøder, som er en central del af deres fællesskab. Det får tingene til at udvikle sig, at beboerne er med til at beslutte, hvad der skal foregå.

"Det er selvfølgelig det med at prøve at følge op på deres ønsker og så føre det igennem, så det bliver til noget" "De fandt ud af, at det er borgerne, der bestemmer ... Vi har utroligt stort fokus på fællesskab hele tiden – Hvordan sikrer vi fællesskabet? At alle bliver hørt" (KvalikomBo, 2010 1-16810).

Sammenfatning

Bofællesskabet Solskin ligger i Hørsholm Kommune og er et lille bofællesskab med i alt 10 beboere, der bor i hver sin lejlighed og har adgang til en fælles stue med køkken og adgang til vaskemaskine. Bofællesskabet er oprettet i henhold til Servicelovens § 108. Beboerne er relativt velfungerende, har alle et sprog og er meget selvhjulpne. Alle beboere har en hjemmevejleder tilknyttet. Arbejdsopgaverne fordeles mellem beboerne på skift med støtte fra hjemmevejlederne.

Der er 6 ansatte inklusive en leder, hvoraf en er husholdningslærer og resten er pædagoger af uddannelse. Alle er ansat som hjemmevejledere, undtagen lederen, der imidlertid, udover lederjobbet, også fungerer som hjemmevejleder. Der differentieres ikke i arbejdsopgaverne blandt medarbejderne. Bostedet er bemandet på hverdage kl. 07-20 og i weekends og på helligdage kl. 10-20. Vagtplanen er dog så fleksibel, at der ved arrangementer på stedet eller ude i byen, laves om på den.

Med hensyn til hjemmevejledernes arbejdsrutiner er der en fast standardopbygning af en journal således, at medarbejderne ved vagtskifte kan se, hvilke aftaler der er indgået. Herved kan hjemmevejlederne dokumentere indsatsen i forhold til beboerne. Det er hjemmevejledernes opgave at indtaste data og at følge op på de indgåede aftaler. Det er en hensigtsmæssig rutine, fordi der dels er skiftende hjemmevejledere på vagt, og dels anvendes der en del faste vikarer. Der er desuden månedlige husmøder. Medarbejderne mener, at dette tastearbejde ind imellem er belastende, fordi det elektroniske dokumentationssystem med mellemrum bryder samme, og at man derfor må foretage skriftlige notater på papir. Det giver dobbeltarbejde.

Hvis man analyserer disse arbejdsrutiner i lyset af, hvordan arbejdet bliver koordineret, kan man sige, at koordineringsmekanismerne dels sker ved en vis grad af standardisering af arbejdsprocesserne ved disse indberetninger, dels som en overvågning ved dokumentationen, dels som en gensidig tilpasning hjemmevejlederne imellem og endelig ved en standardisering af den viden og kunnen, der er nødvendig til at udføre af arbejdsprocesserne (Mintzberg, 1983). Her tæller det med, at hovedparten, 5 ud af 6 medarbejdere, er uddannede pædagoger, som dermed har en fælles faglig baggrund.

Om bostedet fortælles det, at der lægges stor vægt på fællesskabet samtidig med, at man understreger, at beboerne bor i deres eget hjem, og at de er fri til at vælge til og fra de fælles tilbud, som medarbejderne tilrettelægger for beboerne. Når man flere gange understreger, at beboerne selv skal have mulighed for at vælge til og fra, hænger det dels sammen med, at beboerne er temmelig meget selvhjulpne og dermed kan meget selv, og dels at medarbejdere og leder mener, at beboerne skal have stor indflydelse. Denne vægt på selvhjulpethed er således både et resultat af beboernes egen kunnen, men den er også et resultat af en bevidst politik på stedet.

Beboernes indflydelse kommer til udtryk ved, at ordstyrerposten på husmøderne går på tur blandt beboerne, ved at beboerne selv bestemmer, hvem der skal deltage ved handleplansmøderne, hvor de pårørende altid er inviteret med til at deltage, og ved at beboerne både køber ind og er med til at bestemme menuer, aktiviteter mv. Huset styres ved husregler, som beboerne kender.

Samarbejdet med beboernes pårørende består i, at de et par gange om året udgives nyhedsbreve, ved at der på hjemmesiden oplyses om, hvilke aktiviteter, der gennemføres, ved at huset er åbent for pårørende, og ved at de pårørende inviteres med til handleplansmøderne.

Botilbuddet Bøgelunden

Bøgelunden er et bo- og dagtilbud for voksne personer med multiple handicap med udvidet pleje- og pædagogisk kompenserende kommunikationsbehov og er oprettet i henhold til Servicelovens § 108. En stor del beboerne er kørestolsbrugere og har et særligt behov for motorisk stimulation. Nogle har brug for medarbejdernes støtte og hjælp til alle aspekter af deres liv, mens andre er relativt selvhjulpne, ligesom forståelse og kommunikation er forskelligartet fra be-

boer til beboer. Medarbejderne varetager alle forhold omkring personlig omsorg, pleje og sundhedsfremme for beboerne. Alle beboere på Bøgelunden har brug for støtte og omsorg hele døgnet (Bøgelunden, 2010). Bøgelunden hører organisatorisk under Psykiatri og Handicap i Rudersdal Kommune (Bøgelunden, 2011)

De 62 beboere på Bøgelunden er fordelt i 6 bogrupper. Bogrupperne består af mellem 8 og 13 beboere. Bogrupperne hedder: Midt, Nord, Skovsiden, Syd, Vest og Øst. Beboernes alder er 18 år og opefter. I de senere år er nyindflytningerne hovedsagligt unge mellem 18 – 25 år (Bøgelunden, 2010).

Bøgelunden består af 6 afdelinger med 5 afdelingsledere samt en gruppe nattevagter på 10 medarbejdere, inklusive en teamkoordinator, der er fordelt på alle huse. Nattevagterne arbejder en uge af gangen. Afdelingerne fordeler sig som følger:

- Midt med 13 beboere og 17 medarbejdere 1 afdelingsleder
- Nord med 11 beboere og 13 medarbejdere, 1 afdelingsleder
- Skovsiden med 13 beboere og 14,5 medarbejdere, 1 afdelingsleder
- Syd med 8 beboere og 8 medarbejdere
- Vest med 8 beboere og 9 medarbejdere (forstanderens stedfortræder er afdelingsleder for Syd og Vest) og
- Øst med 9 beboere, 11 medarbejdere, 1 afdelingsleder.

Daghjemmet Bøgen har 42 ½ dagspladser og 3 heldagspladser og 12 medarbejdere. I hver afdeling er der organiseret smågrupper, som varetager alt omkring 2 – 4 borgers forhold.

Bøgelunden ligger i Ebberød i Rudersdal Kommune. Administrationen ligger på Sophie Magdelenesvej 12. Bøgelundens botilbud er 3 handicapvenlige etplanshuse. De ligger på Sophie Magdelenesvej 6, 10 og 12. Der er loftslifte i alle boligerne og på fællesområderne, hvor det er relevant.

Bøgelunden har eget køkken og ¼ af kosten er specialkost. Kostændringer kan imødekommes samme dag behovet opstår, såfremt køkkenet får besked før kl. 10. Der er egen rengøring, som udfører opgaven under hensynstagen til beboerne i hverdagen. Der er egen pedel, som ordner daglige småreparationer som vandhaner og almindelig vedligeholdelse af Bøgelundens bygninger indendørs samt mindre vedligeholdelse af udearealerne. Vej & Park tager sig af

den almindelige vedligeholdelse af udearealerne. Bøgelunden har 6 handicap-busser.

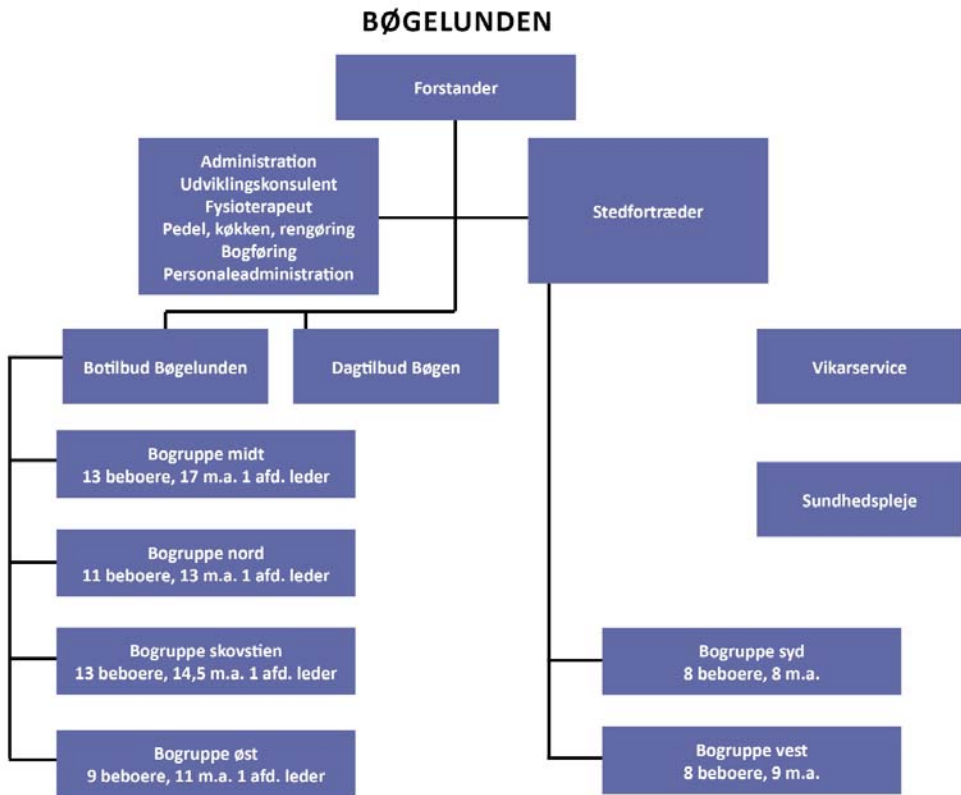
Beboernes værelser er på 13–18m² i bogrudderperne i Midt, Nord, Syd, Vest og Øst. På fællesarealerne er indrettet spisestuer, opholdsstuer, desuden sanse- og aktivitetsrum i forhold til beboernes behov. Der er fælles toilet og bad med hæve/sænkebadekar, samt boblebad. Boligerne på Skovsiden er 32m². Alle boliger er her med eget bad og toilet. Endvidere har Skovsiden 2 mindre fælles badeværelser og 2 spise- og opholdsstuer.

Udendørsarealerne på Bøgelunden er indrettet handicapvenligt, med bålplads, gynger, sandkasse, sneslæde, hyggekroge, som kan bruges året rundt. Det er nemt at komme over på Ebberød Kulturhus, på "Bøgen", en tur i området eller i skoven (Bøgelunden, 2010).

Medarbejdergruppen er en blandet gruppe, som består af følgende faggrupper: 4 administrative medarbejdere, 5 afdelingsledere, 2 afspændingspædagoger, 1 forstander, 2 fysioterapeuter, 1 kommunikationskonsulent, 3 køkkenassistenter, 1 køkkenleder, 28 medhjælpere, 18 medhjælpere/ vikarer op til 16 timer, 2 pedeller, 25 pædagoger, 4 pædagoger/vikarer op til 16 timer, 3 rengøringsassistenter, 1 sosu-assistent, 3 sosu-hjælpere, 1 stedfortræder, 1 sygehjælper, 1 sygeplejefagligleder, 2 sygeplejersker, 1 teamkoordinator (nattevagterne) og 1 udviklingskonsulent, i alt 110 medarbejdere inklusive en forstander, en stedfortræder, 5 afdelingsledere og en teamkoordinator⁵ (Bøgelunden, 2010). I virksomhedsplanen angives det, at Bøgelunden som helhed arbejder aktivt for at sikre borgernes kontinuitet i livet, gennem fokus på medarbejdernes viden- deling. Derfor er medarbejderne organiseret i team, der er delt i mindre enheder (Bøgelunden, 2011).

⁵ I en tilsynsrapport fra maj 2011 angives 116 ansatte (Bøgelunden & Jønsson, 2011). Den forskel, der mellem tilsynsrapporten og virksomhedsplanen kan være udtryk for, at der altid vil være nogen fluktuation i medarbejderantallet i en så stor organisation som Bøgelunden. I det følgende holder vi fast i tallene fra virksomhedsplanen.

Bøgelundens organisationsdiagram



Organisering

Der afholdes et fællesmøde på tværs af afdelingerne, et såkaldt "LAP-møde", hver morgen, hvor alle afdelingsledere, leder, pedel, køkken m.fl. mødes og aftaler/informerer om, hvilke opgaver, der skal løses den konkrete dag, og der gives diverse information på tværs af Bøgelundens afdelinger. Deltagerne i disse møder er en repræsentant for hver afdeling, daghjem, og for de tværgående funktioner. LAP-møderne formidles via Bosted (IT-system) til hele organisationen.

På Bøgelunden laves middagsmaden, der består af varm mad, i central-køkkenet, mens personalet selv laver morgenmad og aftensmad på afdelingerne, ligesom de tager sig af mellemmåltiderne.

Til at dække de forskellige arbejdsfunktioner er der pedel, udviklingskonsulent, fysioterapeut (hjælpemidler og forflytning), fysioterapeut (aktiviteter;

svømning og ridning), sygeplejersker (sygeplejefaglige forhold omkring beboerne), administration af beboernes økonomiske midler, kommunikationskonsulent, afdelingsledere, pædagogiske medarbejdere (pædagoger og medhjælpere) samt afspændingspædagoger.

På matriklen er arbejdet organiseret således, at de pædagogiske medarbejders arbejdstid tilrettelægges i vagter. Afdelingens medarbejdere arbejder (skiftende) i dag/aftenvagt og har en fast rulleplan og en udrullet vagtplan for de næstkommende 4 uger. Nattevagterne arbejder i deres eget team således, at de er 2 nattevagter i hvert hus, som selv dækker ind ved sygdom og ferie. Nattevagterne kan arbejde i alle 3 huse.

Medarbejderne i afdelingerne er hver kontaktperson for en beboer. Beboerne er tilknyttet en smågruppe, som består af 2 – 3 beboere med tilknyttede medarbejdere som kontaktpersoner. Denne organiseringsform betyder angiveligt, at medarbejderne ikke står alene med ansvaret for alt arbejdet og pædagogikken om beboerne. Den medvirker til at forhindre, at der sker en for tæt sammenknytning mellem den enkelte beboer og den enkelte ansatte, og den mindsker arbejdspresset på den medarbejderne. Afdelingerne er i forskellige stadier i implementeringen af smågrupperne (Bøgelunden, 2010).

Denne bestræbelse på at undgå et for tæt tilknytning mellem den enkelte beboer og medarbejder kan ses som en opfølgning af et tilsyn fra maj 2010, hvor det blev henstillet, "at man ikke bruger øge-navne over for beboerne", dvs. at man vil undgå, at medarbejderne bliver for familiære over for beboerne (Bøgelunden & Jønsson, 2011). Samtidig øger denne organisationsform den faglige dialog og udvikling gennem et øget fællesskab om pædagogikken i forhold til den enkelte beboers behov. (Bøgelunden, 2010).

Ansvaret for at udarbejde de pædagogiske planer påhviler medarbejderne i de såkaldte små-grupper. Hver gruppe har ansvar for at udarbejde pædagogiske planer for en gruppe borgere, og medarbejderne giver hinanden sparring. Afdelingslederne læser planerne igennem og kan kommentere og støtte det videre arbejde. Det er også afdelingslederen, som indkalder til møder og sørger for koordinering af arbejdet.

Der holdes handleplansmøder og møder om de pædagogiske planer i samarbejde med de pårørende. Indholdet af den pædagogiske plan kan indeholde aftaler om små aktiviteter i hverdagen, kommunikationstiltag, kon-

takt/besøg med andre ligestillede, familiebesøg m.m., større aktiviteter som ridning eller svømning, ferie og andre aftaler.

På hvert afdelingsmøde drøfter medarbejderne tre beboere, og gennemgår deres udvikling i forhold til den pædagogiske plan. Hver enkelt beboer og dennes pædagogiske plan diskuteres således ca. tre gange om året. Derudover dokumenteres det pædagogiske arbejde løbende i Bostedssystemet.

Afdelingslederne samarbejder på tværs om at implementere brugen af Bostedssystemet og om at optimere medarbejdernes muligheder for at arbejde i det. Afdelingslederne oplever, at Bostedssystemet har været en udfordring for mange af medarbejderne i begyndelsen efter dets indførelse, men at det efterhånden bliver bedre og nemmere for dem at bruge. Derudover er der en planlægningsseddel, som medarbejderne udfylder dagligt med hvilke opgaver, den enkelte medarbejder skal løse den pågældende dag. Hvis afdelingsleder har beskeder til personalet mellem møderne, kommer de også ud via Bostedssystemet. (Bøgelunden & Jønsson, 2011).

Ledelse

Forstanderen holder samtaler en gang om måneden med afdelingslederne hver for sig. Der er fællesmøde med afdelingslederne en gang om måneden. Derudover foretages der lederevaluering. Generelt oplever afdelingslederne, at samarbejdet med de andre afdelinger og med forstander fungerer fint, men de kunne ønske mere tid til at dyrke det samarbejde, som primært foregår via de ugentlige afdelingsledermøder og månedsmøder/samtaler med forstander (Bøgelunden, 2011).

Medarbejderne

Medarbejderne beskriver, at de primært arbejder ud fra 'Det Kan Nytte'. Dette arbejdsgrundlag indebærer ifølge medarbejderne, at de løbende vurderer og evaluerer, hvordan man kan arbejde videre med små skridt i beboernes udvikling. Her understøtter medarbejdernes observationer af beboernes reaktioner for beslutninger, om hvilken retning det pædagogiske arbejde skal tage.

Man arbejder på Bøgelunden desuden med neuropædagogik, for at medarbejderne kan få forståelse for og viden om skader i hjernen og skadernes konsekvenser for funktionsniveau, for psykisk kapacitet og socialt liv. Herved får medarbejderne

et arbejdsredskab i tilrettelæggelsen af den pædagogiske indsats og omgangen med beboerne, angives det i virksomhedsbeskrivelsen (Bøgelunden, 2010).

Medarbejderne beskriver, at de ikke arbejder systematisk med bestemte kommunikationsredskaber fx tegn til tale over for bestemte beboere. Derimod anvender medarbejderne de tegn, som de eventuelt selv kan, og som beboerne kan have glæde af.

Medarbejderne giver udtryk for, at de arbejder ud fra et individuelt menneskesyn, og at de tager udgangspunkt i den enkeltes specifikke behov. Det handler om at kompensere for de handicaps, den enkelte borger har, så borgeren får et så højt et niveau af livskvalitet som muligt. Grundlaget er den anerkendende tilgang og respekten for, at det er beboernes hjem, og at det skal styrke beboerne i det, de kan. Selv om beboernes udfoldelsesmuligheder er begrænsede, vægter medarbejderne at støtte beboerne i at bevare de funktionsniveauer, de har.

De pædagogiske planer er med til at sikre, at borgerne får de ydelser, som de har behov for og krav på. Derudover kan den løbende evaluering af de opsatte mål og delmål dokumentere, hvilken udvikling, der sker med den enkelte.

Medarbejderne oplever generelt, at det interne samarbejde er godt og foregår i en god tone. De beskriver, at der ikke er så meget samarbejde med de andre afdelinger, og at man oftest mødes til handleplansmøder og kommunikerer via Bostedssystemet (Bøgelunden & Jønsson, 2011).

Beboerne

Medarbejdere arbejder ud fra deres viden om totalkommunikation og Bøgelundens kvalitetsstandarder således, at beboerens medbestemmelse sikres i så høj grad, som det er muligt på baggrund af beboerens særlige forudsætninger.

Ser man på beboernes dagsrytme, bruges formiddagen til at være sammen med de beboere, der først skal på Bøgen (dagtilbuddet) om eftermiddagen. Ofte bruger medarbejderne tiden på at give disse beboere et bad, og hygge med dem. Eftermiddagen bruges på fx musik, til at læse en bog eller lave bål i haven, ligesom medarbejderne ofte går ture med beboerne i området. I weekenderne er der god tid til fx at bage kager og hygge (Bøgelunden, 2011).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Bøgelunden (botilbud)(n=62)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/handlinger udføres på denne måde?	
	<i>Udfører selv helt/delvist aktiviteten</i>	<i>Udfører ikke selv aktivitet</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Oplever ikke begrænsninger</i>	<i>Oplever begrænsninger</i>
Kontakt til familie og venner	0	100	0	65	35
Interesser/hobbyer	0	100	0	60	40
Måltider	0	100	0	50	50
At komme omkring	0	100	0	50	50

Bøgelunden (botilbud)(n=40)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	<i>Ingen/lette be- grænsninger</i>	<i>Moderate/svære begrænsninger</i>	<i>Behov for fuldstændig assistance</i>	
At spise	0	0	100	
At drikke	0	0	100	
At bade	0	0	100	
At vaske sig	0	0	100	
At pleje kroppen	0	0	100	
At klæde sig af og på	0	0	100	
Toiletbesøg	0	0	100	
At færdes i egen bolig	0	0	100	
At sikre indkøb af hverdagens varer	0	0	100	
At lave mad	0	0	100	
At gøre rent	0	0	100	
At vaske tøj/linned	0	0	100	
At færdes udendørs	0	0	100	
At anvende kollektive transport- midler	0	0	100	
At forebygge forværring /tab af funktionsevne	0	0	100	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	0	0	100	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 15 %	Udvikle: 55 %	Fastholde: 65 %	Lindre/understøtte: 35 %

Samarbejdet med pårørende

Der er oprettet et pårønderåd på Bøgelunden. Pårønderådet varetager beboerens interesser både for hele fællesskabet i botilbuddet og for den individuelle beboers medbestemmelse i fællesskabet. Pårønderådet er valgt, og fungerer som beskrevet i Psykiatri og Handicaps dag- og botilbudshåndbogen. Pårø-

renderådets repræsentanter repræsenterer deres respektive pårørendes behov med hensyn til at varetage beboerens interesser (Bøgelunden, 2010).

Pårørenderådet har været primus motor for et pilotprojekt med kiggeadgang til Bosted. Ønsket fra de pårørende er en dialogadgang, hvad der bakkes op om af medarbejderne (Bøgelunden & Jønsson, 2011).

Det pædagogiske arbejde

Der er udarbejdet et ydelseskatalog for Bøgelundens ydelser, som er politisk godkendt. Ydelseskataloget (Rudersdal, 2011) vurderes af en leder til at være et godt redskab at arbejde efter, da det bl.a. beskriver den pædagogiske metode i forbindelse med de enkelte ydelser. Ydelseskataloget skal således være arbejdsgrundlaget for alt, hvad man foretager sig. Medarbejderne giver dog udtryk for, at de endnu ikke kender så meget til det konkrete indhold i ydelseskataloget (Bøgelunden & Jønsson, 2011).

Det angives i virksomhedsbeskrivelsen, at det pædagogiske arbejde på Bøgelunden har til hensigt at give den enkelte beboer mulighed for at få et indhold i sin tilværelse så nær det normale som muligt indenfor Bøgelundens rammer (Bøgelunden, 2010). Ifølge Ydelseskataloget arbejder man på Bøgelunden ud fra en grundholdning om, at mennesker er forskellige, har individuelle behov, evner og færdigheder, at mennesker har brug for at udvikle (Bøgelunden & Jønsson, 2011).

Botilbuddets pædagogiske orientering tager udgangspunkt i "Det Kan Nytte", som er Bøgelundens etiske udgangspunkt for det pædagogiske arbejde. Det betyder, at man skal have fokus på og skal målrette den pædagogiske indsats således, at den enkelte beboer får mulighed for at udvikle sig. Således planlægges hverdagens pædagogiske indsats med baggrund i "Det Kan Nytte" og ny viden om hjerneskader indenfor neuropædagogik. Beboerens potentielle positive udvikling fremmes via struktur, stimulation og aktivering, og beboernes hverdag er planlagt således, at det bliver muligt at tilgodese den enkelte og gruppens særlige behov.

Med hensyn til beboernes udviklingsmål understreges det i virksomhedsbeskrivelsen, at beboeren skal opnå en så høj grad af ligevægt i sin tilværelse, at vedkommende får mulighed for at udvikle eller vedligeholde sine funktioner, og/eller at afvikling sker i en positiv tryk atmosfære. Man stræber efter, at bebo-

eren får mulighed for at bruge sine ressourcer på en måde, der støtter vedkommendes livskvalitet bedst muligt, og at beboeren opnår tryghed, øget selvfølelse og mening i sin tilværelse. Det langsigtede mål er ofte, at beboeren får så megen tryghed, at en udviklingsfase integreres, og dermed kan vedkommende deltage i mere sociale aktiviteter og gøremål (Bøgelunden, 2010).

Planerne og strukturen betyder ifølge udsagn fra tilsynsrapporten, at man arbejder på samme måde hver dag med et fast program. Det er meget væsentligt for trygheden, vurderer en medarbejder (Bøgelunden & Jønsson, 2011).

Når det drejer sig om opfølgning på pædagogiske indsatser, evalueres de planlagte handleplaner, og der følges op på nye tiltag en gang om året. Hvis der er behov for ændringer i de pædagogiske tiltag, aftales det løbende med pårørende, dagtilbud og andre eksterne samarbejdspartnere, ved kontakt, møder, telefon, mails m.v.

Med hensyn til evaluering af den pædagogiske indsats observeres den gennem tolkning af beboerens forskellige kommunikationsformer og adfærd. Der foretages notater i Bostedsystemet og registreringer i skemaer, der holdes dialogmøder i teams, ligesom der løbende gives informationer til gennem dialog med dagtilbud og pårørende. Den faglige indsats effekt måles på det årlige handleplansmøde, hvor der evalueres og nye udviklingstiltag iværksættes (Bøgelunden, 2010).

Interviews på Bøgelunden

Der er interviewet tre ledelsespersoner i et fokusgruppeinterview, syv medarbejdere, delt i to fokusgruppeinterview og to pårørende i et fokusgruppeinterview.

Ledelsen beskriver et af Bøgelundens særkender ved, at de er gode til at imødekomme de svageste og tale deres stemme. De svageste har brug for at blive skærmet, et ord som både ledelse og medarbejdere bruger, om beboernes indbyrdes liv og om deres forhold med det omgivne samfund. De pårørende oplever, at beboerne bliver inddraget sådan, de udøver medbestemmelse i mange forskelligartede hverdagssituationer, og ved at der ikke bliver talt hen over hovedet på dem. Beboerne bliver mødt med respekt.

Ledelsen beskriver Bøgelunden som et tilbud om at bo og at være aktiv med mulighed for at få opfyldt sine behov, selv om man har fysiske og psykiske handicaps. Det betyder, at man søger at imødekomme beboerne med de udfor-

dringer og oplevelser, de gerne vil have. Der skal både være plads til nødvendige stimuli og udfordringer, og rum til at trække sig tilbage og hvile i sig selv. Medarbejderne nævner dels udvikling og dels livskvalitet i form af en god dagligdag eller hverdag, som det de arbejder med. Medarbejderne forklarer, at det handler om at have blik for de små ting, og hvis det ikke er muligt at skabe udvikling, så går arbejdet ud på at bevare status quo.

Den pædagogiske tilgang beskrives af ledelsen som en blanding af på den ene side et 'Det Kan Nytte' menneskesyn i forhold til den enkelte beboer, hvis individuelle behov for anerkendelse er i fokus i en etisk tilgang til beboerne. På den anden side arbejder man med et 'neuropædagogisk ekstra', som hjælper med at forklare 'det uforståelige' om hjerne og funktionsmåder hos den enkelte beboer. Medarbejderne udtrykker det pædagogiske arbejde som et arbejde i beboernes hjem, og derfor på deres vilkår, med lige dele praktiske, følelsesmæssige og sociale aspekter.

Dette dobbelte blik kan tilsyneladende skabe nogen forvirring. De pårørende siger at *'det er svært at se hvor pædagogikken bliver af... og der er en famlen sig frem'* (Kvalikombo, 2010 4-20810). De udtrykker et ønske om en højere grad af opfølgning på igangsatte initiativer; men de taler også om at arbejdet med kvalitetsstandarder har givet personalet selvtægtelse, som igen har givet anledning til ønsket opfølgning. De pårørende udtrykker, at de ser 'en vilje til det pædagogiske', og at ledelsen, som beskrives som kompetent og engageret, her spiller en stor rolle. Der ytres dog nogen kritik af at pædagogerne 'ikke er de mest engagerede, top-tunede, og at de ikke tænker så selvstændigt, at det kan skabe udvikling' (Kvalikombo, 2010 4-20810).

I praksis beskriver ledelsen det pædagogiske arbejde som relationsarbejde. Det er både beboernes indbyrdes relationer, beboernes og medarbejdernes relationer og deres relationer til de pårørende. Beboernes forhold til personalet beskrives af ledelsen som tæt. Der er en kontaktpædagogordning. Generelt har medarbejdere det godt med alle beboerne, og har det samme forhold til alle beboerne, fortæller medarbejderne. Man arbejder med, at forholdet mellem beboere og medarbejdere ikke bliver for tæt, det vil sige for 'familiært', for det har Bøgelunden fået påbud fra kommunen om at arbejde med, at det holder op med at være. Arbejdet med den nødvendige nærhed beskrives som et dilemma mellem at være professionel samtidig med, at man imødekommer beboernes behov for nærhed. Som medarbejderne forklarer, er det, beboerne reagerer på, ofte betoningen i medarbejderens stemme frem for selve ordlyden, hvormed et forhold kan skabes, så et kram også er muligt.

"Det er rigtig svært for os, fordi vi arbejder med så svage hjerner, som mange gange hører betoningen i vores stemme, frem for ordene, så ved jeg med mig selv,

at hvis jeg går ind og siger 'Ej hvor var du dygtig der skat', så har jeg noget positivt, jeg gør noget, jeg har noget, og det er den der involvering, der også gør, at jeg kan gå ind og give et kram. Det bliver sgu forbudt. Og så spørger jeg 'hvor er vi så henne?', hvad er der galt med vores involvering her? – Hvorfor skal det være så overfladisk, hvor vil de have os hen?' (Kvalikombo, 2010 2-20810).

Beboernes indbyrdes forhold beskrives i udgangspunktet som en glæde ved hinanden. Ledelsen taler om at tro på, at beboerne har glæde af hinanden, men man ikke kan vide det, fordi beboerne ikke kan give udtryk for en sådan glæde. Denne tro på positive indbyrdes relationer bekræftes også, når personalet pludselig oplever samspil mellem beboerne – en smittende latter, nogle lyde på kryds og tværs, som overrasker. Beboerne ved godt, hvem hinanden er, konkluderer ledelsen. Medarbejderne oplever, at beboerne er opmærksomme på hinandens tilstedeværelse, og de arbejder med, at Bøgelunden er en boenhed for flere mennesker, samtidig med at de er opmærksomme på, hvornår beboerne har behov for at blive skærmet fra hinanden og fællesskabet.

I Bøgelunden er medarbejdersamarbejdet præget af 'tiderne', det vil sige det skemalagte arbejde. På interviewtidspunktet har medarbejderne løbet stærkt, fordi der både har været sygdom og sommerferieafvikling, som har tæret på arbejdsmiljøet. Ledelsen vurderer, at den sårbare periode er ved at være ovre (efteråret 2010), og at grunden til, at man er kommet helskindede igennem, er, at ledelsen har arbejdet med at forberede medarbejderne på, at det kun er en periode og har appelleret til at tænke på, hvordan man kan hjælpe hinanden og 'klare skærene'. Det er vurderingen, at nye samarbejdsrelationer fungerer, så man pludselig står til rådighed for hinanden og er enige om at klare det sammen, når det 'brænder på', hvor man før var vant til at stå mere alene.

Der er nogen fokus på nødvendigheden af at prioritere arbejdsopgaverne sådan, at samvær med beboerne kommer forud for praktiske opgaver, som 'ikke løber nogen steder', siger ledelsen

"Vi har lært at sige, jamen der er rigtig mange praktiske opgaver også, men vi kan ikke bare lukke døren ind til værelset – i stedet for så sige, at vi har det rart alligevel og alt det praktiske, det løber ingen steder" (Kvalikombo, 2010 3-20810)

Nogle medarbejdere udtrykker det sådan, at de må prioritere arbejdet, men de argumenterer med etiske overtoner det specielle ved at have med en beboer at gøre, et menneske, som kræver særlig omsorg.

”Det er også et specielt arbejde, for en ting er, at man har med en beboer at gøre. Nu sidder vi og læser en historie eller tager og laver en aktivitet, går en tur i skoven; men det er kun en lille del af vores arbejde, for en stor del af arbejdet det er jo pleje. Vi taler om mennesker, hvor langt de fleste intet kan selv” (KvalikomBo, 2010 2-20810).

De pårørende kan godt se denne konflikt mellem det individuelt rettede pædagogiske arbejde og de almindelige plejeopgaver. De pårørende har forståelse for, at det er hårdt og belastende arbejde, men de savner, at pædagogiske aktiviteter fylder mere end praktiske opgaver. Der ligger en fælde i den praktiske side af arbejdet, udtrykker de pårørende.

”Grundlæggende får plejedelen for stor plads i forhold til pædagogikken. Det ender tit med, at det kun bliver lidt pædagogik og meget pleje ... Det er også benhårdt arbejde at være sådan et sted som her, det er der ingen tvivl om. Der forfalder man meget let til at klare de ting så ‘pu-ha’, så bliver det let til, at beboeren er nok lidt træt ... det er svært at se hvor pædagogikken er blevet af ... selve plejen den er meget kontant, den viser resultater her i nuet, og man får tilfredshed med arbejdet ... Der ligger en fælde i den praktiske side” (KvalikomBo, 2010 4-20810)

Det problem, der nævnes i citatet, er, at den pårørende oplever, at personalet er presset af arbejde, fordi det er ‘benhårdt’ arbejde at arbejde på Bøgelunden, mener den pårørende. Det får den konsekvens, at medarbejderne i praksis nedprioriterer det pædagogiske arbejde til fordel for plejearbejdet, fordi plejearbejdet viser resultater med det samme. Det gør det pædagogiske arbejde ikke i samme grad, må man forstå på citatet.

Denne nedprioritering af det pædagogiske arbejde til fordel for plejearbejdet, mener den pårørende, får som konsekvens, at der er beboere, som har potentialer, som ikke kommer frem.

"Ovre i min søns afdeling sidder der nogle mennesker som har et potentiale, som slet ikke får fat i denne sammenhæng." (Kvalikombo, 2010 4-20810). Det identificeres at være både et ressourceproblem og et problem, der angår, at man ikke har udviklet 'det kommunikative' pædagogiske ... "Man ender jo i stereotyper - de ryger ind i raslelegetøj i stedet for, at man tilbyder noget andet ". (Den anden pårørende har dog oplevet at der er sket nogle forbedringer for hende, han er værge for (Kvalikombo, 2010 4-20810).

Forklaringen på, at der er potentialer hos beboerne, som ikke kommer frem, er, at på den ene side det er et ressourceproblem, som står i vejen for en adækvat pædagogisk indsats over for beboere med uudnyttet potentiale. På den anden side hævdes det også af den pårørende, at problemet bunder i, at man på Bøgelunden ikke i tilstrækkeligt omfang har udviklet en tilstrækkelig kommunikativ pædagogik. Disse to forklaringer munder ud i, at den pårørende oplever, at i forhold til beboerne falder den pædagogiske indsats tilbage i kendt og rutinemæssig adfærd i forhold til beboerne. Det skal dog understeges, at der på dette område ikke er en fælles oplevelse af disse problemstillinger. Den anden pårørende fremhæver, at der er blevet arbejdet med sådanne problemstillinger, og at der er sket fremskridt på området.

Medarbejderne ser ikke ud til at skelne mellem pædagogiske og praktiske plejeopgaver. De fortæller, at med den relativt svage beboergruppe, der er på Bøgelunden, er rigtig meget af arbejde plejerelateret, og at medarbejderne skal have samme omsorg og respekt for beboeren, uanset om man er på fisketur eller skifter ble: *"Man bliver nødt til at kunne give det hele i alle situationer"*. Der er altså en overensstemmelse mellem de pårørendes og medarbejdernes opfattelse af, at plejearbejdet fylder rigtig meget i dagligdagen.

Ledelse og medarbejdere beskriver samstemmende en mentorordning som et nyt og positivt tiltag, der kvalificerer introduktionen af nye medarbejdere sådan, at de kan få den bedste start på deres arbejde og oplæring i Bøgelunden. Ordningen skal medvirke til at fastholde nye medarbejdere, og imødegå dårlig arbejdsmoral, så man i fremtiden vil opleve mindre 'gennemtræk' og ustabilitet, end man periodevis har været vant til.

Formidlingen til de pårørende om, hvad der foregår på Bøgelunden, sker både i form af nyhedsmails, og via telefonkontakt. Der er stor forståelse for, at de pårørendes perspektiv er præget af, at det er deres familiemedlem, der bor

på Bøgelunden. Medarbejderne oplever en aktiv pårørende gruppe, som gør det muligt at planlægge sammen og imødekomme den form for og grad af kontakt, som den enkelte pårørende ønsker. De pårørende beskrives også som en ressource i forhold til at få viden om beboerens historie.

Sammenfatning

Botilbuddet Bøgelunden er et tilbud efter Servicelovens § 108 og bebos af 62 beboere. Der er 110 medarbejdere af forskellige kategorier, dog er henholdsvis pædagoger og pædagogmedhjælpere de to største medarbejdergrupper. Bøgelunden består af 6 afdelinger med hver sin bogruppe, som igen er delt op i flere smågrupper. Der er en forstander, en stedfortræder for forstanderen, som samtidig er afdelingsleder for to af afdelingerne, de øvrige afdelinger har hver deres afdelingsleder. Der er et fast nattevagtskorps.

Hver beboer har sin kontaktperson og indgår samtidig i en smågruppe. Herved er der mulighed for, at beboerne har kontakt til flere pædagogisk personale end deres kontaktperson. For det pædagogiske personales vedkommende betyder denne organisationsform, at der er mulighed for kollegial supervision, bl.a. på afdelingsmøder, samtidig med, at disse møder bruges til at diskutere beboernes befindende. De pædagogiske planer og handleplanerne planlægges i smågrupperne. Dokumentation foregår primært gennem Bostedssystemet, som muliggør, at der kan foregå samarbejde og flyde informationer på tværs af afdelingerne. Koordineringen foregår således på flere forskellige niveauer: i smågrupperne, på afdelingsmøderne, de daglige fællesmøder, gennem vagtplanerne og ved den løbende formelle og uformelle supervision medarbejderne imellem.

På Bøgelunden bekender man sig dels til Det Kan Nytte ideologien og dels til en neuropædagogiske tilgang til beboerne. Det Kan Nytte handler om et bestemt inkluderende menneskesyn, mens den neuropædagogiske tilgang bruges som et diagnoseredskab således, at man som medarbejder føler sig mere tryk ved kan indrette sit arbejde med den enkelte beboer i tilstrækkelig grad på beboerens betingelser. Alligevel føler medarbejderne sig klemt mellem den individuelle og personlige omgang med beboerne på den ene side og på den anden de tidsmæssige begrænsninger, der ligger i de overenskomstsmæssige arbejdstidsbetingelser, og i at der er et væsentligt plejeelement i arbejdet med be-

boerne. Det sidste kan godt tage overhånd, er der nogle, både pædagogisk personale og pårørende, der synes. Det er det klassiske krydspres mellem, at den pædagogiske relation i princippet er uden ende, mens medarbejderne samtidig skal hænge i en klokkestreng. Dette krydspres kan virke stressende (Weber, 1994). Krydspreset nævnes af både pædagogisk personale og af pårørende og kan være en forklaring på det relativt høje sygefravær (Bøgelunden & Jønsson, 2011).

Der anvendes en række koordineringsmekanismer: direkte overvågning igennem Bostedssystemet, som tjener til dels dokumentation og dels som et informationssystem. Gennem en fælles holdning til arbejdet i kraft 'Det Kan Nytte' ideologien og det fælles pædagogiske redskab, som den neuropædagogiske tilgang udgør, skabes der en fælles referenceramme, som gør, at medarbejderne taler samme faglige sprog, hvad der både letter kommunikationen og den løbende mere uformelle faglige koordinering. Gennem anvendelse af det politisk godkendte ydelseskatalog, som angiver, hvordan tilbuddets ydelser skal leveres, sker der en standardisering af output, fordi det i ydelseskataloget specificeres, hvilke ydelser, der skal leveres. De formelle planlægningsprocedurer, som udarbejdelse af vagtplaner, de daglige fællesmøder, 'LAP-møderne', men også afdelingsmøderne og smågruppe-møderne er alle koordineringsmekanismer og planlægningsredskaber, hvorigennem der sker der en standardisering af arbejdsprocesserne. Ovenover disse koordineringsmekanismer svæver den daglige og løbende uformelle gensidige tilpasning, der foregår, når man mere eller mindre uformelt orienterer hinanden eller spørger hinanden, hvad der er sket. Således er alle 5 koordineringsmekanismer, som Mintzberg opregner, i spil (Mintzberg, 1983).

Når det drejer sig om ledelse på Bøgelunden, sker der en vis topstyring ved, at forstanderen holder enkeltvis samtaler med afdelingslederne en gang om måneden, ved at der er månedlige afdelingsmøder, og ved at der foretages systematiske ledervurderinger. Disse procedurer kan være medvirkende til at der udvikles en fælles ledelseskultur, som sikrer, at man ledelsesmæssigt melder samordnet ud og derved tilstræber et ledelsesmæssigt fællespræg. Det kan ses som et udtryk for en strømlining, en integration af den ledelsesmæssige adfærd, eller et integrativt kultursyn (Martin, 1992). I samme retning trækker både anvendelsen af ydelseskataloget og det fælles pædagogiske udgangspunkt i såvel Det Kan Nytte ideologien som i den neuropædagogiske tilgang.

Botilbuddet Piberødhus

Botilbuddet Piberødhus og Karpevænget 3 er et længerevarende botilbud efter Servicelovens § 108 samt dagtilbuddet Rudersdal, som er et aktivitets- og samværstilbud efter Servicelovens § 104. Organisatorisk hører de under Psykiatri og Handicapområdet i Rudersdal Kommune. Piberødhus er et tilbud for ældre borgere med betydelig psykisk og fysisk nedsat funktionsevne. Bostedet tilbyder et blivende hjem og en værdig død, gennem socialpædagogiske tiltag i forhold til de ældres funktioner og behov samt en omsorgsfuld pleje.

Piberødhus ligger i en gammel treetagers bygning, der blev renoveret i 1988. Bygningen er handicapegnet og fuldt tilgængelig. Botilbuddet er opdelt i 5 bo- og levegrupper. I hver bogruppe bor der 6-7 borgere med store fællestuer og mindre egne værelse. Der er 2 fælles badeværelser og 3 toiletter i hver bogruppe og et stort fælles køkken. Hver bogruppe har egen kostfremstilling, undertaget er en bogruppe, som får catering udefra. Endvidere råder botilbuddet over 1 selvstændig beliggende lejlighed (Piberødhus, u.å.-a).

Der er på Piberødhus 35 hovedsagligt ældre borgere over 45 år gamle med betydelig nedsat fysisk og psykisk funktionsevne, nogle med psykiatrisk overbygning og demens. Bo-grupperne fungerer som bofællesskaber, hvor borgerne bidrager til fællesskabet i forhold til egne ressourcer. Der er i tilknytning til hver bogruppe fælles spise- og opholdsstue, som frit kan benyttes af borgere og pårørende. Bogrudderne har eget køkken, hvor alle måltider tilberedes i samarbejde mellem borgere og medarbejdere. Der er ligeledes vaskeri i hver bogruppe, hvor borgernes tøj, linned, håndklæder m.v. vaskes.

Borgerne kan deltage i fælles arrangementer for alle borgere på Piberødhus. Den daglige socialpædagogiske indsats og aktivitet tager udgangspunkt i de praktiske opgaver i bogruppen, og planlægges i samarbejde med borgerne (Piberødhus, 2011).

Med hensyn til personalebemandingen, består den af 1 sygeplejerske (forstander), 28 uddannede pædagoger, 25 uuddannede (Flere af disse har uddannelser, såsom lærere, økonoma, politibetjent), 3 sygehjælpere, 1 sosu-assistent, 2 studerende, 2 administrative medarbejdere samt 1 pedel (Piberødhus & Jønsson, 2011)

Piberødhus er en teambaseret organisation, hvor det enkelte team er selvstyrende på enkelte områder og selvadministrerende på mange områder. Denne organisationsform medfører, at der er krav til den enkelte medarbejder om at definere egne arbejdsopgaver og at have en kollektiv forståelse af arbejdet.

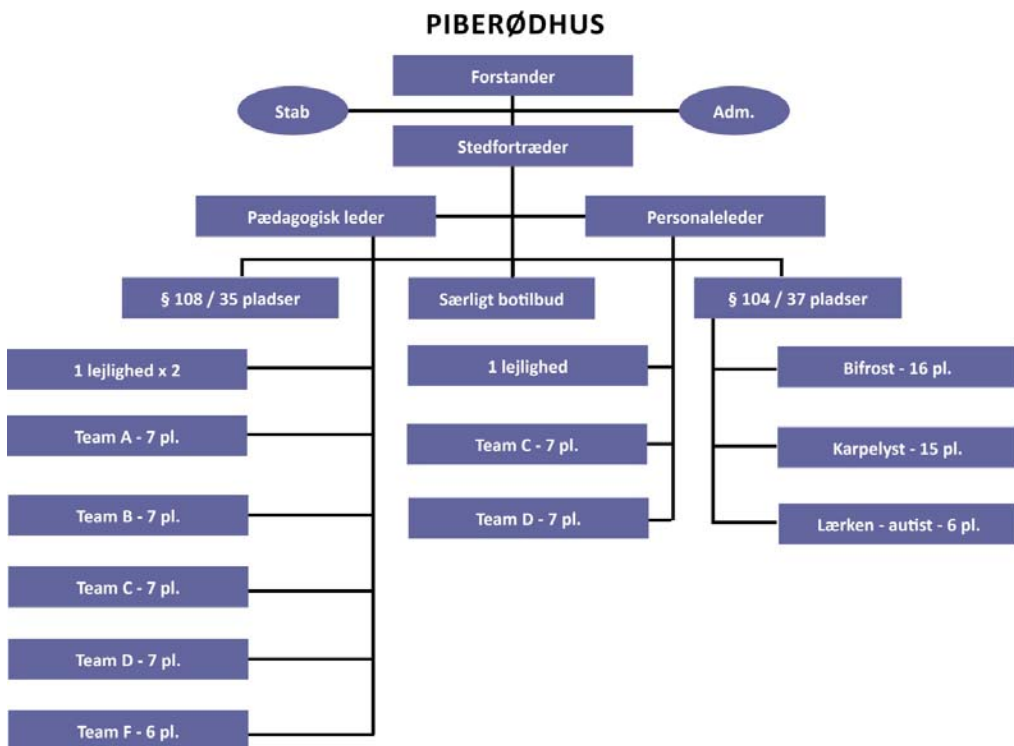
Der er en kontaktpersonsordning. Der arbejdes med handleplaner/pædagogiske planer og dag- og døgnrytmeskemaer som fundamentet for den enkelte borger (Piberødhus, u.å.-a).

Lederteamet består af en forstander, en stedfortræder for forstander, en pædagogisk leder og en personaleleder. Personalelederen er desuden uddannet stressvejleder og arbejder målrettet med forebyggelse af stress og vejledning til stressramte og kolleger til stressramte. Der er nedsat en trivselsgruppe, som tager medansvar og aktivt tager initiativ til trivselsfremmende aktiviteter og indlæg for medarbejdere, for at fastholde og skabe trivsel for medarbejdere på Piberødhus. Der er en kontaktpersonordning og medarbejdere, som er arbejdsplansansvarlige og medicinansvarlige (Piberødhus, 2011).

Ledelsesfunktionerne går på tværs af hele organisationen ved, at der dels er en personaleleder og dels en pædagogisk leder hver med ansvar for hele organisationen. Samtidig er disse to daglige ledere for hver tre teams. Derudover er der et serviceteam bestående af administrativt personale, en projekt- og udviklingskonsulent og en pedel. Botilbuddet råder over 2 busser, hvoraf den ene er en handicapbus med lift (Piberødhus, u.å.-a).

Der er på Piberødhus, ligesom på Bøgelunden, et politisk godkendt ydelseskatalog, som beskriver indholdet, omfanget og udførelsen af de ydelser, der tilbydes på de enkelte tilbud. Herudover fremgår det, hvordan der visiteres til tilbuddene, hvordan der arbejdes med pædagogiske metoder, og hvordan der følges op på borgernes handleplaner (Rudersdal, 2011).

Organisationsdiagram for Piberødhus



Organisering

Ledelsen består af en forstander, to daglige ledere med ansvar for hver 3 teams, og en stedfortræder for forstander (Piberødhus & Jønsson, 2011).

Det hedder i en pjece for ansatte i Piberødhus, at man som ansat er tilknyttet et selvadministrerende team, der har fået uddelegeret en stor del af kompetence i forhold til udførelsen af de opgaver der er basis for at drive et bosted. Der er en forventning fra ledelsen om, at den ansatte altid skal deltage aktivt i at få teamet til at fungere optimalt.

Teamets opgaver skal repræsentere helheden i arbejdet med bostedet og dagtilbuddets borgere. Det betyder, at teamets opgaver omfatter alle arbejdsfelter, der er knyttet til at løse bostedets/ dagtilbuddets opgave i forhold til borgeren. Teamets hovedopgaver vil afhænge af bostedet og dagtilbuddets type, men

dækker tilsammen alle alment forekommende opgaver i relation til borgernes behov, ønsker og muligheder for et indholdsrigt liv.

Afhængigt af bostedet/dagtilbuddets type kan teamets hovedopgaver således omfatte bygnings- og boligforhold, hjemlige forhold, herunder mad, vask og rengøring, handicapkompensation og personlig pleje, sikring af brugerens valgfrihed, pædagogiske aktiviteter og beskæftigelse. Af teamets hovedopgaver følger en række afledte opgaver. Medarbejderne i teamet indgår i en fælles arbejdsplan, der skal sikre såvel den faglige kvalitet i arbejdet som den gode service i forhold til borgeren. Teamet tilrettelægger og gennemfører den relevante mødevirksomhed og uddannelsesaktiviteter for teamets medlemmer.

Ideen med denne teamorganisering er angiveligt at opnå to væsentlige fordele. For det første giver denne organisationsform en bedre helhed i arbejdet i forhold til borgeren ved at sætte borgeren i centrum. Det er derved tanken, at man får mulighed for en optimeret kvalitet i tilbuddet. For det andet, er det tanken, at man får mulighed for at skabe bedre arbejdspladser for medarbejderne. Team-modellen skal lægge op til et mere meningsfyldt og afvekslende arbejde for den enkelte medarbejder. Teamtanken bygger på et princip om ligestilling blandt teamets medlemmer, som medvirker til at sikre engagementet for den enkelte, hedder det.

Som udgangspunkt varetager teamet alle opgaver i relation til borgerne. Der kan dog være enkelte arbejdsfunktioner, der ikke på en fornuftig og naturlig måde kan indgå i teamets opgaver. Disse opgaver må placeres som fælles opgaver på bostedet/dagtilbuddet, og indgår således ikke i det enkelte team (Piberødhus, u.å.-b). Som noget relativt nyt er der pr. 1. januar 2011 foretaget en omfordeling af medarbejderne for at få en mere ligelig fordeling af kompetencerne i alle teams (Piberødhus & Jønsson, 2011).

Som en konsekvens af den relativt udstrakte autonomi for teamet, delegeres der økonomisk ansvar og kompetence til teamet. Det betyder, at teamet selv kan foretage økonomiske dispositioner indenfor en ramme, som teamet er ansvarlig for at overholde. De nærmere retningslinjer aftales i Med-udvalget og beskrives i bostedets økonomistyreplan.

Teamet står selv for den konkrete arbejdstilrettelæggelse af i teamet indenfor principper, som er fastlagt af det lokale Med-udvalg. Arbejdstilrettelæggelsen sker ved en drøftelse i teamet og på baggrund af en beskrivelse af arbejdsopgaverne. Det skal fremgå af arbejdstilrettelæggelsen, hvem der udfør-

rer hvilke opgaver, og hvorledes der gives instruktion i arbejdets udførelse, hvor det er relevant. Arbejdet tilrettelægges ud fra en helhedsvurdering af, hvilke medarbejdere der er bedst egnede til at udføre de konkrete opgaver.

Teamets arbejdstilrettelæggelse er som udgangspunkt indrettet sådan, at teamet selv er i stand til at løse alle opgaver. For at sikre dette kan teamet indgå aftaler med andre team og bostedet/dagtilbuddets ledelse om løsning af opgaverne i særlige situationer. Det kan f.eks. være ved sygdom eller andre ekstraordinære situationer, hvor det kan være relevant at gå på tværs af team. Principperne for disse aftaler fastlægges i Med-udvalget

Teamet og kontaktpersonen forestår den mest generelle information om den enkelte beboer til pårørende, dagtilbud, værksteder m.v. Dette gøres oftest ved telefonisk kontakt eller møder (Piberødhus, u.å.-a).

Tidligere har der været en højere grad af selvstyring i teamene, som med en nye ledelse er afløst af en højere grad af central styring ved, at henholdsvis pædagogisk leder og personalelederen samtidig er daglig leder for teamene jfr. organisationsdiagrammet (Piberødhus & Jønsson, 2011).

Ledelse

Samarbejde mellem ledelse og medarbejdere er en væsentlig forudsætning for, at teammodellen fungerer. Ledelsen skal derfor udøves på en måde, som sikrer et aktivt og åbent samarbejde om at yde en god service i forhold til borgerens behov, ønsker og muligheder, hedder det.

Med-udvalget spiller her en vigtig rolle som et forum, hvor rammerne for samarbejdet drøftes, og hvor der kan aftales retningslinier og principper. Bostedets og dagtilbuddets Med-udvalg kommer på denne måde til at spille en central og aktiv rolle i gennemførelse af teammodellen.

Lederteamet følger op på konkrete planer, målsætninger og resultater for de øvrige team for derved at sikre kvaliteten i det arbejde, der foregår på bostedet. Det er ledelsens opgave at sikre, at der findes aktuelle pædagogiske planer for bostedets borgere. Som en del af opfølgningen skal lederteamet sikre den relevante faglige supervision af medarbejderne i teamene (Piberødhus, u.å.-b). Teamenes daglige ledere deltager i handleplansmøderne (Piberødhus & Jønsson, 2011).

Lederteamet skal sikre den relevante medarbejderudvikling på bostedet. Det sker blandt andet ved gennemførelse af medarbejderudviklingssamtaler. Gennem disse samtaler klargøres medarbejderens og teamets stærke og svage sider, og der kan tilrettelægges medarbejderudviklingsforløb for den enkelte medarbejder, som samlet set vil styrke teamene (Piberødhus, u.å.-b).

Medarbejdere

Den samarbejdskultur, man tilstræber, betyder, at ikke alle kan vide eller kunne alt, men at alle stiller deres kunnen til rådighed og dermed supplerer hinanden i opgaveløsningen. Til gengæld skal alle arbejde loyalt efter de vedtagne værdier og de leveregler, der er fastsat i organisationen og i det enkelte team.

Det understreges, at hver enkelt medarbejder skal turde tage et ansvar og ind imellem være sin egen og de andres "arbejdsgiver", dvs. at man afhængig af situation, tid og sted er villig til at tage ledelse på sig i hvad der kaldes "kompetence". For at denne struktur med forventning om skiftende ledelsesopgaver for medarbejdernes vedkommende skal kunne fungere, forudsætter det, hedder det videre, at hver enkelt medarbejder respekterer leveregler som at være lydhør, give konstruktive tilbagemeldinger, give hinanden plads m.m. kort sagt, at man er kollegial (Piberødhus, u.å.-b).

Medarbejderne giver udtryk for, at der er et godt internt samarbejde. Røring af medarbejderne blev godt modtaget, og medarbejderne finder, at det skaber en højere grad af ens kvalitet i hele huset samtidigt med, at de har fået kendskab til flere af borgerne og er blevet mindre "borgerforskrækkede". Medarbejderne oplevede tidligere, at det kunne være svært at gå ind og hjælpe i et andet team, hvor der var borgere, som medarbejderen måske ikke kendte så godt. Det har de nu fundet ud af godt kan lade sig gøre. I forhold til konflikt-håndtering giver medarbejderne i et team udtryk for, at det er sundt, at teamet består af forskellige mennesker, som ser tingene fra forskellige vinkler (Piberødhus & Jønsson, 2011).

Beboere

Beboerne bliver tilknyttet en bogruppe, hvor vedkommende bliver tildelt en kontaktperson, hvis opgave det er at have overblik over beboerens livssituation.

Det tilstræbes således, at beboerne kommer til at indgå en levegruppe, hvor dagligdagen ligner helt almindelige familiers dagligdag.

Der bliver i samarbejde med beboeren/pårørende/værge udarbejdet en handleplan for beboeren. Handleplanen er styrende for opholdet på Piberødhus. I handleplanen indgår alt det, der kan have indflydelse på beboerens livskvalitet. Det vil sige, hvilke pædagogiske tiltag og hvilken personlig omsorg og støtte der skal ydes, aktiviteter, beskæftigelse m.v.

I bogrunderne indgår den enkelte beboer, så vidt det er muligt, i de almindelige daglige aktiviteter. Det kan f.eks. være madlavning, rengøring på eget værelse m.v. Udover disse aktiviteter tilbydes beboerne at deltage i fælles aktiviteter som film, fællesspisning, ture, fester m.v. Den enkelte beboer bliver ligeledes tilbudt sommerferietur/rejser i ind eller udland en gang om året. Afhængig af den enkeltes handleplan kan der tilbydes handicapsvømning i svømmehal. Fælles for alle bogrunder er der faste traditioner som sommerfester, julestræstænding og julefrokost sammen med pårørende.

Beboerne kan visiteres til Dagtilbuddet Rudersdal, pensionistklub eller værksted (Piberødhus, u.å.-a).

Der er udarbejdet aktivitetskemaer for hver borger. Skemaet beskriver formål for henholdsvis borger og medarbejder, hvordan aktiviteten skal foregå mv. Skemaerne er koblet til den pædagogiske plan. Alle medarbejderne fortæller, at de bruger dagbogsnotaterne til at skrive forskelle aftaler mv. omkring den enkelte borger.

Ifølge nogle medarbejdere tages alle brugerne op på hvert teammøde, og det drøftes om der er sket en udvikling. Man tager ikke udgangspunkt i den pædagogiske plan som sådan, da den ifølge medarbejderne primært beskriver arbejdsrutiner. Der er derfor heller ikke behov for, at man ofte revurderer de pædagogiske planer. Langt de fleste borgere er tilknyttet dagtilbuddet og går således dagligt på arbejde der i nogle timer. Når borgerne kommer hjem fra arbejde tilbyder medarbejderne forskellige aktiviteter, fx at bage, at hjælpe til med praktiske opgaver mv. Det kan være dagsafhængigt, hvad man kan lave.

Der holdes ikke beboermøder. I stedet arbejder medarbejderne med at tolke på beboernes signaler for herigennem at sikre, at beboerne får indflydelse i hverdagen (Piberødhus & Jønsson, 2011).

Medarbejdernes vurderinger af beboernes samlede funktionsevneprofil (jf. Bilag 2):

Piberødhus (n=33)					
Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	<i>Udfører selv helt/ delvist aktiviteten</i>	<i>Udfører ikke selv aktivitet</i>	<i>Ikke relevant</i>	<i>Oplever ikke begrænsninger</i>	<i>Oplever begrænsninger</i>
Kontakt til familie og venner	30	45	25	70	30
Interesser/ hobbyer	60	25	15	65	35
Måltider	85	15	0	65	34
At komme omkring	80	20	0	35	65

Piberødhus (n=33)				
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)				
	Ingen/lette be- grænsninger	Moderate/svære begrænsninger	Behov for fuldstændig assistance	
At spise	75	10	15	
At drikke	75	10	15	
At bade	30	35	35	
At vaske sig	25	40	35	
At pleje kroppen	5	35	60	
At klæde sig af og på	45	35	20	
Toiletbesøg	55	25	20	
At færdes i egen bolig	65	20	15	
At sikre indkøb af hverdagens varer	5	20	75	
At lave mad	5	20	75	
At gøre rent	5	10	85	
At vaske tøj/linned	0	10	90	
At færdes udendørs	35	25	40	
At anvende kollektive transport- midler	10	5	85	
At forebygge forværring /tab af funktionsevne	5	15	85	
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter	10	30	62	
Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
Mentale funktionsnedsættelser	Ja: 100 %	Nej: 0 %		
Fysiske funktionsnedsættelser	Ja: 80 %	Nej: 20 %		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede: 0 %	Udvikle: 35 %	Fastholde: 90 %	Lindre/understøtte: 50 %

Samarbejdet med de pårørende

Der er på Piberødhus et pårønderåd, som består af 7 medlemmer, der repræsenterer både botilbud og dagtilbud. Pårønderådet arbejder ud fra standardvedtægt for Pårønderåd ved Rudersdal Kommunes dag- og døgntilbud for voksne. Pårønderådet afholder møde mindst 2 gange årligt.

På grund af brugernes funktionsevne har det ikke været muligt at nedsætte et brugerråd på Piberødhus. Pårørenderådet varetager derfor beboernes interesser (Piberødhus, u.å.-a).

Det pædagogiske arbejde

Der arbejdes med neuropædagogik og "Det kan nytte". I Piberødhus' kvalitetsstandard fra 2009 beskrives det, at der arbejdes ud fra en helhedsorienteret indsats, og at der arbejdes med delelementer fra "Det kan Nytt", Neuropædagogik, Totalkommunikation og Reminicens. Der anvendes endvidere visualisering af fx, hvilke medarbejdere, der kommer på arbejde i løbet af dagen. På nogle af beboernes døre forefindes desuden billeder af de tegn til tale, som den pågældende beboer bruger.

Mange af beboerne har brug for faste rammer og forudsigelighed. Derfor arbejder man med en genkendelig hverdag. Medarbejderne vurderer, at der er stor forskel på den pædagogiske tilgang i de forskellige teams, men at forskellen udspringer af borgernes behov.

Der er uddannet nøglepersoner fra hvert team, og at alle medarbejdere kommer på kursus i, hvordan man laver de pædagogiske planer (Piberødhus & Jønsson, 2011).

Interviews på Piberødhus

Der er foretaget interview med alle tre ledere i et fokusgruppeinterview, fire medarbejdere i et fokusgruppeinterview og interview med en pårørende (understøttet af en tilstedeværende medarbejder).

Medarbejdere og ledelse beskriver samstemmende beboergruppens særlige behov i relation til, at de efterhånden er ældre. "I Piberødhus skal man have en god alderdom, og det skal være et godt sted at dø" (Kvalikombo, 2010 5-20810), siger de om deres fokus i arbejdet med beboergruppen. Der lægges fra medarbejdernes side vægt på, at det pædagogiske arbejde drejer sig om at vedligeholde færdigheder og tilpasning af hverdagen til, hvad beboerne kan.

Ledelsen på Piberødhus gør helt på linje hermed opmærksom på, at det pædagogiske arbejde i høj grad drejer sig om afviklingsprocesser for borgerne, som er i sidste fase af deres liv, snarere end at det er pædagogiske udviklingsprocesser for beboerne, der arbejdes med. Det betegnes som en særlig (og an-

derledes) pædagogisk udfordring, som gennemsyrrer Piberødhus. I forlængelse heraf beskrives udviklingsopgaven, set fra ledelsens perspektiv, som en faglig personaleudviklingsopgave: det er medarbejderne, der skal udvikle sig i Piberødhus, så de kan imødekomme de behov, den aktuelle beboergruppe og de individuelle beboere har.

En stor del af den pædagogiske opgave vedrører plejeopgaver. Ledelsen benævner plejeopgaven 'pædagogisk pleje', hvor indsatsen med at imødekomme den enkelte beboers behov søges kvalificeret sådan, at der tænkes 'aktivitet' sammen med beboeren i forbindelse med plejeopgaverne, frem for at det er praktiske opgaver, der skal løses for beboerne.

Det er gennemgående i interviewene fra Piberødhus, at definitionen på pædagogiske aktiviteter i Piberødhus ikke kun vedrører planlagte og spontane ture og den slags 'større' ting. Ledelsen fortæller, at de har fokus på at få synliggjort, at beboernes inddragelse og deltagelse i det, der rører sig i botilbuddet (røre i gryder, tage bad etc.), er væsentlige pædagogiske aktiviteter. Ledelsen har fokus på at støtte medarbejderne i at forstå, at når de inddrager beboerne, så de kan deltage med deres ressourcer, så er det en aktivitet, og ledelsen konkluderer, at det sker der rigtig meget af i hverdagen, hvis man har øje for det.

Medarbejderne beretter, at det netop er deres fokus at inddrage beboerne til deltagelse i de muligheder for aktivitet, der viser sig i hverdagen – at tage kaffen med ud til de andre i solen, invitere til samvær, spil og så videre.

Det er præcist også den pårørendes karakteristik af Piberødhus, at hverdagen er kendetegnet ved, at medarbejderne inddrager den enkelte beboer:

"De laver selv mad i køkkenet dernede og køber ind sammen med beboerne. Altså, det er ikke fordi beboerne kan være med, men de bliver kørt i kørestol ud i køkkenet, hvor de får lov til at dufte ... de sætter dem i haven, når det er godt vejr og lader dem snuse og smage æblerne på træerne" (Kvalikombo, 2010 6-20810), fortæller den pårørende.

Der er også fokus på beboerens selvbestemmelsesret i hverdagen. Det gentages flere gange af medarbejderne, at det er beboerens valg at sige til og fra, også når medarbejderne kan se, at det ikke er det bedste eller sundeste valg, beboeren træffer for sig selv. Medarbejderne kan motivere og 'lokke' med gode alternative aktiviteter, som de ved, interesserer beboeren; men det er beboerens beslut-

ning, hvordan han eller hun vil leve sit liv. Samtidig gør medarbejderne opmærksom på, at det i høj grad er på deres initiativ, hvis der skal foregå noget. Beboerne tager som hovedregel ikke selv initiativ. De sidder i deres stole og kigger ud i luften og kommunikerer med hinanden, hvis ikke medarbejderne tager initiativer til noget andet. Men beboerne vurderes at have glæde af hinanden i deres boligfællesskab. Nogle få opsøger selv hinanden, andre har ikke det store behov og trækker sig selv tilbage, når 'fællesskabet er nok', for nogle må medarbejderne træffe beslutning på baggrund af medarbejderens tolkning af, om der er tegn på, at beboerne har glæde af at være i selskab med hinanden eller ej.

Nøgleordene for det daglige samvær og den pædagogiske tilgang i Piberødhus beskrives som:

- Ærlighed, tryghed, respekt, omsorg, troværdighed i omgangen med beboerne. Kendskabet til beboerne beskrives som tæt og mangeårigt. Beboerne er uproblematisk 'en slags familiemedlemmer' for medarbejderne. Der er kontaktpædagogordning; men "*Man går ind i alles liv*" (Kvalikombo, 2010 7-20810), fortælles det.
- Etik og livskvalitet er ledelsens nøgleord for arbejdet med Piberødhus beboergruppe. De beskriver medarbejderne som dygtige og kvalificerede til opgaven. Der er store krav om at være omstillingsparat for at kunne imødekomme beboernes behov og modtage nye beboere, idet der ifølge sagens natur med mange gamle beboere er stor udskiftning i beboergruppen.
- Den pårørende oplever en kompetent personalegruppe, der giver sig god tid sammen med beboerne, og som korrigerer deres praksis, når der en sjælden gang er kritik fra pårørende. Det opleves, at man på Piberødhus er meget opmærksom på at holde sig opdateret på forbedrede hjælpemidler. Endvidere fremhæver den pårørende en meget vel fungerende kontaktpædagogordning, der fungerer både for beboerne i Piberødhus og i samarbejdet mellem Piberødhus og de pårørende.

Ledelsen i Piberødhus er relativt ny. Den leder med den største anciennitet på stedet har været leder der i 2½ år. Ledelsen beskriver sig selv som en ledelse med stærke ambitioner, som opleves at sprede sig som ringe i vandet i huset,

men samtidig med en bevidsthed om at 'lede langsomt', så 'alle kommer med'. Den pårørende giver udtryk for, at hun oplever en dedikeret medarbejdergruppe, og at hun mener, at ledelsen har en afsmittende effekt på, at det er sådan.

Samarbejdet i Piberødhus er ifølge ledelsen dels præget af en proces med at arbejde med, at medarbejderne 'ser ud over eget team', hjælper hinanden i hverdagen og arrangerer nye fælles traditioner. Dels er det præget af den ledelsesform, i form af medledende teams, man har valgt i Piberødhus. Denne ledelsesform betyder i praksis, at alle opgaver er uddelegeret til de forskellige medarbejdere, og at man laver instrukser og beskrivelser, der gør klart for alle, hvad de forskellige opgaver indebærer. Detailorienteringen ser ud til at gælde lige fra, hvordan der købes bleer ind, til hvordan man håndterer dødsfald.

Medarbejderne fortæller, at det stiller krav til dem at være medledende teams om at tage masser af ansvar, være 'oppe på dupperne', have overblik, være gode til at uddelegere. Man ved, hvad man selv står for, og at nye opgaver kommer til og kan løses, for hvis en får 'øje på noget', gøres det til en opgave. De fremhæver, at de snakker sammen, er gode til at formidle, laver aftaler med dem, de er på arbejde sammen med, og bruger teammøderne til at koordinere for at få samarbejdet til at fungere. Ledelsen fortæller at organiseringen i medledende teams er en måde at dyrke medarbejdernes forskellighed på, for udgangspunktet er, at medarbejderne byder ind på ansvarsområder efter interesse og kompetence.

Pårørendesamarbejdet karakteriseres som godt med de pårørende, der efterhånden er tilbage. En side af samarbejdet er, at det er hyggeligt, for eksempel at de pårørende kommer og drikker kaffe. En anden side er, at de pårørende hjælper medarbejderne med at lære beboerne bedre at kende. De pårørende kender jo deres historie. Den interviewede pårørende oplever selv, at der bliver lyttet til de pårørendes erfaringer.

Et problem, medarbejderne overvejer, er, at de pårørende kan mangle en ledelsesperson i teamet; men den interviewede pårørende gør herimod opmærksom på betydningen af den velfungerende kontaktpersonordning, og ser således ikke ud til at genkende problematikken om en manglende ledelsesperson i teamene som en generel problematik fra sin position både som almindelig pårørende og som medlem af pårørenderådet.

Sammenfatning

Piberødhus i Birkerød er et bo- og dagtilbud efter Servicelovens § 108 og § 104. Der er ca. 35 beboere⁶, fordelt på 6 boenheder. Til hver boenhed er der knyttet et, hvad der kaldes, medledende team. Ledelsen af Piberødhus består af en forstander, en stedfortræder for forstanderen, 2 ledere, som henholdsvis er tværgående ledere med ansvar for henholdsvis personale og pædagogik og samtidig med disse ledelsesopgaver er de to ledere hver især daglig leder for hver 3 bogrupper med tilhørende teams af medarbejdere. Denne dobbelte lederrolle er udtryk for en opstramning og centralisering af ledelsen på stedet, hvor der tidligere ikke var mellemledere.

I en af pjecerne om Piberødhus gøres der meget ud af at beskrive organiseringen som en temaorganisering med selvstyrende eller medledende teams. Det fortælles, at medarbejderne forventes at lede både sig selv og hinanden i de selvstyrende teams, og at det ikke er en mulighed at melde sig ud af teamet og af samarbejdet her. Det fænomen, som beskrives her, tager for det første udgangspunkt i, at der skal foretages ledelse på alle niveauer i organisationen. Ledelse er ikke noget, som er forbeholdt de formelt udnævnte ledere.

Det er udtryk for en tendens, som har udviklet sig i de senere efterhånden temmelig mange år indenfor de sociale botilbud, og som indebærer, at grænsen mellem ledelsesfunktionernes fordeling mellem ledere og medarbejdere er blevet mere flydende. Ledelsen går så at sige på tur, når der skal tages beslutninger, og lederen, den der tager beslutningen i en given situation, bliver så den, som har de faglige og erfaringsmæssige kompetencer til det, er den kompetente til at tage den rigtige beslutning (Klaus Kasper Kofod, 2007). Denne mekanisme understreges af, at det om Piberødhus fortælles, at man lægger vægt på, at medarbejderne deltager og engagerer sig aktivt i de beslutninger, som skal tages, og af at man i sammensætningen af teamene har sørget for, at de er sammensat sådan, at der er komplementære kompetencer i hvert team således, at der netop er en samlet kompetencesum, som kan ruste teamene til at kunne tage mange forskellige beslutninger uden at skulle spørge ledelsen først.

Ganske vist er teamene komplementært sammensat, ganske vist forventes det, at de skal være selvledende eller medledende, og ganske vist forventes det, at teamet selv tilrettelægger arbejdet og sætter mål for arbejdet med beboerne, men det er tilsyneladende indenfor faste rammer. Der er nemlig udarbejdet

⁶ Tallene varierer, afhængigt af hvornår opgivelserne er fra

procedurer for hvordan temaet udarbejdet pædagogiske planer, og der er udarbejdet instrukser og beskrivelser for, hvilke opgaver der skal løses, der findes et ydelseskatalog, som beskriver ydelserne, og ved det, som kaldes særlige situationer, indgår teamene aftaler med ledelsen om, hvad der skal gøres hvordan. Samtidig er der sket en opstramning og centralisering af ledelsen ved, at der er indført et mellemlederlag, hvor to ledere samtidig med, at de er ledere for henholdsvis den pædagogiske udvikling og for personalet, er daglige ledere for hver især tre teams.

Ledelsen af den teamorganiserede organisation Piberødhus foregår ved, hvad man kan kalde en blanding af løse og faste organisatoriske koblinger. I praksis betyder det, at på nogle områder sker der en ganske central ledelsesmæssig styring, mens der på andre er en temmelig høj grad af decentralisering. Det er en hensigtsmæssig måde at styre en organisation på, hvor arbejdet er af en sådan karakter, at den enkelte medarbejder skal have et relativt stort råderum for at kunne udføre sit arbejde, og det er netop det, som kendetegner organisationer som Piberødhus, hvor det ikke hverken er muligt at lave manualer for omgangen med og det pædagogiske arbejde med beboerne. Her må der være mulighed for, at medarbejderne kan handle på egen hånd og selv kunne tage beslutning om, hvad der i situationen er det mest hensigtsmæssige at gøre. Samtidig må man på andre områder have strammere koblinger til ledelsen, hvor ledelsen kontrollerer, instruerer, holder snor i, hvad der foregår. Ellers falder organisationen fra hinanden (Klaus Kasper Kofod, 2007; Weick, 1976).

Det er netop denne blanding af løse og fast organisatoriske koblinger, man kan iagttage i Piberødhus' ledelse, når man på den ene side understreger medarbejdernes råderum og forventningen til medarbejderne om at tage ansvar og ledelse i forhold til hinanden, og på den anden side udarbejder centrale procedurer og bestemmelser for, hvad der skal gøres og hvordan. Det er også det, som kommer til udtryk ved, at ledelsen udarbejder overordnede mål og strategier, har ansvaret for at synliggøre dem samt følger op på planer, målsætninger og resultater, og samtidig forventer af medarbejderne, at de skal turde tage ansvar for selv at tage beslutninger, selv at planlægge deres eget arbejde og selv at udarbejde målsætninger for arbejdet med beboerne. Man kan sige, at ledelsen ved denne vekslende mellem ledelse gennem faste og løse organisatoriske koblinger udøver det, som er blevet kaldt metaledelse (Sørensen, 2002), hvor ledelsen

primært, men ikke kun, består i at lægge rammerne for, hvad der skal gøres hvordan, og det så er op til medarbejderne at fylde disse rammer ud.

Personalefordelingen på de ni tilbud

I det følgende vil vi på det grundlag, som tilbuddenes egne indberetninger i efteråret 2010 om deres organisering og antal medarbejdere i forskellige medarbejderkategorier giver, analysere på tværs, hvordan personalefordelingen og hvor stort antallet af beboere er på de forskellige tilbud (tabel 1), hvordan personalefordelingen er i forhold til antal af borgere, der anvender de forskellige tilbudstyper (tabel 2), hvordan fordelingen er mellem personale og beboere på de forskellige tilbudstyper (tabel 3), og endelig hvordan fordelingen er mellem omsorgsmedhjælpere og pædagoger på de forskellige tilbudstyper (tabel 4). Informationerne, der fremgår af disse tabeller, kommer således til at danne grundlaget for de nedenstående analyser.

Undervejs i de forrige afsnits beskrivelser af de enkelte tilbud, er der blevet gjort opmærksomt på, at tal som de aktuelle antal medarbejdere og aktuelle antal beboere kan divergere i forhold til de indberettede tal. Det kan der være forskellige grunde til, f.eks. at man husker forkert, at tallene har ændret sig mellem tidspunktet for oplysningerne og denne opgørelse eller af andre grunde.

Man kan på grundlag af sådanne tal fortage mange forskellige beregninger og drage forskellige konklusioner på sådanne beregninger. Det er ikke her vores opgave at tage stilling til hensigtsmæssigheden af henholdsvis størrelsen af personalet eller personalefordelingen på de forskellige tilbud. Vi lægger tallene frem således, at de så vidt muligt er sammenlignelige som en afrunding på beskrivelserne af de forskellige tilbud.

I det følgende analyseres, hvordan tilbuddene har organiseret sig i forhold til personalefordeling på de enkelte tilbud. Vi vil især forsøge at indkredse, hvordan fordelingen er mellem de personalegrupper, som arbejder direkte med brugerne og de personalegrupper, som skaber rammerne for arbejdet med brugerne, lederne og det administrative personale.

Personalefordelingen og beboerne

Med udgangspunkt i bilag 3, tabel 1: Tilbud i forhold til personalefordeling analyseres, hvor stor en andel det administrative personale udgør i forhold til hen-

holdsvis antallet af beboere og antallet af medarbejdere, der arbejder direkte med tilbuddenes kerneydelse, arbejdet med beboerne. Hvis man sammenligner disse tal på tværs af tilbud, kan man få et billede af, hvor stor en del af personaleressourcerne, der anvendes til administrativt arbejde, og hvor meget der anvendes til andet arbejde.

Tallene i figur 1 hvor mange brugere, der er på de enkelte tilbud:

Figur 1: Antal brugere pr tilbud

Tilbud	Brugere
<i>Gammel Lyngvej</i>	12
<i>Lindegården</i>	62
<i>Kobbøl-Husene</i>	35
<i>Vega</i>	27
<i>Kronborghus</i>	21
<i>Anna Anchers Vej</i>	10
<i>Solskin</i>	10
<i>Bøgelunden</i>	107
<i>Piberødhus</i>	35
SAMLET	319

De 9 tilbud har altså i alt mellem 10 og 107 brugere. Når vi her anvender begrebet brugere, hænger det sammen med, at sammentællingen af botilbud både viser tallene for botilbud og brugere af § 104 tilbud, der er tilbud om samvær og aktivitet udenfor brugernes hjem. Det drejer sig således om tilbud, der strækker sig fra temmelig små tilbud til temmelig store, hvoraf fire tilbud både har bo- og dagtilbud. Det drejer sig om Lindegården, Kobbøl-Husene, Vega og Bøgelunden.

Figur to viser hvor meget personale og brugere, der er på de enkelte tilbud til hvor mange brugere, uanset tilbuddets karakter.

Figur 2: Personalets størrelse og antal brugere pr tilbud

Tilbud	Personale	Brugere
<i>Gammel Lyngevej</i>	21	12
<i>Lindegården</i>	90	62
<i>Kobbøl-Husene</i>	109	35
<i>Vega</i>	20	27
<i>Kronborghus</i>	25	21
<i>Anna Anchers Vej</i>	12,5	10
<i>Solskin</i>	6	10
<i>Bøgelunden</i>	139,5	107
<i>Piberødhus</i>	60	35
SAMLET	483	319

Det fremgår af tabel 2, at vi har med tilbud at gøre, som er af ganske forskellig størrelse. Forventeligt er der derfor ligeledes også stor forskel på størrelsen af de enkelte tilbuds personale, nemlig mellem 139,5 på Bøgelunden og 6 på Solskin, der er henholdsvis det største og det mindste tilbud set i forhold til antallet af personalets størrelse. Imidlertid kan man ikke forvente, at der er en ligefrem proportionalitet mellem antallet af brugere på det enkelte tilbud og personalets størrelse, fordi der er forskelle på, hvor belastede brugerne er.

§ 108 tilbud tager vare på mere belastede brugere end § 85 tilbud, hvorfor man kan forvente et større personalebehov pr. bruger på § 108 tilbuddene i sammenligning med § 85 tilbuddene. Desuden er både § 85 og § 108 tilbuddene botilbud, som alt andet lige kræver større personale end dagtilbud som § 104 dagtilbuddene. Der er altså forskellige faktorer, der spiller ind, når man skal forholde sig til personalebemandingen af tilbuddene, herunder ikke mindst tilbuddets karakter.

Fordeling af personalekategorier på tilbudstyper

Med udgangspunkt i bilag 3, tabel 2: "Tilbudstype sat i forhold til personalefordeling", har vi i tabel 3 opgjort, hvor meget personale på de enkelte tilbudstyper, der har det som dets kerneopgaver at tage sig af tilbuddenes brugere for, at brugerne kan fungere så godt, som det nu er muligt, deres almene situation taget i betragtning.

Vi har opgjort personalefordelingen i forhold til tilbudstype således, at det fremgår, hvor stor en del af det pædagogiske personale, der er allokeret til hver tilbudstype. Det gør det muligt at rense tallene for forskelle i forhold til hvor personalekrævende, beboerne er på de forskellige tilbudstyper. Man må gå ud fra, at tilbud efter Servicelovens § 108 er mere personalekrævende end tilbud efter § 85, som formodentlig er mere personalekrævende end dagtilbud efter § 104. Under alle omstændigheder gør denne opdeling det muligt, at man kan sammenligne tilbuddene på tværs af tilbud indenfor samme tilbudstype.

Figur 3: bemanning med pædagogisk personale på tilbud og tilbudstype

Pædagogisk personale⁷	§ 108	§ 85	§ 104
<i>Gammel Lyngvej</i>	19	0	0
<i>Lindegården</i>	53	23	7
<i>Kobbøl-Husene</i>	56	0	4
<i>Vega⁸</i>	14	0	14
<i>Kronborghus</i>	21	0	0
<i>Anna Anchers Vej</i>	9	0	0
<i>Solskin</i>	5	0	0
<i>Bøgelunden</i>	62	0	10
<i>Piberødhus</i>	110	0	0

⁷ Pædagoger, Sosu, medhjælpere, vikarer, flyvere, pleje, nattevagt

⁸ Disse 14 medarbejdere dækker både § 108 bosted og § 104 dagtilbud

Som det fremgår af figur 3, er der kun et tilbud, Lindegården, som har tilbud efter Servicelovens § 85, der er botilbud til de ikke så personalekrævende borgere. Alle tilbuddene har tilbud efter Servicelovens § 108, de mere personalekrævende, varigt belastede borgere, og endelig har 4 af tilbuddene, Lindegården, Kobbøl-Husene, Vega og Bøgelunden endvidere § 104 tilbud, som er dagtilbud.

Den pædagogiske dækning

Hvis man skal danne sig et billede af bemandsingssituationen, og hvordan dækningen er med det pædagogiske personale i forholdet til brugerne, hvad man kunne kalde den pædagogiske dækning, kan man sætte antallet af det pædagogiske personale i hver tilbudstype i forhold til antallet af brugere i hver tilbudstype. Der er gjort i tabellen i figur 4, som er udarbejdet på baggrund af bilag 3, tabel 2 ved, at antallet af pædagogiske medarbejdere indenfor hvert af de tre tilbudstyper er sat i forhold til antallet af brugere indenfor for de samme tilbudstyper, omregnet til procent. Procenttallet viser så, hvor mange procent det pædagogiske personale udgør i forhold til brugerne indenfor samme tilbudstype, dvs. hvor meget personale der i gennemsnit er pr beboer pr tilbud. Man kan således sammenligne tallene indenfor hver tilbudstype med de andre tilbud og derved få et billede af den relative Bemandsing med pædagogisk personale i forhold til brugerne. Hvis forholdet mellem det pædagogiske personale og brugerne er over 100 %, er der i gennemsnit mere end et pædagogisk personale pr beboer og omvendt med tal under 100 % er der i gennemsnit mindre end en pædagogisk personale pr beboer.

Figur 4: forhold mellem antal af pædagogisk personale og antal af brugere i forhold til tilbudstype

Pædagogisk le/brugere	persona-	§ 108	§ 85	§ 104
		%	%	%
Gammel Lyngvej		158		
Lindegården		221	115	39
Kobbøl-Husene		215		22
Vega		149		82 ⁹
Kronborghus		100		
Anna Anchers Vej		90		
Solskin		50		
Bøgelunden		177		22
Piberødhus		151		

Tilbud efter § 108

Hvis vi begynder med at se på § 108 tilbuddene, fremgår det af figuren, at der er ganske stor spredning mellem de forskellige tilbud hvad angår forholdet mellem pædagogisk personale og beboere. Dækningsgraden varierer fra 50 % på Solskin til mere end 221 % på Lindegården. Den gennemsnitlige pædagogiske dækning er 145 %. Det vil sige, at der i gennemsnit på § 108 tilbuddene er ansat knapt 1½ pædagogisk medarbejder pr beboer.

Tilbud efter § 85

Man må formode, at der er en højere pædagogisk dækning på tilbuddene med de forholdsvis tunge beboere end på det ene tilbud, hvis beboere er mindre personalekrævende, som det er tilfældet for § 85 tilbud. Som det ses i figur 4, er den pædagogiske dækning for § 85 tilbuddet på Lindegården på 115 %, det vil

⁹ Samme personer som til § 108 tilbuddet på Vega

sige, at der er lidt mere end 1 medarbejder pr. beboer, hvad der er væsentlig mindre end for samme tilbuds dækning på dets § 108 tilbud.

Tilbud efter § 104

Hvis vi går videre til § 104 tilbuddene, er der 4 af tilbuddene, som udbyder § 104 tilbud eller dagtilbud. Det drejer sig om Lindegården, Kobbøl-Husene, Vega og Bøgelunden. Det er tre af de fire største tilbud både hvad angår brugere og ansat personale. Man skal her være opmærksom på, at Vega skiller sig ud fra de tre øvrige tilbud ved at have en tilsyneladende meget høj pædagogisk dækning på § 104 tilbuddet. Det er ikke nødvendigvis et retvisende billede, fordi det drejer sig om de samme personer, der går igen på § 104 og § 108 tilbuddene, som det fremgår af organisationsbeskrivelsen af Vega.

Den pædagogiske personalesammensætning

Det er kendetegnende for de deltagende organisationer, at der i stort set alle tilfælde fortælles om, at det pædagogiske personale, pædagoger, medhjælpere, sosu-assistenten eller hvilke andre personalegrupper, der har det direkte arbejde med brugerne som deres primære arbejdsopgave, at man i dette arbejde ikke skelner mellem, om disse personer er faguddannede pædagoger, er medhjælpere eller har andre uddannelser. Uddannelse spiller tilsyneladende kun en lille rolle i forhold til, hvilke arbejdsopgaver, man løfter. Der dog nogle steder den undtagelse, at der er en konvention eller en procedure, at når der skal udarbejdes pædagogiske planer for brugerne er pædagogerne "inde over". Vi har alligevel her valgt at se på forholdet mellem pædagoguddannede over for omsorgsmedhjælpere og sosu-assistenten ud fra en betragtning om, at fagligheden alligevel, trods alt, spiller en rolle for kvaliteten af det pædagogiske arbejde med brugerne på tilbud, der har det som omdrejningspunkt, at man har en pædagogisk tilgang til arbejdet med brugerne.

I den forrige tabel, figur 4, så vi på forholdet mellem antallet af det pædagogiske personale og brugerne. Hvis man vil have et billede af, hvor stærkt den faglige dækning er med pædagogisk personale, kan man sætte antallet af pædagoger, de professionelt uddannede pædagoger, i forhold til medhjælpere og sosu-assistenten, og så får man et billede af det, vi har valgt at kalde den pædagogiske dækningsgrad. Det er med udgangspunkt i bilag 3, tabel 2 gjort i figur

5, som viser hvor stor en andel omsorgsmedhjælperne og sosu-assistenterne udgør ift. antallet af de faguddannede pædagoger. Tabellen viser for hver tilbudstype dette forhold.

Der skal dog lige gøres den bemærkning, at vikarer og de såkaldte flyvere ikke er regnet med i denne opgørelse, da vi ikke ved, hvilken faggruppe, de tilhører. Det gælder for Lindegårdens, Kobbøl-Husenes og Bøgelundens vedkommende, og denne udeladelse kan naturligvis rykke ved den pædagogiske dækningsgrads størrelse.

Den pædagogiske dækningsgrad fortæller noget, hvor stærk den pædagogfaglige profil i det daglige arbejde er på hvert tilbud og på hver tilbudstype. Hvis procenttallet er på over 100 %, betyder det, at der er ansat flere pædagoger end pædagogmedhjælpere og sosu-assistenten. Jo højere procenttallet, jo større er pædagogdominansen på det pågældende tilbud. Hvis procenttallet er på 100 %, betyder det, at der er der ansat henholdsvis lige mange pædagoger på den ene side og sosu-assistenten og pædagogmedhjælpere på den anden. De to steder, hvor der ikke er beregnet procenttal, Solskins § 108 tilbud og Lindegårdens § 104 tilbud, er der hverken pædagogmedhjælpere eller sosu-assistenten ansat. Der er kun pædagoger – bortset fra en kostvejleder på Solskin.

Figur 5: Ratioen pædagoger:omsorgsmedhjælpere + Sosu-assistenters, fordelt på tilbuds-type

Pædagoger/Omsorgsmedhjælpere og Sosu-assistenters	§ 108 %	§ 85 %	§ 104 %
Gammel Lyngevej	171		
Lindegården	112	kun pædagoger	200
Kobbøl-Husene	100		100
Vega	117		117
Kronborghus	150		
Anna Anchers Vej	350		
Solskin	Kun 5 pædagoger		
Bøgelunden	55		100
Piberødhus	96		

Tilbud efter § 108

Hvis vi begynder med § 108 tilbuddene, ser vi, at den pædagogiske dækningsgrad for § 108 tilbuddene ligger på under 100 % på henholdsvis Bøgelunden og Piberødhus, selvom forskellen på Piberødhus er meget lille. Der er med andre ord færre pædagoger end henholdsvis omsorgsmedhjælpere og sosu-assistenters ansat på disse to tilbud. Desuden er der alene ansat pædagoger på tilbuddet Solskin. For resten af tilbuddene varierer den pædagogiske dækningsgrad mellem 100 %, altså lige mange pædagoger på den ene side og sosu-assistenters og pædagogmedhjælpere på den anden side på Kobbøl-Husene, til 350 % eller 3½ gange så mange pædagoger som medhjælpere og sosu-assistenters på Anna Anchers Vej.

Tilbud efter § 85 og § 104

Hvis vi går videre og ser på § 85 tilbuddet på Lindegården er der blot at sige til det, at det alene er befolket med pædagogisk uddannet personale.

Endelig ligger den pædagogiske dækningsgrad på mellem 100 % og 200 %, når det drejer sig om de fire § 104 dagtilbud, hvor Lindegården har den absolut højeste dækningsgrad med dobbelt så mange pædagoger ansat som sosu-assistenten og pædagogmedhjælperen, mens Bøgelunden og Kobbøl-Husene har lige store andele de to kategorier, pædagoguddannede og ikke-pædagoguddannede. Vega har en lille overvægt af pædagogisk uddannede.

Referencer

- Anna, Anchers Vej. (2010). Virksomhedsbeskrivelse af Boligerne Anna Anchers Vej: Helsingør kommune SPUC.
- Anna, Anchers Vej. (2011). Døgndækkede boliger. SocialPædagogisk UdviklingsCenter SPUC <http://www.spuc.dk/dgndkning1.6>.
- Anna, Anchers Vej, Fabricius, Anette, & Teglbjærg, Alexandra. (2010,12. oktober). Uanmeldt tilsyn hos SPUC Boligerne Anne Anchers Vej, Anne Anchers vej 23-43, 3000 Helsingør. In Konsulenthuset Fredensborg (Ed.): Boligerne Anna Anchersvej.
- Anna, Anchers Vej, Fallesen, Annemarie, & Bringsjord, Birthe. (2010, 27. maj, anmeldt tilsyn). TILSYNSRAPPORT: SPUC – Boligerne Anna Anchers Vej 23-43. In Familie og Handicap Social- og Sundhedsforvaltningen (Ed.): Boligerne Anna anchersvej.
- Anna, Anchers Vej, & Tilbudsportalen. (2011). SPUC, Boligerne Anna Anchers Vej 23-43. Tilbudsportalen <http://findtilbud.tilbudsportalen.dk/Details.aspx?id=5636>.
- Bøgelunden. (2010). Virksomhedsbeskrivelse for dag- og botilbuddet Bøgelunden. Rudersdal Kommune.
- Bøgelunden. (2011). Virksomhedsplan Bøgelunden 2011. Rudersdal Kommune: Bøgelunden.
- Bøgelunden, & Jønsson, Helen Hilario (2011). Uanmeldt tilsyn. Tilsynsrapport Rudersdal Kommune: Bøgelunden og Bøgen. . . Maj 2011. In BDO (Ed.). Rudersdal Kommune: Bøgelunden.
- Christensen, J. M. (2001). FTF'ernes arbejde er udfordrende - men det slider på sjælen. København: FTF.
- Cooperrider, David L., & Srivastva, Suresh. (1987). Appreciative Inquiry in Organizational Life. *Research in Organizational Change and Development, Vol.1*, 129-169.
- Danelund, Jørgen. (2005). *Ledelse med mening. Netværksledelse og styring af selvstyring på afstand*. København: Danmarks Forvaltningshøjskoles Forlag.

- Hackman, J. Richard, & Oldham, Greg R. (1986). Motivation gennem jobudformning. In H.H. Larsen & Jesper Wegens (Eds.), *Personaleadministration Personaleudvikling*. København: Nyt fra Samfundsvidenskaberne.
- Herzberg, F., Mausner, B, & Snyderman. (1959). *Arbejde og motivation*. København: Gyldendal.
- Honneth, Axel. (1992/2006). *Kamp om anerkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Jacobsen, Dag Ingvar, & Thorsvik, Jan. (2007). *Hvordan organisationer fungerer. En indføring i organisation og ledelse*. København: Hans Reitzels forlag.
- KL (2004). *Fælles sprog II. Dokumentation af afgørelser på det kommunale ældre- og handicapområde*. København: Kommunernes Landsforening.
- Kobbel-Husene. (2010). Virksomhedsbeskrivelse for Kobbel-Husene: Gribskov Kommune.
- Kobbel-Husene. (2011a). De bærende pædagogiske værdier ved Kobbel-Husene. <http://www.kobbel-husene.dk/pdagogiske-vrdier>: Gribskov kommune.
- Kobbel-Husene. (2011b). Kobbel-Husenes målgruppe. <http://www.kobbel-husene.dk/malgruppe>: Gribskov Kommune.
- Kobbel-Husene. (2011c). Kobbel-Husenes organisation. <http://www.kobbel-husene.dk/organisationen>: Gribskov Kommune.
- Kobbel-Husene. (2011d). Ledelsespolitik lokalt på Kobbel-Husene. <http://www.kobbel-husene.dk/ledelsen>: Gribskov Kommune.
- Kobbel-Husene, Hansen, Helle Abild, & Larsen, Charlotte. (2010). Kobbel-Husene - Tilsynsrapport for anmeldt tilsyn 2010. Gribskov Kommune.
- Kobbelhusene. (2010). Kobbel-Husenes målgruppe. <http://www.kobbel-husene.dk/malgruppe>: Gribskov Kommune.
- Kofod, K. K. (2007). *Ledelse af sociale institutioner. Pædagogisk ledelse under forandring [Management of social institutions. Pedagogical management under change]*. København: Børsens Forlag.
- Kofod, Klaus Kasper. (2007). *Ledelse af sociale institutioner. Pædagogisk ledelse under forandring*. København: Børsen.
- Kofod, Klaus Kasper, & Jensen, Niels Rosendal. (2009). *Organisationsudvikling og socialpædagogisk praksis i bo- og dagtilbud for voksne udviklingshæmmede*. København: Danmarks Pædagogiske Universtitetsskole, Århus Universitet.

- Kronborghus. (2011a). Boligerne Kronborghus' værdigrundlag og livssyn. Retrieved from
- Kronborghus. (2011b). Boligerne Kronborghus http://www.kronborghus.dk/fysiske_rammer.6. Retrieved from
- Kronborghus. (2011c). Boligerne Kronborghus <http://www.kronborghus.dk/mlgruppe.6>. Retrieved from
- Kronborghus. (2011d). Boligerne Kronborghus pårørenderåd <http://www.kronborghus.dk/prrenderdet.6>. Retrieved from
- Kronborghus. (2011e). Botilbuddet Kronborghus <http://www.kronborghus.dk/visioner-.6>. Retrieved from
- Kronborghus, Bringsjord, Birthe, & Holm, Bettina Tandrup. (2010). TILSYNSRAPPORT: Kronborghus - 7. juni, 2010, . Helsingør Kommune.
- Kronborghus, Wedel-Brandt, Birte, & Knop, Tina. (2011). Uanmeldt tilsyn - Den 15. marts 2011. Helsingør Kommune.
- Kvalikombo (2010 1-16810). [Interview Solskin 1 leder og 2 medarbejdere].
- Kvalikombo (2010 1-17810). [Interview - Kronborghus 2 ledere].
- Kvalikombo (2010 1-19810). [Interview - Kobbøl-Husene 4 ledere (fra alle afdelinger)].
- Kvalikombo (2010 2-17810). [Interview - Kronborghus 2 medarbejdere].
- Kvalikombo (2010 2-19810). [Interview - Kobbøl-Husene 4 pædagoger (en fra hver afdeling)].
- Kvalikombo (2010 2-20810). [Bøgelunden interview 4 pædagoger (fra 3 afdelinger)].
- Kvalikombo (2010 2- 16810). [Interview Lindegården 1 pårørende].
- Kvalikombo (2010 3-16810). [Interview Lindegården - 2 ledere].
- Kvalikombo (2010 3-17810). [Interview Anna Anchers Vej - 1 leder og 2 pædagoger].
- Kvalikombo (2010 3-19810). [Interview - Vega 1 leder].
- Kvalikombo (2010 3-20810). [Interview Bøgelunden 3 ledere (fra 3 afdelinger)].
- Kvalikombo (2010 4-16810). [Interview Lindegården - 4 medarbejdere (en fra hver afdeling/bofællesskab/aktivitetshus)].
- Kvalikombo (2010 4-19810). [Interview - Vega 3 pædagoger (fra både dag- og døgn)].
- Kvalikombo (2010 4-20810). [Interview Bøgelunden 2 pårørende].

- Kvalikombo (2010 5-16810). [Interview - Gammel Lyngvej - 1 leder og 1 medarbejder].
- Kvalikombo (2010 5-20810). [Interview - Piberødhus 3 ledere].
- Kvalikombo (2010 6-20810). [Interview Piberødhus].
- Kvalikombo (2010 7-20810). [Interview - Piberødhus 4 pædagoger (forskellige afdelinger)].
- Lauersen, P. F., Moos, L., Olesen, H. S., & Weber, K. (2005). *Professionalisering. En grundbog*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.
- Likert, Rensis. (1973). *Nyhe ledelsesmetoder*. København: Gyldendal.
- Likert, Rensis. (1974). *Virksomheden som social organisation*. København: Gyldendal.
- Lindegården. (2009). Kvalitetsstandard for § 108 botilbud Lindegården.
- Lindegården. (01.02-2010 til 31.12-2011). Strategi og Ledelse: Lederaftale.
- Lindegården. (2010a). Lindegårdens ledelse og administration.
- Lindegården. (2010b). Virksomhedsbeskrivelse - informationer.
- Lindegården, & CareGroup, Susanne Ramstedt -. (2009). Anmeldt tilsyn Lindegården, Fredensborg 22-10-2009.
- Lyngvej, Boligerne Gammel. (2010). Historien om etableringen af Boligerne Gammel Lyngvej. <http://www.glyngvej.dk/historien.6>.
- Lyngvej, Boligerne Gammel (2010). Virksomhedsbeskrivelse - informationer.
- Martin, J. (1992). *Cultures in Organizations. Three Perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Maslow, Abraham. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in Fives. Designing effective Organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Piberødhus. (2011). Virksomhedsplan Botilbuddet Piberødhus 2011. Rudersdal Kommune: Piberødhus.
- Piberødhus. (u.å.-a). Piberødhus - Et botilbud for ældre fysisk og psykisk udviklingshæmmede borgere. Piberødhus: Rudersdal Kommune.
- Piberødhus. (u.å.-b). Piberødhus - når du bliver ansat i Piberødhus bliver du en vigtig del af en teambaseret organisation, . Rudersdal Kommune: Rudersdal Kommune.

- Piberødhus, & Jønsson, Helen Hilario (2011). Tilsynsrapport Rudersdal Kommune Piberødhus Uanmeldt tilsyn Maj 2011: Indlevelse skaber udvikling. In BDO (Ed.). Rudersdal Kommune.
- Rudersdal, Kommune. (2011). Ydelseskataloger for botilbud [http://www.rudersdal.dk/Borgerservice_selvbetjening/Handicap_og psykia tri/Handicap/Botilbud/Ydelseskataloger_for_botilbud.aspx](http://www.rudersdal.dk/Borgerservice_selvbetjening/Handicap_og_psykia tri/Handicap/Botilbud/Ydelseskataloger_for_botilbud.aspx). Rudersdal Kommune: Rudersdal kommune.
- Schein, Edgar H. . (1986). *Organisationskultur og ledelse - et dynamisk perspektiv*. København: Valmuen.
- Serviceleven, LBK nr 81: 04/02/2011 Gældende (2011).
- Solskin. (2010). Virksomhedsbeskrivelse. Botilbuddet Solskin: Hørsholm Kommune.
- Solskin, & Madsen, Dorte. (2010a). Anmeldt tilsyn april 2010. In Connector (Ed.). Hørsholm: Solskin.
- Solskin, & Madsen, Dorte. (2010b). Uanmeldt tilsyn oktober 2010. In Connector (Ed.). Hørsholm Kommune: Bofællesskabet Solskin.
- Sørensen, Eva. (2002). *Politikerne og netværksdemokratiet. Fra suveræn politiker til meta-guvernør*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Sørensen, Eva, & Torfing, Jacob. (2002). *Netværksstyring - fra government til govenance*. Frederiksberg: Roskilde Univedrsitetsforlag.
- Vega. (2010a). Vega - Bogtilbud og Dagcenter <http://www.vega-vega.dk/boligerne.6>. Retrieved from
- Vega. (2010b). Virksomhedsbeskrivelse - information.
- Vega, Øster, Fanny, & Havemannm, Lisbeth. (2010). Tilsynsrapport for - Vega botilbuddet på Bryggervej. Gribskov Kommune.
- Weber, Kirsten. (1994). Omstilling og udbrændthed. In L. Andersen (Ed.), *Kvalitetens veje og vildveje - om modernisering, kvalitet og udvikling i det sociale felt*. Roskilde: Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen RUC.
- Weick, K. E. (1976). Educational Organizations as Loosely Coupled Systems. *Administrative Quarterly*, 21.
- Weick, K. E. (2001a). *Making Sense of the Organization* (1st ed.). Oxford, UK: Blackwell Publishers Ltd.
- Weick, K. E. (2001b). Sensemaking in Organizations: Small Structures with Large Consequences *Making Sense of the Organization* (pp. 5-31). Oxford, G.B.: Blackwell Publishers Ltd.

Bilag 1: Virksomhedsbeskrivelser

Virksomhedsbeskrivelse – informationer

Hårde facts om organisationen

1. Organisationsplan
2. Dag-/botilbud
3. Type botilbud: §?
4. Virksomhedsplan
5. Antal beboere
Handicap/diagnose
Belastningsgrad: f.eks. kommunikationsevne, mobilitet, selvhjulpethed
6. Antal medarbejdere
Faggrupper + antal af hver faggruppe
7. Antal boenheder (matrikler) med
Antal beboere
Antal medarbejdere
8. Fysisk indretning

Organisatoriske tilgange

1. Organisatoriske rutiner
2. Arbejdsfunktioner
3. Arbejdstilrettelæggelsen på matriklen
4. Arbejds- og ansvarsfordeling mellem faggrupper
5. Samarbejde med pårørende
6. Inddragelse af beboere
7. Matriklens strukturelle muligheder
8. Etc

Pædagogiske tilgange

1. Bostedets pædagogiske orientering
2. Særlige pædagogiske kendetegn
3. Pædagogiske målsætninger
4. Materiale om organisationen til omverdenen

Bilag 2: Fælles Sprog II undersøgelsen

I 2010 gennemførtes en undersøgelse byggende på en lettere revideret udgave af dele af de vurderingskategorier i forhold til en borgers funktionsevne, der anvendes i en del kommuners vurderinger af en handicappet borgers konkrete behov for hjælp og støtte og dermed dels hvilket omkostningsniveau, der skal regnes med, dels hvilke tilbud, der bedst matcher borgeren.

'Fælles Sprog II' bygger på WHO's ICF, der systematiserer overordnede elementer af funktionsevnen: *"Fælles sprog II er konkret et sæt af klassifikationer, hvormed visitatorerne kan dokumentere kommunale afgørelser. I Fælles sprog II dokumenteres borgerens behov og den kommunale indsats der iværksættes i relation til den enkelte borger. ... Funktionsevne beskriver det konkrete og komplekse samspil mellem borgerens svækkelse, sygdom/handicap (diagnoser og kropslige funktioner), omgivelserne og personlige faktorer, der er afgørende for borgerens muligheder for at udføre daglige aktiviteter og leve et meningsfyldt liv."* (KL 2004:6).

Alle botilbud blev bedt om, at medarbejderne gennemførte dele af Fælles Sprog II vurderingerne af alle beboerne, og de udfyldte skemaer blev anonymiseret og herefter datakørt og bearbejdet til en slags samlet 'funktionsevneprofil' for de deltagende botilbuds beboere. Efter databearbejdningen fik de botilbuddenes ledelser oversigterne til gennemsyn, og to af tilbuddene valgte at justere i opgørelserne, da de fandt det samlede resultat af medarbejdernes vurderinger misvisende for stedet. Desværre er botilbuddets Gl. Lyngvejs profil ikke med i rapporten her, da de udfyldte skemaer af uforklarlige grunde forsvandt ved postforsendelse fra DPU til det firma, der taster data fra papirskema til databehandlingsprogram.

Da oversigterne kun er ment som et grovkornet indtryk af botilbuddenes samlede vurdering af beboernes funktionsevne, er alle data efterfølgende justeret lidt, så der arbejdes med 5 % intervaller for at lette overblikket over botilbuddets samlede profil. De endelige skemaer ser således ud:

Skema A: Borgerens hverdagsliv (i %)					
Aktiviteter i et hverdagsliv	Udførelse. Hvordan udfører borgeren følgende aktiviteter/handlinger?			Betydning. Hvad betyder det for borgeren, at aktiviteter/ handlinger udføres på denne måde?	
	Udfører selv helt/ delvist aktiviteten	Udfører ikke selv aktivitet	Ikke relevant	Oplever ikke begrænsninger	Oplever begrænsninger
Kontakt til familie og venner					
Interesser/ hobbyer					
Måltider					
At komme omkring					
Skema B1: Den faglige vurdering (i %)					
	Ingen/lette begrænsninger	Moderate/svære begrænsninger	Behov for fuldstændig assistance		
At spise					
At drikke					
At bade					
At vaske sig					
At pleje kroppen					
At klæde sig af og på					
Toiletbesøg					
At færdes i egen bolig					
At sikre indkøb af hverdagens varer					
At lave mad					
At gøre rent					
At vaske tøj/linned					
At færdes udendørs					
At anvende kollektive transportmidler					
At forebygge forværring /tab af funktionsevne					
At sikre sammenhæng i hverdagens aktiviteter					

Skema B2: Har borgeren mentale/fysiske funktionsnedsættelser, der giver borgeren begrænsninger i hverdagen?				
<i>Mentale funktionsnedsættelser</i>	Ja:	Nej:		
<i>Fysiske funktionsnedsættelser</i>	Ja:	Nej:		
Skema D: Retningsgivende mål	Udrede:	Udvikle:	Fastholde:	Lindre/understøtte:

Bilag 3: Bostedernes grundtal

Tabel 1: Tilbud i forhold til personalefordeling

Tilbud/ personalefordeling	Gammel Lyngvej, \$ 108	Lindegår- den, \$ 85, 104,108	Kobbel- Husene \$104, 108	Vega \$ 104, 108	Kron- borghus \$ 108	Anna Anchers Vej \$ 108	Solskin (\$ 108) \$ 85	Bøge- Lunden \$ 108/ 104	Pibe- rødhus \$ 108
Beboere	12	62	35	27	21	10	10	107	35
Pædagog	12	34	22	7	12	7	5 2	29	23
Sosu			3	1		1		6	2
Medhj.	7 (5) 1	17	19	6	8	1		42	22
Forst/ol	1	1	1	1	1		12	1	1
Mellemled		3	4	1	1	1		6	2
Adm.	1	1	1	2	2	0,5		2,5	2
Serviceena.		1	2	2		2		9	1
Vikarer		26	12					22 3	
Flyvere		3	5		1				
Terapeut			1					2 4	
Anden								1 5	1 4
Pleje								7 6	
Nattevagt	(2) 1	4	4					12	6

1: De samme personer. 2: 5 stillinger løses af 6 personer 3: vikarer op til 16 timer ikke i normering 4: Udviklingskonsulent 5: Sygeplejefunktion for hele Eberød 2 sygepl + 1 sosu fælles 6: 1 terapeut fælles hele Eberød

Tabel 2: Tilbudstyppe i forhold til personalefordeling

Tabel 2: Tilbudstype i forhold til personalefordeling

Tilbudstype/ personalefordeling	Gammel Lyngelvej, § 108	Lindegår- den, § 85, 104, 108	Kobbøl- husene § 104, 108	Vega § 104, 108	Kron- borghus §108	Anna Anchers Vej, § 108	Solskin (§ 108) §85	Bøge- Lunden § 108	Bøge- Lunden § 108/104; Timer:	Pibe- rødhus § 108
Beboere	A 12	A 24/ B 20/ C 18	A 26/ C 8	A 10/ C 17	A 21	A 10	A 10	A 62 / C 45	62/45	A 35
Pædagog	A 12	A 18/ B 12/ C 4	A 20/ C 2	A 7/ B 7	A 12	A 7	A 5	A 24 / C 5	708/173	A 23
Sosu		A 1/ B 0/ C 0	1	1		A 1		A 4 / C 2	147/72	A 2
Medhj.	A 7(5) 1	A 15/ C 2	A 19/ C 2	A 6/ B 6	A 8	A 1		A 39 / C 3	1496/109	A 22
Forst	A 1	1	1	1	A 1		A 1	A 11	37	A 1
Mellemled		3	4	1	A 1	A 1		A 5 / C 1	185/37	A 2
Adm.	A 1	1	1	2	A 2	A 0,5		A 1,5 / C 1	53,5/16,5	A 2
Serviceena.		1	2	2		A 1		A 9	388,2 7	A 1
Vikarer		14/11/1	12 2					A 22 3		
Flyvere		3/0/0	4		A 1					
Terapeut								A 2 ₆	35/37 6	
Anden								A 2 1 og 4	37/24 4	A 1(4)
Pleje								A 7 ₅	250 5	
Nattevagt	A (2)1							A 12	439	A 6

A=§ 108, B=§85, C=§104. 1) De samme personer 2) 5 stillinger løses af 6 personer 3) vikarer op til 16 timer 4) Fælles for hele Ebberød. 5) Udviklingskonsulent. 6) Sygeplejefunktion for hele Ebberød: 2 sygepl. og 1 sosu fælles. 7) Køkken, rengøring og pedel

Tabel 3: Forholdet mellem antal personale i forhold til beboere

Forholdet pædagogisk personale/ beboere	Gammel Lyngevej	Lindegården	Kobbelhusene	Vega	Kron-borghus	Anna Anchers Vej	Solskin	Bøge-lunden	PiberøddHus
\$ 108	19/12 1,6	33/24 1,4	20/26 0,8 24/261 10,9	13/10 1,3	12/21 0,6	9/10 0,9		53/62 0,9 75/622 1,22	533 /34 1,164 1.335
\$ 85		12/20 0,6					5/10 0,5		
\$104		6/18 0,3	5/8 0,6	13/17 0,8				12/45 0,3	

1: Flyvere medregnet. 2: Vikarer Bøgelunden medregnet. 3: Pæd. Personale incl. nattevagter excl. Specialtilbud 4: Fuldtidsstillinger. 5: Pæd. personale incl. nattevagter, adm. pedel, stab, ledelse i fuldtidsstillinger

Tabel 4: Forholdet mellem antal omsorgsmedhjælpere og pædagoger

Forholdet omsorgsmedhjælpere /pædagoger	Gammel Lyngvej	Lindegården	Kobbelt-husene	Vega	Kron-borghus	Anna Anchers Vej	Solskin	Bøge-lunden	Piberødhus
§ 108	7/12 0,6	15/18 0,8	22/23 0,95 22/261 0,8	6/7 0,9	12 pæd.	2/7 0,3		39/24 1,1 Timer: 1105/708 = 1,56	22/262 0,95
§ 85		2/3 0,7					5 pæd. + 1 forst.		
§104		2/4 0,5	1/3 0,3	6/17 0,4				3/5 0,6 Timer: 109/173 = 0,63	

1: incl. flyvere. 2: Incl. under pædagoger 2 sosu-assistent. Under pædagogmedhjælpere. Incl nattevagter

