

KLAUS KASPER KOFOD
OG NIELS ROSENDAL JENSEN

**ORGANISATIONSUDVIKLING OG
SOCIALPÆDAGOGISK PRAKSIS
I BO- OG DAGLIGTILBUD FOR VOKSNE
UDVIKLINGSHÆMMEDE**



DANMARKS PÆDAGOGISKE
UNIVERSITETSSKOLE
AARHUS UNIVERSITET

Organisationsudvikling og socialpædagogisk praksis i bo- og dagtilbud for voksne udviklingshæmmede

En forløbsrapport om et udviklingsprojekt 2008-2009

Klaus Kasper Kofod og Niels Rosendal Jensen

Titel: *Organisationsudvikling og socialpædagogisk praksis i bo- og dagtilbud for voksne udviklingshæmmede. En forløbsrapport om et udviklingsprojekt 2008-2009*

Forfattere: Klaus Kasper Kofod og Niels Rosendal Jensen

© 2009 Forfatterne og DPU, Aarhus Universitet

1. udgave

Omslag og grafisk design: Knud Holt Nielsen

Kopiering tilladt med tydelig kildeangivelse

ISBN 978-87-7430-058-8, 978-87-7507-329-0 (elektronisk udgave)

DOI 10.7146/aul.52.39

Publikationen er udgivet i serien '*Socialpædagogisk faglighed og voksne med psykisk/fysisk handicap*' (serieredaktør: Søren Langager) under DPU's forskningsprogram '*Social- og specialpædagogik i inkluderende perspektiv*'.

Indhold

Indhold	3
Indledning	5
Projektbeskrivelse	8
Aktiviteter i forbindelse med projektet.....	8
Ledelsesseminarerne	9
Lederseminar 1, den 03.marts 2008.....	9
Lederseminar 2, den 01. og 02. oktober 2008	10
1. Organisationens værdier	10
2. Organisationens mission	12
3. Vision for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup	13
4. Organisationens trusler og muligheder samt stærke og svage sider	15
5. Ledelse i Organisationen for voksne Udviklingshæmmede i Ballerup	19
Medarbejderseminar den 11.06.2008	20
Løbende opfølgingsmøder med ledelsen af Organisationen i løbet af 2008.....	22
Spørgeskemaundersøgelse.....	23
Observationer i Organisationen	24
Grundydelsen	25
Institutionsstruktur	26
Overgangen mellem familie og institution	28
Organisationens fysiske rammer: Boligen – botilbuddene	32
Dobbeltfunktionen	37
Italesættelsen, diskursen.....	39
Besvarelserne af spørgeskema: medarbejderbesvarelser	40
Ledelsesrummet	46
Den eksisterende ansvars- og kompetencefordeling.....	46
Ledergruppens visioner om ændret opgave- og ansvarsfordeling	50
Den faglige ledelse og personaleledelsen	51
Spørgeskemaet: medarbejderskema	53
Arbejds miljøet	58
Afslutning.....	67
Referencer	69
Litteratur:.....	69
Dokumenter og observationsnoter:.....	70
Bilag 1	72

Indledning

Nedenstående er en rapport over et forsknings- og udviklingsprojekt for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune, som er forløbet fra marts 2008 til februar 2009. Rapporten er en forløbsrapport, som gør rede for processen i projektet og for de første analyser af de observerede fænomener i Organisationen.

I rapporten indgår der opgørelser af en spørgeskemaundersøgelse, som er parallel til andre undersøgelser i forskellige dele af landet. Paralleliteten ligger i, at spørgsmålene i spørgeskemaerne stort set er ens i de forskellige spørgeskemaer. Spørgeskemaundersøgelserne vil således indgå i en større delvis landsdækkende spørgeskemaundersøgelse sådan, at besvarelsene fra Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune kan blive sammenlignet med tilsvarende institutioner i andre dele af landet. Dette arbejde er endnu ikke påbegyndt. Forsknings- og udviklingsprojektet startede med, at Organisationens ledelse i efteråret 2007 rettede henvendelse til DPU, om vi kunne indgå i et sådant projekt. I løbet af efteråret diskuterede to af DPU's forskere, lektor Niels Rosendal Jensen og lektor Klaus Kasper Kofod, Institut for Pædagogik, projektets udformning med ledergruppen i Organisationen, der på det tidspunkt bestod af en forstander og 2 mellemledere. En lederstilling var på daværende tidspunkt vakant, ubesat, men forventedes besat i første kvartal af 2008. Denne stilling blev besat den 01.02.08.

For at give et overblik over Organisationen kan følgende organisationsdiagram illustrere Organisationens opbygning. Stillingerne i de enkelte enheder er angivet som heltidsstillinger med ansættelsesbrøker. Ud over disse stillinger er der et antal tilkaldte vikarer.

Organisationsdiagram Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune

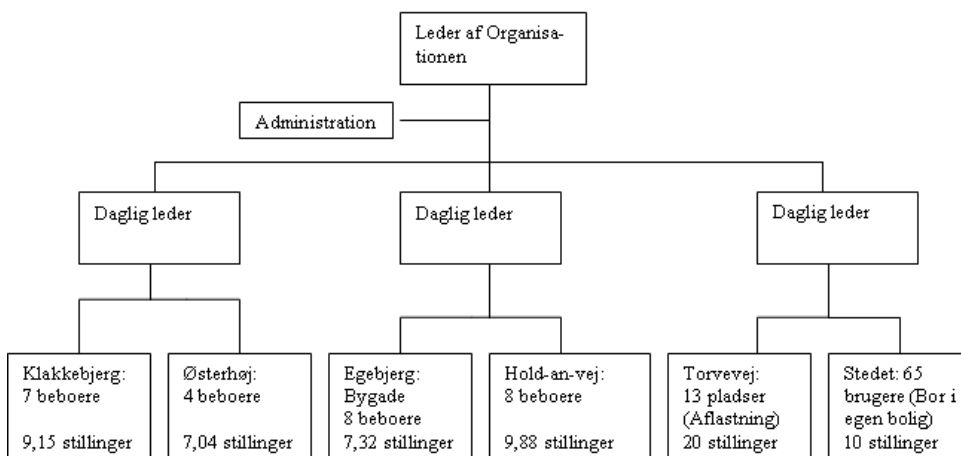


Fig. 1

Der er i alt ca. 75 ansatte i pædagogiske stillinger og ca.150 brugere, heraf godt 40 døgnpladser.

Ved projektets start var Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup kommune organiseret som afbildet i fig. 1 med en leder af organisationen, et fælles sekretariat og tre daglige ledere, som relativt autonomt var ledere af hver deres to afdelinger. I løbet af processen er Stedet blevet overdraget til en funktion udenfor Organisationen og er følgelig ikke længere en del af den. Delvis som en følge af forsknings- og udviklingsprojektet blev Organisationen pr 1. januar 2009 omorganiseret således, at de tre daglige ledere foruden deres ledelsesfunktioner for deres respektive enheder nu samtidig har tværgående lederfunktioner. Disse tværgående ledelsesfunktioner er leder af Medarbejder/administration, af Organisation og arbejdsmiljø samt af Pædagogik og fag. Denne nye organisering ses i nedenstående figur 2. Hensigten med denne omorganisering var at skabe et tættere samarbejde i ledelsen af organisationen og samtidig sikre en løbende udvikling af organisationen således, at den kan leve op til de visioner og mål, man har sat sig.

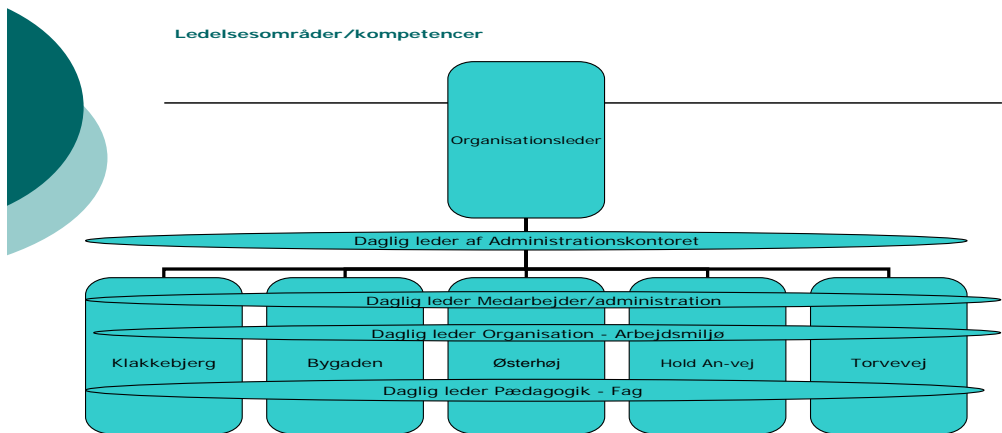


Fig. 2

Projektbeskrivelse

Ifølge projektets projektbeskrivelse var opgaven ”i forbindelse med igangværende om-lægninger og ønsker om ny formulering af Organisationens pædagogiske arbejde udvikles der et organisationsudviklingsprojekt, som både sigter på at finjustere organisationen og samtidig at bidrage til et kvalitetsløft i det pædagogiske arbejde.”

Projektets overordnede mål blev formuleret til:

- Gennem organisationsudviklingsprojektet at arbejde med Organisationens *grundydelse* for at bedre denne for Organisationens beboere
- At arbejde med *ledelsesrummet* således, at der skabes fælles fodslag mellem de fire ledere om, hvad ledernes visioner for Organisationens udvikling skal være
- At arbejde med at udvikle *arbejds miljøet* sådan, at institutionen fortsat kan være en attraktiv arbejdsplads for nuværende og kommende medarbejdere.

Udgangspunktet var endvidere, at projektet skulle tage afsæt i igangværende aktiviteter og bruge dem som fundament til udviklingsprojektet. Eksisterende igangværende projekter skulle indgå i det videre arbejde med organisationsudviklingsprojektet. Det blev indbygget i designet af projektet, at hele personalegruppen på forskellig vis skulle indgå i projektet. Endelig blev det overvejet, hvordan personale, beboere og eventuelle eksterne interessenter i projektet løbende kunne følge resultaterne af organisationsudviklingen. Herunder blev man enige om, at der skulle oprettes en web-site, en hjemmeside, hvor arbejdsmaterialerne kunne offentliggøres. Hensigten med det var løbende at dokumentere resultaterne (*Skitseplan for organisationsudviklingsprojekt for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede, Ballerup Kommune, 2007, s. 32*).

Aktiviteter i forbindelse med projektet

Der har været afholdt en række sideløbende aktiviteter i forbindelse med projektet. Disse aktiviteter kan deles op i 4 typer:

1. 3 Seminarer:
 - a. 2 ledelsesseminarer
 - b. 1 medarbejderseminar
2. Løbende opfølgingsmøder med ledelsen af Organisationen i løbet af forår og efterår 2008
3. Observationer af diverse aktiviteter i Organisationen fra september 2008
4. En spørgeskemaundersøgelse for samtlige medarbejdere og ledere i Organisationen.

Ledelsesseminarerne

Ledelsesseminarernes formål var at fokusere på fokusområde 2, ledelsesrummet. Dette fokus skulle effektueres ved, at lederne fik mulighed for på systematisk måde at arbejde med fælles ledelsesmæssige problemstillinger

Lederseminar 1, den 03. marts 2008

Det første ledelsesseminar blev afholdt den 03.03.08. Deltagerne i seminaret var Organisationens leder, forstanderen, og de tre mellemledere, de daglige ledere. Når seminaret først blev afholdt på dette tidspunkt, over et halvt år efter de første kontakter mellem Organisationen og DPU, hang det sammen med, at man fra Organisationens side ønskede, at den vakante mellemliderstilling som leder af Torvevej og Stedet først skulle besættes sådan, at hele ledelsesgruppen kunne deltage sammen.

Formålet med ledelsesseminaret var at afdække Organisationens stærke og svage sider i forhold til projektets overordnede målsætning og få drøftet den daværende arbejdsdeling i ledelsen. Desuden skulle man i fællesskab i ledelsen overveje fremtidige hensigtsmæssige ændringsmuligheder i henholdsvis organisering og ledelse i Organisationen, og endelig have afklaret hvilke forhold, der skulle fokuseres på det aftalte medarbejderseminar senere på foråret. Se nærmere nedenfor om dette medarbejderseminar.

Målet med ledelsesseminaret var, at ledergruppen ved seminaret afslutning fik afklaret fælles holdninger til, hvordan gruppen oplevede Organisationens stærke og svage sider med henblik på at kunne gribe fat i nye udviklingsretninger sådan, at man som ledergruppe kunne melde fælles ud i forhold til omverdenen og medarbejderne. Det var med andre ord et mål, at ledelsesgruppen skulle få en afklaring af, hvad man ville som ledelse. Endelig var det et mål, at ledergruppen fik et fælles billede af, hvad der i første omgang var vigtigt at fokusere på i det kommende medarbejderseminar, som skulle afholdes senere på foråret (*Lederseminar for Organisationen for udviklingshæmmede, Ballerup kommune den 3. marts 2008, 2008*).

Der blev på seminaret produceret en række fokus- eller opmærksomhedspunkter, som man blev enige om at arbejde videre med efter seminaret. Dette arbejde munde de ud i, at ledergruppen indbyrdes opdelte disse opmærksomhedspunkter mellem sig som de respektive ansvarlige for deres gennemførelse. Der blev således produceret en række handleplaner (34 sider), som skulle effektueres i Organisationen. I løbet af foråret blev der fulgt op på disse opmærksomhedsområder og på deres gennemførelse på en række møder mellem ledergruppen og en af forskerne fra DPU. Det voldte nogle problemer at få gennemført alle handleplanerne, men et antal af dem blev sat i værk. Disse problemer syntes dels at være forårsaget af, at der på en række områder ikke var enighed om, hvad der skulle gøres, og dels syntes det at være forårsaget af, at leder-

gruppen mistede følelsen af forpligtelsen på at gennemføre en del af disse handleplaner, enten fordi de var blevet uaktuelle, eller fordi motivationen forsvandt.

Lederseminar 2, den 01. og 02. oktober 2008

Som en følge af arbejdet med handleplanerne og måske især som en følge af medarbejderseminaret, som vil blive beskrevet nedenfor, udkrystalliserede der sig for ledergruppen i løbet af begyndelsen af eftersommeren et behov for endnu et lederseminar. Et problemkompleks, som blev drøftet løbende på opfølgingsmøderne i foråret og eftersommeren 2008, var, at Organisationen manglede et fælles accepteret idegrundlag og fælles visioner. Ledelsesgruppen var ikke enige om, i hvilken retning, Organisationen skulle bevæge sig og hvordan, og i sidste ende hvordan ledelsesopgaverne skulle organiseres. Dette behov skulle der arbejdes med på et sådant lederseminar.

Formålet med lederseminaret var, at ledergruppen på dette seminar dels skulle drøfte den overordnede vision for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune og dels drøfte ledelsesopgavernes fordeling i Organisationen.

Målet for seminaret var, at ledergruppen ved seminarets afslutning havde fået drøftet en vision for såvel Organisationen som helhed og for ledelsen af organisationen. Desuden skulle der være udarbejdet (gennemarbejdede) værdier, mission, visioner og ledelse for Organisationen sådan, at de kunne lægges ud på Organisationens hjemmeside og dermed være ledelsens fælles udspil på området (*Lederseminar for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune den 1. & 2. oktober 2008*, 2008).

På seminaret blev der drøftet og vedtaget værdier, mission og visioner for Organisationen samt analyseret, hvori organisationens stærke og svage sider består, og analyseret organisationens forhold og forholdene sig til omverdenen. Drøftelserne indebar, at ledelsesgruppen fik lejlighed til grundigt at få diskuteret sig frem til et overordnet ledelsesgrundlag for Organisationen. Drøftelserne afspejlede, at der i udgangspunktet var divergerende holdninger til og meninger om, hvad organisationen skulle, kunne og ville, men drøftelserne mundede ud i, at man nåede frem til enighed. På seminaret blev man enige om, at man skulle være så konkrete som muligt sådan, at implementeringen af værdier, vision og mission forholdsvis let kunne gennemføres forstået sådan, at der ikke efterfølgende skulle fortolkes på, hvad man havde ment med formuleringerne. Nedenstående viser resultaterne af drøftelserne.

1. Organisationens værdier

Organisationens værdier blev efter grundige drøftelser formuleret sådan, at de kom til at fremstå som hensigtserklæringer om, hvilke overordnede retningslinjer, der skal være styrende for Organisationens forholdene sig til borgeren i Organisationens varetægt.

Udgangspunktet for formuleringen af Organisationens værdier var "Værdigrundlaget for handicaparbejdet i kommunen", hvori det fastslås, at "*I mødet med borgerne lægger kommunen vægt på:*

- *Værdighed*
- *Tolerance*
- *Ansvarlighed*"

Det specificeres endvidere i værdigrundlaget for Ballerup Kommune, at "*Vi gør det i en dialog med borgeren, hvor der ydes en rettidig indsats i et rum præget af tillid, kreativitet, respekt og nærvær*" ("*Handicappolitik i Ballerup Kommune*", 2007).

Med udgangspunkt i kommunens værdier blev Organisationens værdier formuleret ud fra en betragtning om, at der skal være komplementaritet mellem kommunens overordnede værdier for området og Organisationens. Opgaven var således at udmønte kommunens værdier til en daglig organisatorisk praksis på Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune.

Organisationens værdier

"Vore værdier er vore overordnede retningslinjer for vor omgang med vore borgere. Værdierne holder så længe, at de afspejler de nødvendige retningslinjer for ledere og medarbejdere i Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune.

A: Værdighed:

I forhold til borgeren

- Vi har fokus på borgerens ressourcer i vores møde med denne
- Vi inddrager borgeren i vores pædagogiske praksis
- Vi arbejder ud fra, at vi skal varetage borgerens integritet:
- Vi kommunikerer respektfuldt med borgeren for at møde denne på borgerens kognitive niveau

Midler: vores forpligtelser er derfor

at definere borgerens funktionsmulighed:

- Vi arbejder med Neuropædagogik - udredning
- Vi arbejder med Billeddannelse - udredning
- Vi kompenserer for borgerens handicap (hvornår og på hvilke præmisser tager vi beslutning uden at spørge borgeren?).

B: Tolerance

I forhold til borgeren

- Vores adfærd afspejler, at vi har ca. 25 forskellige (fastboende) borgere. Det betyder, at vi accepterer, at borgerne har forskellige behov som følge af deres ønsker og behov i livet.

Midler: Vore forpligtelser er derfor

- Vi indgår aftaler om løsninger med hver enkelt borger om tilrettelæggelse af deres daglige liv og fremtid.

C: Ansvarlighed

I forhold til borgeren

- Vi sikrer rum, ressourcer, tid, viden til at udføre indgåede aftaler inden de indgås
- Vi indgår aftaler med konsekvens for den enkelte borger, når vi har undersøgt om det er muligt
- Vi finder alternative handlingsmuligheder, hvis det nødvendige rum, ressourcer, tid, viden ikke kan tilvejebringes til at effektuere aftaler med borgeren
- Vi sikrer størst mulig forudsigelighed og sikkerhed for borgeren i dennes hverdag

Midler: Vore forpligtelser er derfor

- Vi gør hverdagen forudsigelig for borgeren
- Vi påtager os rollen som borgerens talerør
- Vi tolker borgerens ønsker og behov
- Vi præsenterer nye muligheder for borgerens udfoldelse”.

2. Organisationens mission

Ved formuleringen af Organisationens mission var udgangspunktet, at lederne skulle diskutere, hvad Organisationen i deres øjne konkret skal yde til borgerne. Tanken var, at formuleringerne skulle være så konkrete, at de kan lægges ud på Organisationens hjemmeside sådan, at man som borger kan slå missionen op for at orientere sig om, hvad denne organisation har at bygge på, og om man ud fra disse oplysninger ønsker, at ens pårørende skal tilbringe sit liv på denne organisation. Desuden var hensigten, at man som medarbejder skal kunne se formuleret konkret, hvad Organisationens ydelser er eller skal være.

Organisationens mission

”Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommunes har til opgave at

- Kompensere for borgernes udviklingshæmning i deres daglige liv gennem rådgivning og vejledning til
 - den enkelte borger og
 - dennes pårørende
- Arbejde aktivt og fremadrettet med borgerne og deres pårørende

- Danne et ansvarligt grundlag for borgernes liv
 - I botilbuddene dækkes borgernes hele liv
 - På E og F dækkes dele af borgerens liv
- Arbejde aktivt for at borgeren udvikler sig ud over sit nuværende potentiale
- Skabe trygge rammer for borgerens behov for pleje og omsorg
- Bruge det omgivende samfund aktivt i arbejdet med borgerne
- I videst muligt omfang bringe det omgivende samfund i kontakt med borgerne
- Rekruttere og opbygge tilstrækkelige rammer til at uddanne personalet sådan, at det kan leve op til ovenstående som højt kvalificerede medarbejdere

Med henblik på at borgerne under hensyntagen til deres ressourcer kan

- Effektuere deres selv- og medbestemmelse
- Indgå og begå sig aktivt i det omgivende samfund i videst muligt omfang".

3. Vision for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune

I arbejdet med Organisationens visioner var udgangspunktet Organisationens 5 kvalitetsmål:

1. *Få hjælp til at gøre sin indflydelse gældende*
2. *Opleve reel respekt som selvstændigt individ med egne meninger*
3. *Opleve reelle muligheder for at træffe egne valg*
4. *Sikre individet under hensyn til kollektivet*
5. *Sikre ingen skade på eget eller andres liv.*

Desuden var udgangspunktet Organisationens Mål- og rammebeskrivelse, der fastslår, at Organisationens opgaver i forhold til borgere er, at de gennem deres ophold på institutionen skal:

- *opnå øget livskvalitet*
- *styrke den enkeltes handlefrihed*
- *styrke den enkeltes livsudfoldelse.*

Denne mål- og rammebeskrivelse er endvidere udmøntet i følgende delmål i forhold til beboerne

- *at bo i egen bolig*
- *at have kontakt med andre*
- *at have arbejde/aktivitet i hverdagen*
- *at få undervisning/uddannelse*
- *at dyrke interesser*
- *at få råd og vejledning*
- *at træffe beslutninger om eget liv ("Organisationens 5 kvalitetsmål," 1997).*

Disse lokale mål blev som udgangspunkt for arbejdet med visionerne suppleret med Ballerup Kommunes vision for handicapområdet:

I Ballerup har vi ikke kun en drøm, men også en stærk vilje

- *Ballerup Kommune tilbyder rammer, der gør, at borgere med handicap oplever livskvalitet og har mulighed for at leve et godt hverdagsliv*
- *Ballerup Kommune tænker nyt og er visionær*
- *Ballerup Kommune har øje for de ressourcer, som borgere med handicap har, og stiller krav, der modsvarer disse*
- *Ballerup Kommune kompenserer for nedsat funktionsevne*
- *I Ballerup Kommune vil vi ikke kun måles på det, vi siger, men også på det, vi gør ("Handicappolitik i Ballerup Kommune," 2007).*

Hensigten med at inddrage både de lokale mål og kommunens vision var, at der for det første selvfølgelig skulle være komplementaritet mellem Organisationens visioner og kommunens. Det er en del af ledelsens opgaver at sørge for, at der er det. For det andet var hensigten, at visionerne skulle tage afsæt i det, som allerede var en del af det grundlag, man arbejder på i forvejen. Det var ikke tanken, at der skulle skabes en helt ny platform for arbejdet i Organisationen, blot at de mere eller mindre underforståede, men ikke formulerede visioner, skulle ekspliciteres.

Organisationens visioner

"I en erkendelse af, at udviklingen inden for vores kerneområde sker med stigende hast, er det vigtigt, at vi tænker fremadrettet er vores vision for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune:

Vi ønsker, at vi om 5 år

A. Er den førende organisation i Danmark i forhold til voksne udviklingshæmmede borgeres selv- og medbestemmelse

Det betyder

- Udvikling af og viden om kommunikative evner/færdigheder og redskaber bliver en central opgave for Organisationens medarbejdere og borgerne
- At der skal arbejdes med kendskab til og formidling af muligheder for at effektivere selv- og medbestemmelsen
- At der skal arbejdes med udvikling af borgernes kognitive og praktiske færdigheder, hvor der er behov for det
- At den faglige refleksion bliver af central betydning og
- At der skal skabes de nødvendige fora, hvor denne refleksion skal foregå

- Vi skal være den, som andre tilsvarende organisationer måler sig fagligt i forhold til.

B. *Vi skal være en så attraktiv arbejdsplads, at vi kan tiltrække og fastholde de fagligt og menneskeligt mest kompetente medarbejdere*

Det betyder

- At arbejdspladsen er fleksibel, giver medarbejderne mulighed for faglig og individuel udvikling
- At personaleledelsen er transparent
- At medarbejderne har de nødvendige ressourcer til rådighed til deres faglige udvikling, såvel uddannelsesmæssigt som udvikling gennem nye udfordringer i det daglige arbejde
- At medarbejderne arbejder i en vidensorganisation, hvor det er en forpligtelse at lære af hinanden og videregive sine erfaringer til kollegerne
- At medarbejdernes aktive deltagelse i og initiativ i forbindelse med det daglige arbejde og hinanden er et centralt kendetegn for Organisationen
- At medarbejderne indbyrdes imødekommer deres individuelle arbejdsområde og personlige ønsker og behov – men ikke på bekostning af borgerne og kollegerne
- Medarbejderne skal selv planlægge deres arbejdstid i forhold til deres arbejdsforpligtelse
- At medarbejderne arbejder i netværk i stadig større cirkler
- At medarbejderne til enhver tid kender organisationens resultater, og at organisationen er kendetegnet ved en aktiv evalueringskultur.

C. *Vi udvikler konstant vort pædagogiske beredskab og faglighed sådan, at vi til enhver tid kan imødekomme de nødvendige faglige udfordringer*

Det betyder

- at vi løbende overvåger, hvad de nødvendige fagligt pædagogiske udfordringer består i
- at vi løbende prioriterer vores pædagogiske fokus og faglige praksisser
- at vi løbende er aktivt opsøgende mht. ny viden inden for vores faglige felt.

4. Organisationens trusler og muligheder samt stærke og svage sider

For at afdække det manøvrerum, Organisationen har, arbejdede ledergruppen med dels at analysere organisationens styrker og svagheder, altså se indad og dels at analysere organisationens placering i forhold til omverdenen, altså se udad. Det mundede ud i den samlede Organisations trusler og muligheder samt stærke og svage sider i for-

hold til mission, værdier og visioner og i forhold til Organisationens tre omverdener: den tekniske, den politiske og den institutionelle omverden.

Den *tekniske omverden* vedrører konkurrencesituationen (f.eks. Benchmarking) for Organisationen. Dimensionerne i den tekniske omverden handler om, om situationen er stabil >< dynamisk, om graden af usikkerhed i omverdenen, om det drejer sig om et homogent >< heterogent marked, om Organisationens arbejdsprodukt er enkelt >< komplekst, og endelig om konkurrencesituationen er venlig >< fjendtlig, det vil sige, om man konkurrerer eller samarbejder med andre institutioner inden for for samme felt som det, Organisationen befinder sig indenfor.

Den *politiske omverden* vedrører hvor der træffes politiske beslutninger af betydning for Organisationen. Det drejer sig om relationerne til politiske myndigheder, hvor Organisationens strategier skal påvirke den politiske beslutningsproces, om relationerne til borgerne (f.eks. brugerbestyrelser og politiske partier) og om relationer til pressen.

Den *institutionelle omverden* formulerer de normer og regler, som organisationer skal tilpasse sig og (op)føre sig i overensstemmelse med for at sikre sig legitimitet. Den ændrer sig over tid og sted. Den definerer hvad der er rigtigt og forkert, hvad der er god og dårlig opførsel. Den betragter omstilling som udtryk for forandringer i institutionernes omverden, f.eks. udlicitering, privatisering, etablering af koncernledelse. Den bestemmer organisationens legitimitet, og den udsætter organisationen for krydspres.

Det drejer sig med andre ord om at afdække de muligheder og trusler, som situationen rummer samt de stærke og svage sider hos Organisationen selv og hos konkurrenterne. Der er altså to perspektiver, forholdet til omverdenen, som udgøres af truslerne og mulighederne, og om forholdet indadtil, som udgøres af de stærke og svage sider. Disse to analyser er foretaget i forhold til den vedtagne mission, de vedtagne værdier og visioner i de 3 omverdener.

Trusler for organisationen	Muligheder for Organisationen
<ul style="list-style-type: none"> - Hverdagsbevidsthed/defensive rutiner - Frygt for det ukendte/modstand - Økonomisk stramning - Overload af initiativ/for høje mål - Individuel helvedestyranni/fragmentering - Dovne på omverdensbevidsthed/selvfedme - Hviler på selvbevidstheden - Ser ikke egne fejl - Andre kopierer vores succes - Manglende evalueringskultur/vurderings-kasser - Kan vi få alle med/ressourcer? - Manglende viden om hvilken viden - Har vi kompetencen til 2. og 3. ordens læring - Vi tør ikke slippe - Ledergruppens (og medarbejdergruppens) manglende viden og kompetence i forhold til ovenstående 	<ul style="list-style-type: none"> - Individualisering – bedre liv for borgeren - Monopol giver mulighed - Selvbevidstheden om den høje faglighed - Manglende viden om hvilken viden - Mulighed for at fremme den faglige refleksion - bredt - Etablere innovativt miljø - Forandring skaber dialog og nye relationer - Indtægtsdækket virksomhed - Penge følger borgeren - fleksibilitet/bedre kvalitet (f.eks. caféprojektet) - Øget mængde fællesskab – medarbejderne ud af arbejdsisolation

Organisationens stærke sider	Organisationens svage sider
<ul style="list-style-type: none"> - Ledergruppen vil – tror jeg (på) - Mange medarbejdere vil – tror jeg - Det politiske niveau vil – tror jeg - Der eksisterer en individuel kultur - Vi har medarbejdere, der tænker selv - Når en falder – mulighed for at blande kortene på ny - Bibi "er" organisationen - Den gode historie bærer stadigvæk organisationen - Ledergruppens komplementære kompetencer - Vi kan lave individuelle løsninger i forhold til medarbejderne - modvirker udbrændthed - Vi har mange kompetente medarbejdere - Beboerne trives - Vi laver mange pædagogiske tiltag bygget på faglige refleksioner - Gode fysiske rammer - Udviklingsprocessen får sin egen inert 	<ul style="list-style-type: none"> - Når en falder, hvad så? Stilstand? - Bibi "er" organisationen og dens historie - Kan brande brænde ud? - PC-viden mangler - Manglende implementering af neuropædagogik og billeddannelse - Vi tænker ikke i evidens, dokumentation, evaluering dvs. metoder generelt - Organisationens spredte geografi - Diffust orienteringsniveau- og rum – manglende systematiske informationsstrukturer (need to know ><nice to know) - Manglende bevidsthed om match mellem medarbejdernes informationsbehov og faktisk information - For mange projekter i søen ad gangen - For meget drift og hverdag ><refleksion og vision - Overmåling og -vejning - For hurtigt til nye projekter – ikke nok refleksion over eksisterende – kender ikke langtidsvirkning - Konfrontationsskyhed – "den pæne pige" - For megen forhandlingsledelse – for lidt "det skal gøres" - For mange individuelle løsninger i forhold til medarbejderne – i klemme med kan-skal-vil-opgaver - Ikke (nok) opsøgende i forhold til andre institutioner

5. Ledelse i Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune

Det sidste, der blev drøftet på lederseminaret, var, hvordan Ballerup Kommunes ”*Krav og forventninger til ledere i Ballerup*”:

1. *Lederopgaven i centrum – om faget ledelse*
2. *Lederpersonen og kulturen – om kommunikation, samarbejde og personlige egenskaber*
3. *Medarbejderne som nøgleaktører – om personaleledelse*
4. *Vejen til fremtiden ("Ballerup Kommunes ledelsesgrundlag"?)*

skal omsættes til saglig (ledelses)praksis i Organisationen. Ledelsesgruppen vedtog følgende:

Ledelsen har tid, rum og plads til, at vi kan facilitere og effektuere visionerne for medarbejderne og borgerne

Det betyder at

- Ikke alle skal lave alt det samme
- At ledergruppen skal prioritere opgaver med henblik på at skaffe den nødvendige tid til det
- Ledergruppen skal gennemgå personalestrategi, administration, faglig ledelse, personaleledelse – blande kortene på en anden måde?
- Ledelsen skal være kritisk mht. iværksættelse projekter, og opfølgning på dem
- Ledergruppen skal afdække kompetencer og passioner
- Ledergruppen skal drøfte og beslutte de organisatoriske konsekvenser af ovenstående
- Ledergruppen skal afdække, hvordan vi kan kompensere for evt. mangler
- Ledergruppen skal netværke mere målrettet også mhp. at skaffe ny viden
- Ledergruppen skal soignere organisationens mødeaktiviteter
- Ledergruppen skal udvikle rum og redskaber for faglige refleksioner
- Ledergruppen skal være villig til – også – målrettet at give slip og lade medarbejderne handle på egen hånd
- Lederne skal passe på med den ” tunge rygsæk”
- Vi skal lære af vore fejl. Vi skal turde tage initiativ – både ledergruppen og medarbejderne
- Ledelsen skal kommunikere transparent – gøre vores arbejde synligt for medarbejdere og omverdenen – målrettet kommunikation. Soignere vores kommunikation.
- Ledergruppen skal afklare hvilken information, der er vigtig for hvem/hvilke grupper

- Ledergruppen vil afsætte tid til "andet arbejde" til at kvalificere Organisationen (*Vedtægelse om værdier, mission, vision og ledelse i Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune 1. & 2. oktober 2008, 2008*).

Ved seminarets slutning var ledergruppen enige om, at ovenstående skulle finpudses i formen, men ikke i indholdet, at det skulle lægges ud på organisationens hjemmeside og implementeres i Organisationen. Det blev besluttet, at det vedtagne skulle danne grundlag for de kommende organisationsændringer, som blev implementeret i januar 2009.

Medarbejderseminar den 11. juni 2008

Det er omtalt ovenfor, at man som en del af udviklingsprocessen i Organisationen skulle afholde et medarbejderseminar for organisationens medarbejdere. Seminaret blev afholdt den 11. juni 2008 med deltagelse af tæt på Organisationens samlede medarbejderstab, bortset fra medarbejdere, der enten var syge, eller som blev nødt til at være på arbejde.

Medarbejderseminaret blev planlagt med udgangspunkt i de ideer, der var fremkommet som et resultat af det første lederseminar den 03. marts 2008. Det blev vedtaget i ledergruppen – og konfirmeret i en styregruppe – at seminaret skulle fokusere på to af projektets fokusområder, nemlig "grundydelsen" og "arbejds miljøet".

Formålet med seminaret var ud fra et ønske om at inddrage medarbejderne i Organisationens udvikling og omstrukturering, at medarbejderne skulle generere ideer til Organisationens videre udvikling ud fra en betragtning om, at medarbejderne i deres daglige arbejde på deres kroppe som de første mærker konsekvenserne af såvel tilgangen til arbejds miljø som Organisationens grundydelse.

Målet med seminaret var, at der ved seminarets afslutning var genereret ideer og tanker om Organisationens fremtid i form af visioner for henholdsvis grundydelsen og arbejds miljøet. Derfor skulle der være fremkommet bud på, hvad der skulle gøres for, at visionerne kan omsættes i praktisk gerning. Endelig skulle seminaret munde ud i signaler om, hvad der var medarbejdernes bud på, hvad der skulle sættes i gang til en begyndelse. Ideen med sidstnævnte var, at man mente det vigtigt, at der kom hurtige og synlige resultater – også selvom det var mindre resultater – som et output af seminaret. Derfor skulle der hurtigt efter seminarets afslutning sættes konkrete initiativer i gang for at bevare momentum i processen (*Mål med seminaret, 2008, 11.06.08*).

Som resultat af medarbejderseminaret blev der produceret en mængde inputs til den videre proces. Der blev produceret en række ideer, som blev renskrevet og fordelt ud i Organisationen til medarbejderne. Ideerne blev samlet under en række overskrifter, som var fastlagt på forhånd af ledelsen, med flere eller færre punkter under overskrifterne

Under temaet **"Grundydelsen"** var spørgsmålet: *Hvordan kan vi kvalificere Organisationens grundydelse sådan, at vi*

- *Kan levere landets bedste ydelse til beboerne*
- *Til stadighed udvikler ydelserne til vore beboere sådan, at vi løbende kan imødekomme deres ønsker og behov*
- *Kan udvikle Organisationens følsomhed over for beboernes behov og ønsker*
- *Kreativt kan dokumentere, at Organisationens ydelser er landets bedste inden for sit fagområde*

Der blev produceret ideer under følgende overskrifter:

- Borgernes integritet
- Den kommunikative udfordring
- Videndeling
- Brug af kompetencer
- Grundydelsen set ud fra borgerside
- Grundydelsen set ud fra forældre/pårørendes side
- Praksis over for pædagogik
- Relationer/netværk

Under Temaet **"Arbejds miljøet"** var spørgsmålet: *Hvordan vi kan arbejde med det "psykiske" arbejdsmiljø sådan, at Organisationen også i fremtiden*

- *Med faldende arbejdsstyrke kan*
 - o *Tiltrække de attraktive medarbejdere*
 - o *Fastholde de kompetente medarbejdere*
 - o *Udvikle medarbejderne med henblik på at gear Organisationens samlede kompetencer sådan, at den løbende kan imødekomme omverdenens krav og forventninger*
- *Organisere arbejdsfunktionerne sådan, at Organisationen forbliver en attraktiv arbejdsplads*
- *Kan være åben og lydhør over for medarbejdernes behov for og ønsker til en attraktiv arbejdsplads*
- *Kan give udfordringer og råderum, tilpasset den enkelte medarbejder*

Der blev produceret ideer under følgende overskrifter:

- Arbejdstilrettelæggelse
- Indflydelse
- Rekruttering og fastholdelse
- Uddannelse/input

- Flexibilitet
- Det fysiske arbejdsmiljø
- Det psykiske arbejdsmiljø
- Brug af IT i hverdagen

(Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008)

Opgaven for projektets styregruppe og ledergruppe var efter seminaret at videreudvikle og arbejde med ovenstående punkter decentralt i organisationen. Et af resultaterne af seminaret var, at der blev iværksat en rotationsordning mellem medarbejderne således, at de skulle "besøge" de enheder, hvor de ikke selv er ansat, for at skabe et fælles syn på, hvad organisationen står for, og have lejlighed til ved selvsyn at erfare, hvordan man håndterer såvel grundydelsen som arbejdsmiljøet i de decentrale enheder (Styregruppereferat 15. juni, 2008).

Når punktet "brug af IT i hverdagen" blev sat på som en overskrift, var baggrunden, at ledelsen har et ønske om, at medarbejderne aktivt – og mere aktivt end hidtil – skulle anvende IT-teknologi i deres daglige arbejde for bedre at kunne dokumentere ydelserne og skabe en bedre overlevering fra medarbejder til medarbejder i det daglige arbejde.

Løbende opfølgingsmøder med ledelsen af Organisationen i løbet af forår og efterår 2008

Sideløbende med disse seminarer blev der holdt en række opfølgingsmøder i ledergruppen sammen med en af forskerne fra DPU i perioden fra første lederseminar den 03. marts 2008 frem til lederseminaret den 1. & 2. oktober 2008. Målet med disse møder var at holde processen i gang ved at samle op på de løbende decentrale aktiviteter mellem de fælles igangsatte aktiviteter. Møderne havde en nogenlunde fast dagsorden, nemlig opsamling fra den forrige fælles aktivitet, drøftelse af aktuelle problemstillinger i forbindelse med processen og endelig fremadrettede aktiviteter. Mødernes formål var således at holde processen i gang. Samtidig var det hensigten, at møderne skulle bruges til at arbejde med "ledelsesrummet", det andet af de tre temaer, projektet skulle fokusere på.

En del af mødetiden gik med at finde ud af, hvad ledelsen ville med projektet. Set i bakspejlet kan man sige, at denne proces ikke var uproblematisk. Hovedproblemet var, at der i ledergruppen ikke var enighed om, hvor man skulle lande med forandringsprocessen. Det var således hensigten, at man ville udarbejde værdier, mission, vision og ledelsesgrundlag i løbet af denne proces. Det viste sig imidlertid urealistisk, fordi disse møder var for korte (2-3 timer) til at man kunne komme ordentlig i gang med disse drøftelser. Man skulle simpelthen starte forfra for mange gange. På et tidspunkt i det sene forår diskuterede man, om man skulle indstille projektet. Efter en tæt diskussion blev man enige om, at det ville man ikke, men i stedet besluttede man at få drøftet

disse ting igennem på det lederseminar, som så blev afholdt i begyndelsen af oktober måned.

Et problem var nok, at man havde kastet sig ud i projektet, uden at man havde gjort sig tilstrækkelige overvejelser over, hvad man var enige om, og hvor man ikke var det. Som det blev udtrykt i en mail, så var *"ledergruppen samlet fredag og fik ikke lavet et eneste punkt fra opsamlingen (i forlængelse af det første lederseminar). Jeg (en af lederne) fik afleveret nogle frustrationer om, hvor vi var i processen og afleveret nogle tanker om det fremadrettede arbejde. Dette gav anledning til drøftelse, primært mellem nn. xx. zz., som viste, at vi slet ikke er enige om, hvor vi er, og måske også hvad vores projekt egentlig er for en størrelse."* ("Mail," 2008). Denne situation gav anledning til på det efterfølgende møde grundigt at drøfte, hvor man var i projektet, og hvad man videre ville med det. Det førte på lidt længere sigt til, at man i ledergruppen blev enige om at holde et visionsseminar i efteråret.

Disse møder, som således indimellem også var præget af en del frustrationer, var måske et udtryk for, at selvom man på overfladen var enige om, at der skulle ske ændringer i Organisationens, så var der tydelige forskelle mellem, hvad hvem ville med disse ændringer i organisationen og ledergruppen. Organisationens leder havde relativt klare visioner med projektet, men disse visioner deltes ikke af alle de øvrige i ledergruppen. Der var således ikke en fælles fornemmelse af, hvad der skulle ske jo mere konkret man i processen kom til at diskutere ændringerne. Der var ikke på forhånd skabt en fælles forståelse af forandringernes nødvendighed, der var ikke et billede af den fælles "brændende platform", som nødvendiggjorde forandringerne (Kotter, 1999 [1997]). I udgangspunktet var projektet for løst formuleret.

Spørgeskemaundersøgelse

I løbet af foråret blev det drøftet, om man ville deltage i en spørgeskemaundersøgelse, som skulle fokusere på grundydelsen og på arbejdsmiljøet. Udgangspunktet for undersøgelsen og spørgeskemaet var inspireret af et DPU parallelprojekt økonomisk støttet af FOA (Fag og Arbejde).¹ Ideen var dels at få en temperaturmåling på Organisationens medarbejdere og ledere og dels give mulighed for i en tilnærmet landsdækkende undersøgelse at kunne foretage sammenligninger mellem Organisationens og andre tilsvarende organisationer landet over. I nærværende rapport vil spørgeskemaet alene blive opgjort for Organisationens under projektets tre hovedtemaer: Grundydelsen, arbejdsmiljøet og ledelsesrummet. Disse temaer vil blive forfulgt nærmere senere i rapporten. Der blev udsendt 80 spørgeskemaer fra DPU til Organisationens, hvor lederne fordelte dem til medarbejderne på de respektive afdelingers personalemøder for at få en så høj

¹ Se Langager, Robenhagen, Højmark og Allerup 2009, og Robenhagen, Langager, Højmark og Allerup 2009. I Bilag 1 er spørgeskemaet i et lidt ændret layout ift. den papirudgave, der anvendtes i projektet.

svarprocent som mulig. Der kom 63 besvarelser fra medarbejderne og et fra hver af lederne, dog to fra den ene leder, da vedkommendes lederportefølje (Torvevej og Ste-det) var for forskelligartet til at kunne besvares ved et skema.

I opgørelsen i denne rapport er der alene trukket på medarbejderbesvarelserne, dels fordi det med fire ledes besvarelser vil være for nemt at identificere lederbesva-relserne, hvorfor anonymiteten vil være brudt, og respondenterne blev bedt om at udfylde besvarelserne under løfte om netop anonymitet. Desuden er det relativt få af spørgsmålene i lederskemaerne, som relaterer sig til projektets forløbsrapports hoved-fokuspunkter, *grundydelsen, ledelsesrummet og arbejdsmiljøet*.

Observationer i Organisationen

Der blev fra september måned foretaget observationer på decentrale enheder i Orga-nisationen. Der er således observeret over 14 gange i dagligdagen og ved møder af forskellig art. Observationerne strakte sig over fra 1 time til 4-5 timer. Hensigten med disse observationer var at kortlægge kommunikationen, hvordan grundydelsen blev håndteret, arbejdsmiljøet, ledelsesrummet.

Når man observerer en sådan dagligdag, kommer man som observatør selvfølgelig ind i organisationen som et fremmedelement, og denne situation påvirker ligeså selv-følgelig det, man observerer, de handlinger og relationer, man observerer, mens man gør det. Det påvirker dem, man observerer, mens man gør det. Det svarer til, at egen-temperaturen på det termometer, man bruger til at måle temperaturen i et glas vand med, selv påvirker den temperatur i vandet, man skulle måle. Imidlertid varede en række af de observationer, vi foretog, så længe, at de observerede, personalet og be-boerne, brugerne, borgerne glemte vores tilstedeværelse.²

Observationerne kan deles op i seks faser.

1. En forberedelsesfase, hvor Organisationens medarbejdere og beboere oriente-res om, hvad der skal foregå, hvorfor, samt hvad der skal observeres, og at det er de to observatører fra DPU, som kommer og observerer.
2. De konkrete observationsseancer, hvor de to forskere fra DPU introducerer sig selv i den del af organisationen, hvor de nu skal observere, over for såvel med-arbejdere som beboere.

² Det gælder personale, det gælder beboerne, brugerne, borgerne, eller hvad man nu kalder dem. Alle tre betegnelser er gængse i Organisationen blandt medarbejdere og ledelse. Der synes ikke at være nogen entydig betegnelse, man bruger. Nogle lægger vægt på, at det er borgere og fokuserer dermed på, at beboerne og brugerne er borgere med borgerrettigheder, som alle andre borgere, i overens-stemmelse med kravene i Serviceloven. Denne tilsyneladende terminologiske forvirring kan tolkes som en grundlæggende respekt fra medarbejderen og ledes side over for dem, der nu engang har Organi-sationen som deres hjem. Denne medarbejdernes og ledernes respekt var et fænomen, man kunne iagt-tage adskillige gange i løbet af observationerne.

3. Selve observationerne, hvor observatørerne tog tætte noter om, hvad de observerede.
4. Renskrivning af noterne fra observationerne.
5. Tilbagemeldinger fra observatørerne til medarbejderne. I de fleste tilfælde foregik denne tilbage melding mundtligt straks efter observationerne.
6. Anvendelse af observationerne i analysen af Organisationen på de tre temaer, grundydelsen, ledelsesrummet og arbejdsmiljøet. Observationerne indgår således i de nedenstående analyser af grundydelsen, arbejdsmiljøet og ledelsesrummet, som vi foretager nedenfor.

Disse 6 faser fra forberedelsen af observationerne til inddragelse af observationerne blev gennemløbet med stor konsekvens og var således styrende for vores indsamling og anvendelse af observationerne.

Grundydelsen

Hensigten med dette afsnit er at foretage en vurdering af "grundydelsen", byggende på den dokumentation, der foreligger i form af observation og spørgeskema.

Ofte løsrives en diskussion og eventuelt kritik af grundydelsen (jf. de sager, der har verseret i pressen og skjult kamera) fra den ramme, den foregår indenfor, og de rammevilkår, der er blevet denne virksomhed til del.

I denne del af rapporten indledes med en kort rammesætning. Den handler om at forstå den rolle, som en institution for udviklingshæmmede som Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune skal udfylde. Institutionen skal være borgerens nye hjem, men samtidig også være et anderledes hjem.

Det er næppe overraskende, at overgangen fra egen biologisk familie til et botilbud ikke er en dans på roser. Familien har fortsat en stor betydning for den udviklingshæmmede medborger, samtidig med at familien ikke længere kan varetage omsorgs- og udviklingsopgaven. Det giver mange anledninger til konflikter om grænser mellem familie og offentlig omsorg.

Eksempelvis nævnes på et personalemøde, *at en familie (in casu en moder) muligvis udtrykker mistillid til måden, hvorpå personalet administrerer den enkelte borgers budget. Klattes pengene væk, eller er i dette tilfælde beboerens moder ikke i stand til at overskue, hvad der allerede er 'forbrugt' efter hendes barns ønsker hhv. hvad der er tilbage, og som ikke gør det muligt at foretage endnu en dyr investering i elektronisk udstyr.* Et andet eksempel kan belyse samme sag: *en beboer medicineres ikke af lyst, men af nødvendighed. Moderens tilsyneladende mistillid udtrykkes i vendinger som, at datteren ikke skal døpes, men hjælpes. Samtidig opremses på mødet en række af de tiltag, der allerede har været gjort. Ligeledes vurderer personalet, at datteren har nogle*

”favoritter”, som muligvis kan hjælpe hende yderligere i spidsbelastede situationer, men overser ikke af den grund, at den fastere struktur om hende synes at forklare, at det går bedre for hende. Den slags eksempler er nyttige både for at forstå konfliktpotentialet mellem det tidligere og nuværende hjem og for at forstå, hvor vanskelig overgangen er mellem tidligere hjem og institution.

Institutionsstruktur

Det andet hjem eller institutionen har til formål at imødekomme særlige behov på en særlig måde. Tilbuddet går ud på at udvikle et eget rum, som skal sikre beskyttelse, aflastning, stimulerende indsats, og hvor mennesker med særlige behov – hinsides det almindelige liv – kan finde deres særlige muligheder og leve i dem. Institutionen tilbyder principielt mangfoldige muligheder for en særlig læring, behandling og arbejde (i en periode har pædagogisk billeddannelse hørt til sådanne muligheder). Institutionen er ikke som familien en ”livstidsdom”, men selvom mennesker – både beboere og ansatte – skiftes ud, er institutionen som institution en garant for det samme vedholdende livsarrangement. Medarbejderne handler i specifikke og specialiserede roller. De er i deres teams ansvarlige for forskellige aspekter af omsorgen og plejen. Idet medarbejderne har valgt at have deres arbejde i institutionen, er der ikke på samme måde som i familien tale om, at deres egen livsplan frustreres, men derimod tale om, at de gør, hvad de har tilegnet sig, hvilket de viser i deres kunnen og viden og får deres løn for at gøre. Som professionelle har de i forhold til forældrene også den samme strukturelle chance for, at de indlader sig med beboerne i deres egenart uden at være belastede af egne skuffelser og forældres ofte meget anstrengende liv med deres eget barn. Dette betyder, at den nye begyndelse giver beboerne et frirum til at opdage nye muligheder i sig selv og afprøve dem.

Men heller ikke institutioner fungerer som det rene paradys. Sigtet er at tilbyde borgerne et nyt, aflastet og friere livsrum, men det kan kun lade sig gøre ved at stable et særligt institutionaliseret og organiseret livsarrangement på benene, hvor medarbejderne så at sige lever i to verdener (institutionens og deres private verden), mens borgerne helt og holdent må finde sig til rette i institutionen. Denne principielle spaltning forstærkes gennem de strukturer, der bestemmer institutionslivet (forvaltning og behandling). Disse strukturer bliver endnu mere magtfulde og gennemtrængende, i jo højere grad institutionen er orienteret i retning af effektivitetskriterier i forvaltning og behandling. Det kan indebære en fare for, at borgerne udelukkende ses i deres funktionsmåde i institutionen (et godt liv på institutionsvilkår bliver målet), mens institutionen ikke forstås som middel til at udvikle livsmuligheder for borgerne.

Eksempelvis ”håndteres” en praktikant, der stiller sig undrende over for hverdagens rutiner og strukturer, uhensigtsmæssigt. Selvom praktikanten faktisk stillede pædago-

giske spørgsmål til struktur og hverdag og dermed flytter fokus fra rent praktiske, ydre forhold til indre, omsorgsmæssige og udviklingsmæssige forhold, har afdelingen haft svært ved at kunne drage fordel af det. Enkelte mente rent ud, at opkvalificering må komme forud for undren, mens et par stykker forsvarede praktikanten under henvisning til hendes relevante spørgsmål. Tilsyneladende bagatelliseres hendes undren til fordel for et synspunkt om, at den praktikansvarlige må tage mere ansvar. Det synes at indebære, at de, der gerne ville have læst praktikantens rapport, må vente til et senere tidspunkt – til trods for, at de fandt den relevant og delvist udfordrende i forhold til rutiner og den 'glemte' pædagogiske debat. Denne hændelse til trods, som formodes ikke at være typisk, ser borgernes ve og vel, som de fremtræder både i de deltagende observationer og under personalemøderne, ud til at udgøre en væsentlig bekymringsfaktor for personalet. F.eks. diskuteres hjemmedage og deres mening og betydning. På den ene side er hjemmedagen en god anledning til et tættere samvær med en borger, og den giver mulighed for at ordne en lang række praktiske opgaver – lige fra tøjvask til lægebesøg, indkøb af nyt tøj osv. På den anden side kan den være en kilde til ængstelse for borgeren, hvis der eksempelvis ikke kan være en vagt til stede. Hjemmedagen kan være en egnet platform for særlig læring, som de udviklingshæmmede borgere har behov for. Hvis borgeren ikke kan håndtere situationen alene, rejses der spørgsmål om den givne vagtplans hensigtsmæssighed. Her ses både et eksempel på, at den pædagogiske debat skal styrkes i forbindelse med udviklingen af organisationen, og et eksempel på, hvordan en given regulering (personalets arbejdstid) muligvis hindrer en relevant aktivitet.

Tiden struktureres ved hjælp af borgernes uge- og dagplaner, medarbejderplaner og faste rutiner. Reguleringen tilsigter en bestemt orden, og denne orden afspejler forestillingen om et normalt livsmønster. Det er altså hovedsageligt personalet, der definerer rammerne for det sociale liv, og som samtidig ser til, at rammerne overholdes. Det kalder man en asymmetrisk magtfordeling, som det i øvrigt sjældent er op til personalet at bestemme. Der er tale om samfundsdefinerede relationer mellem borgere og personale.

Det kan kaldes en strukturel modsætning mellem levested og professionelt-instrumentel organisation, og især for udviklingshæmmede skærpes denne modsætning. Institutionens bedste hensigter om aflastning og eget liv kan lige så vel blive tomt og fadt. Forholdet mellem behandling, pleje og omgang er særligt vanskeligt at afbalancere. Pædagogik som kunst og intensitet i omgang med andre mennesker vil altid være udsat for at komme i modsætning til de andre, specialiserede opgaver og derved blive betragtet som et nødvendigt onde. Dertil skal føjes, at arbejdet i institutionen kun kan tilbyde dæmpede perspektiver, når den sammenlignes med den biologiske families livsrytme. Undertiden kan det endda overskygges af nærmest trøstesløse livsbetingel-

ser – f.eks. de, som venter ældre udviklingshæmmede i forhold til arbejde og beskæftigelse.

Overgangen mellem familie og institution

Når visitationsprocessen er igangsat, og ikke mindst når den udviklingshæmmede er ”anbragt” det nye sted, støder forskellige livsverdener og selvforståelser og i forbindelse dermed også forskellige forventninger, ængstelser og afværgfølelser mod hinanden.

Set fra familiens side virker institutionen uanset aflastningsmulighed og nye udfoldelsesmuligheder og til trods for pædagogisk og behandlingsmæssig støtte som fremmed, upersonlig og uoverskuelig. På en måde kan man tale om, at alle tidligere erfaringer med omgangen med professionelle aktiveres eller reaktiveres. Hvorfor skal man nu have tillid til en institution, hvis liv helt og aldeles er bestemt af professionelle indstillinger og handlemønstre? Kan vi regne med, at vores barn får, hvad det har behov for? En anbringelse konfronterer også forældre med spørgsmål om deres egen indsats: Kunne vi have undgået det? Fejlede vi på grund af manglende engagement eller fantasi? Føler vi os skyldige? Når de har besluttet sig for anbringelsen, kan der vise sig en rådvildhed, som kan henføres til en lang periode præget af overbelastning. Rådvildhed også i forhold til at måtte lægge et fælles livsmønster bag sig, som hele det hidtidige liv har været koncentreret om og ikke uden betragtelige ofre. Muligvis også angst i forhold til nye muligheder i det nye livsarrangement: Har vi kræfter til at begynde forfra? Dette belaster naturligvis også den udviklingshæmmede selv, når vedkommende er anbragt uden for eget hjem.

Fra medarbejderseminaret kan man fornemme, at medarbejderne er mere end opmærksomme på ovenstående forhold. For eksempel nævnes under overskriften ”Brug af kompetencer” en række ønsker fra pårørende: det gælder samarbejde mellem personale og pårørende og mellem personalet indbyrdes, men det vedrører også en generel følelse af tryghed hos forældrene, når deres voksne barn bor i eller er bruger af institutionen. Desuden nævnes de pårørendes behov for synlighed – hvem ved hvad, hvor henter jeg viden? – og åbenhed, dvs. at henvendelsen lander hos den rette medarbejder, og at medarbejderne åbent tilkendegiver, at i dette tilfælde må de henvise til en kollega, fordi de ikke selv besidder den særlige kompetence, viden eller indsigt (Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejds miljø, 11. juni 2008, 2008).

Set fra institutionens side kan familien fremtræde som vanskelig – på den ene side er den fortsat præget af de indre spændinger, der kendetegnede den før; på den anden side tenderer den til fortsat at ville overbeskytte eget barn eller ligefrem omklamre det. Men vigtigst af alt er den pædagogiske tænkning, der indtræder i det øjeblik, hvor mennesket med udviklingshæmning er anbragt: Nu er familiens tid tilendebragt. Den

har gjort sit, hvoraf noget betragtes som mindre fikst eller direkte forkert. Nu er det institutionens tid. Denne overtager ansvaret og føler sig ansvarlig. Pædagogerne starter på en frisk, igangsætter en ny begyndelse, og de ønsker at bevise, at sådan forholder det sig også i praksis. De skubber altså forældrene ud i kanten, således at hverken den udviklingshæmmede eller de selv bliver suget ind i de problemer, der tidligere prægede familien eller stadig er uløste i familien. Denne bevægelse sigter mod at skabe ro omkring den udviklingshæmmede. Medarbejderne ønsker i konsekvens deraf ikke at blive forstyrret i deres egen relationsdannelse med borgeren. De vil naturligvis heller ikke blive konfronteret med, at de skal retfærdiggøre sig i forhold til forældrene. En sådan indstilling til forældrene støttes sikkert også af, at pædagoger – som primært er uddannet med henblik på erhvervsudøvelse i den umiddelbare praksis med beboerne – ofte føler sig overbelastede med forældrearbejde og forældrediskussioner. Ved at trække en tydelig grænse til forældrene sikrer de også deres egen handlestabilitet. Holdningen er kendt fra stort set alt pædagogisk arbejde: daginstitutioner, skoler, døgnanbringelser mv., og den har til formål at øge personalets kontrol over egen situation. Uden denne kontrol ville der opstå et utal af frustrationer, skuffelser, apati og usikkerhed, som næppe ville gavne arbejdet med de udviklingshæmmede. Og uden denne kontrol ville meget pædagogisk arbejde være særdeles vanskeligt at udvikle.

Ovenstående er udtryk for en form for almen tænkning i pædagogisk arbejde. *Men læser man medarbejderseminarets syn på forældresamarbejdet, tegner der sig et andet billede. Eksempelvis nævnes, at der er behov for at indhente viden fra de pårørende om borgeren, ligesom der skal indhentes viden fra samarbejdspartnere (værksteder mv.). Medarbejderne anfører ligefrem, at der skal afsættes tid til at opsøge den viden både eksternt og internt. Desuden nævnes i afsnittet grundydelsen set ud fra borger-side, at der skal være:*

- *Synlighed i tilbuddene,*
- *Personalemæssigt nærvær,*
- *Klar ansvarsfordeling og klare valgmuligheder,*
- *respekt for den enkelte og forudsigelighed*
- *Dette tænkes realiseret ved at skabe entydige aftaler, rutiner og strukturer, samtidig med at der tages individuelle hensyn, skaffes tid til den enkelte borger og dennes forældre bl.a. i form af faste aftaler omkring forældrekontakten.*

I samme nu blot set fra forældreside ønskes:

- *mere personaletid til borgerne,*
- *udgangspunkt i borgernes egne personlige ønsker og interesser,*
- *at pædagogerne er ansvarlige, empatiske og omsorgsfulde, engagerede og kompetente.*

- *Desuden ønskes flere aktiviteter ud af huset, herunder weekendture og ferier. (Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejds miljø, 11. juni 2008, 2008)*

Kort sagt viser medarbejderseminarets ønsker, at professionelle tænker, at "når vi påtager os en opgave, som vi er uddannede til og betales for, så er vi på den ene side ansvarlige for den, og vi forsvarer også denne selvforståelse med handlingsstrategier, som giver de ikke-professionelle eller lægfolk mindre plads eller direkte anviser dem at spille andenviolin i forhold til fagligheden, samtidig med at vi på den anden side er helt på det rene med, at en faglighed ikke kan stå alene". Der skal altså ikke træffes et valg mellem faglighed og inddragelse af borgere og pårørende eller andre. Der skal derimod samarbejdes på en måde, der gør det muligt at levere den bedst tænkelige grundydelse. Medarbejderne er bevidste om, at til en god faglighed hører ikke blot faglige færdigheder og kundskaber, men også forståelsen af samarbejdets værdi.

Havde der ikke været denne kobling mellem ønsket om en høj faglighed og ønsket om en høj grad af samarbejde, ville det hverken skabe en tilfredsstillende eller hensigtsmæssig situation i arbejdet.

I forlængelse af medarbejderseminaret kan der yderligere nuanceres og differentieres: F.eks. i forhold til forskelle mellem familier – hvilke materielle og sociale ressourcer står til rådighed? Hvilket billede af familie, opdragelse og børn indebærer denne situation? Hvordan er dette billede indlejret i lokale eller familiehistoriske traditioner? f. eks. i forhold til forskelle hos de udviklingshæmmede - med hensyn til arten og sværhedsgraden af deres begrænsninger, deres stilling i egen familie og i det videre sociale miljø? f.eks. i forhold til forskelle mellem de udviklingshæmmede – hvordan er de internt strukturerede og indlejrede i lokalt miljø og tradition? Hvordan passer struktur og selvforståelse til familiens forventninger?) og ikke at forglemme f.eks. i forhold til samarbejdets historie mellem forældre og professionelle (med deres belastninger og støtte, aflastninger og befrielser) og først og fremmest også med hensyn til tidspunktet for overgangen til institutionen.

Det er også vigtigt at være opmærksom på, at samarbejdet antager en forskellig karakter, afhængigt, hvor i forløbet det skal udvikles. Tages den første svære periode i betragtning, hvor både familie og institution føler hinanden på tænderne og arbejder sideløbende i en periode og eventuelt modarbejder hinanden, har samarbejdet en bestemt karakter. Når den begyndende kontakt mellem dem derefter kommer i gang, vil forholdet mellem familie og institution ændre sig i takt dermed, altså i den videre udvikling, som kan kaldes tiden for den virkelige, levede, praktiserede sameksistens. Det kræver tilvænningsprocesser, måske generelt en tilpasning, resignation eller en blanding af aflastning og nye udviklinger i lyset af en mere vellykket formidling af de forskellige livsverdener i familie og institution.

Et livsverdensorienteret arbejde med udviklingshæmmede – altså princippet om hjælp til selvhjælp – bør være rammesat således,

- At overbelastningen, snæverheden og den psykisk-socialt omkostning i familien formindskes gennem støtte;
- At institutionen nedbryder sit forsvar over for familierne og omvendt at livsstrukturernes i institutionen selv bliver et attraktivt tilbud og endelig, at mulighederne for det selvstændige og egetansvarlige liv for udviklingshæmmede (dvs. at kunne bo, arbejde, deltage offentligt, elske, således som normalitetsbegrebet forudsætter) ses, udbygges og støttes;
- At altså familier med udviklingshæmmede og de udviklingshæmmede selv finder deres livsopgave eller livsmening i et gennemslagsigt arrangement af støttemuligheder, som tilpasses deres behov.

Ovenstående reflekteres igen og igen på medarbejderseminaret som opgaver, der tages alvorligt, og hvor indtrykket er, at medarbejderne ønsker at forbedre deres faglige standarder i forhold til disse helt afgørende krav om ligestilling og udviklingsperspektiv.

Denne forståelse er ikke ny. Den blev formuleret i normaliseringsdiskursen for årtier tilbage af Bank-Mikkelsen og kendes fra en række naboer (distriktspsykiatri, hjælp til unge med særlige behov mv.). Men det drejer sig fortsat om at fremme disse udviklingstendenser, dels fordi de ikke er en selvfølge, dels fordi de kræver betydelige ressourcer for at blive indfriet.

Udgangspunktet for hjælp og støtte skal altid være menneskers liv i deres givne forhold, i deres hverdag, dvs. i de forhåndenværende ressourcer, i styrker og svagheder og i de dermed forbundne tolkningsmønstre. Hvor en sådan livsverden ikke kan finde sig til rette med dens egne ønsker og behov, og hvor den bliver belastende og nedbrydende, er der brug for korrigerende, kompenserende og erstattende hjælp.

Denne hjælp må undgå at ophæve grundmønstret i et liv i hverdagsstrukturer. En dårlig, overbelastet og mangelfuld hverdag overvindes kun gennem en bedre, mere vellykket hverdag - ikke ved at blive erstattet af en regulering, som fastsættes af forvaltnings- eller institutionstvang og heller ikke ved at blive reduceret til kommunikations- og adfærdsvanskeligheder, man kan behandle sig ud af ved hjælp af særlige terapier. Der vil være behov for mange former for hjælp, som enten knyttes til hverdagen eller virker ledsagende i hverdagen. Det kan strække sig fra aflastning af familier, rådgivning, anvisninger og støtte til et liv, hvori familiens intimitet fastholdes og samtidig udvides ved hjælp af erfaringer fra andre pårørende og gennem åbne livsmuligheder. Også på dette punkt er seminarets bidrag entydigt: Under rubrikken "relationer/netværk" (side 8) nævnes en stribe af ønsker, som rammer i centrum af disse overvejelser. Det gælder vigtigheden af at styrke borgerens brug af nærmiljøet, af at fastholde ven-

ner og sociale netværk eller at hjælpe med at skabe venskaber og netværk for de borgere, der enten ikke har haft eller ikke længere har venner inden for og uden for murene.

Det vil sige, at institutionen tilbyder alternative livsrum for beboere, som i henhold til princippet om tilpasning (eller inklusion) må være tilstrækkeligt differentierede i forhold til de forefundne livsvilkår – altså fra muligheder i daggrupper, korttidsanbringelse, levegrupper i institutionen, bofællesskaber, beskyttede boliger, og overgang til et selvstændigt liv. Institutionsliv er et led i denne kæde, og det er sårbart, fordi det er en måde at arrangere en ny, anderledes, mere vellykket hverdag på. Skal det lykkes, kræver det overskuelige og gennemsigtige strukturer, der styrker selvstændighed og deltagelse. Det forudsætter åbenhed udadtil, og det kræver engagement af hjælperne. Begge dele forudsætter på deres side både støtte og anerkendelse, især fordi de let bliver usynlige i forhold til de forskellige, specialiserede faglige opgaver.

Måske er medarbejderne ved at vende bladet igen? Fra at institutionen står i centrum for hjælpen til at den bliver placeret i randen. Institutioner er først og fremmest et alternativ til den ledsagende, støttende og ambulante hjælp i de udviklingshæmmedes liv. At være en randposition er ikke udtryk for, at institutioner derved bliver overflødige som tilbud om en alternativ hverdag. Men de skal tages i anvendelse med varsomhed. Derfor er det afgørende, at det pædagogiske personale med jævne mellemrum vurderer, om der er muligheder for at lade beboere skifte fra denne strammere struktur til en løsere. Deltagelsen i personalemøderne viser, at medarbejderne er opmærksomme på, at der finder en udvikling sted, og at der løbende må foretages vurderinger med henblik på at lade borgeren bevæge sig fra den ene til den anden form. Familie, institutioner og et selvstændigt liv som udviklingshæmmet – er en treklang, som fortsat er værd at stræbe efter. Det er ikke tilstrækkeligt at anerkende denne treklang. Den skal opleves gennem respekt for de ydelser og vanskeligheder, som stammer fra de udviklingshæmmede og deres familiers liv, og denne respekt udvikles frem for alt igennem viden, selvkritik og ved at forholde sig kritisk over for den forførelse, som ligger i enhver professionalitet: alene at anskue sagen ud fra de vurderinger, der stammer fra ens eget arbejde og dettes organisationstvang, og over for ensidige ekspertdefinitioner af problemer såvel som handlingsmål. Derved konfronteres det pædagogiske personale med at kunne begribe de betingelser, hvorunder de egne professionelle handlinger finder sted.

Organisationens fysiske rammer: Boligen – botilbuddene

Når man skal analysere projektets tre temaer, og især grundydelsen og arbejdsmiljøet, spiller de fysiske rammer en fremtrædende rolle. De fysiske rammer, arkitekturen, udgør det rum, som medarbejdere og beboere færdes i og lever i. Derfor er det vigtigt med en beskrivelse af de fysiske rammer. Vi har været så meget rundt forskellige ste-

der i Organisationen, at det ikke vil være meningsfuldt at beskrive arkitekturen på samtlige de steder, hvor vi har observeret. Derfor kan man eksemplificere ved to eksempler, et bofællesskab, Østerhøj, der kan betegnes som beboernes hjem, og Stedet, der kan betegnes som et værested for beboere, der bor i eget hjem uden for Organisationen. Først kommer der i dette afsnit en beskrivelse gennem et par observationer på to lokaliteter, og dernæst kommer der en nærmere analyse af rammernes betydning.

Organisationen er lokaliseret på 6 adresser, huse, i Ballerup kommune, som det fremgår af organisationsdiagrammet. Organisationens administration og F er begge lokaliseret på Parkvej 10 i Ballerup, hvor Organisationens sekretariat også er placeret. Regelsættet for Organisationens beboere er Servicelovens ("Bekendtgørelse af lov om social service," 2007 § 103 (dagtilbud) og §§ 107 & 108 (botilbud)) og er således en såkaldt § 68 institution "fra gammel bistandslov". (Oplyst af Bibi Lund, samtale under observation på Egebjerg Bygade, 17.09.08), hvor døgnbeboerne bor i eget hjem, og derfor i princippet er selvbestemmende over deres ophold på institutionen og dermed også for indretningen af deres hjem.

Et eksempel på et hus er Bofællesskabet Østerhøj.

Bofællesskabet Østerhøj "ligger i en moderne, tæt lav bebyggelse ud til en stille vej. Udenoms atmosfæren er som i en mindre provinsby, blot er husene moderne bygget og meget ens. Huset rummer 4 beboere, som har hvert sit værelse med 2x2 fælles toilet/bad. De 2x2 værelser ligger i hver sin ende af huset, adskilt af en stue og et køkken. Huset er 17 år gammelt, er velholdt og rent. Stuen er møbleret med to lædersofaer i et hjørnearrangement, abstrakte billeder på væggene, sofabord, stållænestol, bogreol, en Ikea-metalskænk med fladskærmsfjernsyn. Et par standerlamper. (Olie)billederne i dagligstuen er alle malet af beboerne" (K. K. Kofod, 05.09.08).

Indretningen bærer institutionspræg, hvad der kan undre, når det er beboernes eget hjem. Til gengæld er værelserne individuelt indrettet: Jeg bliver af beboeren Thomas inviteret ind på værelset: "lyst, ca. 20 kvadratmeter, møbleret stålchrome-møbler med sort betræk. Et keyboard, fladskærmsfjernsyn, sofa, lænestol, skrivebord med skrivebordsstol. En reol med videofilm/DVD. Værelset vender ud til en lille have med en flisebeklædt terrasse med et par havestole uden om et havebord" (K. K. Kofod, 05.09.08).

Det har tidligere været forsøgt at inddrage beboerne i indretning af fællesrummene. "Bibi fortæller en historie om, hvordan hun, da der skulle indrettes et nyt bosted, i praksis inddrog beboerne i møbleringen. Hun tog rundt og fik et væld af møbelbrochurer, som blev bredt ud på et stort bord. Ud fra dem kunne beboerne så i fællesskab vælge, hvilke møbler, der skulle møblere huset. Resultatet blev et væld af forskellige stilarter, men beboerne følte sig ansvarlige for møbleringen, da de selv havde valgt den." (K. K. Kofod, 17.09.08, fortalt under observation).

Imidlertid blev initiativet ikke gentaget, og møblerne blev gradvist slidt op og erstattet med de mere institutionsprægede møbler, som de er i dag.

På Stedet, som ligger i nogle sammenbyggede, baraklignende bygninger på Parkvej 10 sammen med Organisationens administration, er der også mødested for Stedets brugere, som opholder sig her om aftenen fra kl. ca. 17.00 til 22.00. Det område, hvor brugerne, der bor i eget hjem i byen, kommer og spiser og derefter har almindeligt samvær, består af et spiselokale, en opholdsafdeling, et køkken samt et hobbylokale på den anden side af en gang, lige over for opholdsafdelingen.

”Spiselokalet er ca. 6x20 m med en (åben) foldedør i midten. Den nederste fjerdedel er adskilt fra resten af lokalet ved en 1 meter høj reol, der rækker ca. en tredjedel fra den ene væg ud i rummet. Bag den står 2 sofaer i vinkel med et sofabord og 4 stole udenom. Der står et fjernsyn med videoer neden under fjernsynet. Spisebordet optager det meste af resten af rummet. Hele den ene side af rummet har store termovinduer ud til en lille gård, møbleret med lave havemøbler med askebægre stillet frem. Ved siden af spiseafdelingen ligger køkkenet – funktionelt med skabe, køkkenborde og komfur. Spise- og opholdsrummet er udsmykket med en blanding af tryk, brugernes tegninger og blomster. Tilnærmet institutionelt præg: Tavle, flipoverstativ, lysstofrør i loftet med afskærmede armaturer.”(K. K. Kofod, 04.09.2008).

Ligesom i fælleslokalerne i bostederne, bærer lokalerne på Stedet i udstrakt grad institutionspræg. Spise- og opholdslokalet bruges da også generelt til møderum, når det ikke anvendes som Stedets værested. Imidlertid påvirkede det ikke brugerne synligt. De færdedes hjemmevant i lokaliteterne og brugte dem, som om de var indrettet til dem.

Det antages her, at boligen måske er menneskets vigtigste sted. Den er skabt af mennesker og en ramme om deres liv. De steder, vi har besøgt, er præget af ikke at være bygget som huse til mennesker med udviklingshæmning. Institutionspræget er evident – den udefrakommende gæst er ikke i tvivl om, at vi her besøger en institution. Det hjemlige signaleres af den fælles opholdsstue, hvor køkkenet udfylder den ene ende, mens sofagruppen og fjernsynet udfylder den anden. Midt mellem de to yderpunkter er spisebordet placeret. Samtidig bruges fællesrummet til andet end spisning – f.eks. samles beboerne efter endt arbejdsdag omkring bordet til eftermiddagsdrik (kaffe, saft, frugt) og kan hjulpet af de ansatte foretage sig forskellige aktiviteter (lave perleplader, samle arm- eller halsbånd), snakke med hinanden og med de ansatte, se fjernsyn, høre musik osv. Gæsten er ikke i tvivl om, at fællesrummet er vigtigt i beboernes og de ansattes liv. Men er det også et hjem? Der findes flere private markører – f.eks. navneskilt, postkasse og døre, der kan låses. Lejlighederne er aflåste i dagtimerne, med mindre andet er aftalt med den enkelte beboer. Alle har nøgle til egen lejlighed samt nøgle til hoveddøren. Nogle af beboerne har så udpræget et omsorgsbehov,

at døren ikke må låses. Personalet har generelt stor respekt for beboernes personlige integritet. Beboerne har indflydelse over deres egen situation, og personalet lægger vægt på denne indflydelse i deres praktiske arbejde. Der er med andre ord en del personer eller medborgere, som fortsat lever under mindre hjemlige forhold.

Eksempelvis viste en observation, at borgerne gladelig og gerne kontakter personalet. En eftermiddag ses samme mønster igen og igen: Da en pædagog går ud i køkkenet for at hente en kop kaffe, følger en eller flere borgere med. En får efter eget ønske et glas vand, en anden en kop kaffe. Derpå falder der ro over fællesbordet – der snakkes, laves lyde og ord; der slappes af med fritidssysler efter dagens program, og pædagogerne udveksler oplysninger om aktiviteter, hvad der skal huskes, hvem der gør hvad og hvornår osv. Borgerne kan rejse sig og forlade fællesskabet, men grunden til, at de bliver, ser ud til at være, at her er der mulighed for kontakt, en lille snak, en fælles kop kaffe eller et glas saft, og her spørges borgeren med tale, fagter eller tegn, om hun har det godt. Der gives også besked om eftermiddagens videre forløb: vi er i gang med at lave aftensmaden, så skal vi have dækket bord osv. (N. R. Jensen, 12.0.2009).

Det ser ud til, at de største forbedringer for udviklingshæmmede har fundet sted på boligområdet. Personalet i Ballerup Kommune har taget bevidst stilling til lovgivning og bestemmelser om beboernes privatliv. Det fremgår klart af besvarelsenerne af spørgeskemaet (se mere herom senere). Der tales ofte om, at boformen i høj grad bestemmer livsformen. Det indebærer, at der skal tages udgangspunkt i den enkeltes behov. Det være sig behovet for at være sammen med andre eller behovet for at være alene. De udelukker ikke hinanden.

Boformen angiver både organisatoriske og fysiske betingelser hhv. begrænsninger for det liv, der overhovedet kan leves inde i boligen. Forskelle i boligform viser sig også i forskellige måder at organisere livet på, og netop dette bestemmer i høj grad beboerens hverdag. Bofællesskaber åbner for muligheden af at kombinere privatliv og fællesskab. Faren er, at bofællesskaber kan blive for præget af institutionskulturen med regelstyring, indblanding og kollektivitet. Bourdieu skriver i artiklen 'Et steds betydning' (1996), at det beboede rum fungerer som en form for umiddelbar symbolisering af det sociale rum. I et hierarkiseret samfund findes der ikke rum, som ikke er hierarkiserede, og som ikke udtrykker eksisterende hierarkier og sociale afstande (Bourdieu, 1996).

Den besøgende træder ind i et hjem (Torvevej), hvor der – som alle andre steder – ringes på, hvorefter døren åbnes. Af værten selv, den ansatte i kommunen. Besøget gælder et aflastningstilbud, der er indrettet i en nedlagt skole. Tilbuddet modtager hen ved 70 borgere fra mange kommuner i kortere eller længere tid. De pågældende er hjemmeboende voksne, hvis pårørende i perioder har brug for aflastning. Skole- eller institutionspræget er ikke fordampet endnu, selvom det er borgernes midlertidige

hjem. Gæsten bemærker, at "hotellet" åbner sig i form af et fælles køkken/alrum, der med en glasvæg viser ud mod en atriumgård, hvor der kan ryges, grilles i sommertiden og hygges. Stole, borde, askebægre, planter og frugttræer hører til uderummet. Skolepræget er tydeligt – gangarealet åbner sig til den ene side mod værelser og baderum, til den anden side mod et mikroskopisk kontor, personalet toilet, depotrum og derefter værelser igen. Værelserne er indrettet med hæve/sænkesenge plus andet udstyr, fordi alle værelser skal kunne bruges af borgere i kørestol, og fordi alle uanset handicap skal kunne tilbydes et ophold. Fra den ene værelsesafdeling går man gennem en mindre stue ud i køkkenet. Væggene er prydet med tegninger, og i fællesrummet findes et kassesystem, hvor hver enkelt borger har blyanter, tegninger osv. (N. R. Jensen, 11.09.2008).

Inddelingen af eksempelvis et bofællesskab i kontor, fællesrum og værelser er knyttet til den sociale afgrænsning mellem positioner. Beboerne og personalet er knyttede til forskellige niveauer i et socialt hierarki, og det vil naturnødvendigt fortælle noget om, hvordan rummene i boligen er socialt ordnede.

Kontoret har en *formel* funktion – her opbevares forskelligt materiale; her koordineres indsatsen; her kan personalet undertiden finde plads til pause og rekreation. Kontoret er personalets domæne, selvom dette ikke formelt er udelukket, at beboere kommer ind på kontoret. Der kæmpes undertiden om adgang til kontoret fra beboernes side, når de f.eks. vil i kontakt med en bestemt pædagog, der er i gang med at instruere en vikar. Fællesarealet er *kollektivt* – det er arenaen for socialt samvær og fællesskab. Sigtet er at hindre, at enkelte beboere bliver socialt isolerede, ligesom meningen er, at eventuelle konflikter forebygges eller dæmpes i fællesskab. Her er der tale om et fælles domæne. Værelset er *privat* – her udfolder den enkelte beboer sig privat og intimt. Her udvikles beboerens selvstændighed og egen kontrol, og værelserne kan afspejle personlig identitet og smag. I skabene lægges beboerens tøj og personlige ejendele. På væggene kan hænge egne billeder, og mange beboere har desuden egne CD-afspillere på deres værelse. Værelset er beboerens domæne. Gæsten bydes inden for i et af værelserne, som både har et vist privat præg og et nødvendigt institutionelt præg (sygesenge, hjælpeapparater mv.). Denne opdeling minder i høj grad om, at det er en institution.

Skillelinjerne mellem det formelle, det kollektive og det private er imidlertid ikke altid nemme at opretholde. Dels bruges kontoret også til at optage kontakt med personalet og er ikke kun til personalets suveræne brug; dels bruges værelserne ikke alene af beboerne, men også af personalet – afhængigt af, hvor megen hjælp den pågældende beboer har brug for. Dette kan variere igen efter vikarer, der ikke helt kender de uskrevne regler; beboere, der under sygdom plejes af en ansat på deres værelse. På samme måde kan fællesarealet benyttes både til at spise morgenmad eller aftensmad

sammen (altså en kollektiv aktivitet) eller til at se fjernsyn uden at snakke med hinanden (måske en privat aktivitet?). Grænserne er med andre ord flydende. Kontoret vil ofte have både formelle og private oplysninger liggende – lige fra arbejdsplan og telefonliste samt dagbogen over dagens aktiviteter til lappen om at huske en bestemt beboers mad eller tid hos tandlæge. Fællesarealet er f.eks. i køkkensektionen overhængt med diverse farvede lapper mht. mad, afhentning osv. og det samlede skema over beboernes daglige gøren og laden. Desuden findes instruktioner på køleskabs- og køkkenlåger. Ligeledes kan der være tale om at udfylde skemaer ved spisebordet, og det betyder, at den formelle zone udvides fra alene at omfatte kontoret til også at omfatte fællesrummet. I forhold til værelserne er det heller ikke muligt at fastholde, at dette er et privat område. Dels har en del beboere behov for hjælp med af- og påklædning, nogle skal hjælpes med at blive friseret osv.; dels skal personalet sørge for en vis orden på værelserne, bringe vasketøj til og fra osv.

Disse indtryk er ikke nødvendigvis udtryk for andet end dilemmaer i en hverdag, hvor Organisationen principielt stiller krav om, at beboerne har ret til privatliv, men ikke af den grund skal glemmes i forbindelse med almen omsorg og pleje.

Dobbeltfunktionen

Boligen har således en dobbelt funktion. På den ene side er den en institution for udviklingshæmmede, der ofte har brug for megen støtte og hjælp i hverdagen; på den anden side er den et hjem for den enkelte. Derved mødes to ikke altid lige let forenelige størrelser: på den ene side det professionelle arbejde og på den anden side den private, personlige eller individuelle udfoldelse. Vi har altså med en del af det offentlige omsorgsapparat at gøre, som samtidig er et privat hjem. Undertiden stilles de to størrelser op, som om de udelukker hinanden. Men vores feltarbejde dokumenterer ikke en sådan udelukkelse. Institutionerne er ikke store eller upersonlige, men de er grundlæggende en arbejdsplads, som har regler for, hvordan arbejdet skal gøres (f.eks. medicinuddeling, madlavning, rengøring, personlig hygiejne og pleje), og også rutiner, som naturligvis virker bestemmende ind på den individuelle og personlige omsorg. F.eks. bestemmer personalets arbejdstid, hvornår bestemte aktiviteter overhovedet lader sig gøre (støttebehov og sikkerhedsbehov). Det kan indebære en vis distance og muligvis også en vis fremmedgørelse, men det er ikke givet, at det vil være således. Den nærhed og intimitet, vi tillægger et hjem i vores kultur, findes også i bofællesskabet. Beboerne kan være private personer, de kan opleve det fælles ansvar for hinanden, og de kan modtage kærlighed, varme, respekt og omsorg.

En mulig konklusion her kunne være, at det ikke alene handler om boform, men i lige så høj grad om de relationer, den enkelte beboer kan skabe til andre. Personalet har øje for dette og lægger i arbejdet vægt på både at udvikle beboernes færdigheder (f.eks. med deltagelse i madlavning eller holde orden på eget værelse) og at udvikle deres sociale kompetence. Her trækker personalet på erfaringer fra institutionsarbej-

det med henblik på at kunne afdække individuelle behov, hvilket i praksis finder sted ved at opbygge relationer mellem beboerne.

Eksempelvis drøfter et team, hvordan en mandlig borger har behov for en tovholder, idet han er ret aktiv og udfarende og ikke altid har styr på post og aftaler. Den faste kontaktpædagog benytter han sig ikke af i særlig grad. Kan nogen eventuelt træde i stedet for? Videre drøftes hygiejne, bl.a. at huske ham på at skifte til rent tøj. I forbindelse med tandudtrækning vurderes, om borgeren har store hævelser hhv. ikke tager føde til sig på trods af medicin. Forskellige giver deres besyv med i vurderingen af, om han i virkeligheden har stærke smerter. Det besluttet fortsat at være opmærksom på det, ligesom det besluttet at lukke for slik og sukker pga. tandproblemer. Endelig træffes en beslutning om opfølgning ved at etablere fast tandpleje hver tredje måned.

Spændingsfeltet mellem offentlig omsorg med regler, traditioner, rutiner og 'ideologi' på den ene side og hjemmet med dets særlige handle-mønstre og værdier på den anden side indebærer også, at personalet trækker på deres vidensbase fra to kulturer: både institutionen og hjemmet. Den institutionelle vidensbase er karakteriseret af faglig viden og faglige færdigheder, mens den hjemlige vidensbase er personalets mere private erfaringer med, hvordan et hjem skal se ud og fungere. Her synes observationerne at pege i retning af, at personalet formår at balancere mellem formelle og uformelle forhold. En yderligere dimension er allerede antydning ovenstående, nemlig forholdet mellem selvstændighed og fællesskab. Dimensionen ligner skillelinjen mellem institution og hjem, men dækker ikke desto mindre også noget andet. Det afgørende er, hvordan boligen opfattes af personalet. Set udefra synes opfattelsen at være, at boligformen svarer til en familiemodell. Bofællesskabet er en familie. Gruppefællesskabet fremhæves ved, at en stor del af tiden anvendes i fællesrummet. Personalets rolle kan muligvis kaldes opdragende, idet tøj, hygiejne og mad styres af personalet ud fra en forestilling om beboernes behov for omsorg. Det familiære betones ydermere af tætte emotionelle bånd mellem personale og beboere plus en intimitet, der kan tolkes som en trussel mod beboernes personlige integritet.

Der opmuntres ikke til, at beboerne opholder sig på deres værelser.

Igen er der grund til at advare mod at overdrive disse observationer. På personale- og teammøder vil en udenforstående få indtryk af gode, nuancerede diskussioner om borgernes funktionsniveau, hvordan der individuelt kan tages hensyn, hvordan den enkelte pædagog vurderer hver enkelt beboers muligheder og også, hvordan pædagogerne giver eksempler på, at de tilbyder hjælp hhv. forsøger at inddrage beboerne i dagens gøremål. I et konkret tilfælde var baggrunden for denne diskussion en vis irritation hos personalet over, at borgerne er for lidt med i praktisk opgaveløsning og der-

ved overlader det hele til personalet. Det åbnede en spændende diskussion af, hvordan borgerne kan bidrage til fællesskabet. Skabelonen, der blev foreslået af en pædagog, lød (lidt i stil med Vygotsky): Hvad kan borgeren her og nu? Hvad ville vi gerne hjælpe ham med at kunne – først sammen med en af os og siden på egen hånd? Den efterfølgende debat, hvor alle mødedeltagere deltog, inddrog en række sider af sagen: Kan borgeren bidrage, hvis han/hun ønsker, eller skal han/hun bidrage? Hvornår skal deltagelsen finde sted, og hvor længe skal den vare? Dermed markeres en tænkning om det pædagogiske arbejde, som opfordrer og udfordrer borgeren til at bidrage med at holde orden i eget hjem. Desuden indgår overvejelser om, hvad der kan forventes fra den pågældende beboer, altså hvilke mål er realistiske at sætte? Hvordan vi kan motivere vedkommende til at deltage, og hvordan vi kan igangsætte en kompetenceudvikling, således at vedkommende faktisk kan deltage? Midt i debatten nævner en, om ikke det er nemmere at gøre det selv. Dvs. personalegruppen har delte meninger og kan derfor ikke bare vedtage en regel eller procedure. Man kan her skelne mellem mandlig rationalitet og 'ideologi' på den ene side og kvindelig omsorg på den anden ud fra medarbejdernes køn og indlæg. 'Ideologien' er under alle omstændigheder vigtig, fordi den i dette tilfælde handler om at bidrage til borgerens deltagelse og mulige senere selvhjulpethed. 'Ideologien' indebar heller ikke, at der etableredes et hierarki, altså at de 'korrekte' tanker får monopol på at tolke handlemulighederne. I forbindelse med udviklingen af grundydelsen kunne denne modsætning være værd at bygge videre på. Er de mandlige pædagoger mere afhængige af ideologisk beredskab som legitimering af deres handlinger? Og er kvinder mindre afhængige og derved mere spontane? I hvert fald vil en passende blanding af begge tilgange skabe sikkerhed for, at omsorgsopgaven varetages, samtidig med at udviklingssiden ikke forbigås. I et ambivalent eller modsætningsfyldt arbejde, som vi her er øjenvidner, er både 'omsorg for omsorgens egen skyld' og 'omsorg med udviklingssigte' nødvendige dele.

Italesættelsen, diskursen

Hensigten med beskrivelserne og fortolkningerne af observationerne har været at vise, hvor dilemmafyldt omsorgsarbejdet er i forhold til udviklingshæmmede medborgere. Når iagttagelserne knyttes til personalemøderne og teammøderne, fremtræder dilemmaerne ganske tydeligt. Personalet informerer hinanden om f.eks. borgerens sundhed, om lægebesøg, om transport til og fra værksted mv. og også om organisering af fritiden. Når sådanne emner bringes op på bordet, veksles der mellem en formel, rationel og professionsbaseret viden på den ene side og en erfaringsbaseret, spontan viden på den anden side. Man kunne sikkert ramme dette bedst ved at tale om professionelle medmennesker, altså at personalet kombinerer det professionelle med det menneskelige og gør det på en pragmatisk måde.

Når blikket vendes mod dagaktiviteter, fritid og sociale netværk, er forandringerne mindre tydelige. Mange beboere skal transporteres til værksteder eller dagforanstaltninger enten ved at tage organisationens bus, en taxa eller blive kørt af en ansat. Selvom afstandene er ret korte, bruger mange borgere over en times kørsel til og fra deres værksted, fordi transporten foregår efter en fast plan, hvor den enkelte kan trække nitten: at blive hentet på botilbuddet tidligst og komme senest hjem. Også dette er genstand for drøftelser på personalemøderne. Eksempelvis havde en pædagog bemærket sig, at brugeren havde et sår, som kunne stamme fra et bid fra en af de andre brugere i fællesbussen. Det udløser en omfattende diskussion – ikke alene om såret, men vigtigere om brugerens tryghed og sikkerhed. Havde den pågældende vist utryghed? Havde han provokeret osv.? Var han blevet bidt, måske ikke i bussen, men på værkstedet? Byggende på de almindelige iagttagelser af brugerens gøren og laden, herunder hans aktuelle gode humør, ønskede personalet at fortsætte deres observationer og spørge værkstedet, hvorvidt man der havde lagt mærke til episoder af den slags. Endvidere diskuterede mødet ved samme lejlighed, om planen for brugeren på værkstedet fungerede. Det sted mente personalet ikke, hvorfor en af pædagogerne satser på et hurtigt ansigt-til-ansigt-møde med værkstedet.

Fritiden består nogle gange i ganske få aktiviteter, afstemt efter beboernes funktionsniveau og behov. F.eks. gås der en kortere eller længere tur i weekenderne i det lokale område. Men fritiden bruges også til at markere traditioner – fastelavn, fødselsdage, fælles fester mellem flere af husene osv. med henblik på at skabe og udvikle sammenhold og gensidigt fælles ansvar samt at udbygge den enkelte beboers sociale netværk. Et eksempel i denne forbindelse vedrører den individuelle hensyntagen: forberedelsen af et antal borgeres og pædagogers deltagelse i en fest i et af de andre huse. Deltagelse skal være ledsaget, og for en kvindelig beboers vedkommende vurderes, at ledsageren skal være en fastansat, eventuelt gerne den, der for tiden er 'in' hos hende. Vurderingen bygger på, at borgeren enten er for uforudsigelig og for aggressiv. Omvendt udtrykkes en vis bekymring om, at en sådan gensidig binding måske indebærer utilsigtede sideeffekter, altså for tæt en binding mellem en beboer og en pædagog, som gør det vanskeligere for andre at byde sig til. Der er kort sagt mange dilemmaer at forholde sig til, og personale- og teammøder forholder sig tilsyneladende på grundlag af en tæt indsigt i den enkelte brugers liv.

Besvarelserne af spørgeskema: medarbejderbesvarelser

Et spørgeskema har været uddelt til samtlige medarbejdere, som har skullet krydse en række oplysninger af mht. holdninger i arbejdet, og som samtidig har kunnet kommentere en del spørgsmål.

I forhold til det samlede personales kønsmæssige fordeling (50 kvinder og 13 mænd) kan man tillade sig en tolkning i retning af, at den erfaringsbaserede og omsorgsorienterede viden er stærkt repræsenteret (K. Jensen, 1992), og at dette indebærer, at personalet viser respekt for beboerne og deres privatliv samt lægger vægt på at opdrage dem som unikke personer, herunder at maksimere deres ret til at bestemme over eget liv. Endvidere, at personalet er optaget af at etablere tillid – uden tillid kan hjælperollen ganske enkelt ikke udfyldes. Dermed er grunden lagt til en grundydelse, som er præget af varme, respekt, indlevelse og nærhed. Men dette er naturligvis kun den ene side af sagen. Næsten alle ansatte har en pædagogisk uddannelse, og det indebærer, at den professionsbaserede viden er lige så stærkt repræsenteret i den samlede personalegruppe. Karen Jensen (1992) peger i sin undersøgelse på, at en rent erfaringsbaseret grundydelse ikke holder på længere sigt, fordi beboerne er meget forskellige, har forskellige behov og ønsker for deres livsførelse. Dette betyder, at pædagogerne må trække på en faglig basisviden. Erfaringsbaseret viden er tilsyneladende utilstrækkelig, fordi den er flertydig, svær at få hold på og svær at overføre til andre. I et bofællesskab bliver det ganske kompliceret både for ansatte og beboere, hvis man alene trækker veksler på hverdagsviden. Flertydigheden, foranderligheden og også modsætningsfuldheden i denne videnstype skaber gensidig usikkerhed og fare for undladelsessynder i forhold til den rette omsorg.

Dermed står også en veluddannet personalegruppe over for den udfordring at flette den formelle, rationelle, professionsbaserede viden sammen med den spontane, personlige og erfaringsbaserede. Det forudsætter, at der skabes fællesskaber, som ikke alene gør det muligt, men direkte prioriterer, at den enkelte ansatte kan fremlægge hændelser og eksempler fra hverdagen på team- eller personalemøder, således at det samlede personale kan diskutere eksemplerne og lære af dem. Selv med lang arbejds erfaring – i dette tilfælde har en ganske stor gruppe ansatte været tilknyttet arbejdet i 20 år – har den enkelte behov for at drøfte sine tanker og overvejelser med kolleger. Lige så vigtigt er det imidlertid, at personalet indbyrdes anerkender værdien af uenighed. I forskellige situationer handles forskelligt, også af den samme person. Det betyder, at det, man fandt rigtigst at gøre i situation A, ikke nødvendigvis ligner handlingen i situation B. Desuden kan man især i vanskelige situationer komme i tvivl: Gjorde jeg nu det rigtige? Forstod jeg, hvad borgeren ville have mig til? Eller dilemmaet mellem at ville støtte den udviklingshæmmedes personlige udvikling på den ene side og på den anden side erkende, at der sættes rammer og grænser f.eks. i form af krav om orden på værelset eller i fællesrummet, om køleskabstemperatur og madopbevaring, medicinuddeling, lovgivning, cirkulærer, personalenormering osv. Den slags 'sprængstof' skal kunne diskuteres sagligt og fagligt på møder med kolleger – uden at man skal forvente, at diskussionen ender med, at vi er enige.

Som det fremgår af besvarelsene (spm. 15), oplever personalet, at det i høj eller nogen grad har medansvar for planlægning i forhold til brugerne i forhold til daglig omsorg, daglig beskæftigelse, beboerkommunikation på egne betingelser, stimulering i forhold til beboernes behov og ønsker samt deres mulighed for at træffe egne beslutninger. Hvad betyder det for udviklingen af professionsudøvelsen? I hvert fald betyder det, at hjemmet er blevet scene for omsorg, og det ændrer relationen mellem omsorgsnyder og omsorgsmottager. Afgrænsninger mellem yder og mottager nedbrydes i den intimitet og nærhed, som et hjem signalerer. Omsorgssystemet skal altså tilpasse sig beboeren og ikke omvendt, og den, der yder omsorgen, skal tilpasse sig beboeren, bl.a. fordi beboeren skal give accept af de handlinger, som yderen sætter sig for. Omsorgen bliver således til næromsorg (Wuttudal, 1994). Omsorgen udøves så nær beboeren som muligt, og den præges således af varme, nærhed og respekt.

Spørgsmål 16 indkredser de aktiviteter og opgaver, personalet deltager i – i forhold til omsorg, fritid og praktiske aktiviteter. Af besvarelsene fremgår, at de omsorgsrettede aktiviteter er de hyppigst forekommende, efterfulgt af praktiske aktiviteter og med fritidsaktiviteter på tredjepladsen. Omsorg handler om bl.a. hverdagens hygiejne, toiletbesøg, af- og påklædning, mens de praktiske aktiviteter drejer sig om madlavning, oprydning, opvask, rengøring mv. Besvarelsene fortæller, at en stor del af det pædagogiske arbejde med udviklingshæmmede koncentrerer sig om personlig omsorg/pleje og indkøb, madlavning mv. Sammenholdes dette med spm. 17, der vedrører vanskeligheder i arbejdet, fremgår det, at personalet tilsyneladende oplever det som mest vanskeligt at yde omsorg i forhold til beboernes egne ønsker. En del af beboerne vurderes eksempelvis (i spm. 3 A) at have mindre god verbal kommunikation og samtidig middel til lav selvhjulpethed. Det undrer derfor ikke, at den nære omsorg kan opleves som særlig vanskelig, idet man let kan gå fejl af hinanden, tolke udtryk, gestus eller mimik forkert osv. Som tidligere antydte ser det ud til, at fritidsaktiviteter ikke har undergået samme forandringer og forbedringer som andre dele af Organisationens virksomhed. Det kunne udgøre et kommende fokuspunkt i den videre udvikling, idet det for beboerne drejer sig om at udvikle alternative mestringsstrategier i deres sociale liv, hvis ellers omgivelserne åbner mulighed derfor.

I forhold til det tidligere beskrevne om boligformen angår spm. 10 akkurat beboernes mulighed for at erobre boligen som eget hjem. Det viser sig her, at personalet generelt vurderer, at bostedet har gode muligheder for at opfylde de forventninger, der med rimelighed kan stilles i forhold til "et godt liv i egen bolig". Besvarelsernes tyngde ligger i kategorierne høj og middel, undtagen på spørgsmålet vedr. beboernes indflydelse på, hvor de bor, og hvem de bor sammen med og til dels også bostedets evne til at skabe plads til spontanitet. Her spores dilemmaer mellem behovet for institutionel fasthed og tryghed, som kræver reguleringer af samværet og omgangen, over for beboernes

selvbestemte udfoldelser. Det er ikke uvæsentligt, at bostedernes medarbejdere vurderer, at der er en høj grad af faglighed i den pædagogiske indsats som helhed, fordi dette indikerer, at personalet er opmærksomt på de nævnte udfordringer og derved også har mulighed for at handle målrettet i forhold til beboernes ønsker. Det er ikke muligt på baggrund af spørgeskemaet at kortlægge de roller, personalet individuelt vælger at udforme. Krav og udfordringer håndteres oftest meget forskelligt. Nogle medarbejdere vælger at støtte, men ikke bestemme; andre vælger at beskytte deres beboere. Atter andre betjener sig af "den åbne dørs politik", dvs. en principiel åbenhed over for og tilpasning til de enkelte beboeres behov. Den pædagogiske rolle, som er gennemgående i hele virksomheden, fremgår i særlig grad i drøftelser på personale- og teammøder, hvor der f.eks. tales om formidling af normer i forhold til sund kost, samt i forbindelse med de indlærings- og træningsprogrammer, som gennemføres enten på botilbuddene eller i værkstederne.

For en god ordens skyld bør det tilføjes, at forskrifterne – som danner baggrund for spm. 10 – udtrykker intentioner, altså hvad institutionerne ideelt skulle kunne gøre, men ikke med forankring i en faktisk eksisterende institution. Også dette spørgsmål kunne udgøre et pejlemærke for den fortsatte udvikling af det pædagogiske arbejde, idet gode hensigter og intentioner ikke altid er genkendelige i den faktiske praksis.

Et eksempel på, hvordan krav og udfordringer håndteres, kunne være: Gæsten ankommer på institutionen en morgenstund midt i almindeligt opbrud og må agere støttepædagog for en beboer, der er ude i en stribe konflikter og i øvrigt optræder noget aggressivt. Følger efter en times tid (da de øvrige sendes af sted til værksteder osv.) en enkelt medarbejder i løbet af formiddagen. Denne er både respektfuld og pædagogisk reflekteret; han trækker på sine erfaringer fra hospitals- og rengøringsarbejde. Omhyggelig, grundig, kommunikativ med beboeren, 'drillende' og samspilsorienteret. Ufaglært, men leverer en flot pædagogisk indsats. En del af de ansatte på F er af udenlandsk afstamning, og dette ser de ud til at udnytte i deres empatiske tilgang til borgerne. De agerer venligt og imødekommende, er lydhøre over for borgernes bekymringer, ønsker og behov og er hele vejen igennem meget omsorgsfulde i deres måde at tackle problemerne på. Som pædagogisk fodfolk tilkendegav de, at brugt tid på it-opdatering og -dokumentation var spild af tid. Det udløser nogle spændinger på en arbejdsplads. En eftermiddag oplever gæsten, at borgerne er "landet" fra formiddagens aktiviteter, og at de samles om spisebordet – uden et egentligt program eller en fastsat aktivitet. Der er dømt eftermiddagshvil, og tiden bruges derfor ikke til skema-satte aktiviteter, men derimod til aktiviteter, de fleste kunne finde på en sen eftermiddag inden aftenmaden – småsnakke om løst og fast, beroligende og tryghedsskabende kommentarer vedrørende resten af dagen plus dagen efter, der for en del borgeres vedkommende er afsat til besøg hos egen familie. Desuden kaffe, frugt, saft, vand og

spil mv. Opmærksomhed fra de ansattes side i forhold til borgernes kontaktforsøg og en god stemning.

I spørgsmål 25 fokuseres på personalets synspunkter på den pædagogiske dagligdag, byggende på en række udsagn om denne praksis. Personalet besvarer spørgsmålet om hvorvidt der er tid nok til daglig omsorg med, at det i det store hele er tilfældet. Det betyder, at de ansatte oplever, at tiden rækker til nødvendig omsorg. Krydses denne oplevelse med de øvrige svar, synes noget at halte. Beboerne synes eksempelvis, at der godt måtte være flere aktiviteter ud af huset, hvilket vel antageligvis må kræve flere ressourcer, altså mere tid end den nødvendige. Kan det delvist skyldes 'gennemtræk' og vikardækning? Det ser det ikke ud til, idet et flertal svarer, at hverken sygdom, ubesatte stillinger o.a. medfører et for stort gennemtræk af vikarer.

Samtidig udtrykkes, at de pårørende set med personalets øjne er påskønnende. Dvs. at kernen i sagen muligvis kan være, at der for så vidt er ressourcer nok til det nødvendige, men at det ekstra ikke kan klares. Dette korrelerer ganske godt med de tidligere oplysninger om, at fritidsaktiviteter havde en lav prioritet i personalets vurdering af arbejdet.

Det er betryggende, at det faste personale mener, at der er fin balance mellem faste og tilkaldevikarer, fordi dette indikerer, at det er muligt at gennemføre de planlagte aktiviteter stort set 'efter planen'. Samme positive vurdering gælder samspillet mellem botilbud og dagtilbud. Også dette synes at understrege, at personalet er åbent, samarbejdsorienteret og kompetent i forhold til andre partnere.

Interessant er imidlertid, at personalet oplever 'etiske dilemmaer' mellem flere forskellige pædagogiske hensyn. Det tages under nærmere behandling i det kommende spørgsmål.

Pædagogisk vanskelige situationer er en interessant lakmusprøve i forhold til foregående problemstilling. Det karakteristiske er, at personalet ikke oplever sådanne situationer – de er enten sjældne eller meget sjældne – til trods for, at der her er tale om sammenstød mellem en traditionel 'institutionskultur' og 'det utæmmede menneskes behov'. Rubrikken 'meget ofte' anvendes stort set ikke, mens rubrikken 'ofte' dog forekommer. Men læst hen over tilkendegivelserne kan man tillade sig at konkludere, at sådanne vanskelige situationer (mad, sengetid, aggressioner) åbenbart ikke fylder så meget, som eksempelvis dagspressen lamenterer over. En nærmere læsning viser dog, at der alligevel er en del situationer, der trykker. F. eks. hygiejne – hvor beboeren ikke ønsker at få børstet tænder – og konflikter, hvor deltagerne er svære at dæmpe ned. Set med personalets øjne er der en række forhold, som kunne vække til eftertanke: beboere, der tiltager sig rettigheder i fællesrummet; pårørende, som udtrykker krav/-

ønsker, der ikke kan indfries. Der forekommer også vold og fysiske konflikter i hverdagen, men i begge tilfælde er der tale om sjældne eller meget sjældne tilfælde. Den slags overvejelser er vigtige. Set udefra finder der et sammenstød sted mellem 'omsorgsrationalitet' og 'formålsrationalitet', hvor 'omsorgsrationalitet' repræsenterer den mere private og erfaringsbaserede side af indsatsen, mens det 'formålsrationelle' er fastsat i skriftlige instrukser, arbejdstimer, kommunal politik osv. Det 'omsorgsrationalitets' består i, at personalet ved siden af den professionelle viden også viser personligt kendskab til og indlevelsesevne i den enkeltes situation. Der appelleres med andre ord til medfølelse, men også usikkerhed (har jeg forstået det rigtigt?), angst (kan jeg klare opgaven?) og ambivalens som et led i måden at udøve omsorgen på. Dertil kommer en spænding mellem institutionens 'normalitetsforståelse' og livsverdenens pragmatisme. Gør vi det rigtigt, lyder spørgsmålet ofte. Når det overhovedet er en diskussion værd, skyldes det, at den ene reform efter den anden, ikke sjældent fremkaldt af en skandale, opstiller mål og idealer samt kontrol og tjek af personalet, som på mange måder ender i en urealistisk, ideel cocktail, men som ikke giver særlig vejledning i praktiske situationer, hvor der skal vælges – ofte inden for mindre end et minut. Ser vi væk fra den slags overordnede idealer, findes der også på hverdagsplan en række idealer, som må siges at være tvetydige, og dette fører på sin måde til endnu en række usikkerheder. Der skal vælges, men ikke for en selv som personale. Derimod for andre, der sædvanligvis ikke hører til dem, der skal træffe valg. Nærmere bliver det ikke af, at der over årene har været ført mange debatter og faglige diskussioner om, hvad der er normalt.

Pilen skal også vendes om. Når vi spørger "hvad er normalt", kunne vi med samme ret spørge til praksis: er det normalt, at man har en hjemmedag? Er det normalt, at man sløser tiden væk? Er det normalt at gå i Brugsen sammen med en ansat? Den slags kan der ikke svares entydigt på, fordi det afhænger af mange faktorer: ophavssituation, beboerens funktionsniveau, ønsker, behov og institutionens behov for at vise sig i landskabet. Men det kan pirke til den dårlige samvittighed, og det kan ende med handlingslammelse. F.eks. ved at målene er så store, at de ikke er mulige. Eller at man fejler på vejen frem mod dem.

En vej at betræde er uddannelse. Medarbejderne er interesserede i kurser og er flittige deltagere i sådanne - både interne og eksterne kurser, vekslende fra pædagogiske til organisatoriske. Hver syvende medarbejder har suppleret grunduddannelsen med en diplom- eller masteruddannelse, mens hver tredje har deltaget i eksterne pædagogiske kurser. Samtidig viser besvarelsene, at medarbejdernes erfaringer stammer fra pædagogisk arbejde (omsorg, ældre, SFO/fritidshjem, daginstitution). Næsten 2/3 har erfaringer fra daginstitutionsområdet, som på en række områder adskiller sig fra arbejdet med voksne med udviklingshæmning. Eksempelvis er den ovenfor nævnte

normaliseringsdiskurs markant på daginstitutionsområdet. Den bærer medarbejderen med sig fra sin tidligere beskæftigelse, og det kan betyde, at bestræbelserne på at imødekomme de voksnes særlige behov og ønsker for et eget liv på egne præmisser støttes i almindelighed, men at der samtidig kan være behov for at udvikle erfaringer med, hvordan det så gøres i hverdagens praksis. Her kan kurser, uddannelse – uanset om de foregår i en kursus kontekst eller i forbindelse med udviklingsarbejde i egen institution – og kollegial, faglig refleksion medvirke til at dække et muligt efterslæb. Desuden spiller personlig udvikling, herunder efter- og videreuddannelse, en betydelig rolle i forhold til at fastholde hhv. tiltrække medarbejdere og i forhold til arbejdsmiljøet.

Ledelsesrummet

Et af de tre områder, der skulle fokuseres på i projektet, var *ledelsesrummet*. Dette begreb er aldrig eksplicit blevet defineret i projektet, men der har implicit i de løbende drøftelser været en forståelse af det som en flerleddet størrelse.

Den eksisterende ansvars- og kompetencefordeling

Det drejer sig for det første om fordelingen og definitionen af arbejdsopgaver internt i ledelsesgruppen, dvs. hvem der tager sig af hvad, hvornår. Der foreligger en udateret "Ansvars- og kompetencefordeling mellem leder af organisationen (forstander) daglig leder (de tre mellemledere) og hjemmevejleder (det pædagogiske personale)." Ledelsesgrundlaget tager udgangspunkt i de 5 kvalitetsmål, som man har vedtaget i Organisationens:

1. [Beboeren skal i institutionen] få hjælp til at gøre sin indflydelse gældende
2. [Beboeren skal i institutionen] opleve reel respekt som selvstændigt individ med egne meninger
3. [Beboeren skal i institutionen] opleve reelle muligheder for at træffe egne valg
4. [Personale og ledelse] skal sikre individet under hensynet til kollektivet
5. [Personale og ledelse] skal sikre, at ingen [gør] skade på eget eller andres liv. ("Organisationens 5 kvalitetsmål" (1997))

Ansvarsfordelingen i ledelsesgruppen var således ved projektets begyndelse:

Leder af organisationen (forstander)

- Er ansvarlig for pædagogik
- Skal sikre, at de 5 kvalitetsmål er grundlaget for alt udført arbejde
- Skal sikre de mennesker, vi arbejder for, et bedst muligt tilbud på ethvert tidspunkt, med de til enhver tid givne ressourcer

- Skal sikre en god arbejdsplads
- Skal hele tiden arbejde på, at diverse ressourcer er til stede. Ressourcer betyder her tid, rum, økonomi og viden
- Skal sikre et ordentligt samarbejde med forældre/pårørende, bærende på argumenter
- Skal sikre et ordentligt samarbejde med samarbejdspartnere – bærende på argumenter

Ledende hjemmevejleder (mellemlider)

- Er daglig ansvarlig for pædagogik, personale og økonomi
- Skal omsætte de 5 kvalitetsmål til praktisk hverdag – dette betyder [at mellemlideren]
 - Skal være opsøgende/vidende om: udvikling, pædagogik, mål og metoder
 - Skal være koordinator, sikre faglige argumenter, planlægning på kort sigt og på langt sigt
 - Skal sikre en professionel personalepolitik, herunder arbejdstilrettelæggelse
 - Skal sikre, at den samlede økonomi til enhver tid bruges professionelt og set ud fra et brugerhensyn
 - Skal omsætte dette, når det ligger inden for de udmeldte rammer – hvis det kan lade sig gøre.

Det fremhæves endvidere, at lederstillingerne (hvad der for øvrigt også gælder for personalet) indebærer, at man udfører sit arbejde med en høj faglighed og professionalisme; ansvarligt dvs. at man handler inden for hvert sit ansvarsområde, når der er brug for det; og med empati og forståelse ("Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune: Ansvars- og kompetencefordeling mellem leder af organisationen, daglig leder og hjemmevejleder," 2001).

Ledelsesgrundlaget i Organisationens, forstået som fordelingen af ledelsesopgaverne i ledergruppen er således kendetegnet ved, at institutionslederen, forstanderen, tager sig af de overordnede ledelsesopgaver, som drejer sig om at sørge for, at rammerne for Organisationens arbejde optimeres. Det gælder overordnet om at sikre, at kvalitetsmålene nås, at sørge for at de nødvendige ressourcer er til rådighed, at sikre at samarbejdet med Organisationens interessenter, både de nære og direkte, de pårørende, og de fjernere, forvaltning, politikere, lokalsamfund, fungerer så hensigtsmæssigt som muligt. På denne måde kan man sige, at institutionslederens ledelsesrum handler om, hvad der er blevet kaldt et stats- og udenrigsministerielt ledelsesrum, de overordnede koordinerende ledelsesopgaver indad til og de udad rettede ledelsesopgaver.

Ledelsesrummet, der skal fyldes ud af de tre mellemledere, lederne af bostederne samt af F og aflastningsinstitutionen E, handler ifølge ansvars- og kompetencefordelingen om daglig ledelse og styring af økonomi, pædagogik og personale og i det hele taget i praksis at omsætte Organisationens mål i praktisk arbejde. På denne måde spiller mellemlederne, for nu at blive i ovenstående metafor, rollen som indenrigsminister, den som fører de overordnede retningslinjer ud i praksis (Kofod, 2007, s. 256). Der gælder her i Organisationen det samme, som man kan iagttage generelt indenfor det sociale område, at jo tættere man er på kerneydelsen, jo mere fagligt indhold får ledelsesopgaverne og jo mere handler ledelsesopgaverne om den daglige drift (Kofod, 2007, s. 263).

Denne arbejdsdeling indebærer forskellige risici. For det første indebærer arbejdsdelingen i ledelsen risikoen for, at der kommer et for skarpt skel mellem den overordnede ledelse, som skal svæve over vandene, pleje kontakterne udadtil og se til, at de øvrige ledere lever op til i praksis at indfri Organisationens målsætning, og så den daglige drift, der overlades til mellemlederne. Dette skel risikerer at få som konsekvens, at udvikling i Organisationen bliver centraliseret, at mellemlederne fortrinsvis sørger for den daglige drift og – måske – fortaber sig i praktiske, daglige ledelsesgøremål. Selvom ledelsen holder jævnlige ledelsesmøder i ledergruppen, kan en sådan ansvarsfordeling være med til at fastholde et sådant skel.

For det andet indebærer denne arbejdsdeling en risiko for, at der sker "kongerigeopbygning" i de tre mellemlederes decentrale enheder. Det betyder, at i stedet for at betragte Organisationen som en fælles enhed med fælles medarbejdere, som skal løse en fællesmængde af opgaver, bliver de tre mellemlederes ledelsesområder autonome således, at det kan lægge hindringer i vejen for at optimere personaleressourcernes udnyttelse på tværs af ledelsesområderne.

Der er tilsyneladende ikke bevillingsmæssigt noget til hinder for, at man kunne rykke rundt på personalet mellem enhederne eller se på personalefordelingen mellem fagområder. En af mellemlederne udtrykker det således, at "hvis der er behov for det, kan vi rykke rundt på medarbejderne mellem bostederne. Det har vi en del modstand mod fra medarbejderne: *"Det har ikke været en succes"*. (K. K. Kofod, 17.09.08).

Det har ikke været nogen succes at rykke rundt på medarbejderne, det vil sige, at det ikke har kunnet lade sig gøre, ifølge mellemlederen. Denne tankegang er et eksempel på "kongerigeopbygning", blot med den tilføjelse, det i denne leders optik skyldes modstand fra samme medarbejdere, som der skulle rykkes rundt med. Lederen peger direkte på, at det "i princippet" (men måske ikke i praksis) er muligt at rykke rundt på medarbejderne. Denne modstand kunne tænkes at være mere forårsaget af lederens opfattelse af sine egne to enheder som autonome enheder end af medarbejdernes modstand.

Spørger man medarbejdere, er der imidlertid ikke samme afvisning af denne fleksibilitet. I en samtale med tre pædagoger under en observation, blev netop dette spørgsmål rejst, og svaret var, at "alle tre pædagoger syntes, det var OK, at de vikarierer/flytter sig rundt på de forskellige boenheder, så længe det bare sker frivilligt" (K. K. Kofod, 17.09.08). Tilsyneladende er denne indskrænkning i ledelsesrummet ikke så massiv, som det umiddelbart kunne synes, da disse medarbejdere slet ikke er afvisende over for en sådan fleksibilitet. Det skal blot være en frivillig sag at flytte eller vikariere.

Det blev nævnt ovenfor, at et af de hurtige resultater af medarbejderkonferencen var, at medarbejderne skulle besøge andre boenheder end den, hvor de selv arbejder til daglig. Det er nævnt af medarbejderne i et enkelt punkt om arbejdstilrettelæggelse fra medarbejderseminaret den 06.06.2008 under overtemaet "Arbejdsmiljø", at man skal "Tænke stort: hele organisationen som arbejdsplads". Det er således en ledelsesopgave at gøde jorden for en sådan ordning; men det kræver, at lederne også er villige til at opfatte Organisationen som én stor, fælles enhed og ikke som forskellige autonome "kongeriger".

Desuden reflekterer samme mellemlider over muligheden for at inddrage eller ansætte andet personale end pædagogisk til at løfte de daglige opgaver:

"På Hold-an-vej har vi ansat en servicemedarbejder, der hjælper to af beboerne op om morgenen og efterfølgende gør rent. Jeg er ikke rigtig klar over, hvori grænsen går for, hvad vi kan bruge borgernes penge til. Det er en diskussion, vi skal have taget i ledergruppen, hvor vi ikke er enige. Det er en diskussion, som jeg synes, vi har brug for at tage" (K. K. Kofod, 17.09.08).

Den anden side af fleksibiliteten, at ansætte andre faggrupper end dem, man vanligt ansætter, er således også et tema, som diskuteres. Der er tilsyneladende ikke en fælles holdning til denne problemstilling i ledelsesgruppen. Udtalelsen viser to ting. For det første, at det tilsyneladende er et ønske fra nogle med en højere grad af fleksibilitet i personalegrupperne. Men det tages der ikke beslutning om dér, hvor behovet opstår, og dér, hvor det formuleres. For det andet viser udtalelsen, at beslutninger om sådanne forhold åbenbart skal løftes op i den samlede ledergruppe, også selvom den samme leder ikke mener, at der rykkes om på personalet uden for vedkommendes ledelsesområde. Der er tilsyneladende ikke mulighed for ønske om lokale løsninger. Det er et eksempel på den ovennævnte risiko for sektoropdeling mellem mellemlidernes og institutionsledernes ansvars- og opgavefordeling.

Ser man på medarbejdernes stillingtagen til denne problemstilling, er der også divergerende holdninger til det:

En pædagog "mente, at pædagogerne laver for meget ikke-pædagogisk arbejde, som fylder for meget. Hun kunne se en fordel i, hvis der bliver ansat andet personale fx sosu-assisterer, servicemedarbejdere (som på D) og en psykolog for hele organisationen. De to øvrige pædagoger kunne ikke lige så selvfølgelig se en sådan model for sig" (K. K. Kofod, 17.09.08).

Ligesom på lederside er der tilsyneladende også blandt pædagogerne forskellige holdninger til muligheden for at ansætte forskellige faggrupper til de ikke deciderede pædagogopgaver. Der kan selvfølgelig ligge fagpolitiske hensyn eller kulturelle forskelle bag disse divergerende holdninger. Den pædagog, som mente, det var en god ide at ansætte også andre faggrupper, havde en udenlandsk baggrund, hvad hun selv pegede på, som en mulig forklaring på, at hun mente noget andet om det end sine kolleger med etnisk dansk baggrund.

Ud fra en ledelsesmæssig betragtning kan man hævde, at ansættelse af sosu-medarbejdere eller servicemedarbejdere kunne give en mere hensigtsmæssig udnyttelse af de personalemæssige ressourcer især taget i betragtning, at det kan være vanskeligt at skaffe pædagoger. Jeg ser her bort fra de økonomiske aspekter i, at sosu- og servicemedarbejdere er billigere arbejdskraft end uddannede pædagoger, da det er en fagpolitisk diskussion, som ligger ud over denne rapportens emneområde.

Ledergruppens visioner om ændret opgave- og ansvarsfordeling

Fordelingen af arbejdsopgaver og ansvarsfordeling var noget af det, projektet i det mindste skulle se nærmere på og eventuelt ændre. På lederseminaret 1. & 2. oktober 2008 var et af de punkter, som ledergruppen arbejdede med, visioner for ledelse i Organisationen (*Lederseminar for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune den 1. & 2. oktober 2008*, 2008). Det samlede resultat af disse drøftelser kan ses under punkt 4 fra lederseminaret ovenfor. Vi vil her fokusere på de områder, hvor man ønsker ændringer i forhold til den eksisterende opgave- og ansvarsfordeling i ledergruppen.

I udgangspunktet slås det fast, at "ikke alle skal lave [...] det samme". Det indebærer, at der skal ske en større grad af differentiering af ledelses- og udviklingsopgaver blandt lederne, end det har været tilfældet tidligere. Desuden skal "ledergruppen gennemgå personalestrategi, administration, faglig ledelse, personaleledelse – blande kortene på en anden måde", "ledergruppen skal afdække kompetencer og passioner" og "ledergruppen skal afdække, hvordan vi kan kompensere for eventuelle mangler". Det kan betyde, at "kongerigetænkningen" eller "sektortænkningen" skal brydes op, og at lederne og måske især de tre mellemledere skal have nogle flere tværgående ledelsesopgaver i Organisationen. Institutionens leder, forstanderen, har det jo i forvejen. Denne tolkning underbygges af følgende udsagn, at "ledergruppen skal drøfte og be-

slutte de organisatoriske konsekvenser af ovenstående". Der skal altså følge organisatoriske ændringer af en sådan beslutning.

På seminaret har ledergruppen forpligtet sig på en omfordeling af de ledelsesmæssige arbejdsopgaver sådan, at der blandt ledergruppens medlemmer skal ske en specialisering efter "kompetencer og passioner", det vil sige, efter hvad man i forvejen har kompetencer til, og hvad man har særlige interesser for samtidig med, at man i denne nye blanding af kortene, en new deal, skal være opmærksomme på, at få dækket de nødvendige kompetencer ind (*Lederseminar for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune den 1. & 2. oktober 2008, 2008*).

Organisatorisk vil det betyde, at man via indførelse af tværgående ledelsesopgaver, i modsætning til en ledergruppe kommer til at fungere som et ledelsesteam, hvor man vil komme til at trække på komplementære kompetencer, fordi alle ikke skal kunne alt. Det vil igen gøre det mere nødvendigt at fungere som et team, hvor man i fællesskab er forpligtet på hinanden, får et fælles syn på, opfattelse af, hvad man vil som ledelsesgruppe, og ikke blot som en ledergruppe, der via jævnlige ledermøder orienterer hinanden om daglige forretninger (Dyer, 1984 [1976], pp. 123-124). I det omfang disse visioner implementeres, vil det betyde, at ledelsesrummet vil ændre sig for alle 4 ledere, og man må forudse ændrede samarbejds mønstre og vel også uddannelsesaktiviteter blandt ledergruppens medlemmer.

Den faglige ledelse og personaleledelsen

Desuden er der en række punkter i visionen om ledelse, som sigter på ledelsen af medarbejderne, altså ledernes løbende personaleledelse og faglige ledelse. Der lægges her vægt på, at "ledergruppen skal udvikle rum og redskaber til faglige refleksioner" og "være villige til – også – målrettet at give slip og lade medarbejderne handle på egen hånd". Endelig "skal [vi] lære af vores fejl. Vi skal turde tage initiativ – både ledergruppen og medarbejderne". Disse citater peger på, at ledelsen skal fokusere på dens samarbejde med medarbejderne, som i virkeligheden skal udbygges ved, at medarbejderne skal have et større råderum, men det skal ikke overlades til dem alene at udfylde det. Dette samarbejde er også et ønske fra medarbejdernes side; men medarbejderne ønsker ledelsens aktive medvirken til at give medarbejderne dette større råderum. Et par citater fra medarbejderseminaret 11.06.2008 illustrerer det. "Ledelse er sparringspartner og inspirator" og "God ledelse – opbakning, delegerer opgaver, tydelig, blive taget alvorligt", "set, hørt, forstået" (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejds miljø, 11. juni 2008, 2008*).

Disse citater underbygger det, visionerne om ledelse i Organisationen peger på, nemlig at der i ledelsesrummet skal fokuseres på at udvide og systematisere de pæda-

gogiske refleksioner, både blandt ledelsen og blandt medarbejderne. Medarbejderne skal "slippes løs" sådan, at de kan handle mere på egen hånd.

Når det eksplicit nævnes af ledergruppen, at lederne skal lade medarbejderne handle mere på egen hånd, må man gå ud fra, at det sker som en konsekvens af, at ledergruppen ikke synes, at medarbejderne i den nuværende situation har nok muligheder til "at handle på egen hånd", tage selvstændige beslutninger. Ellers giver det ingen mening at fremhæve det. Denne udlægning bestyrkes af nogle af de andre punkter/ønsker, der kom frem på medarbejderseminaret. Under temaet "Rekruttering og fastholdelse" hedder det således, at medarbejderne ønsker "Indflydelse – medbestemmelse i arbejde, der skal udføres, tiden tilpasset til opgaven" og "Stort råderum" og endelig "Ledelsen skal bringe medarbejdernes ønsker i spil – handle på dem" (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*). Det, som medarbejderne artikulerer her, er lige præcis et ønske om, at de skal kunne "handle på egen hånd", at ledelsen skal "slippe dem løs".

Forudsætningen for, at det kan lade sig gøre at "slippe medarbejderne løs", er, at der skabes mere tid og rum, end der er nu, til pædagogiske refleksioner. Disse refleksioner er det, slås det fast, ledelsens opgave at skaffe både tid og rum til. Det betyder, at man skal tage initiativer, skabe strukturer og iværksætte konkrete udviklingsaktiviteter, som kan indfri dette mål. Derfor skal "lederguppen [...] afsætte tid til "andet arbejde" til at opkvalificere Organisationen". Også det artikulerer medarbejderne på medarbejderseminaret ved i et punkt at nævne "Plads til pædagogik". (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

Ledelsens hensigtserklæringer, som bakked op af medarbejdernes ønsker, hænger godt sammen med vision nummer et, at "Vi ønsker at vi om 5 år er den førende organisation i Danmark i forhold til voksne udviklingshæmmede borgeres selv- og medbestemmelse" (*Lederseminar for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune den 1. & 2. oktober 2008, 2008*). En forudsætning herfor er således, at der arbejdes med ledelsesrummet, og at der udvikles nye ledelseskonstellationer.

Kvalitetsløftet, som disse initiativer skal fremskaffe, skal bl.a. komme ved, at "lederguppen skal netværke mere målrettet også med henblik på at skaffe ny viden". Det understreges også her, at denne nye ansvars- og opgavefordeling indebærer, at der skal ske en opblødning af den tidligere skarpe opgavefordeling mellem ledernes udadrettede og indadrettede opgaver. Mellemliderne skal nu også være mere initiativtagende til, og forpligtet på, at skaffe sig kontakter i omverdenen med det formål at indhente ny viden som en del af deres ledelsesopgaver.

Spørgeskemaet: medarbejderskema

Overordnet set er der to af spørgsmålene i det medarbejderudfyldte skema, der handler mere eller mindre specifikt om ledelse og ledernes udfyldelse af ledelsesrummet, her specielt set med medarbejdernes øjne. (Spørgeskema, 2008). Det vil sige, svarene på disse spørgsmål kan fortælle noget om medarbejdernes oplevelse af, hvordan de mener, at Organisationens ledere fylder deres ledelsesrum ud.

Oplevelse af ledelse og organisering af bo-/dagtilbuddet.

Det ene spørgsmål, der har 5 underspørgsmål, lyder: "Oplevelse af ledelse og organisering af bo-/dagtilbuddet". I alt overvejende grad udtrykker medarbejderne, at bo-/dagtilbuddet som helhed ledes professionelt. Det mener således 78 % af besvarelserne, mens 17 % mener, det i nogen grad er tilfældet, og 5 % besvarelser mener, at det står rigtig sløjt til. (Spørgeskema, 2008, spm. 19). Der er således tilsyneladende en høj grad af tilfredshed med ledelsens professionalitet i dens ledelse af enten enhederne eller Organisationen som helhed. Det er ikke muligt ud fra spørgeskemaets besvarelser nøjere at dechiffrere besvarelsernes tilhørsforhold til de enkelte afdelinger i Organisationen, og vi kan derfor ikke afgøre, i hvilket omfang besvarelserne sigter på Organisationen som helhed, eller om de sigter på enhederne, de enkelte botilbud Torvevej eller Stedet.

Ser man på, hvad medarbejdere opfatter af selvstændighed i de enkelte enheder (Spørgeskema, 2008, spm. 19), mener de allerfleste, 81 %, at det er godt med selvstændighed, forstået som uddelegering af ansvaret til de enkelte enheder/afdelinger på bo-/dagtilbuddet, mens 16 % mener, at der kun i nogen grad er selvstændighed til de enkelte enheder/afdelinger. Kun 3 % mener, det i høj grad gælder, at der er for lidt selvstændighed til de enkelte afdelinger eller bo-/dagtilbud.

Det er her værd at bemærke, at svarene ikke går på den enkelte medarbejders oplevelse af egen selvstændighed, men deres oplevelse af enhedens. Det er altså medarbejdernes oplevelse af de enkelte enheders autonomi, der svares på. Det kan tyde på, at der i deres optik er en passende grad decentralisering af beslutningskompetencerne mellem mellemlederne og institutionens leder. Det ser altså ikke ud til, at medarbejderne oplever, at beslutninger forsinkes på grund af, at mellemlederne ikke kan tage selvstændige beslutninger. Den tidligere påpegede tendens til, at mange (ledelses) beslutninger skal vendes i ledelsesgruppen som helhed, oplever medarbejderne ikke som væsentligt forsinkende (K. K. Kofod, 17.09.08).

Tilfredsheden er derimod lidt mindre, når det drejer sig om hvor langt der er fra 'gulvet' til ledelsen af bo-/dagtilbuddet (Spørgeskema, 2008, spm. 19). Således mener 66 %, at der ikke eller kun i mindre grad er for langt fra 'gulvet', fra den enkelte medarbejder, til ledelsen af bo-/dagtilbuddet, mens 23 % mener, at der kun i nogen grad er for langt mellem ledelse og medarbejdere, og 11 % mener det er der i høj grad. Her

drejer det sig ikke om medarbejdernes oplevelse af ledelsen af Organisationen som helhed, men om det enkelte bo-/dagtilbuds ledelse. Det drejer sig altså om medarbejdernes oplevelse af, hvor god kontakt de har til deres lokale leder.

Disse besvarelser underbygger udsagnene fra medarbejderseminaret den 11.06.08, hvor der under overskriften 'Rekruttering og fastholdelse' efterspørges "Indflydelse – medbestemmelse i arbejdet, der skal udføres, tiden tilpasset til opgaven" og "stort råderum" og "ledelsen skal bringe medarbejderønsker i spil – handle på dem" (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

Når tilfredsheden på spørgsmålet om afstanden til ledelsen ikke er så høj som i de to ovenstående tilfælde, kan det altså betyde, at der her i de lokale enheder, mere end i Organisationen som helhed, opleves en større afstand til ledelsen. Medarbejderne føler tilsyneladende en større lydighed i Organisationen som helhed, når det drejer sig om spørgsmål, som vedrører hele organisationen, end når det drejer sig om spørgsmål om det nære, daglige arbejdssted.

Det kan umiddelbart undre, at ledelsen for den fjernere og derfor mere abstrakte enhed, 'Organisationen' virker mere lydighør end ledelsen for den nære, lokale, enhed, hvor man som medarbejder lægger sit daglige arbejde og er i langt mere hyppig og direkte kontakt med sin leder end med Organisationens leder, forstanderen. En forklaring på det kan være, at det er nemmere at forholde sig konkret til sine daglige arbejdsopgaver og ledelsen af dem end til f.eks. ledelsen af en overordnet personalepolitik, man som medarbejder ikke i det daglige direkte kan mærke konsekvenserne af. Det er nemmere at forholde sig konkret og kritisk til de aktuelle arbejdsvilkår end til mere overordnede politikker, og det kan være en forklaring på svarmønstret.

Det kan også være udtryk for, at nogle mener, at ledelsen i for høj grad har mistet kontakten med grundydelsen, fordi nogle udsagn fra medarbejderseminaret direkte peger på det med formuleringer som "ledelseindsigt i det pædagogiske arbejde – have prøvet det" og "respekt for vores arbejde - formidling af vores arbejde" og endelig efterspørges der "god og dygtig – motiverende ledelse" (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

Selvom utilfredsheden ikke er voldsomt stor på dette område, er der dog nogle tegn, der tyder på, at medarbejderne føler afstanden mellem ledelse og medarbejdere sine steder og i sine tilfælde for stor. I det hele taget nævnes der en række punkter fra medarbejderseminaret, hvor medarbejderne peger på ønsket om mere indflydelse. Det drejer sig om "indflydelse på egen arbejdstid" "indflydelse på ledernes arbejdsopgaver" (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

På spørgsmålet om de organisatoriske forhold, og hensigtsmæssigheden i måden, bo-/dagtilbuddene bliver organiseret på (Spørgeskema, 2008, spm. 19), svarer 61 %, at de

synes, at organiseringen af bo-/dagtilbuddene i de nuværende afdelinger stort set er hensigtsmæssig. Det er kun 21 % der mener, at organiseringen er helt i orden, mens 33 % mener, at organiseringen kun i nogen grad er hensigtsmæssig, 5 % (3) mener at organiseringen er uhensigtsmæssig.

Når kun en femtedel af besvarelserne mener, at organiseringen af bo- og dagtilbuddene er helt i orden, må forklaringen på det være, at medarbejderne på nogle områder ikke finder, tingene fungerer godt nok. På hvilke kan man måske få et fingerpeg om fra medarbejderdagen. Her peges der på, at der kan være noget ved Organisationens vindingeling, som ikke fungerer så godt som den kunne fungere. "Medarbejdernes viden kommer på andres p-møder" og "specifikke temadage på tværs af organisationen..." (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

Disse udsagn udtrykker ønsker om aktiviteter, som de ikke synes finder sted i tilstrækkeligt omfang som situationen er i øjeblikket. Disse udsagn kan understøtte den ovenfor omtalte risiko for "kongerigebygning" eller organisatorisk "sektortænkning", når medarbejderne føler, at deres viden ikke kommer uden for deres egen enhed og deles med andre dele af Organisationen. Organisationen opfattes altså af nogle medarbejdere som splittet op i enkelte enheder, som ikke har nok kontakt med hinanden i de eksisterende organisatoriske rammer.

Dette billede understøttes af følgende udsagn også fra medarbejderdagen, hvor der ønskes "synliggørelse af de muligheder, der er i organisationen" og "arbejde/arrangementer på tværs af organisationen med borgeren" og endelig "på tværs af organisationen" (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

Disse tre udsagn handler om, at Organisationens enkelte enheder måske ikke er tilstrækkelig åbne over for, at medarbejderne kan flytte rundt i organisationen for at få nye muligheder, og de peger også på, at man med fordel i højere grad end det opleves i dag kunne åbne de enkelte enheder op for hinanden for at udnytte de vidensressourcer, der findes i Organisationen som helhed. Det kunne ske med mere ledelse "på tværs".

Om emnet introduktion af nye medarbejdere, som en vigtig ledelsesopgave, svarer medarbejderne på spørgsmålet, om 'Der er for lidt opmærksomhed omkring vigtigheden af at introducere/'oplære' nye medarbejdere (fastansatte og vikarer) grundigt til deres job' (Spørgeskema, 2008, spm.19), lyder 71 % af besvarelserne, at det ikke kun i mindre grad er tilfældet, 19 % svarer, at det kun i nogen grad er tilfældet, mens 10 % (6) mener, at der tages alt for lidt hånd om det.

En stor del af personalet mener altså ikke, at der er problemer med introduktion af nye medarbejdere, selvom der trods alt er en tredjedel, som ikke synes, det fungerer godt nok. Der kan tilsyneladende med fordel sættes lidt mere ind på dette område. Hvis man igen sammenligner med udsagn fra medarbejderseminaret, er der et enkelt

udsagn, som siger, at man skal være ”opmærksom på vores introduktion af nye medarbejdere”. Introduktionen af nye medarbejdere er en vigtig opgave, da en god introduktion kan gøre forskellen mellem, om medarbejderen bliver i institutionen eller rejser efter kortere tid (Kofod, 2003). Med den nuværende demografiske udvikling i det danske samfund, hvor en stor del af ledere og medarbejdere inden for de næste ti år skal pensioneres, bliver der – nuværende økonomiske krise til trods – hårdt brug for medarbejdere i omsorgsfagene, herunder i de socialpædagogiske institutioner.

På trods af, at der i det ovenstående er kommet en række bud og fortolkninger på, hvad, der kan være årsagerne til de negative svar på spørgsmålene, er det vigtigt at holde sig for øje, at besvarelserne i overvejende grad falder positivt ud for ledelsen. Når der også er fokuseret på de negative besvarelser, er det sket dér, hvor andet materiale kan underbygge spørgeskemaets besvarelser og således nuancere dem.

Belastende psykiske faktorer.

Det andet spørgsmål består af 19 underspørgsmål og har temaet: ’Belastende psykiske faktorer’. En række af disse underspørgsmål handler om, hvordan medarbejderne oplever, at lederne håndterer deres ledelsesrum, og disse spørgsmål er derfor medtaget her under afsnittet om ledelsesrummet.

På spørgsmålet ’Jeg er usikker på hvad der forventes af mig’ svarer 93 %, at det er de stort set ikke og kun 7 % (4) mener, at det er de i nogen grad (Spørgeskema, 2008, spm. 21). Alt overvejende er besvarelserne altså positive, medarbejderne synes, at de kender deres opgaver og de ved, hvad der forventes af dem. På dette område fylder lederne i medarbejdernes øjne deres ledelsesrum ud. Det er således også karakteristisk, at der ikke er nogle af besvarelserne fra medarbejderdagen, som peger i anden retning (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

Spørgsmålet, om der er ’Manglende fælles mål i arbejdet’, er det en ledelsesopgave at sørge for, at der er. Det står i ansvars- og kompetencefordelingen for Organisationens ledelse, at mellemlederen ”skal være koordinator, sikre faglige argumenter, planlægning på kort sigt og på langt sigt samt skal sikre en professionel personalepolitik, herunder arbejdstilrettelæggelse” (*”Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune: Ansvars- og kompetencefordeling mellem leder af organisationen, daglig leder og hjemmevejleder,” 2001*). Til det spørgsmål svarer 75 %, at der slet ikke eller kun i mindre grad mangler fælles mål, 15 % mener, at det mangler der i nogen grad, mens 9 % (5) mener, at det mangler i høj grad (Spørgeskema, 2008, spm. 21). Udsagn fra medarbejderseminaret peger på, at medarbejderne mener, at der skal være ”klare formulerede arbejdsopgaver”. Det er det eneste udsagn fra medarbejderdagen, som kan relateres til dette tema. Det kan således afspejle den relativt høje tilfredshed med dette punkt.

Spørgsmålet om 'Manglende mulighed for personlig udvikling' er et af de spørgsmål, som man delvis kan tilskrive udfyldelse af ledelsesrummet, fordi det er lederne, som skal prioritere og gennem deres arbejdstilrettelæggelse og prioriteringer skal sørge for, at medarbejderne også har mulighed for personligt at udvikle sig på arbejdspladsen. Spørgsmålet om medarbejdernes mulighed for at udvikle sig personligt på arbejdet er efter alt at dømmen en strategisk vigtig parameter, da undersøgelser viser, at det er noget, nutidens medarbejdere i stigende grad lægger vægt på i den kommunale sektor (*Løn- og personalepolitikken på spring til år 2000. Status og debat*, 1999). Det er endvidere et af de vigtige midler til at tiltrække og fastholde de kompetente medarbejdere som den måske vigtigste strategiske faktor inden for sektoren (Kofod, 2007, s. 287).

Konkret lyder 70 % af besvarelsene, at de ikke eller kun i mindre grad mangler mulighed for personlig udvikling i arbejdet, mens 22 % mener, at de i nogen grad mangler mulighed for det, mens 7 % (4) mangler det i høj grad (Spørgeskema, 2008).

Selvom de fleste ikke mangler mulighed for personlig udvikling på arbejdet, er der dog 22 %, som siger, at de mangler det, og 7 % at de mangler det i høj grad. Tilsammen synes op imod en tredjedel, at de ikke har ordentlige muligheder for personlig udvikling. Set man igen på udsagnene fra medarbejderseminaret er der nogle udsagn, der kan bakke op om dette synspunkt. Det drejer sig om den slags personlig udvikling, som handler om mulighed for uddannelse: "uddannelse i arbejdstiden – læsning af litteratur" og "efter- og videreuddannelsesforløb..." (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008*, 2008). Det kunne tyde på, at det ikke helt lille mindretal, som ud fra udsagnene på medarbejderseminaret mener, at de mangler muligheden for personlig udvikling, drejer sig om den slags personlig udvikling, som er knyttet til uddannelse, og at medarbejderne synes, den skal foregå og arrangeres i arbejdstiden.

På spørgsmålet om medarbejderne føler, der er udfordring i arbejdet: 'At arbejdet ikke er tilstrækkelig interessant', svarer 90 %, at det er det, 8 % (4) svarer, at det passer kun i nogen grad, mens 2 % (1) svarer, at arbejdet slet ikke er tilstrækkelig interessant. (Spørgeskema, 2008, spm. 21).

Der er altså en overvældende tilfredshed med arbejdets indhold. Nu er det selvfølgelig ikke alene lederne fortjeneste, når medarbejderne synes, deres arbejde er interessant; men hvis medarbejderne havde været utilfredse med den måde, lederne håndterer den faglige ledelse på, vil det formodentlig også smitte af på medarbejdernes tilfredshed med deres arbejde. Man kan pege på, at arbejdets indhold, f.eks. om folk finder, det er interessant, er det, som er med til at motivere dem, og som gør, at folk befinder sig godt på arbejdspladsen (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). Derfor er det vigtigt for ledelsen at forholde sig til dette spørgsmål, når man tænker på, at ledelsen gennem dens faglige ledelse og gennem dens ledelse af personalet er

med til at kunne tiltrække og fast holde kompetente medarbejdere. Tilfredse medarbejdere kan være med til at tiltrække potentielle medarbejdere ved at fortælle om en attraktiv arbejdsplads (Kofod, 2007).

Endelig handler det sidste spørgsmål, som vil blive behandlet i denne sammenhæng, om 'Utryghed i ansættelse'. 94 % svarer, at de slet ikke eller kun i mindre grad føler sig utrygge i ansættelsen, og 5 % (3) føler det i høj grad (Spørgeskema, 2008, spm. 21). Når stort set alle svar afspejler det, kan det slås fast, at Organisationen ikke har problemer med medarbejdere, som ikke føler, at de kan risikere at blive fyret. De kan derfor lægge deres engagement og energi i deres arbejde, uden frygt for, at det uden deres vilje kan være en kortvarig tilknytning til arbejdspladsen. Det må være udtryk for, at ledelsen signalerer en kontinuitetsfornemmelse til medarbejderne. Hvad, svarene derimod ikke kan sige noget om, er, om de afspejler, at beskæftigelsen blandt pædagoger generelt er høj, eller/og at sandsynligheden for at blive afskediget derfor er lav, eller i hvilket omfang den meget høje grad af følelse af sikkerhed i ansættelsen også afspejler en tillid til ledelsen. Svarene kan afspejle begge dele.

Arbejds miljøet

Arbejds miljøet handler om, hvordan medarbejderne oplever tilfredshed med deres arbejdsopgaver, med den indflydelse, de oplever at have på deres arbejdssituation og det generelle arbejds klima på arbejdspladsen. I dette afsnit om arbejds miljøet i Organisationen vil vi ud fra spørgeskemaundersøgelsen (Spørgeskema, 2008) og udvalgte udsagn fra medarbejderseminaret (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejds miljø, 11. juni 2008, 2008*) analysere og fortolke de udsagn, som handler om arbejds miljøet i Organisationen.

Oplevelse af psykisk belastning i arbejdet.

Hvis man ser overordnet på arbejds miljøet i Organisationen, var svarene på spørgsmålet: 'Oplever du alt i alt at dit arbejde er psykisk belastende' (Spørgeskema, 2008, spm. 20), at kun 10 % oplever, at arbejdet er psykisk belastende, 72 % at det er lidt psykisk belastende og 17 % svarer, at arbejdet ikke er psykisk belastende. Det er altså et lille mindretal, som oplever arbejdet i Organisationen som psykisk belastende, mens den alt overvejende del af medarbejderne kun oplever det lidt eller slet ikke psykisk belastende. Alligevel er det værd at undersøge, hvilke faktorer, der kan opleves belastende i større eller mindre omfang.

Omfanget af medarbejdernes medansvar for planlægningen i forhold til beboerne.

Det er blevet påpeget, at for store krav i arbejdet i kombination med ringe kontrol eller indflydelse over ens arbejde kan medføre psykiske eller fysiske helbredsproblemer. For små krav kombineret med ringe kontrol over eget arbejde kan medføre, at folk bliver inaktive eller passive (Christensen, 2001, s. 27). Således kan både for store og for små krav til arbejdet kombineret med ringe kontrol over egen arbejdsituation være problematisk for arbejdsmiljøet.

I spørgeskemaet handler spørgsmål 15 om, 'I hvilket omfang har du medansvar for planlægning i forhold til beboere/brugere?'; at have medansvar drejer sig netop om medarbejdernes grad af indflydelse på deres eget arbejde i forhold til kerneydelsen. Hvis man ser denne problemstilling 'I forhold til den daglige omsorg', viser 86 % af svarene, at det synes medarbejderne i høj grad eller i nogen grad, at det har de indflydelse på. Medarbejderne synes i alt overvejende grad, at de har god indflydelse på og medvirker aktivt til planlægningen i forhold til initiativer over for beboerne.

Ser man på, hvad medarbejderne formulerede om denne problemstilling på medarbejderseminaret, er der udsagn som 'Tid til arbejdstilrettelæggelse', 'Ansvar for tildelte opgaver', 'Indflydelse – lov til at vælge fra', der er karakteristiske. Alle tre udsagn handler om muligheden for at være aktive i forhold til at planlægge og have ansvaret for arbejdet med den daglige omsorg (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*). Når disse områder nævnes på medarbejderseminaret, er det udtryk for, at det er områder, som medarbejderne synes, de bør have medansvar for, men når det eksplicit nævnes, må det hænge sammen med, at det i det mindste af nogle opleves som noget, der mangler i deres arbejdsmiljø. Det kan være forklaringen på, at der trods alt er nogle i spørgeskemaundersøgelsen, der ikke synes de har denne indflydelse, og at det måske især er på disse tre områder, at skoen synes at trykke.

Når det drejer sig om den daglige beskæftigelse, altså arbejdets konkrete tilrettelæggelse, mener 68 %, at det har de indflydelse på, mens 23 % mener, at det har de kun i ringe grad. De sidste 10 % mener, at det har de overhovedet ikke. Tilsyneladende mener ca. to tredjedele af medarbejderne, at de bliver inddraget i arbejdets tilrettelæggelse; alligevel er der så ca. en tredjedel, som ikke mener, de har denne indflydelse. Ser man igen på udsagnene fra medarbejderseminaret ønskes der, at man 'Selv [kan] bestemme arbejdstiden', at man får 'Tid til at tænke/udvikle', 'Tid til planlægning', 'Indflydelse på arbejdstid' samt 'Forberedelsestid til pædagogiske projekter'. Udsagnene kan pege på, at en del medarbejdere oplever, at de ikke har denne indflydelse, og at det formentlig bunder i, at de ikke synes, de har nok tid til at gøre det. De føler sig presset på tiden. Sammenligner man med tilsvarende undersøgelser, viser det sig, at der er et stort tidspres i arbejdet, at arbejds mængden er stor og hober sig op (Christensen, 2001, s. 28). Denne undersøgelse viser således, at det er nogenlunde den

samme andel af medarbejderne inden for FTF'område, nemlig ca. en tredjedel, der føler sig tidspresset. Det er det samme billede som i Organisationen.

Når det drejer sig om medarbejdernes muligheder for medansvar 'I forhold til beboernes kommunikation på egne betingelser' viser 86 % af svarene, at medarbejderne mener, de har medansvar for planlægningen i forhold til beboerne. Dette billede hænger godt sammen med medarbejdernes oplevelse af, at de i udførelsen af deres daglige arbejde har stor indflydelse. Det samme billede styrkes, når det drejer sig om medarbejdernes oplevelse af medindflydelse 'I forhold til beboernes mulighed for stimulering efter egne ønsker og behov', hvor 92 % af svarene viser, at det synes medarbejderne, at de har indflydelse på. Når det drejer sig om indflydelsen 'I forhold til beboernes mulighed for at træffe egne beslutninger' mener 90 % af medarbejderne, at det har de indflydelse på.

Alle tre spørgsmål handler om medarbejdernes mulighed for at planlægge deres eget daglige arbejde med beboerne, og det synes de, at de har megen medindflydelse på. Der, hvor de synes, at deres mulighed for at tage medansvar er lidt mindre, er dér, hvor arbejdsopgaverne skal fordeles, altså dér hvor lederne leder og fordeler arbejdet. Det virker som om, det især er tidspresset, som medarbejderne opfatter som problematisk.

Omsorg for andre mennesker, at arbejde med andre mennesker kan være meget dilemmafyldt. På den ene side kan det opleves berigende og meningsfyldt, mens det på den anden side i mange sammenhænge kan være meget belastende og psykisk nedslidende (Christensen, 2001 s. 31). Dilemmaerne eller paradokserne ligger bl.a. i, at man på den ene side skal forene lønarbejdets logik med arbejdstider, arbejdsregler, kort sagt lønarbejde med det personlige engagement over for andre mennesker, som man har et ansvar for, at disse andre mennesker skal kunne leve et så fornuftigt liv som muligt i institutionen. Det er det mellem menneskelige engagement, der får arbejdet til at fungere, men dette engagement skal administreres efter lønarbejdets logik, der netop ikke tager mellem menneskelige forhold i betragtning. Man skal engagere sig i takt med en personalegruppes og en institutions tidsrytme. Denne ydre og tidsmæssige styring kan ses som en modsætning til det pædagogiske arbejdes logik, hvor det pædagogiske arbejde aldrig slutter. Man kan altid bruge mere tid med beboerne (Weber, 1994, s. 56-58).

Dette dilemma er det, som kommer til udtryk i medarbejdernes fokusering på tiden og især den manglende tid til deres arbejde. De er klemte mellem deres professionelle etos om omsorg og udvikling på den ene side, og arbejdstids- og lønlogikken, som kræver en rationel planlægning af arbejdstiden på den anden.

Oplevelse af vanskeligheder i arbejdet.

Hvis man ser på, hvordan medarbejderne oplever deres arbejde var svarene på 'I hvilket omfang oplever du at dit arbejde er vanskeligt i forhold til følgende områder?' (Spørgeskema, 2008, spm. 17), tegner der sig følgende billede. Når det drejer sig om 'Den praktiske omsorg for beboerne' mener 74 % af medarbejderne, at det kun i mindre grad eller slet ikke er vanskeligt, mens 19 % mener det er vanskeligt i nogen grad. Resten har ikke denne opgave. Medarbejderne mener altså i temmelig høj grad, at de er kapable til at udføre det arbejde, de er ansat til at udføre, nemlig den praktiske omsorg for beboerne. Det er altså ikke arbejdets karakter, som presser medarbejderne. Alligevel er der trods alt ca. en femtedel, som synes, at dette arbejde er vanskeligt i nogen grad.

Sammenligner man dette resultat med udsagn fra medarbejderseminaret (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*), peges der her på, at der mangler et 'Kompetencekatalog (f.eks. på hjemmesiden) så vores viden bliver synlig for hele personalegruppen', 'Information – div. grupper, arbejdsgrupper, kompetencegrupper, projektgrupper skal synliggøres og offentliggøres for alle medarbejdere (enhver medarbejder har ansvar for at opsøge viden, men skal selvfølgelig vide, at den eksisterer)' og 'Efter/videreuddannelsesforløb – (tilrettelagt for store grupper i organisationen – underviser kommer til os)'. Disse udsagn peger på behov for dels en faglig opkvalificering og dels for mulighed for at vide, hvor i Organisationen, man kan finde konkrete faglige kompetencer, som man kan trække på. Noget kunne altså tyde på, at en forklaring på, at hen imod en femtedel af medarbejderne synes, det i nogen grad er vanskeligt at håndtere den praktiske omsorg for beboerne, er, at de synes, de mangler faglig viden og viden om, hvor man kan hente hjælp, når man ikke synes, at ens faglige viden er tilstrækkelig.

Der er allerede i Organisationen projekter i gang med henblik på at styrke fagligheden. Der arbejdes således med neuropædagogik og billeddannelse, hvor medarbejderne aktivt indgår i uddannelsen af hinanden. Udsagnene fra medarbejderseminaret kunne tyde på, at det ikke er alment kendt, hvordan man kan trække på den viden, som de ressourcepersoner, der er udpeget i forbindelse med disse to projekter, har, eller hvem disse personer er.

Når det kommer til opfattelsen af medarbejdernes mulighed for at yde 'Omsorg i forhold til dine forventninger til passende stimulering og udfordring', mener 53 %, at det slet ikke eller kun i mindre grad er vanskeligt, mens 35 % synes, det er det i nogen grad og 8 % synes, det er det i høj grad. For godt halvdelenes vedkommende er der en høj grad af overensstemmelse mellem, hvad de mener er passende og hvad de synes de

rent faktisk yder. På den anden side mener 43 %, at de har vanskeligheder med at få forventninger og oplevet virkelighed til at hænge sammen. Der er altså en ganske stor gruppe medarbejdere, som oplever, at de ikke kan leve op til deres egne forventninger.

Når op imod halvdelen af medarbejderne synes, de i nogen grad eller i høj grad har vanskeligheder med at få deres egne forventninger til udførelsen af deres arbejde indlejret, kan det hænge sammen med, at det er udtryk for uklare rolleforventninger. Det kan være det, som kommer til udtryk, når man ønsker mere uddannelse og viden om, hvor man kan hente hjælp.

Endelig pegede svarene på, i hvilket omfang medarbejderne oplevede det vanskeligt at yde 'Omsorg i forhold til hvad beboerne selv ønsker af udfordringer', at der også på dette område var vanskeligheder for en ganske stor gruppe medarbejdere. Til det spørgsmål svarede nemlig 41 %, at det oplevede de slet ikke eller kun i mindre grad, mens 43 % oplevede det i nogen grad og 10 % oplevede, at det i høj grad var vanskeligt. 6 % havde ikke denne opgave. Der var altså væsentlig flere, der oplevede manglende muligheder for at yde den nødvendige omsorg, end dem som ikke følte dette som et problem.

Dette billede kan være udtryk for den ovennævnte beskrivelse af et sammenstød mellem to logikker, nemlig den pædagogiske omsorgs- og udviklingslogik, som kræver tid, og en løn- og arbejdstidslogik, som virker modsat, idet den prøver at minimere tidsforbruget, fordi et stort tidsforbrug presser budgettet. Det kan udøve et psykisk pres på medarbejderne, som kan udarte til rollestress. Rollestress opstår, når man bliver mødt med krav og forventninger, som man ikke kan honorere. Rollekonflikter kan opstå, hvis man ønsker at gøre arbejdet anderledes, end de gældende instruktioner og forventninger lægger op til. Rollestress kan også opstå, hvis medarbejderen mødes med forskellige forventninger, og disse forventninger er i konflikt med hinanden. Endelig kan rolleklarhed opstå, hvis en medarbejder ikke har fået tilstrækkelig information eller instruktion (Christensen, 2001, s. 32). Det er vel netop et sådant rollestress, som de ovennævnte svar afspejler.

Belastende psykiske faktorer.

Spørgsmål 21 handler om 'Belastende psykiske faktorer' (Spørgeskema, 2008, spm. 21). En del af spørgsmålene under dette overspørgsmål er blevet behandlet under afsnittet om ledelsesrummet, hvor det handlede om ledelsens direkte påvirkning af disse faktorer. De vil ikke blive taget op her. Svarene på de øvrige spørgsmål, som ikke blev behandlet der, viser følgende:

Til spørgsmålet om 'Jeg er usikker på hvad der forventes af mig' svarer 93 %, at det er i slet ikke eller kun i mindre grad, mens 7 % (4 personer) svarer, at det er de i nogen

grad. Der synes altså hos medarbejderne i høj grad at være klarhed over, hvad der forventes af dem. Det er udtryk for, at der på dette område er en stor rolleklarhed, og det er altså ikke på dette område, at medarbejderne føler sig belastede af det psykiske arbejdsmiljø.

Derimod ser billedet lidt anderledes ud, når det drejer sig om medarbejdernes 'Egne høje krav til arbejdspræstationen'. Her svarer 38 %, at de ikke eller kun er lidt psykisk belastede af deres egne krav til arbejdspræstationen. Til gengæld mener 60 %, at de føler sig i nogen grad eller i høj grad belastede af deres egne krav til arbejdspræstationen. Det ser altså ud til, at Organisationens medarbejdere stiller høje og i nogle tilfælde for høje krav til deres arbejdspræstation i forhold til, hvad de kan håndtere. Igen kan man pege på diskrepansen mellem den pædagogiske etik og den arbejdsmæssige logik og lønmodtagerlogik, som trækker i hver sin retning og dermed er med til at skabe et belastende psykisk arbejdsmiljø for ganske mange medarbejdere (Weber, 1994).

En kort mellemkonklusion kunne være, at medarbejderne stiler højt (helt i pagt med lovgivning og visioner for området), men at de ikke altid kan levere, hvad de egentlig har sat sig for, fordi antallet af arbejdsopgaver er overvældende, og fordi der skal træffes en række vigtige beslutninger under tidspres. Dette er oplagt en vigtig arbejdsopgave for ledelsen at medvirke til at finde løsninger på. Delvist kan det skyldes de stigende udefrakommende krav med dertil hørende kontrol.

Når det drejer sig om 'Samarbejde i personalegruppen' mener 70 % af medarbejderne, at det ikke giver anledning til psykiske belastninger, mens det gør det i nogen eller i høj grad for 30 %'s vedkommende. Tilsyneladende er samarbejdet med kollegerne godt, selvom næsten en tredjedel synes, at samarbejdet er belastende.

Som illustration kan udsagn fra medarbejderseminaret belyse det, for medarbejdernes ønsker går i retning af 'Gode kolleger – anerkendelse, socialt samvær, omsorg for hinanden', 'Åbenhed – loyalitet', 'God stemning – humør mv.' og 'Tolerance, hensyn til forskelligheder'. Medarbejdernes ønsker går altså i retning af at lægge vægt på accept af forskelligheder, på at man skal være loyale over for hinanden, og på at det skal være sjovt at gå på arbejde, at man skal have det sjovt med hinanden. Med der er også andre emner, som nævnes flere gange: 'Anerkendelse af den enkeltes behov' og en anerkendende kultur (*Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejdsmiljø, 11. juni 2008, 2008*).

Disse ønsker om indbyrdes anerkendelse og vel også anerkendelse fra ledelsens side handler om det, som den tyske sociolog Aksel Honneth (1992/2006) kalder anerkendelse i den solidariske sfære. Der er et uindfriet ønske om at blive anerkendt socialt. Det er her medarbejdernes personlige egenskaber – ikke bare som medarbejdere, men som individer – som kræver anerkendelse i det sociale rum, institutionen, fra de nær-

meste kolleger (Honneth, 1992/2006, s.165). Og det er denne anerkendelse, der peges på i disse udsagn.

Når det drejer sig om medarbejdernes oplevelse af 'Manglende anerkendelse fra anden faggruppe', svarer 79 %, at det slet ikke eller kun i mindre grad opleves som psykisk belastende, mens kun 15 % oplevede det som belastende. 6 % arbejder tilsyneladende ikke sammen med kolleger fra andre faggrupper. Det er altså anerkendelsen fra de nære kolleger, som man arbejder tæt sammen med i det daglige, som er i fokus her, mens anerkendelsen fra medarbejderne fra andre faggrupper ikke fylder så meget i medarbejdernes bevidsthed.

En manglende anerkendelse fra kolleger fra andre faggrupper end ens egen opleves ikke nær så belastende som en manglende anerkendelse fra et medlem fra egen faggruppe. Det kan sagtens hænge sammen med, at man identificerer sig mere med medlemmer af egen faggruppe, som man f.eks. deler fagetik med (Lauersen, Moos, Olesen, & Weber, 2005), og hvis anerkendelse vejer tungere end anerkendelsen fra kollegaer med en anden fagetik. Forskellen kan også hænge sammen med, at de fleste arbejder tættere sammen med fagkolleger end med kolleger fra andre faggrupper, og at man derfor har et tættere forhold til netop sine fagkolleger.

'Mængden af arbejdsopgaver pr. dag' synes at være en belastning for ca. halvdelen af medarbejderne i og med, at 52 % af dem ikke synes, den er belastende, mens 48 % synes, at det er den. 'Modstridende krav i arbejdet' synes 65 % ikke er noget problem, mens 35 % synes, at det i nogen eller i høj grad er et problem. 51 % synes ikke, at det er belastende, at 'Vigtige beslutninger [tages] under tidspres, mens 49 % synes, at det er det. Endelig mener 62 % af medarbejderne, at de ikke er belastede af 'Stort ansvar', mens 38 % mener, at det er de. På disse fire områder, som drejer sig om tidspres, ansvar og uklare rolleforventninger, er der ganske mange, som synes, at disse forhold bidrager til et stressende og psykisk belastende arbejdsmiljø.

Vender man sig til de belastninger, medarbejderne oplever i forholdet til beboerne og deres pårørende ser billedet ud som følger. På påstanden, at 'Beboerne kræver for meget' mener 77 % ikke, det er psykisk belastende, mens 22 % mener, at det er det. På påstanden at 'Beboerne er urolige eller voldsomme' mener 81 %, at det ikke er psykisk belastende, mens 19 % mener, at det er tilfældet. 'Trusler om vold' finder 84 % ikke er psykisk belastende, mens 15 % finder, at det er det. 'Udsat for vold' finder 75 % ikke er psykisk belastende, mens 16 % kun finder det belastende i nogen grad. Endelig på påstanden om at 'Pårørende kræver for meget' svarer 60 % at det ikke er belastende, mens 30 % finder, at det kun i nogen grad er belastende, og 8 % synes det i høj grad er belastende.

Sammenfattende om medarbejdernes psykiske belastning i forholdet til beboerne, kan man konkludere, at mellem tre fjerdele og fire femtedele af medarbejderne ikke finder dette forhold psykisk belastende, mens et relativt lille mindretal finder det belastende i nogen grad. Fornemmelsen af psykisk belastning i forholdet til beboerne med hensyn til vold og trusler om vold kan dække over lokale forskelle derved, at man kan formode, at tilfælde med vold og trusler om vold er mere udbredt på aflastningsafdelingen Torvevej end i boenhederne. Det kan der på det foreliggende grundlag dog ikke siges noget sikkert om alene ud fra de foreliggende tal. Et svar på denne problemstilling vil kræve en yderligere uddybning. Det daglige arbejde med kerneydelsen belaster altså ikke hovedparten af medarbejderne psykisk, også selvom det er forhold, karakteriseret af trusler om vold og vold. Disse svar hænger godt sammen med svarene på spørgsmålene i spørgsmål 17, der også drejede sig om arbejdets karakter. Det synes som om, at det belastende mere ligger i rammerne for arbejdet, den måde arbejdet er organiseret på end i arbejdets indhold. Endelig synes det som om de pårørendes krav til personalet på deres pårørendes vegne virker noget mere belastende på medarbejderne. Dette billede går igen fra andre undersøgelser (Kofod, 2003, 2005, 2007).

Det fysiske arbejdsmiljø.

En række spørgsmål handler om det fysiske arbejdsmiljø. Det overordnede spørgsmål lyder 'Forekommer der nogle af de nedenstående faktorer i generende grad i det arbejde?' (Spørgeskema, 2008 spm. 23). I svarene peges der på, at der faktisk er en række fysiske belastninger, som virker generende på medarbejdernes arbejde. Det drejer sig om 'Tunge løft eller andre belastende arbejdsstillinger eller bevægelser', hvor 56 % af svarene viser, at det er der, mens 41 % synes ikke, at det er tilfældet. 'For små arbejdslokaler', hvor 59 % svarer, at de synes, at lokalerne er for små, mens 48 % svarer nej til spørgsmålet. 'For mange personer i samme rum, som 44 % synes er tilfældet, mens 52 % ikke mener, det er tilfældet. 'Dårlig ventilation', som 59 % mener, er tilfældet, mens 38 % mener, det ikke er tilfældet. 'Forstyrrende lyde, støj, megen støj', som 54 % er tilfældet, mens 44 % mener, at det ikke er tilfældet. 'Temperaturforhold /varme/kulde' mener kun 26 % er et problem, mens 68 % mener, det ikke er noget problem. 'Træk i lokalet' mener 23 % er et problem, mens 71 % ikke mener, det er et problem. 'Tør luft' mener 45 % er et problem, mens 53 % ikke mener, det er et problem. 'Mangelfuld rengøring' mener 42 % er et problem, mens 56 % ikke mener, det er et problem. 'Ingen eller for få personalerum', mener 71 % er et problem, mens 24 % ikke ser nogle problemer her. 'For ringe sanitære forhold' mener 17 % er et problem, mens 78 % ikke ser problemer her.

Sammenholder man disse svar med udsagnene fra personaledagen, kan nogle af udsagnene underbygge disse resultater. Der kan nævnes udsagn som 'Forståelse for

hvilke hjælpemidler, der er behov for', 'Påminde hinanden om korrekte forflytninger/løft' og 'Korrekt indretning'. Disse udsagn handler om ergonomiske forhold ved arbejdet, som man skal være opmærksom på. Til gengæld er der kun få udsagn fra medarbejderdagen, som decideret handler om Organisationens fysiske rammer, f.eks. 'Godt indeklima'.

Skal man sammenfatte disse svar kan man sige, at der vedrørende det fysiske arbejdsmiljø nævnes en liste af faktorer, der kan ændres på, såfremt midlerne findes. Bl.a. drejer det sig om små arbejdslokaler, dårlig ventilation, støj, tør luft, manglende personalerum. Der er ingen tvivl om, at dette opleves som en markant belastning, som – også med støtte i lovgivningen om arbejdsmiljø – skal ændres i den kommende tid.

Medarbejdernes tilfredshed med deres arbejde.

En række spørgsmål handler om, hvor tilfredse medarbejderne er med deres arbejde og er således en slags opsummering af spørgsmålene om arbejdsmiljøet (Spørgeskema, 2008, spm. 24). Når det drejer sig om 'Det daglige arbejde med beboerne/brugerne' svarer 71 %, at de i høj grad er tilfredse med det, mens 29 % kun er det i nogen grad, det vil sige, at de er kritiske, men dog nogenlunde tilfredse med arbejdet. Når det kommer til arbejdsbetingelserne stiller sagen sig lidt anderledes. Det er nemlig kun 38 % af medarbejderne som i høj grad er tilfredse med deres arbejdsbetingelser, mens 56 % kun er det i nogen grad og 7 % kun er det i mindre grad.

Ligesom vi har set det tidligere, er medarbejderne sådan set ganske godt tilfredse med arbejdet med selve kerneydelsen, mens tilfredsheden er mindre udbredt, når det kommer til de rammer, som arbejdet skal udføres indenfor. Dette sidste er værd for ledelsen at skrive sig bag øret, fordi det også kan indgå i både medarbejderudviklings-samtaler og de igangværende drøftelser om ændringer af vilkårene for medarbejdernes arbejde.

Medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdssituation.

Medarbejdernes tilfredshed med deres arbejdssituation udforskes yderligere ved, at der bliver spurgt om 'Har du inden for det seneste år overvejet at finde et andet arbejde eller søge en uddannelse'? det har 44 % af medarbejderne mens 56 % ikke har gået med sådanne overvejelser (Spørgeskema, 2008, spm. 34). Sammenligner man disse svar med FTF'området viser en undersøgelse her, at 24 % af FTF'erne i et eller andet omfang havde overvejelser over om at sige op, mens knap halvdelen eller 44 % var helt afvisende over for udsagnet (Christensen, 2001, s. 62-63). Det ser altså ud til, at det er en mindre andel af medarbejderne i Organisationen end for FTF'området som helhed, der overvejer at flytte arbejdsplads.

Hvis man ser på, hvad grunden så kan være til ønsket om at skifte arbejdsplads, begrundes det altovervejende med 'Ønske om at få nye udfordringer' (Spørgeskema,

2008 (spm. 34 A)). Man kan gætte på, at det formodentlig ikke mindst er de medarbejdere, som gerne vil have mere indflydelse, som svarer sådan. Indflydelsesaspektet vesejede således rimelig tungt ved medarbejderdagen med udsagn som 'Indflydelse på egen arbejdstid', 'Indflydelse på egen ferie', 'Indflydelse via udvalg', 'Indflydelse på arbejdstid' og 'Indflydelse på uddannelse – ressourcer (personligt + i gruppen)'. Disse udsagn lægger op til, at der skal foretages ændringer – og dette synes at blive imødekommet af den igangværende fornyelse og udvikling af Organisationen. Endelig svarer 55 % af medarbejderne om 'Forventninger til fremtiden (Spørgeskema, 2008, spm. 35). 'Hvad tror du, at du laver om tre år'? at de forventer at 'Jeg arbejder på min nuværende arbejdsplads'. I sammenligning med FTF-området ser det ud til, at Organisationens medarbejdere er nogenlunde lige så trofaste over for deres arbejdsplads som medarbejderne i sammenlignelige danske institutioner. Det kan være et fingerpeg om, at arbejdsmiljøet af medarbejderne alt i alt vurderes relativt positivt. Alligevel er der som det er påpeget tidligere absolut områder, der med fordel kan indholdsforbedres, og her er der tale om en væsentlig ledelsesmæssig opgave. Når denne erkendelse kobles med medarbejdernes forventninger til fremtiden, vil der være behov for at udvikle strategier til både at fastholde og nyrekruttere medarbejdere.

Afslutning

Vi har over de foregående sider præsenteret en samlet oversigt over udviklingsprojektets 3 hovedelementer. Vi har bygget denne præsentation på en række kilder, som allerede er nævnt tidligere i afrapporteringen. Rapporten er heller ikke tænkt som en evaluering af, om medarbejderne eller ledelsen nu gør det rigtige.

Sigtet med rapporten har været at vise de igangværende omstillingsprocesser, således som de har været formuleret i visionspapirer og senere søgt implementeret. Sigtet har desuden været at komme tættere på ledernes og medarbejdernes holdninger og deres hverdagsarbejde. En samlet vurdering af de dokumenterede holdninger (spørgeskemaet) fortæller, at Organisationen er solidt forankret i en respektfuld forståelse af samspillet mellem mennesker i ligestilling.

Disse holdninger har heller ikke vist sig at være frit svævende. De går igen i såvel observationer som på møder og i diskussioner medarbejderne imellem. Vi har gennemført observationer i flere af Organisationens enheder, deltaget som aktive lyttere i personale- og teammøder samt ledelsesmøder osv. Også her er billedet relativt entydigt: der er vilje til at ville netop disse borgere, og der er også færdigheder og kundskaber, der omsætter viljen til handlekompetence.

Med beskrivelsen af de fysiske rammer har vi søgt at finde andre kilder til at begribe hvilke sociale hensigter, der bogstavelig talt er mejslet ind i murene. Dermed omsættes hensigterne i bestemte funktioner, som de fysiske rammer muliggør. Vi kan konstate-

re, at det inden for disse rammer er personalet, der regulerer, strukturerer og organiserer botilbuddene.

Reguleringen orienteres sådan, at det normale livsmønster forstås som idealet, dvs. en adskillelse mellem arbejde, bolig og fritid. Idealet er ikke fuldt ud indfriet endnu og kan heller aldrig indfris, fordi mennesker med udviklingshæmning har behov for et særligt rum med særlige lærings- og udviklingsmuligheder. At det er personalet, der regulerer strukturer og organisationsformer, har ikke betydet, at borgerne ingen indflydelse har.

Borgerne har ud fra observationerne ganske stor indflydelse på mange af dagligdagens gøremål, den gensidige omgangsform og kommunikation. Medarbejderne opfordrer ligefrem borgerne til at give udtryk for deres ønsker og behov i en række hverdagsammenhænge (bad, tøj, mad, aktivitet), og observationerne viser også, at medarbejderne ikke bare pukker på for at sikre borgerne udvikling, men i høj grad evner at fastholde et her og nu, hvor borgeren så at sige hviler i sig selv. Undervejs i rapporten har vi med den udenforståendes frimodighed rejst spørgsmål eller refleksioner til videre overvejelse blandt ledere og medarbejdere i den hensigt at støtte den fortsatte udviklingsproces af Organisationen.

Referencer

Litteratur

Bourdieu, P. (1996). Et steds betydning. I: *Symbolisk makt. Artikler i udvalg*. Oslo: Pax Forlag A/S.

Christensen, J. M. (2001). *FTF'ernes arbejde er udfordrende - men det slider på sjælen*. København: FTF.

Dyer, W. G. (1984 [1976]). *Strategies for Managing Change*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company Inc.

Herzberg, F., B. Mausner, & B. B. Snyderman. (1959). *Arbejde og motivation*. København: Gyldendal.

Honneth, A. (2006 [1992]). *Kamp om anerkendelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

Jensen, K. (1992). *Hjemlig omsorg i offentlig regi*. Oslo: Universitetsforlaget.

Kofod, K. K. (2003). *Ledelse af socialpædagogiske arbejdspladser - opgaver, kompetencer og problemstillinger*. København: Socialpædagogernes Landsforbund.

Kofod, K. K. (2005). *På sporet af ledelse - ledelse i spor. En analyse af ledelse i socialpædagogiske institutioner*. København: Danmarks Pædagogisk Universitet.

Kofod, K. K. (2007). *Ledelse af sociale institutioner. Pædagogisk ledelse under forandring*. København: Børsens Forlag.

Kotter, J. P. (1999 [1997]). *I spidsen for forandringer*. København: Peter Asschenfeldts Nyt Forlag.

Langager, S., O. Robenhagen, A. Højmark og P. Allerup (2009). *Socialpædagogik i botilbud for voksne med varig nedsat psykisk funktionsevne*. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole

Lauersen, P. F., L. Moos, H. S. Olesen & K. Weber (2005). *Professionalisering. En grundbog*. Frederiksberg: Roskilde Universitetsforlag.

Løn- og personalepolitikken på spring til år 2000. Status og debat. (1999). København: Kommunernes Landsforening.

Robenhagen, O., S. Langager, A. Højmark og P. Allerup (2009). Den daglige forskel - omsorgsmedhjælpere i bo- og dagtilbud for voksne med varig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne. Danmarks Pædagogiske Universitetsskole.

Weber, K. (1994). Omstilling og udbrændthed. I: L. Andersen (Ed.). *Kvalitetens veje og vildveje - om modernisering, kvalitet og udvikling i det sociale felt*. Roskilde: Erhvervs- og voksenuddannelsesgruppen RUC.

Wuttudal, K. (1994). *Tjenesteytning i boliger til psykisk udviklingshemmede*. Trondheim: Senter for Samfunnsforskning.

Dokumenter og observationsnoter

Handicappolitik i Ballerup Kommune (2007).

Jensen, N. R. (11.09.2008). *Observation på Torvevej*. Ballerup Kommune.

Jensen, N. R. (12.02.2009). *Observation på Torvevej*. Ballerup Kommune.

Kofod, K. K. (04.09.2008). *Observation på Stedet*. Ballerup Kommune.

Kofod, K. K. (05.09.2008). *Observation på Bofællesskabet Østerhøj*. Ballerup Kommune.

Kofod, K. K. (17.09.2008). *Observation på Bofællesskabet Egebjerg Bygade*. Ballerup Kommune.

Lederseminar for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede, Ballerup kommune den 3. marts 2008. (2008). Ballerup kommune.

Lederseminar for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune den 1. & 2. oktober 2008. (2008). Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune.

Medarbejderseminar om Grundydelse og Arbejds miljø, 11. juni 2008. (2008, 11.06.08). Ballerup Kommune: Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune.

Mål med seminaret. (2008, 11.06.08). Ballerup Kommune: Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune.

Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune: *Ansvars- og kompetencefordeling mellem leder af organisationen, daglig leder og hjemmevejleder* (2001).

Organisationens 5 kvalitetsmål (1997).

Styregruppereferat (2008, 15. juni).

Skitseplan for organisationsudviklingsprojekt for Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede, Ballerup Kommune. (2007). Ballerup Kommune: Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede.

Spørgeskema. (2008). Spørgeskema til pædagoger og omsorgsmedhjælpere, der arbejder med voksne med varig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne. Medarbejderskema. Ballerup Kommune: Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune.

Vedtagelser om værdier, mission, vision og ledelse i Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune 1. & 2. oktober 2008. (2008). Ballerup Kommune: Organisationen for Voksne Udviklingshæmmede i Ballerup Kommune.

Bilag 1

Spørgeskema til pædagoger og omsorgsmedhjælpere, der arbejder med voksne med varig nedsat fysisk eller psykisk funktionsevne

(16 sider, 35 spørgsmål med underspørgsmål)

Lidt om din ansættelse og arbejdspladsen

SPM 1A: Stillingskategori: Sæt ét kryds

Pædagog

Omsorgsmedhjælper

Andet

SPM 1B: Ansættelsesform: Sæt ét kryds

Fastansat

Vikar: Fast tilkaldevikar

Vikar: Længerevarende vikariat (f.eks. barselsvikariat)

SPM 1C: Arbejdsfunktion: Sæt ét kryds

Arbejder kun i botilbud

Arbejder kun i dagtilbud

Arbejder både i botilbud og dagtilbud

Karakteristik af beboerne/brugerne

SPM 2: Hvilke beboere/brugere arbejder du med på den boenhed/afdeling/dagtilbud, du er tilknyttet? Sæt ét eller flere kryds Skriv antal beboere/brugere som du er tilknyttet

Voksne med udviklingshæmning _____

Voksne fysisk handicappede _____

Voksne psykisk handicappede (f.eks. autister) _____

Voksne senhjerneskedede _____

Andre, da hvilke: _____ _____

SPM 2A: Er der domsanbragte beboere/brugere på boenhed/afdeling/dagtilbud, du er tilknyttet? Ja Nej Ved ikke

SPM 3A: På en skala fra 1-10, hvor 1 er **ringe** og 10 er **god**, hvor vil du placere den overvejende del af dine beboere/brugere i forhold til **verbal kommunikation**: (sæt ring om tallet)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Ring **God**

Kan ikke besvares da spredningen er meget stor i gruppen (sæt kryds)

SPM 3B: På en skala fra 1-10, hvor 1 er **lav** og 10 er **høj** grad, hvor vil du placere den overvejende del af dine beboere/brugere i forhold til **fysisk mobilitet**: (sæt ring om tallet)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Lav **Høj**

Kan ikke besvares da spredningen er meget stor i gruppen (sæt kryds)

SPM 3C: På en skala fra 1-10, hvor 1 er **lidt** og 10 er **meget**, hvor vil du placere den overvejende del af dine beboere/brugere i forhold til **selvhjulpethed** (kunne klare gøremål selv, gå alene i byen, osv.): (sæt ring om tallet)

1-----2-----3-----4-----5-----6-----7-----8-----9-----10
Lidt **Meget**

Kan ikke besvares da spredningen er meget stor i gruppen (sæt kryds)

Er der eventuelt andre karakteristika ved beboerne/brugerne, som du gerne vil fremhæve, f.eks. mange ældre? (hvis ja, skriv kort hvad)

Lidt personlige data

SPM 4: Dit køn (sæt kryds) Kvinde Mand

Du er

SPM 5: Din alder (skriv antal år) Antal år

Hvor gammel er du _____

SPM 6: Din civilstand*Sæt ét kryds*

- Gift eller samboende
- Bor sammen med forælder
- Bor alene, men har fast kæreste
- Enlig (evt. bofællesskab)

SPM 7: Din etniske baggrund (*sæt ét kryds*)*Ja**Nej**Ønsker ikke at svare*

- Har du anden etnisk baggrund end dansk?

SPM 8: Er du medlem af en fagforening?*Ja**Nej**Ønsker ikke at svare*

- Jeg er fagligt organiseret

Din overordnede vurdering af indsatsen i forhold til beboerne/brugerne**SPM 9: Prioritering af delmål med indsatsen i bo- og dagtilbud**

Lovbemærkningerne til serviceloven peger på forskellige delmål med indsatsen. Hvilke 2 af nedenstående 5 delmål i den daglige indsats mener du bør være højest prioriterede på det bosted/afdeling/dagtilbud, hvor du arbejder? (*sæt 2 krydser*)

- * Udvikling af en positiv identitet
- * Opøvelse af færdigheder, som kan kom-
pensere for den nedsatte funktionsevne
- * Mestring af aktiv livsudfoldelse i sam-
spil med andre
- * Ydelse af den nødvendige omsorg
- * Skabelse af forståelse og rummelighed
i det omgivende samfund

SPM 10: Bostedets muligheder for at skabe gode rammer om beboernes dagligliv

I rapporten 'Veje til et godt liv i egen bolig' opridses en række pejlemærker for beboernes "mulighed for et godt liv på egne præmisser i botilbud." Hvor vil du indplacere det botilbud/den afdeling, du er tilknyttet, i forhold til graden af målopfyldelse på følgende spørgsmål?

(*ét kryds i hver linje*)

OBS: Spørgsmålet gælder kun botilbud

*Me- Høj Mid- Lav Me- Ved ikke
get get del get
høj lav*

Beboernes selvbestemmelse og indflydelse på eget liv	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboernes oplevelse af at have eget hjem og privatliv ("råderum og roderum")	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboernes muligheder for at kommunikere på egne betingelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboernes daglige stimuli: Udfordringer i forhold til individuelle ønsker og behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboernes indflydelse på, hvor de bor og hvem de bor sammen med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboernes oplevelse af tryghed i hjemmet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bostedets evne til at skabe plads til spontanitet i hverdagen med beboerne/brugerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
En kultur på arbejdspladsen præget af åbenhed og respekt samt etik og værdier	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Faglighed i den pædagogiske indsats som helhed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dit aktuelle arbejde

SPM 11: Længde af din nuværende ansættelse?

Sæt ét kryds

- under 6 måneder
- fra 6 måneder til under 1 år
- fra 1 år til under 2 år
- fra 2 år til under 3 år
- fra 3 år til under 5 år
- fra 5 år til under 10 år
- fra 10 år til under 20 år
- fra 20 år og opefter

SPM 12: Din ugentlige arbejdstid er:

Sæt ét kryds

- op til 19 timer

- mellem 20 og 27 timer
- mellem 28 og 31 timer
- mellem 32 og 36 timer
- 37 timer eller mere (fuld tid)

SPM 13: Tilfredshed med nuværende timetal? *Ja* *Nej* *Ved ikke*

Er du tilfreds med dit nuværende timetal?

SPM 13A: Hvis 'nej' til tilfredshed med nuværende timetal: Ønsker du at arbejde flere eller færre timer? *Flere timer* *Færre timer*

Jeg ønsker at arbejde i:

SPM 14: Har du varierende arbejdstid? *Ja* *Nej*

(sæt ét kryds) Har du varierende arbejdstid

* Hvis 'nej' til **varierende arbejdstider** (sæt ét kryds i hver linje)

SPM 14A: Fast aften eller nattevagt: *Ja* *Nej*

Arbejder du fast som aftenvagt

Arbejder du fast som nattevagt

* Hvis 'ja' til **varierende arbejdstider**, hvordan varierer arbejdstiden (sæt ét kryds i hver linje)

SPM 14B: Hvordan arbejdstiden varierer: *Ja* *Nej*

Variere din arbejdstid i løbet af ugen

Variere din arbejdstid fra uge til uge

Variere din arbejdstid fra måned til måned

* Hvis 'ja' til **varierende arbejdstider**, forekommer flere arbejdsintervaller om dagen?

SPM 14C: Flere arbejdsintervaller: *Ja* *Nej*

Forekommer det at du har mere end et arbejdsinterval om dagen (dvs. møder på arbejde mere end én gang på samme arbejdsdag)

* Hvis 'ja' til **varierende arbejdstider**, forekommer aften- eller natarbejde?

(ét kryds i hver linje)

SPM 14D: Om aften eller natarbejde forekommer:

	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>
Forekommer det at du har aftenarbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forekommer det at du har natarbejde	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Dine arbejdsopgaver

SPM 15: I hvilket omfang har du

medansvar for planlægning i forhold til beboere/brugere
(sæt ét kryds i hver linje)

	<i>I høj grad</i>	<i>I nogen grad</i>	<i>I ringe grad</i>	<i>Slet ikke</i>	<i>Har ikke denne mulighed</i>
I forhold til den daglige omsorg	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til den daglige beskæftigelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til beboernes mulighed for kommunikation på egne betingelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til beboernes mulighed for stimulering/udfordringer efter egne ønsker/behov	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I forhold til beboernes mulighed for at træffe egne beslutninger	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM 16: I hvilket omfang deltager du i følgende aktiviteter og opgaver? (ét kryds i hver linje)

	<i>Flere gange om dagen</i>	<i>Ca. én gang om dagen</i>	<i>Nogle gange om ugen</i>	<i>Mindre end én gang om ugen</i>	<i>Aldrig</i>	<i>Har ikke mulighed for denne aktivitet</i>

Omsorgsrettede aktiviteter

Omsorg ifm. bad og personhygiejne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omsorg som toiletbesøg, bleskift ol.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hjælp til af- og påklædning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ordner beboernes tøj og lejlighed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Lægge beboere til at sove/vækker dem	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fritidsrettede aktiviteter

Læser højt for beboerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ser TV sammen med beboerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Spiller spil med beboerne (kort, memory, o.l.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rytmik, bevægelse, gymnastik, lege	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Musik, fællessang	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tegning, maling	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andre aktiviteter, f.eks. sy, arbejde med perler, træ o.l.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udeaktiviteter, gåture, køreture o.l.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Biograf, teater og lign.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rejser med overnatning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Praktiske aktiviteter

Madlavning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oprydning i fællesarealer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Borddækning/afrydning	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Opvask	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rengøring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Køber ind for beboerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Reparationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Administrative opgaver	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personalemøder og lign.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM 17: I hvilken grad oplever du at dit arbejde er vanskeligt i forhold til følgende områder

(sæt ét kryds i hver linje)

	<i>I høj grad vanskeligt</i>	<i>I nogen grad vanskeligt</i>	<i>I mindre grad vanskeligt</i>	<i>Slet ikke vanskeligt</i>	<i>Har ikke denne opgave</i>
Den praktiske omsorg for beboere/brugere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omsorg i forhold til dine forventninger til passende stimulering/udfordring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Omsorg i forhold til hvad beboerne/brugerne selv ønsker af udfordringer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM 18: 'Vanskelig viden' om beboere/brugere, du er tilknyttet

(sæt ét kryds i hver linje)

Ofte *En gang imellem* *Sjældent* *Aldrig*

Hvor ofte oplever du at få indsigt i beboere/brugeres forhold, som du ikke ved hvad du skal stille op med?

Hvor ofte oplever du problemer i forhold til dine beboere/brugere, som du ikke ved hvad du skal stille op med?

* Hvis du har svaret **bekræftende** til et af de to foregående spørgsmål, har du da givet denne viden videre til din leder, men oplevet at informationen ikke er blevet taget tilstrækkeligt alvorligt? *Ofte* *En gang imellem* *Sjældent* *Aldrig*

Trivsel på arbejdspladsen

SPM 19: Oplevelse af ledelse og organisering af bo-/dagtilbuddet

Slet ikke *I mindre grad* *I nogen grad* *I høj grad* *Ved ke/ønsker ikke at svare*

Måden bo-/dagtilbuddet som helhed ledes på er for uprofessionel

Der er for langt fra 'gulvet' til ledelsen af bo-/dagtilbuddet

Der er for lidt selvstændighed (uddelegering af ansvaret) til de enkelte enheder/afdelinger på bo-/dagtilbuddet

Organiseringen af bo-/dagtilbuddet i de nuværende afdelinger/enheder er ikke så hensigtsmæssig, som den kunne være

Der er for lidt opmærksomhed omkring vigtigheden af at introducere/'oplære' nye medarbejdere (fastansatte og vikarer) grundigt til deres nye job

Andet? Da hvad?

SPM 20: Oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø som helhed (sæt ét kryds)

Nej, ikke psykisk belastende *Lidt psykisk belastende* *Noget eller meget psykisk belastende*

Oplever du alt i alt at dit arbejde er psykisk belastende?

* Hvis du mener, at dit arbejde er **lidt, noget** eller **meget psykisk belastende**: I hvilken grad oplever du så, at nedenstående faktorer bidrager hertil?

SPM 21: Belastende psykiske faktorer i *Slet* *I mindre grad* *I nogen grad* *I høj grad* Denne faktor

arbejdet (sæt ét kryds i hver linje)	<i>ikke</i>	<i>dre</i> <i>grad</i>	<i>grad</i>	<i>grad</i>	<i>er ikke til ste-</i> <i>de i mit ar-</i> <i>bejde</i>
Jeg er usikker på hvad der forventes af mig	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Egne høje krav til arbejdspræstation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejde i personalegruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende anerkendelse fra anden fag-gruppe	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mængden af arbejdsopgaver pr. dag	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modstridende krav i arbejdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Vigtige beslutninger under tidspres	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende fælles mål i arbejdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende støtte og hjælp fra kolleger i belastede situationer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manglende mulighed for personlig udvikling i arbejdet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
At arbejdet ikke er tilstrækkelig interessant og spændende	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stort ansvar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Utryghed i ansættelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Svært at tolke beboerne/brugernes ønsker og behov pga. kommunikationsvanskeligheder	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboerne/brugerne kræver for meget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboerne/brugerne er urolige/voldsomme	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trusler om vold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Udsat for vold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pårørende kræver for meget	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andet. Evt. hvilke: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM 22: Oplevelse af det fysiske arbejdsmiljø som helhed (sæt ét kryds)

Nej, ikke fysisk belastende

Lidt fysisk belastende

Noget eller meget fysisk belastende

Oplever du alt i alt at dit arbejde er fysisk belastende?

SPM 23: Forekommer nogle af de nedenstående faktorer i generende grad i dit arbejde? (sæt ét kryds i hver linje)

	<i>Ja</i>	<i>Nej</i>	<i>Ved ikke</i>	<i>Denne faktor er ikke relevant for mig</i>
Tunge løft eller andre belastende arbejdsstillinger eller bevægelser	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
For små arbejdslokaler	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
For mange personer i samme rum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Dårlig ventilation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Forstyrrende lyde, megen støj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperaturforhold (varme/kulde)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Træk i lokalet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Tør luft	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mangelfuld rengøring	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ingen eller for få personalerum	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
For ringe sanitære forhold	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Andet, da hvilket: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

SPM 24: Er du alt i alt tilfreds med dit nuværende arbejde? (sæt ét kryds i hver linje)

	<i>Ja, i høj grad</i>	<i>Ja, i nogen grad</i>	<i>Nej, i mindre grad</i>	<i>Nej, slet ikke</i>
Det daglige arbejde med beboerne/brugerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbejdsbetingelserne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Eventuel kommentar til trivsel på arbejdspladsen: _____

Synspunkter på den pædagogiske indsats

I det følgende kommer en række udsagn om den daglige pædagogiske indsats på boenheden/afdelingen du er tilknyttet, som du bedes tage stilling til (sæt ét kryds i hver linje)

SPM 25: Synspunkter på den pædagogiske dagligdag

	<i>Helt enig</i>	<i>Delvis enig</i>	<i>Uenig</i>	<i>Helt uenig</i>	<i>Ved ikke</i>
I almindelighed er der den nødvendige tid til den daglige omsorg i forhold til de enkelte beboere/brugere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dagligdagen tages der tilpas hensyn til den enkelte beboer/brugers individuelle ønsker mht. mad, privatliv, mv.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
På bostedet/afdelingen tages der tilstrækkeligt hensyn til de enkelte beboeres/brugers individuelle livsrytmer og daglige rutiner	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboerne/brugere synes, at der godt måtte være flere aktiviteter ud af huset (byture, udflugter, mv.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboerne/brugerne er alle eller næsten alle glade for det dagtilbud, de er tilknyttet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Samarbejde og praktisk koordinering mellem bostedet og dagtilbuddene fungerer i det daglige godt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
De beboere/brugere, der lige nu er på bostedet/dagtilbuddet, fungerer som helhed godt sammen med hinanden i dagligdagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I almindelighed er der en god balance mellem fast gennemgående personale og tilkaldevikarer	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Der er for ofte perioder, hvor sygdom, ubesatte stillinger o.a. medfører et for stort gennemtræk af vikarer på bostedet/afdelingen i dagligdagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pårørende til beboere/brugere påskønner alle eller næsten alle den indsats, vi yder i dagligdagen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Det er meget sjældent, personalet oplever at komme i situationer, hvor de må overveje eventuelt at bruge fysisk magtanvendelse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I dagligdagen oplever personalet ofte 'etiske dilemmaer' mellem forskellige pædagogiske hensyn ift. den enkelte beboer/bruger (f.eks. beboer/brugers krav om 'usund mad' og pædagogisk omsorgspligt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Nedenfor er nævnt en række situationstyper, hvor du bedes svare, om du i dagligdagen i din boenhed/afdeling her oplever 'pædagogisk vanskelige situationer' (ét kryds i hver linje)

SPM 26: Pædagogisk 'vanskelige situationer'

	<i>Me- get ofte</i>	<i>Ofte</i>	<i>Sjæl- dent</i>	<i>Me- get sjæl- dent</i>	<i>Ved ikke</i>	<i>Ikke Aktuelt for mig</i>
Måltiderne (eksempelvis beboere/brugere, som ikke vil spise det, der er på bordet, går til og fra bordet o.l.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboer/brugerønsker om mad mv. 'mellem måltiderne', som ikke kan imødekommes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gå i seng situationer (eksempelvis hvis beboeren ikke vil gå i seng)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stå op situationer (eksempelvis hvis beboeren ikke vil stå op)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
'Nattevandring' (eksempelvis står op midt om natten og forstyrrer andre beboere)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modstand mod hygiejneomsorg (bade, børste tænder m.m. sammen med beboeren)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Modstand mod at tage lægeordineret medicin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboere/brugere som kræver at få udleveret egne penge, som vurderes vil blive 'klattet væk'	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Konflikter eller optræk til konflikter mellem beboere/brugere som kræver pædagogisk indgriben	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboere/brugere som er aggressive og svære at få dæmpet ned	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboerne, som isolerer sig alt for meget på eget værelse/lejlighed	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Fysiske konflikter mellem en beboer/bruger og personale	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboere/brugere, som tiltager sig 'urimelige rettigheder' i fællesarealerne	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboere/brugere som virker kede af det eller vrede, men er svære at komme i dialog med herom	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Beboere/brugere som virker 'fraværende' (apati) og er svære at komme i kontakt med	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beboere/brugere som fysisk skader sig selv

Pårørende som udtrykker forventninger/krav, der ikke kan indfries

Eventuelt andre situationer der 'Meget ofte' eller 'Ofte' giver anledning til vanskeligheder:

SPM 27: (udgår)

Din uddannelsesprofil og tidligere arbejds erfaringer

SPM 28: Har du pædagogisk uddannelse?

(sæt ét kryds)

Ja Nej

Har du en pædagogisk uddannelse?

SPM 28A: Hvis ja, da hvilken?

(sæt ét kryds i hver linje)

Ja Nej

Uddannet pædagog/socialpædagog

Pædagogisk grunduddannelse (PGU)

Læreruddannelse

Cand.pæd., master eller lignende uddannelse

Anden pædagogisk uddannelse, da hvilken:

SPM 29: Har du en anden uddannelse end en pædagogisk uddannelse?

(sæt ét kryds) Ja Nej

Har du anden uddannelse end en pædagogisk uddannelse

* 'Nej' spring til SPM 30

SPM 29A: Hvis ja til anden uddannelse, hvilken uddannelse er der da tale om?

(sæt ét kryds i hver linje) Ja Nej

Lang videregående uddannelse (eks. universitetsuddannelse)

Mellemlang videregående uddannelse (eks. sygeplejerske)

Handels-/kontor-/service-/håndværkeruddannelse o.l.

Social- og Sundhedsassistent (SoSu)

Anden uddannelse, da hvilken: _____

SPM 29B: Hvis ja til anden uddannelse, oplever du så at kunne bruge denne i dit pædagogiske arbejde (sæt ét kryds)

Ja Nej Ved ikke

Mener du at du kan bruge din anden uddannelse i det pædagogiske arbejde?

Ja Nej

SPM 30: Er du under uddannelse? (sæt ét kryds)

Jeg er under uddannelse

SPM 30A: Hvis 'ja' til at du er under uddannelse, hvilken type uddannelse? (sæt ét kryds i hver linje)

Ja Nej

Pædagogisk uddannelse, hvilken: _____

Mellemlang videregående uddannelse (eks. sygeplejerske)

Lang videregående uddannelse (eks. universitetsuddannelse)

Handels-/kontor-/serviceuddannelse

Håndværkeruddannelse

Anden uddannelse, hvilken: _____

SPM 31: Kurser/efteruddannelse inden for det pædagogiske område (sæt ét kryds)

Ja Nej

Har du deltaget i kurser/efteruddannelse inden for det pædagogiske område?

* 'Nej' spring til SPM 32

SPM 31A: Hvis 'ja' til kurser/efteruddannelse på det pædagogiske område, da hvilke?

(sæt ét kryds i hver linje)

Ja Nej

Eksterne kurser:

3-ugers AMU-kursus

Andet/andre AMU-kurser

Andre eksterne pædagogiske kurser, da hvilke: _____

Længerevarende efter-/videreuddannelse (f.eks. Diplom eller Master)

Ja Nej

Interne kurser:

Faglige kurser

Organisatorisk/samarbejde/arbejdsmiljø eller lignende kursus

Andre interne kurser, da hvilke?

SPM 31B: Hvis 'ja' til kurser på det pædagogiske område, hvor mange og hvor mange timer (cirka) inden for det sidste år?

(Skriv antal og antal timer)

Hvor mange **eksterne** kurser har du haft på det pædagogiske område inden for det sidste år? Antal _____ Antal timer i alt _____

Hvor mange **interne** kurser har du haft på det pædagogiske område inden for det sidste år? _____ _____

SPM 32: Arbejdserfaringer inden nuværende job? (sæt ét Ja kryds) Nej

Har du haft andre arbejdserfaringer/job efter afsluttet skole/uddannelse, som ligger før dit nuværende job?

SPM 32A: Hvis 'ja' til arbejdserfaringer, er det erfaringer fra det pædagogiske/omsorgsmæssige område? (sæt ét kryds i Ja hver linje) Nej

Har du arbejdserfaringer som omsorgsmedhjælper, pædagog, mv. i forhold til voksne med udviklingshæmning og/eller fysisk handicap?

Har du arbejdserfaringer fra ældreplejen

Har du arbejdserfaringer fra sfo/fritidshjem

Har du arbejdserfaringer fra daginstitution (vuggestue, børnehave eller lign.)

Andre erfaringer: _____ da hvilke?

SPM 33: Hvor lang tid har du alt i alt været ansat inden for området i voksne med udviklingshæmning og/eller fysisk handicap? (skriv antal hele år og antal hele måneder)

_____ (år) _____ (måneder)

Fremtiden

SPM 34: Ønske om personlig forandring i jobbet?

(sæt ét kryds) Ja Nej

Har du inden for det seneste år overvejet at finde et

andet arbejde eller søge en uddannelse?

* Hvis 'ja' til du har overvejet at finde et andet arbejde eller søge uddannelse. Hvad er da de **2 vigtigste grunde** hertil?

SPM 34A: De to vigtigste grunde til at overveje andet arbejde eller søge en uddannelse

Sæt to krydser

- For at få bedre arbejdstider
- Ønske om nye udfordringer eller prøve noget nyt
- Fordi arbejdet er for anstrengende
- Fordi arbejdet er for kedeligt
- Fordi jeg oplever for lidt arbejdsmæssig anerkendelse i offentligheden
- Fordi jeg oplever for lidt arbejdsmæssig anerkendelse intern
- Pga. for mange konflikter og dårligt arbejdsklima på arbejdspladsen
- Af hensyn til helbredet
- Af hensyn til familien
- Manglende tryghed i ansættelsen
- For at påbegynde Pædagogisk Assistent Uddannelse (tidligere PGU)
- For at påbegynde pædagoguddannelsen
- For at påbegynde anden uddannelse. Hvilken:

- For at færdiggøre uddannelse
- Andet: *(skriv evt. hvad)*

SPM 35: Forventninger til fremtiden. Hvad tror du, at du laver om tre år?

(del A besvares af pædagoger Sæt ét kryds og del B af omsorgsmedhjælpere)

A. Pædagoger:

- Jeg arbejder på min nuværende arbejdsplads
- Jeg arbejder inden for arbejdsområdet, men et andet sted

- Jeg er under videreuddannelse
- Jeg har andet arbejde
- Jeg er på barsel
- Jeg er på efterløn eller pension
- Jeg laver noget helt andet

B. Omsorgsmedhjælpere:

- Jeg arbejder på min nuværende arbejdsplads
- Jeg arbejder inden for arbejdsområdet, men et andet sted
- Jeg går på professionshøjskole for at blive pædagog
- Jeg går på Pædagogisk Assistent Uddannelse (tidligere PGU)
- Jeg er under anden uddannelse
- Jeg har andet arbejde
- Jeg er på barsel
- Jeg er på efterløn eller pension
- Jeg laver noget helt andet

Eventuel kommentar til spørgsmål undervejs eller spørgeskemaet som helhed:
