

# KOMPETENCE- EVALUERING I FØLSTRUPS HUS A

RAPPORT  
JULI 2009

RIKKE PEDERSEN & STINE TANKRED LUCKOW  
©TEORI OG METODECENTRET

# INDHOLDSFORTEGNELSE

1. Indledning.....	3
2. Kompetenceevalueringsmodellen.....	4
2.1 Om kompetenceevalueringsmodellen .....	4
2.2 Faserne og trinene i kompetenceevalueringen.....	7
3. Det konkrete forløb i Hus A .....	8
3.1. Kompetenceevalueringsmodellen tilpasset til Hus A.....	8
3.2. En ny og sammensat medarbejdergruppe sættes i stævne.....	9
3.3. Sådan gik det på dag 1: Visioner og mål.....	10
3.4. Sådan gik det på dag 2: indsatsområde 1 & 2 .....	13
3.5. Sådan gik det på dag 3: indsatsområde 3,4,5,6 & 7 .....	17
Konklusion .....	22
Bilag .....	24
Bilag 1: Delmål og strategier for de 7 indsatsområder.....	24
Bilag 2. Drejebog for kompetenceevalueringsforløb i Hus/ Følstrup.....	31
Bilag 3: Program .....	37
Bilag 4: Samlet liste over alle indsatser; igangværende samt nye .....	39

# 1. INDLEDNING

Følstrup, i Nødebo, er et bosted for voksne med fysisk og psykisk nedsat funktionsevne. 1. december 2006 blev et nyt hus, *Hus A*, etableret som en selvstændig bogruppe for særligt behandlingskrævende beboere med svær funktionsnedsættelse. Hus A fik pga. sin beboersammensætning normeret en lidt større personalestab end i de øvrige boliggrupper på Følstrup.

I samråd med Teori og Metodecentret (TMC) besluttede ledelsen på Følstrup i foråret 2009, at det faste personale i Hus A over tre hele arbejdsdage skulle mødes omkring et udviklingsprojekt i form af en *kompetenceevaluering* for at styrke det kollegiale samarbejde omkring indsatsen med afdelingens beboere.

Initiativet til udviklingsprojektet skal ses i sammenhæng med den etableringsfase, Hus A har været igennem. I sin opstartsfasen har Hus A haft udfordringer med at etablere en fast medarbejderstab som en forudsætning for et fælles pædagogisk arbejde omkring realiseringen af Følstrup som "et godt sted at bo". Forud for nærværende udviklingsprojekt har Følstrup dog igennem en længere periode været inde i en positiv udvikling, som har resulteret i, at medarbejderstaben har stabiliseret sig. Følstrup-ledelsen ytrede indledningsvist ønske om at få gennemført en ekstern evaluering af udviklingen i Hus A, men senere faldt valget så på kompetenceevalueringen med dens mulighed for at følge op på den positive udvikling gennem etablering af redskaber, som i fremtiden skal understøtte medarbejdergruppen i dens arbejde i Hus A.

Rapporten beskriver processen og resultatet af medarbejdernes indsats over 3 hele arbejdsdage. Den er tænkt som et selvstændigt *arbejdsredskab*, der skal fastholde medarbejdere og pædagogisk ledelse i de værdier, der blev italesat som afgørende for Hus A's arbejde. Det drejer sig om de konkrete indsatser, der blev prioriteret, de delmål og strategier, der blev valgt som veje til realisering af indsatser, samt ikke mindst de evalueringsværktøjer, der blev stadfæstet som væsentlige for at fastholde realisering af værdier og udvikling af den pædagogiske indsats. I tråd med dette formål fremstiller rapporten diskussioner og forløbsbeskrivelser, som udtrykker medarbejdernes fælles prioriteringer.

Kompetenceevalueringen er gennemført af TMC i Hillerød, en forskningsenhed under Professionshøjskolen UCC, der beskæftiger sig med anvendelsesorienteret og praksisnær forskning, metodeudvikling og evaluering inden for det sociale og pædagogiske område.

## 2. KOMPETENCEEVALUERINGSMODELLEN

I et kompetenceudviklingsforløb på en institution som Følstrup kan man vælge flere forskellige modeller. Man kan sætte fokus på, om lederstaben mener, at afdelingen lever op til de opstillede mål. Eller man kan spørge beboerne, i den udstrækning det er muligt, om de er tilfredse med indsatsen.

I begge disse tilgange er det omgivelsernes forestillinger, der bliver vurderingsgrundlaget for medarbejdernes arbejdsindsats.

På Følstrup blev der i stedet valgt en model, hvor vurderingsgrundlaget er medarbejdernes egne vurderinger af deres indsats. Det valgte model er udviklet af David Fetterman<sup>1</sup> og bearbejdet og præsenteret i dansk sammenhæng af Hanne Kathrine Krogstrup.<sup>2</sup> Modellen er undervejs blevet tilpasset Følstrup ud fra de konkrete omstændigheder.

### 2.1 OM KOMPETENCEEVALUERINGSMODELLEN

#### Udgangspunkt i medarbejderne selv

Kompetenceevaluering har til formål at:

*”forbedre en organisations resultater ved at udvikle og udbygge enkeltpersoners og grupper kompetente indflydelse på de områder og funktioner, der har indvirkning på deres egen præstation og på virksomhedens samlede præstation.”*

Tankegangen bag modellen er, at for at forbedre præstationerne i dynamiske organisationer, er det en forudsætning, at medarbejderne har indflydelse på deres eget arbejde.

Formålet med kompetenceevaluering er at gøre brug af medarbejdernes potentielle kompetencer ved, at den enkelte opnår ’ejerskab’ til såvel organisationens som til egen opgavevaretagelse.

Endvidere lægges der vægt på, at kompetenceforløbets mål, delmål og strategier så at sige bliver medarbejdernes ’ejendom’, ved at den integreres i organisationens liv gennem selvevaluering og selvjustering. Herved adskiller kompetenceevaluering sig fra eksterne evalueringer, hvor evaluator efter evalueringens afslutning efterlader organisationen uden viden og erfaring med, hvordan evaluering kan indgå som en integreret del af et fortsat udviklingsarbejde.

Kompetenceevalueringens styrke er, at den gennem selve sin proces kobler metodeudvikling, læring og evaluering.

<sup>1</sup> Se fx D.M. Fetterman: *Foundations of Empowerment Evaluation*, Sage, 2001.

<sup>2</sup> Peter Dahler-Larsen & Hanne Kathrine Krogstrup: *Nye Veje i Evaluering*, Systime, 2003  
Hanne Kathrine Krogstrup: *Evalueringmodeller*, Systime, 2003.

Målet for kompetenceevalueringen er således treleddet:

- at frembringe nye ideer og løse problemer
- at forbedre organisationens evne til at gennemføre sin mission (overordnede mål og opgaver)
- at skabe en organisationskultur, der styrker evnen til kontinuerlig læring og evaluering

Yderligere en gevinst ved kompetenceevalueringsmodellen er, at den ikke blot sætter fokus på organisationens svagheder, men også i meget høj grad hjælper deltagerne til at se styrkerne i deres indsats.

Idet kompetenceevaluering tager udgangspunkt i aktørernes egne vurderinger, er tilgangen væsensforskellig fra kontrolbaseret ledelse, som overvåger indsatsen gennem præstationsmålinger.

Optimale betingelser for at gennemføre en kompetenceevaluering er en åben, demokratisk og selv-kritisk kultur i organisationen. Er denne kultur fremherskende i organisationen, vil kompetenceevalueringen kunne gennemføres på relativt kort tid.

Hvis samarbejde og tillid ikke i forvejen er fremherskende i organisationen, vil processen muligvis tage længere tid – eller i værste fald ikke kunne gennemføres. Hvis de optimale betingelser ikke er til stede, vil kompetenceevaluering dog også kunne bidrage til over tid at skabe ændringer i organisationskulturen hen imod større samarbejde og tillid.

### Evaluators rolle

Evaluators rolle i evalueringsprocessen er ikke primært selv at gennemføre evalueringen, men at styre forløbet og facilitere processen, fx at sikre den rette fokusering og bevare et overblik.

Endvidere skal evaluator bidrage til at skabe et miljø, så alle deltagerne i videst muligt omfang bliver i stand til at bidrage til evalueringen. Dette kan indebære at sikre en 'rimelig' taletid mv. til både dem, der i dagligdagen normalt har 'meget at skulle have sagt', og til de mere tilbageholdende – kort sagt bidrage til, at deltagerne bliver i stand til at frigøre sig fra eksisterende roller og bundethed.

Evaluators fornemste opgave er således at sikre, at evalueringen "bliver i deltageres hænder", fx ved at:

- pege på hindringer i processen
- identificere og afklare uhensigtsmæssig kommunikation
- komme med forslag og give gode råd på kritiske tidspunkter

Evaluators rolle er således at skabe et miljø, hvor deltagerne i videst muligt omfang under evalueringen bliver i stand til at frigøre sig selv fra eksisterende roller og bundethed. Dette involverer ofte nye forestillinger om roller, personlige præferencer, syn på opgavevaretagelsen osv.

### Risiko for, at beboernes synsvinkel ikke inddrages

En kritik af kompetenceevalueringsmodellen er, at den styrker organisationens konsensus om opgavevaretagelsen, mens den risikerer at negligere beboerne, da disse ikke bliver inddraget. Det indgår således ikke direkte i processen, hvilke konsekvenser det vil få for beboerne at styrke Hus A's visioner, mål og strategier.<sup>3</sup>

I kompetenceevalueringen i Hus A har fokus på beboernes ønsker dog været et gennemgående omdrejningspunkt for udviklingsarbejdet. Dette vel vidende at beboerne i Hus A lider af svær psykisk og fysisk funktionsnedsættelse, og at der derfor er tale om en brugergruppe, som ikke er mulig at inddrage på en ellers optimal måde, såfremt man måtte ønske det. Til trods for at kompetenceevaluering ikke nødvendigvis indebærer en inkludering af brugerperspektivet – brugerne *kan* inddrages mere eller mindre – ville en inddragelse i Hus A's tilfælde være problematisk. Dette kan til dels imødekommes ved at medarbejderne agerer talerør for beboernes ønsker og behov, hvilket medarbejderne i Hus A har gjort, men kompetenceevalueringsforløbet har også tydeliggjort, at rollen som talerør er magtfuld og fordrer en kompleks evne til at tyde beboernes behov og ønsker. For at imødekomme brugerens ønsker og behov i kompetenceevalueringsforløbet kan man yderligere, i en eventuel evalueringsfase, inddrage de pårørendes iagttagelser af en mulig udvikling.

---

<sup>3</sup> Modeller, der har hovedvægten på brugernes vurderinger, er fx KUBI og BIKVA. En redegørelse for disse modeller findes i Hanne Kathrine Krogstrup: *Evalueringsmodeller* og i Peter Dahler-Larsen & Hanne Kathrine Krogstrup: *Nye Veje i Evaluering*.

## 2.2 FASERNE OG TRINENE I KOMPETENCEEVALUERINGEN

### Overordnet beskrivelse

Kompetenceevaluering har 4 overordnede faser, som har hver sit sigte og flere trin.

<p><b>Fase 1: Visioner og mål fastlægges</b></p> <p><i>Formålet med fase 1 er at skabe sammenhæng mellem daglige aktiviteter, realistiske delmål for udviklingen og overordnede målsætninger for institutionen.</i></p>	<p><b>Trin 1</b> Præsentation af institutionens målsætning</p> <p><b>Trin 2</b> Brainstorm om mål for institutionens arbejde</p> <p><b>Trin 3</b> Målene formuleres i 3-4 korte sætninger</p>
<p><b>Fase 2: Indsatsens aktuelle styrker og svagheder</b></p> <p><i>I fase 2 vurderes institutionens aktuelle styrker og svagheder i forhold til de mål, der er defineret i fase 1.</i></p>	<p><b>Trin 4</b> Opstille nøgleaktiviteter for målene</p> <p><b>Trin 5</b> Prioritering af nøgleaktiviteter Vurdering af egen kompetence i forhold hertil</p> <p><b>Trin 6</b> Dialog om prioritering og egen kompetence</p>
<p><b>Fase 3: Formulere delmål og strategier samt evalueringskriterier</b></p> <p><i>I fase 3 arbejdes der udelukkende med de prioriterede nøgleaktiviteter fra fase 2. For hver af de prioriterede aktiviteter fastlægges henholdsvis delmål, strategier og evalueringskriterier.</i></p>	<p><b>Trin 7</b> Opstilling af detaljerede delmål</p> <p><b>Trin 8</b> Opstille strategier</p> <p><b>Trin 9</b> Fastlægge evalueringskriterier</p>
<p><b>Fase 4: Vurdering af, om målene er nået</b></p> <p><i>De samlede prioriteringer og vurderinger i fase 2 udgør det grundlag, hvorfra ændringer i indsatsen vurderes – ud fra de kriterier, der er valgt i fase 3.</i></p>	<p><b>Trin 10</b> Gennemførelse af evaluering</p>

## 3. DET KONKRETE FORLØB I HUS A

### 3.1. KOMPETENCEEVALUERINGSMODELLEN TILPASSET TIL HUS A<sup>4</sup>

Med afsæt i kompetenceevalueringsmodellens fase 1-3<sup>5</sup> blev der på Følstrup tilpasset et forløb, der strakte sig over tre hele arbejdsdage fra kl. 9:00-15:00. De tre hele dage blev valgt ud fra det muliges kunst i forhold til en prioritering af, at alt fast personale skulle kunne deltage i hele forløbet, hvilket er en styrke i forhold til realiseringen af en fortløbende proces. Omvendt var der tydeligvis udfordringer ved at fastholde de lange dage, idet medarbejderne således skulle favne mange trin i kompetenceevalueringsforløbet på en og samme dag uden at have mulighed for en mellemliggende periode til refleksion og bearbejdelse af de fortløbende diskussioner og beslutninger. Forløbet havde med dette for øje, muligvis udviklet sig anderledes, såfremt forløbet havde været konstrueret over eksempelvis seks formiddage. Det er dog umuligt her at gisne om.

Ud fra et eksplicit ønske fra TMC's side om at etablere et forløb med kontinuitet og uden lange pauser, blev de tre arbejdsdage fastlagt på onsdage i uge 18, 20 og 21 i 2009.

Kompetenceevalueringsmodellens indhold, blev fordelt henover de tre dage som illustreret nedenfor:

#### Kompetenceevalueringsforløbet i Hus A

##### Dag 1

Fase 1: Udvikling af visioner og mål (afklaring)

Fase 2: Indsatsens styrker og svagheder (analyse)

##### Dag 2

Fase 3: Formulering af delmål, strategier og fastlæggelse af evalueringskriterier for *første* halvdel af de prioriterede indsatser (udvikling)

##### Dag 3

Fase 3: Formulering af delmål, strategier og fastlæggelse af evalueringskriterier for *anden* halvdel af de prioriterede indsatser (udvikling)

Indholdsfordelingen tydeliggør en vægtning af kompetenceevalueringens udviklingsdel, grundet TMC's erfaringer fra tidligere forløb, der indikerer, at denne del er den mest ressourcekrævende. En vægtning af udviklingsdelen understøtter desuden Følstrup-ledelsens ønske om at få igangsat udviklingen af redskaber som i fremtiden skal understøtte kontinuerlig læring og evaluering i medarbejdergruppen omkring dens arbejde i Hus A.

<sup>4</sup> Bilag 2 omfatter den drejebog, der blev udformet til Hus A på baggrund af kompetenceevalueringsmodellen

<sup>5</sup> Fase 4: Opfølgning og evaluering har endnu ikke fundet sted og udgør derfor ikke en del af denne rapport.



### 3.2. EN NY OG SAMMENSAT MEDARBEJDERGRUPPE SÆTTES I STÆVNE

Et overordnet mål med kompetenceevalueringsmodellen i Hus A var at udvikle et rum for, at en *samlet medarbejdergruppe* arbejder med en *målrettet* pædagogisk indsats. Endemålet med kompetenceevalueringsforløbet var i den forbindelse at etablere en tydelighed omkring mål, delmål og strategier samt en oplevelse af et fælles ejerskab i realiseringen af og videreudviklingen af mål, delmål og strategier via selvevaluering.

I ethvert medarbejderforum er der barrierer, som vanskeliggør et sådant arbejde i form af hverdagens organisering, forskellige tilgange til og forståelser af arbejdet, samt forskellige positioneringer.

Hus A anskues organisatorisk som én enhed med fælles pædagogisk ledelse og fælles retningslinjer for arbejdet, herunder fælles introduktioner og kursusudbud hvad angår daglig drift og pædagogisk indsats (ex. kurser i pædagogik, medicin håndtering m.v.) . I praksis fungerer Hus A dog med to afdelinger i form af *vejsiden* og *sø siden*, med hver sin personalegruppe og struktur for dagligdagen, og med både fælles og separate personalemøder. I dagligdagen giver husets organisering således ikke altid mulighed for at etablere en samlet medarbejdergruppe med fælles ejerskab omkring realiseringen af en målrettet pædagogisk indsats på tværs af de to afdelinger.

I mødet omkring kompetenceevalueringsforløbet bliver de to afdelingers særskiltheder antydnet gennem beskrivelser af varierende måder at organisere arbejdet på samt generelle opfattelser af varierende omgangsformer på de to afdelinger.

Der eksisterer desuden mange fagligheder i Hus A i form af pædagoger, omsorgsmedhjælpere, ufaglærte vikarer, køkkenassistent samt to ansatte knyttet til dagtilbud, som i den nærmeste fremtid skal integreres i medarbejdergruppen. Dertil kommer, at en del medarbejdere er forholdsvis nye i jobbet, mens andre har været i huset, siden det blev etableret. På kompetenceevalueringsdagene mødes alle fastansatte, inklusive dagtilbudsansatte, vikarer undtaget, hvorfor en stor både menneskelig og faglig mangfoldighed er repræsenteret.

Kompetenceevalueringsforløbet har tydeliggjort et behov for at kunne italesætte og synliggøre disse forskelligheder som et afsæt for at skabe gensidig forståelse som grundlag for etablering af en samlet og målrettet indsats i Hus A. Forløbet får i den henseende en særlig funktion som et kultur-etablerende forum for en ny og sammensat medarbejdergruppe, der endnu ikke har haft mange rum, hvori de har kunnet arbejde sig ind på hinanden. Dette gør kompetenceevalueringsforløbet en kende 'tidspresset', da der til tider er behov for at bevæge sig vidt omkring for at etablere forudsætninger for en fælles forståelse – ud fra devisen, at 'det skal der være plads til'.

Fra Teori og Metodecentrets side var oplevelsen, at der *blev* skabt plads. Det er samtidig centralt at overveje muligheden af, at medarbejdere i visse tilfælde har oplevet sig begrænset ved tilstedeværelsen af den pædagogiske leder.

### 3.3. SÅDAN GIK DET PÅ DAG 1: VISIONER OG MÅL

Forud for den første mødedag modtog medarbejderne et program for de tre dage samt en kort beskrivelse af kompetenceevalueringsmodellens formål.<sup>6</sup> Programmets hensigt var at forberede medarbejderne på den arbejdsproces, de skulle tage del i.

På den første dag blev modellen, dens formål, medarbejdernes producerende og evaluators faciliterende rolle igen understreget. Til stede var også en medarbejder fra TMC, som via referater bidrog til at fastholde væsentlige argumenter og beslutninger til brug i processen og i den endelige afrapportering. Den pædagogiske leder understregede hensigten med at engagere medarbejderne i et kompetenceevalueringsforløb: "vi skal have noget til os selv, hvad gør vi og hvorfor gør vi det".

Således blev rummet for udviklingsprojektet etableret, og ikke uden høje forventninger. "Det er lige det vi mangler. Vi mangler noget etik og moral, og nogle fælles værdier at arbejde ud fra" kommenterede en medarbejder.

#### Politiske og uomgængelige værdier – en udfordrende, men vigtig fortolkningsøvelse

Som afsæt for udvikling af visioner og mål havde den pædagogiske ledelse i samarbejde med TMC udvalgt fire værdier. Tre af de fire værdier er udtrykt som lovfæstede og dermed uomgængelige værdier, som det pædagogiske arbejde *skal* tage udgangspunkt i. Den sidste værdi, *Samarbejdspligt*, er organisatorisk defineret som uomgængelig i Følstrups arbejde. Den videre udvikling af visioner og mål for arbejdet i Hus A må derfor nødvendigvis påbegyndes med en refleksion over sådanne uomgængelige værdiers indhold:

#### Politiske og uomgængelige værdier som afsæt for udvikling af visioner og mål for Hus A

- ❖ Omsorgspligt
- ❖ Medindflydelse
- ❖ Helhedsorienteret indsats
- ❖ Samarbejdspligt

De udvalgte værdier vakte genklang hos medarbejderne, men i en diskussion af deres indhold blev det også tydeligt, at værdier er abstrakte og kan rumme mange fortolkninger, samt at der er langt fra abstrakt værdi til konkret handling.

**Omsorgspligten** blev ikke kun forbundet med en pligt til at give omsorg til beboere, men også med en kollegial omsorgspligt i form af at give plads til hinanden og have forståelse for, at man møder op på arbejde som menneske med gode og dårlige dage.

**Medindflydelse** blev generelt forstået som det at skabe rum for, at en beboer kan etablere et så godt liv som muligt på egne præmisser, men hurtigt stod det også klart, at medindflydelse i praksis kan kollidere med omsorgspligten: Skal en beboer eksempelvis tvinges i bad, når han i flere dage

<sup>6</sup> Se program i Bilag 3.

fortsat nægter at bade? Og skal en beboer tvinges til at børste tænder, når hun oplever et stort ubehag herved?

**Den helhedsorienterede indsats** tydeliggjorde til dels en vej ind i håndteringen af dette dilemma. Der var generel enighed om, at en helhedsorienteret indsats handler om at se det hele menneske, og dermed om at lære det enkelte menneske at kende. Men det blev også tydeligt, at der er forskellige tilgange til at lære mennesker at kende. Én medarbejder understregede, at en helhedsorienteret indsats indebærer, at man ikke adskiller det fysiske og psykiske, at man ikke skiller hovedet fra kroppen så at sige. Andre var mere optagede af det konkrete handlingsniveau i forhold til, hvordan man etablerer en god pædagogisk relation, hvilket der også var forskellige bud på.

**Samarbejdspligten** syntes mere tilgængelig end de øvrige værdier, idet alle var enige om, at samarbejdspligt er en forudsætning for realisering af de øvrige værdiers indhold. Som en medarbejder udtalte: "Vi skal samarbejde, ellers kommer vi ingen vegne".

Det var særligt igennem medarbejderes beskrivelser af konkrete handlingsforløb, at de uomgængelige værdier fandt størst klangbund, men det var, som vist, også her at værdierne blev dilemmafyldte og svære at efterleve. Værdidiskussionen fik derfor et centralt formål som erkendelsesmæssigt fundament for det videre arbejde med kompetenceevalueringsmodellen; via værdidiskussionen blev medarbejderne klar over, at de på mange måder manglede et tydeligere handleberedskab i arbejdet med at realisere de overordnede værdier for deres arbejde.

I diskussionen af værdierne *omsorgspligt*, *medindflydelse* og *helhedsorienteret indsats* stod det eksempelvis hurtigt klart, at der overfor Hus A's beboergruppe kræves særlige evner til både at læse ændringer i en beboers adfærd, til at forstå hvad et godt liv på egne præmisser betyder for den enkelte beboer, til at begribe beboerens forståelsesramme samt til at kunne etablere relationer, som muliggør at lære den enkelte beboer godt at kende.

### Etablering af fælles værdier med indsatsen i Hus A

Værdidiskussionens anden fase bestod i en brainstorm over, hvilke værdier hver enkelt medarbejder fandt central for arbejdet i Hus A. En mangfoldighed af værdier kom på tavlen og tog i første omgang pusten fra medarbejderne, idet det umiddelbart fremstod, som om medarbejdere i Hus A gik til arbejdet med mange forskellige værdimæssige prioriteringer.

I en analyse frembragt af evaluator, stod det dog hurtigt klart, at der var tale om værdier, som lod sig kategorisere som enten

- værdier omhandlende beboeren i centrum
- værdier omhandlende et ønske om en fælles pædagogisk rød tråd
- værdier omhandlende det kollegiale samarbejde

En sådan kategorisering, efterfulgt af en fælles analyse heraf, gjorde det muligt at frembringe kompetenceevalueringens første egentlige produkt i form af fælles mål med indsatsen:

## Fælles mål med indsatsen

### *Beboerne i centrum*

1. **Vores kerneydelse er vores beboere – hvor samværet er i centrum.** Det kræver empati, omsorg, kontakt, tryghed og respekt via grundlæggende forståelse og evne til kommunikation.
2. **Vi ønsker at se det hele menneske frem for handicapet.** Se mennesket hele vejen rundt, og se ressourcer såvel som barrierer. Frem for at kigge på alle de praktiske ting en beboer ikke kan, fokuser så på hvordan beboeren er som person. Hav fokus på beboerens sindstemning. Se beboeren som subjekt og ikke objekt
3. **Vi ønsker at opfylde vores omsorgspligt – men ønsker også at skabe rum for medbestemmelse**

### *Pædagogik*

4. **Vi ønsker at skabe en pædagogisk rød tråd.** Baseret på en anerkendende kommunikationsform hvor vi ikke tolker, men tyder. Vi skal 'blive hjemme' hos os selv for at møde beboeren hvor beboeren er.

### *Kollegialt samarbejde*

5. **Vi skal anerkende vores kollegaer – og anvende vores forskelligheder som en kreativ ressource.** Vi ønsker at arbejde for at alle føler et ejerskab over fælles trufne beslutninger og arbejds gange samt opgaver.

Formålet med etableringen af fælles værdier med indsatsen var at skabe et fælles afsæt og en fælles værdimæssig orientering i forhold til løsning og udvikling af opgaver i Hus A. Næste skridt var at nå fra fælles mål til en fælles prioritering af indsatser.

## En fælles prioritering af indsatser

Hvor værdidiskussionen var svær at tage hul på, fordi begreberne var abstrakte, førte et nyt fokus på prioriterede indsatser til en langt mere umiddelbar tilgængelig diskussion og produktion. Her oplevede medarbejderne, at de var på hjemmebane. En brainstorm fulgte til en lang liste af både eksisterende indsatser, som medarbejdere ønskede at videreudvikle, samt nye indsatser, som medarbejderne ønskede at udvikle fra bunden<sup>7</sup>. Ud fra denne bruttoliste blev der via individuel afstemning udvalgt en prioriteret liste over otte indsatser, der rummede nye såvel som videreudvikling af gamle indsatser:

### Prioriterede indsatser

- **Prioritering af 1-1-relation**
- **Bestræbelse på at arbejde efter 'Jette Flindt-modellen'**
- **Udvikling af en pædagogisk rød tråd**
- **Udvikling af kost-politik**
- **Udvikling af klare retningslinjer om ting, der ikke er til diskussion**
- **Oparbejdelse af bedre medicin håndtering**
- **Udvikling af motionstiltag**
- **Udvikling af kommunikationsveje, som spreder viden til hele huset**

<sup>7</sup> Listen er vedlagt som bilag 4, idet de indsatser, der ikke blev arbejdet videre med, potentielt kunne være til inspiration for fremtidige indsatser uafhængigt af nærværende udviklingsprojekt.

Uafhængigt af en meget produktiv og energifyldt proces omkring udvælgelsen af de prioriterede indsats, skal det nævnes, at de prioriterede indsats er et resultat af flertalsdemokrati. Den endelige liste er således et resultat af et pragmatisk valg i form af en udvælgelse af de otte indsats, som fik flest stemmer. Som en konsekvens heraf har et par af punkterne fået under 1/3-del af medarbejdergruppens stemmer, hvorfor der kan stilles spørgsmålstegn ved, hvor stor opbakning der reelt set har været omkring alle prioriterede indsats i medarbejdergruppen. I en første refleksionsrunde over den endelige liste blev der udmeldt generel tilfredshed. I det efterfølgende arbejde var det dog tydeligt, at der ikke blev investeret lige dele hjerteblod i alle indsats fra alle medarbejdere, om end en indledende diskussion forud for hvert punkt på dag 2 og 3 bidrog til en samlet forståelse for indsatsens værdi.

### 3.4. SÅDAN GIK DET PÅ DAG 2: INDSATSOMRÅDE 1 & 2

På dag 2 var ambitionen at formulere delmål, strategier og fastlæggelse af evalueringskriterier for første halvdel af de prioriterede indsats; dvs. for "Prioritering af 1-1-relation", "Udvikling af en pædagogisk rød tråd", "Bestræbelse på at arbejde efter 'Jette Flindt-modellen'", samt "Udvikling af kost-politik".

I det efterfølgende arbejde stod det imidlertid klart for medarbejderne, at "Udvikling af pædagogisk rød tråd" havde "Bestræbelse på at arbejde efter Jette Flindt-modellen" som et helt centralt indholdselement, hvorfor disse to punkter blev slået sammen. Samtidigt blev arbejdet omkring den første indsats "Prioritering af 1-1-relation" langt mere tidskrævende end planlagt, hvilket fik som konsekvens, at "Udvikling af kostpolitik" blev skubbet til dag 3 i sammenhæng med udvikling af motionstiltag. I fællesskab anså medarbejdere og evaluator en kombination af disse to punkter som ideel, idet kost og motion antoges at være overlappende emner. I den konkrete udmøntning viste denne vurdering sig ikke at holde vand, jf. "Sådan gik det på dag 3", hvilket må ansues som en vigtig erkendelse, idet den tydeliggør afstanden mellem en overordnet identifikation af en prioriteret indsats og en konkretisering af dens indhold.

#### 1. Indsatsområde: Prioritering af 1-1-relationen

En konkretisering af indsatsen; *prioritering af 1-1-relation*, viste sig at være en udfordring, idet indsatsen potentielt set favnede hovedparten af alt arbejde i Hus A. Indsatsen blev derfor genstand for mange konkrete erfaringsudvekslinger af stor betydning for etableringen af gensidig forståelse og fælles kultur, men det var dog gentagne gange nødvendigt at styre diskussionen tilbage til den konkrete dagsorden for kompetenceevalueringsforløbet.

I udgangspunktet var det let at blive enige om, at 1-1-relationen var vigtig i direkte overensstemmelse med det fælles mål "Vores kerneydelse er vores beboere – hvor samværet er i centrum" (jf. side 14). Det var dog svært at præcisere hvilke barrierer, der eksisterede, samt hvilke tiltag, der skulle bidrage til at sikre en prioritering af 1-1 relationen.

Diskussionen åbnede dog langsomt op for en problematisering af en, til tider, manglende respekt for det intime og private rum, der kunne opstå omkring 1-1-relationen – en respekt, som anskuedes for at være en forudsætning for at etablere en god 1-1-relation. Frustrationen rummer den komplekse problemstilling, at Hus A først og fremmest er beboerens hjem, men også de øvrige beboeres hjem, og særligt problematisk; også en arbejdsplads, hvor mange fagpersoner har sin gang. I

dette lys blev **delmål 1** formuleret: **Alle, både kollegaer og beboere, skal arbejde med at være opmærksomme på ikke at forstyrre de mange intime rum, i lejlighed såvel som på fællesarealer.**

Det viste sig overordentlig vigtigt at få italesat denne komplekse problemstilling, som nogle medarbejdere ikke tidligere havde reflekteret over. Grundlæggende etiske overvejelser over krænkelse af private og intime rum blev fremsat, men i tilløb hertil kom der også en del konkrete bud på regelsæt, ex. indførslen af særlige stop-tegn, særlige regler for, hvornår konkrete beboere måtte færdes hvor etc.

I kølvandet på disse forslag opnåede medarbejderne imidlertid en væsentlig erkendelse: "det duer ikke med for mange regler", "det skal omsættes i en praksis vi alle kan leve med". Alt for konkrete og mangfoldige regler ville begrænse medarbejderen og særligt beboerens handlefrihed (og hermed medbestemmelse) u hensigtsmæssigt. Som en medarbejder påpegede, "jeg kan ikke lide at beboere karakteriseres som forstyrrende i eget hjem". Arbejdet med at udarbejde strategier lagde således i første omgang op til udarbejdelsen af et særligt konkret regelsæt, der skulle have til formål at værne om 1-1 relationen, men endte i stedet op med nogle bredere etiske forskrifter, der i højere grad beror på opfordringer til hensyntagen og indlevelse via evner til at læse situationer og 'ikke bare brase forstyrrende ind'.

**Delmål 2** blev formuleret i direkte forlængelse af en tydeliggørelse af medarbejdernes ansvar for beboernes selvbestemmelse: "**Respekt for beboernes medbestemmelse og livskvalitet betyder, at kollegaer skal være indforstået med, at ting tager den tid, ting tager, omkring den enkelte beboer fra gang til gang**".

Delmålet implicerede tydeligvis et dilemma i balancegangen mellem en 'retfærdig' fordeling af arbejdsopgaver mellem medarbejdere kontra hensynet til, at ting tager den tid, ting tager, omkring den enkelte beboer. Et væsentligt pædagogisk argument, der syntes at retfærdiggøre delmålet, blev, at selv dagligdags gøremål som det at tage tøj på bør være en pædagogisk aktivitet i Hus A. I så fald kan selv de mest konkrete hverdagsaktiviteter ikke blot reduceres til praktiske gøremål, men angår det centrale pædagogiske arbejde med beboeren.

Der blev bredt bakket op omkring dette argument, men også identificeret afgørende organisatoriske forudsætninger for, at en sådan vision kan realiseres: Grundlæggende kræves der *tillid* til, at andre kollegaer sørger for 'resten af afdelingen', mens man selv er optaget, dels er det nødvendigt med både en overordnet arbejdsfordeling og orientering samt kontinuerlige aftaler, så man ved, hvor man har hinanden i løbet af en arbejdsdag.

**Delmål 3: "Kollegaer skal have tillid til, at de gensidigt overholder aftaler i løbet af dagen"** blev formuleret i erkendelsen af, at der kræves et styrket kollegialt samarbejde for at realisere visionen om, at "ting tager den tid, som ting tager, omkring den enkelte beboer."

Det blev i denne proces tydeligt for medarbejdergruppen, at kommunikation udgør kernen i et godt kollegialt samarbejde. Men hvad menes der med kommunikation? Medarbejderne fastholdt her en ambition om at videreformidle egne oplevelser og opgavevaretagelser til kollegaer, hvorfor begre-

berne åbenhed og tydelighed må anses for at være nøgleord i bestræbelserne på at opbygge tillidsfulde bånd medarbejderne imellem.<sup>8</sup>

## 2. Indsatsområde: Formulering af pædagogisk rød tråd

Som tidligere nævnt erkendte medarbejdergruppen allerede fra starten af dag 2, at en integration af Jette Flindts pædagogik omkring udviklingshæmmede ville være identisk med implementeringen af en pædagogisk rød tråd i Hus A. Via arbejdet med indsatsen *Prioritering af 1-1-relation* var det imidlertid også blevet tydeligt for gruppen, at der eksisterede et basalt behov for kommunikation og formidling af Hus A's generelle arbejde til både nye og gamle medarbejdere, faste og vikarer, såfremt ambitionen om en rød tråd skulle fastholdes. Med disse erkendelser in mente blev der forholdsvis hurtigt identificeret to overordnede delmål i tilknytning til at formulere pædagogisk rød tråd i form af dels (1) "Implementering af Jette Flindt" og (2) "Formulering af Jette Flindt".

I forhold til **delmål 1: "implementering af Jette Flindt"** kunne flere af medarbejderne trække på deres opbyggede viden fra kurser i Jette Flindts pædagogik, hvilket gjorde dem i stand til at formulere ret præcise pædagogiske mål, i form af

- a. at lære at anvende 'repræsentationssystemet' dvs. den måde verden opfattes på,
- b. at lære hvordan man 'bliver hjemme hos sig selv' i forhold til at være afstemt til udelukkende at møde beboeren dér, hvor beboeren er lige nu, samt
- c. at opøve en kollegial evne til 'at matche hinanden' for at tilvejebringe en vis ensartethed i arbejdet med beboerne.

Som en kontrast hertil stod det også klart, at der iblandt nye kollegaer, hos køkkenpersonale og vikarer eksisterede et vidensunderskud, som skulle indhentes, såfremt implementeringsmålet skulle have nogen gang på jorden. Ideer til mentorordninger blev i den henseende barslet og opfølgning på kursus-virksomhed blev etableret, ligesom ideer til uddybning af vikarmapper og videreformidling til vikarer blev udformet.

Endeligt stod det klart, at dagtilbuddet *Regnbuen*<sup>9</sup> kunne blive en vigtig strategisk samarbejdspartner i realisering af implementeringsmålet, idet Regnbuen qua et udviklingsprojekt har oparbejdet særlige erfaringer med implementering af Jette Flindts pædagogik.

Udarbejdelsen af strategier for implementering af Jette Flindt blev en yderst konkret og produktiv proces, der tydeliggjorde en særlig stemthed/energi omkring realiseringen af en pædagogisk rød tråd. Som nogle medarbejdere antydede, var der måske også mere end blot en styrkelse af medarbejdergruppens pædagogiske faglighed på spil. Udsigten til at kunne blive en foregangsinstitution, med en konkret formuleret pædagogisk linje, ville efter alt at dømme kunne styrke Følstrups ry og hermed de ansattes anerkendelse.

I forhold til **delmål 2: "formulering af Jette Flindt"**, blev Regnbuen igen identificeret som strategisk samarbejdspartner. Flere strategier var imidlertid allerede forud for kompetenceevalueringsforløbet vedtaget i henhold til beskrivelse af deciderede brugsanvisninger for Jette Flindts pædagogik

<sup>8</sup> Bilag 1 udgør en samlet oversigt over delmål og strategier for de 7 indsatsområder.

<sup>9</sup> Regnbuen er et dagtilbud for udviklingshæmmede i Frederiksborg Amt, hvor nogle af Hus A's beboere er tilknyttet.

samt kalendersatte kursusdage med Jette Flindt, hvor en yderligere skriftliggørelse af Flindt-pædagogikken skulle udarbejdes.

Den største udfordring syntes i høj grad at være en fremtidig integration af det elektroniske journaliseringsprogram "Bostedet" og det begrebsapparat, som er koblet til anvendelsen af Jette Flindts pædagogik. Umiddelbart var mulighederne åbenlyse: At arbejde med et journaliseringsredskab, der samtidig gav mulighed for pædagogisk refleksion via Jette Flindts pædagogiske begrebsapparat, syntes meningsfuldt, men flere medarbejdere udtrykte modvilje. Formuleringen af en strategi omkring integrering af Jette Flindts pædagogiske begrebsapparat med Bostedssystemet bidrog i den forstand til en ekstraordinær erkendelse af, at flere medarbejdere følte sig usikre omkring anvendelse af det elektroniske journaliseringssystem, ligesom flere problematiserede den tid, der gik fra beboerne i arbejdet med journalisering, hvilket må betegnes som centrale barrierer. Disse barrierer blev italesat og må antages at udgøre konkrete udfordringer i forbindelse med en fremtidig konstruktiv anvendelse af Bostedssystemet som et redskab til formulering af Jette Flindts pædagogiske begrebsapparat.

### Evaluering af de prioriterede indsatser

Dag 2 afrundedes med en diskussion af mulige evalueringsmetoder knyttet til implementering af delmål i det daglige arbejde.

Bostedet blev her indledningsvist nævnt som en oplagt selvevalueringsplatform, der løbende kunne føre til refleksioner over praksis. Med henvisning til de forbehold, medarbejderne generelt havde imod "Bosteds-systemet", blev denne tilgang imidlertid afvist som værende urealistisk. Forud for anvendelsen af et sådant instrument ligger en udfordring i at gøre brugerne hjemmevant og skabe rammer i hverdagen til anvendelse af systemet.

Alle medarbejdere var imidlertid enige i nødvendigheden af at implementere konkrete evalueringsmetoder. Det var så at sige ikke nok at have plancher med delmål og strategier hængende samt en endelig afrapportering (denne!) liggende som en forudsætning for løbende evaluering og selvevaluering i forhold til videre udvikling og læring. Omvendt var der en generel usikkerhed over, hvordan der skulle skabes et rum til refleksion og hermed selvevaluering i det daglige arbejde.

Som en konsekvens heraf blev det i første omgang besluttet at afholde en evalueringdag i samarbejde med TMC i det sene efterår, eventuelt i november, som en foreløbig status på implementeringen af de mange strategier til realisering af delmål.

Dernæst endte medarbejdergruppen med at fastholde en helt afgørende beslutning om at gøre delmål og strategier til et fast punkt på afdelingspersonalemøder ind til evalueringdagen i efteråret 2009.<sup>10</sup> Hermed blev tilbagevendende mundtlige evalueringer på personalemøder etableret som den generelle evalueringplatform for medarbejdergruppens videre læringsproces.

---

<sup>10</sup> Det kan eventuelt anbefales at anvende bilag 1: "Delmål og strategier for de 7 indsatsområder" som konkret redskab i evalueringprocessen på afdelings- og personalemøder.



### 3.5. SÅDAN GIK DET PÅ DAG 3: INDSATSOMRÅDE 3,4,5,6 & 7

På dag 3 var ambitionen at formulere delmål, strategier og fastlæggelse af evalueringskriterier for *sidste* halvdel af de prioriterede indsatser; dog nu med den ændring, at motion var slået sammen med kost, dvs. at der skulle arbejdes med "Medicinhåndtering", "Udvikling af kostpolitik og motions tiltag", "Klare retningslinjer for ting, der ikke er til diskussion" samt "Udvikling af kommunikationsveje for at sprede viden". Trods en meget ambitiøs dagsorden og en frokost, der lod vente på sig, nåede vi i land uden de store overspringshandlinger.

#### 3. indsatsområde: Medicinhåndtering

Medicinhåndtering var først på dagsordenen, og her var der ingen tvivl om, at det var behovet for at øge viden og sprede viden i Hus A omkring medicinhåndtering, som var omdrejningspunktet.

**Delmål 1** blev formuleret som en ambition om, at "**Alle skal kende procedurer for medicinhåndtering**". I forhold til dette delmål blev en gennemgående problemstilling igen aktuel i forhold til vidensdeling i Hus A mellem fast personale og vikarer. Det blev i denne diskussion tydeligt, at det ikke er muligt at varetage en stilling som vikar i Hus A uden en betydelig indføring i varierede vidensområder, herunder medicinhåndtering.

En anden væsentlig erkendelse opstod i diskussionen af, hvordan man bedst sikrer, at viden bliver overleveret. Her skelnes der efterfølgende mellem mundtlig/teoretisk overlevering og en visuel/praktisk overlevering ud fra erkendelsen af, at mange procedurer er knyttet til en praksisviden, hvor forståelser for medicin kobles til særlige handlinger; jf. begrebet *medicinhåndtering*. Konkret ønskede man ud fra denne erkendelse at udarbejde lister, med afkrydsning af, hvorvidt procedurer for medicinhåndtering både var 'læst' og 'set'. Erkendelsen af, at læring i Hus A ofte har en både teoretisk og praktisk del, førte for så vidt til en generalisering af sådanne lister, hvor det både sikres, at medarbejdere har læst/hørt og set/prøvet. I vidensdeling omkring Jette Flindts pædagogik ansues det eksempelvis som relevant at kombinere teoretiske og praktiske overleveringer; at læse og se.

En sidste central diskussion beroede på forholdet mellem tillid og ansvar iblandt kollegaer. I en erkendelse af, at man kan glemme medicin, blev det italesat som acceptabelt at spørge ind til, hvorvidt kollegaer har husket at give medicin, uafhængigt af at det kan fremstå som et udtryk for mangel på tillid. Det kollegiale ansvar for udførelsen af en vigtig opgave; korrekt medicinhåndtering vurderes her at have førsteprioritet.

**Delmål 2** blev formuleret som et krav om, at "**Alle skal på medicinhåndteringskursus modul 1**". Det meget eksplicitte delmål blev formuleret som en erkendelse af, at Hus A, med mange medarbejdere og skiftende vagter, står for svagt, hvis grundlæggende indføring i medicinhåndtering udelukkende er fordelt på få medarbejdere.

**Delmål 3 og 3a** blev formuleret som mere udviklingsorienterede delmål, der skulle skabe grobund for en videreudvikling af medarbejdernes kompetencer indenfor medicinhåndtering. I den forbindelse blev **delmål 3: "Vi skal trække på epilepsi-sygeplejersken på Hillerød Sygehus"** samt **delmål 3a: Vi ønsker med hjælp fra epilepsi sygeplejersken på Hillerød Sygehus at udbrede viden fra Philadelphia (epilepsihospitalet) om epilepsi"** formuleret i erkendelsen af, at der her eksisterede en

strategisk samarbejdspartner, som ville kunne inddrages på personalemøder i forbindelse med videnuddeling.

#### 4. og 5. indsatsområde: Kostpolitik og motionstiltag

Prioriteringen af kostpolitik og motionstiltag som indsatser afstedkom på baggrund af den sundhedsdiskurs som præger den generelle offentlige debat, men som også har bevirket, at kost og motion er gjort til et kommunalt indsatsområde i Hillerød. Koblingen mellem livskvalitet og sundhed har i den forstand været udgangspunktet for at sammentænke kost og motion, men allerede i den indledende diskussion om, hvorfor netop kostpolitik og motionstiltag var prioriterede indsatser, blev det tydeligt, at der i praksis var tale om to væsensforskellige indsatsområder. Diskussionen og formuleringen af delmål og strategier blev derfor opdelt på 2 indsatsområder:

#### 4. Indsatsområde: Udvikling af kostpolitik

I og med at det er via personalet i Hus A, at beboerne præsenteres for mad og madudvalg, blev det også tydeligt, at kost er en tematik, som i praksis rejser dilemmaet mellem omsorgspligt, her forstået som pligten til at udøve omsorg ved at give sund mad, versus medbestemmelse, her forstået som beboerens mulighed for at være med til at definere madudvalg og hermed madvaner.

Uafhængigt af at dette dilemma blev erkendt, var centrale sundhedsmæssige og fysiologiske argumenter med til at betone *omsorgspligten* i de delmål, der blev udarbejdet omkring en fremtidig kostpolitik. Dels blev der henvist til koblingen mellem negativ adfærd og usund kost i forbindelse med viden om epilepsi, dels blev der sundhedsmæssigt henvist til kostpyramiden i henhold til Sundhedsstyrelsens anbefalinger. Som et resultat heraf blev der lagt strategier for øget viden om kostsammensætning (**delmål 5**), der blev fokuseret på portionsstørrelser ud fra både et økonomisk og et sundhedsmæssigt rationale (**delmål 3**), der blev der fokuseret på øget økologisk vareudvalg (**delmål 2**), større variation i kost via gentagne madtemadage (**delmål 4**) (ex. grød, fisk og vegetardage), og desuden blev kage begrænset til weekend og helligdage (**delmål 6**).

Ud fra et medbestemmelsesperspektiv blev det dog også tydeligt, at det er svært at regulere indkøb af sodavand og slik for beboerens lomme penge, og man fastholdt således en grænse mellem medarbejdernes definitionsret over mad og madudvalg i forhold til det generelle madbudget og beboerens mulighed for selv at definere mad og madudvalg i forhold til lomme penge.

I udformning af delmål og strategier for kost blev det endvidere tydeligt, at køkkenpersonalet er omdrejningsfigur i implementeringen af strategier for en ny kostpolitik (**delmål 7**). En afgørende forudsætning for det videre arbejde var således at øge køkkenpersonalets viden om sund kost samt løbende sparring med køkkenpersonalet.

#### 5. indsatsområde: Udvikling af motionstiltag

Motion rejser så at sige et tilsvarende dilemma som dilemmaet i relation til kost omkring omsorgspligt og medbestemmelse. Der var i medarbejdergruppen enighed om, at beboerne havde brug for motion, og at medarbejderne som en del af deres omsorgspligt var ansvarlige for at facilitere motion. Motion viste sig imidlertid at være en indsats, som var langt sværere at forholde sig til i Følstrups hverdagspraksis, grundet flere af beboernes dårlige fysik. Som en medarbejder udtrykte, kræver motionstiltag, at "man må tænke kreativt". Konkret blev der lagt vægt på muligheden for at inddrage en fysioterapeut som strategisk samarbejdspartner, jf. **delmål 1: "Opfølgning på fysio-**

rapi". **Delmål 4 "Vi skal gøre brug af sanserum, når det etableres + Snuzelhuset<sup>11</sup>"** var ligeledes tænkt som inspiration til øget motion.

Samtidig var det væsentligt at få italesat, at motion ikke kun er skemalagte indslag, men også er almen bevægelse i hverdagen, såsom at komme op og stå og sætte sig ned igen. I den forstand blev det erkendt, at det var vigtigt at skabe incitament til bevægelse, hvorfor **delmål 2**, meget konkret blev formuleret som **"Der skal etableres udgang til haven"**.

#### 6. indsatsområde: Udarbejdelse af klare retningslinjer for ting, der ikke er til diskussion

Oprindeligt blev indsatsen "Udarbejdelse af klare retningslinjer for ting, der ikke er til diskussion" prioriteret med afsæt i en diskussion over praktiske gøremål i Hus A som til tider bliver forsømt. Der udspillede sig på dag 1, hvor de prioriterede indsatser blev formuleret, en længere diskussion over vigtigheden af at udføre praktiske gøremål og deres betydning for hverdagens sammenhæng. Dette foranledigede medarbejderne til at udtrykke et særligt behov for at få ekspliciteret klare retningslinjer for praktiske gøremål, således at det ikke skulle 'fylde' i hverdagen, jf. den centrale værdi "Vores kerneydelse er vores beboere – hvor samværet er i centrum" (jf. side 14). Netop formuleringen af et sådant værdiafsæt samt formulering af pædagogisk rød tråd og betoning af 1-1-relationen på dag 2, syntes i kompetenceevalueringsprocessen at have mindsket interessen for dette indsatsområde betydeligt. Indsatsen blev i det store og hele reduceret til en diskussion af samarbejdet med køkken- og rengøringspersonale for at afklare, hvor meget eller hvor lidt medarbejderne var forpligtigede på praktiske gøremål.

#### 7. indsatsområde: Udvikling af kommunikationsveje for at sprede viden i Hus A

Kompetenceevalueringsforløbet havde løbende bidraget til at tydeliggøre et generelt behov for udvikling af kommunikationsveje i Hus A på tværs af kollegaer; gamle som nye, faste som vikarer. Det sidste indsatsområde; "Udvikling af kommunikationsveje for at sprede viden i Hus A", kan derfor et stykke hen ad vejen karakteriseres som et opsamlingspunkt for tidligere debatterede problematikker omkring kommunikationsbarrierer og påpejninger af behov for kollegial vidensdeling.

Heraf udsprang **delmål 2: "at optimere anvendelsen af Bostedssystemet"**, **delmål 3: "udvikling af, hvordan der videregives information til vikarer generelt"** samt **delmål 5: "implementering af en forpligtelse på at opsøge information og ajourføre sig for alle medarbejdere"**.

I forhold til **Bostedssystemet** var der både tekniske barrierer (hurtigere pc-adgang) og fysiske barrierer (placering af pc i de rum medarbejdere og beboere bevæger sig i) som skulle overskrides for at lette adgangen til Bostedssystemet. Dertil kom som tidligere nævnt behovet for en optimering af håndtering af systemet, der førte til initiativer omkring kurser og sidemandsoplæring ved superbrugere.

Hvad angår **vikarinformation** blev der udviklet strategier til at udvide den såkaldte vikarmappe med adskillige manualer, jf. bl.a. nye beskrivelser af medicinhåndtering, pædagogisk rød tråd og kost og motionsstrategier på baggrund af de strategier denne rapport indeholder. Det var dog afgørende at få konstateret, at kommunikation til vikarer ikke alene kan bero på skriftlig formidling i en vikarmappe. I den henseende blev de fastansattes ansvar som gode rollemodeller i praksis betonet. Mentorordninger til vikarer, på lige fod med fastansatte, blev også iværksat som strategi.

<sup>11</sup> Snuzelhuset er et terapeutisk behandlingssted, der ligger i tilknytning til bosted i Helsingør.

Der blev ikke udarbejdet strategier til **delmål 5: "Implementering af en forpligtelse på at opsøge information og ajourføre sig for alle medarbejdere"**. Delmålet blev anskuet som et værdimæssigt statement, og konkrete handlingsansvisninger ansås for allerede at være uddybet i de øvrige delmål. Det er dog værd at nævne den generelle udfordring som adskillige medarbejdere påpegede i forhold til at skabe tid og rum til at opsøge information og ajourføre sig i en travl hverdag, hvor omdrejningspunktet er og bør være beboeren. Ligesom der er blevet konstateret et dilemma omkring udførelsen af praktiske opgaver, må også det at sætte tid af til at indhente og ajourføre sig på viden anskues som en opgave, der tager tid fra 1-1-relationen med den enkelte beboer og som derfor fordrer et stærkt kollegialt samarbejde og en dyb tillid til, at opgaverne i huset prioriteres hensigtsmæssigt.

I tillæg til ovenstående delmål fremkom to nye delmål som ikke tidligere havde været debatteret i form af **delmål 1: "Vi vil gerne have forbedret vores mødestruktur"** og **delmål 4: "Ønsker om deadlines for implementering af beslutninger"**. Disse delmål var begge forankret i et ønske om en mere struktureret og beslutningsdygtig mødekultur. En formalisering af, hvordan en dagsorden bliver til, hvem der styrer møder og hvem der refererer var konkrete strategiske svar på dette ønske, ligeså vel som eksperimenter med systematisering af, hvordan der tages beslutninger vha. et kortsystem (rød for uenig, grøn for enig) blev fremlagt som strategi.

Hvad angår ønsker om deadlines var sagen ikke så ligetil som først antaget. Endnu engang opstod diskussionen om, hvor grænsen går mellem styring og tillid til kollegaers udførelse af opgaver og delmålet bevægede sig derfor fra en ambition om faste regler for deadlines til en udmelding om, at deadlines beror på tillid til kollegaer.

### Evaluering af prioriterede indsatser

På dag 3 blev der ikke tilføjet yderligere evalueringsværktøjer til delmålene fra dag 3. Således fastholdt medarbejdergruppen aftalen om en evalueringdag med Teori og Metodecentret til efteråret samt løbende evaluering på personalemøder. I dette lys blev det ekstra vigtigt for evaluator at betone nødvendigheden af at insistere på de prioriterede indsatser som fast punkt på personalemøder, såfremt en implementering af strategierne for de enkelte delmål skulle kunne realiseres.

Der er en fare for, at evalueringdelen i kompetenceevalueringforløbet blev underprioriteret tidsmæssigt, således at medarbejderne ikke fik en reel forståelse for, hvor central evalueringdelen er i forhold til implementering af de fremsatte delmål i det daglige arbejde. I den henseende skal der her fremsættes en bekymring for, hvorvidt de vedtagne delmål og strategier i den videre proces vil indgå i selvevalueringprocesser som kan føre til læring på baggrund af nyhøstede og løbende erfaringer.

### Afrunding på forløbet

Evalueringforløbet havde til formål at bidrage til at medarbejdergruppen i Hus A fik ejerskab over en fælles og målrettet indsats i Hus A. Ambitionen med kompetenceevalueringforløbet var i den forstand også, at forløbet skulle kunne skabe rum for italesættelse af mål, ønsker og forestillinger, der ikke til daglig efterlades tid til at reflektere over.

Ud fra et evaluator-perspektiv var det tydeligt, at medarbejdergruppen havde et stort behov for at mødes på tværs og skabe grobund for en fælles indsats. En del af den medarbejdertilfredshed som

blev udtrykt afslutningsvist kan derfor udmærket bero på en generel tilfredshed over simpelthen at være tildelt tid til at mødes og tale sammen.

Ikke desto mindre blev der fra medarbejderne udtrykt særskilt tilfredshed med kompetenceevalueringens foreløbige produktresultater; bl.a. blev der udtrykt en generel overraskelse over, "hvor vidt vi nåede omkring" og over at "der er kommet ting på bordet som medarbejdergruppen har gået og brændt lidt inde med". Der blev desuden udtrykt generel tilfredshed med processen; det blev anerkendt som "godt at evaluator har skåret af hvor der har været behov for det og styret processen" og godt at "alle er kommet til orde".

I tillæg, blev det anset som positivt at en evaluator kunne bidrage til at sætte ord på overvejelser og tanker. I den henseende er det altid nødvendigt at overveje risikoen for evaluators evne til at styre processen indholdsmæssigt. Det generelle indtryk var dog, at der fra de medarbejdere, der generelt ytrede sig (størstedelen) var fuld opbakning til det sagte, vedtagne og nedskrevne. Til gengæld har det ikke været muligt at gennemskue, hvorvidt de få medarbejdere som i processen generelt var mere tilbageholdne i diskussionerne, oplevede at deres holdninger blev repræsenteret.

Kompetenceevalueringsforløbet blev afrundet i en god og positiv ånd; de medarbejdere der ytrede sig var stolte af produktresultatet, glade for processen, men naturligt også lidt afventende overfor at blive sluppet løs med et så omfangsrigt udviklingsprojekt i favnen. Som en medarbejder sagde "jeg håber vi kan holde ilden ved lige". Medarbejderne blev af Teori og Metodecentret anerkendt for deres ild, deres engagement og tilstedeværelse som gjorde forløbet til en konstruktiv proces.

# KONKLUSION

Et overordnet mål med kompetenceevalueringsmodellen i Hus A var at udvikle et rum, hvor en samlet medarbejdergruppe arbejder med en målrettet pædagogisk indsats. Endemålet med kompetenceevalueringsforløbet var i den forstand at etablere en tydelighed omkring mål, delmål og strategier, samt en oplevelse af et fælles ejerskab i realiseringen og videreudviklingen af mål, delmål og strategier via selvevaluering.

## En produktiv og konstruktiv indsats om en god platform for videre udvikling

På 3 hele arbejdsdage nåede medarbejderne i Hus A rundt om kompetenceevalueringsmodellens tre faser; (1) Fastlæggelse af visioner og mål, (2) Identificering af indsatsens styrker og svagheder, herunder prioritering af indsatser samt (3) Formulering af delmål og strategier samt evalueringskriterier. Konkret førte processen til udvikling af 7 prioriterede indsatser, i alt 28 delmål samt et væld af strategier til realisering af disse, jf. bilag 1 side 23. Alene denne numeriske opsummering tydeliggør en særdeles produktiv proces, men anskuet fra evaluators side var indholdssiden også udtryk for en engageret, konstruktiv og seriøs proces.

Produktudviklingen var et resultat af en fortløbende proces, hvor medarbejdernes forestillinger og ambitioner blev diskuteret som afsæt for fælles beslutninger i det videre arbejde. På tværs af disse mange diskussioner og beslutninger synes det hensigtsmæssigt at fremhæve nogle generelle betragtninger af betydning for den videre udviklingsproces i medarbejdergruppen:

## Værdidiskussioner er ikke blot en abstrakt øvelse, men også et konstruktivt erkendelsesredskab

Først og fremmest var den indledende værdidiskussion af stor betydning, idet den tydeliggjorde, at værdiformuleringer kan rumme mange indholds betydninger. I diskussionerne af værdiers indhold er det derfor muligt at indhente bred forståelse for forskellige medarbejders opfattelse af formålet med deres arbejde. Med tanke på, hvor mange erkendelser der udsprang af den krævende værdidiskussion på dag 1 kan det anbefales, at de fælles værdiorienterede mål med indsatsen i Hus A, jf. side 12, tages op til drøftelse med jævne mellemrum, eksempelvis hvert halve år.

## Det pædagogiske arbejde er dilemmafuldt

Kompetenceevalueringsforløbet bidrog dernæst til at tydeliggøre nogle uundgåelige dilemmaer i det pædagogiske arbejde – og særligt i arbejdet med udviklingshæmmede - som kræver tilbagevendende refleksion og supervision.

## Det pædagogiske arbejde i Hus A kræver en hårfin balancegang mellem omsorgspligt og medbestemmelse

Først og fremmest blev den hårfine balancegang mellem omsorgspligt og medbestemmelse tydeliggjort; særligt i arbejdet med delmålene kostpolitik og motionstiltag, men også i arbejdet med delmålet omkring prioritering af 1-1-realtioner. Når et fælles mål med indsatsen i Hus A overordnet er formuleret som "Vi ønsker at opfylde vores omsorgspligt – men ønsker også at skabe rum for medbestemmelse" anerkendes balancegangen mellem omsorgspligt og medbestemmelse som et uundgåeligt dilemma i Hus A's hverdag. Dilemmaet dukker op i selv de mest basale hverdagsrutiner: Hvad er det eksempelvis for et madudvalg vi præsenterer vores beboere for, og hvorfor? At give plads til sådanne diskussioner er afgørende for at handle bevidst og pædagogisk refleksivt ud fra en

ambition om på bedst mulig vis at imødekomme både omsorgspligt og medbestemmelse. Det tydeliggjorde kompetenceevalueringsforløbet!

### Prioritering af arbejdsopgaver med afsæt i fælles mål med indsatsen i Hus A kræver åben dialog og tillid

Dernæst var det også tydeligt, at arbejdet i Hus A indebærer nogle modsatrettede forventningskrav til medarbejderne i form af en afstemning mellem kerneydelsen; samværet med beboeren, og de mange øvrige ydelser som er nødvendige for at dette samvær kan fungere optimalt; eksempelvis medarbejderes opdatering på viden, medarbejderes overlevering af viden, varetagelse af praktiske opgaver i henhold til den generelle husholdning etc. Dette grundlæggende dilemma i prioriteringen af arbejdsopgaver udspiller sig i planlægningen af det daglige arbejde, og tydeliggør et fortløbende arbejde med at styrke en åben dialog samt tillidsbånd imellem medarbejdere.

### Udvikling i det fremtidige arbejde afhænger af, hvorvidt samarbejdspligt kan omsættes til praksis

En overordnet konklusion fra kompetenceevalueringsforløbet er, at den fremtidige udvikling af arbejdet i Hus A afhænger af, at den uomgængelige værdi *Samarbejdspligten* omsættes til praksis. Det er m.a.o. afgørende nødvendigt, at der udvikles en viden om og respekt for Hus A's mangfoldige medarbejderstabs varierende arbejdsopgaver som en platform for en fælles indsats.

### Løbende selvevaluering er en forudsætning for implementering af strategier og realisering af delmål

Som nævnt var et af formålene med kompetenceevalueringsforløbet at styrke medarbejdernes ejerskab i forhold til den fælles indsats i Hus A. I overvejende grad vurderer Teori og metodecentret, at grundstenen til at indfri disse forventninger blev lagt gennem kompetenceevalueringsforløbet. Det videre arbejde afhænger af Hus A's evne til i dagligdagen at implementere de vedtagne strategier med henblik på at realisere de vedtagne delmål. Det anses dog ikke for muligt at fastholde en implementeringsproces af det omfang Hus A har lagt grundstenene til, med mindre der skabes rum til evaluering kontinuerligt over de næste mange måneder.

Som evaluator er det simpelt at insistere på at disse evalueringsrum *må* etableres, men i praksis bidrager dette krav til endnu engang at rejse dilemmaet omkring prioritering af opgaver. Der skal lyde en stor anerkendelse til Hus A's medarbejdere for at gå aktivt ind i håndteringen af sådanne dilemmaer i deres arbejdsliv, men det ændrer ikke ved det faktum, at kompetenceevalueringsforløbet kræver, at medarbejderne også i fremtiden bruger tid og kræfter på opgaver som nu og her tager tid fra den enkelte beboer, men som på sigt gerne skulle styrke Hus A's fælles mål: beboeren i centrum, det hele menneske frem for handicappet, en reflekteret balancegang mellem omsorgssvigt og medbestemmelse, en pædagogisk rød tråd samt en anerkendelse af kollegaers ressourcer.

Med medarbejdernes egne ord: "Jeg håber vi kan holde ilden ved lige, så dette arbejde ikke er spildt.", "Jeg håber at vi kommer til at rykke i fællesskab og får skabt en fælles kultur"

TMC ser frem til at gense medarbejdere og ledelse i Hus A i det sene efterår.

# BILAG

## BILAG 1: DELMÅL OG STRATEGIER FOR DE 7 INDSATSOMRÅDER

Indsatsområder
1. Prioritering af 1-1 relation
2. Formulering af pædagogisk rød tråd/Jette Flindt
3. Medicinhåndtering
4. Kost
5. Motion
6. Udarbejdelse af oversigt over 'ting der ikke er til diskussion'
7. Udvikling af bedre kommunikationsveje

### 1. indsatsområde: Prioritering af 1-1 relation

1. Alle, både kollegaer og beboere, skal arbejde med at være opmærksomme på ikke at forstyrre det intime rum/de mange intime rum (i lejlighed såvel som på fællesarealer)

Strategier:

- Man skal bruge sine evner til at analysere beboeres/kollegeres situationer
- Vi skal kunne se, høre og mærke efter – at stikke en finger i jorden
- Der skal være åben kommunikation, som tillader kolleger at værne om det intime rum
- Vi er der, hvor beboeren er i situationen (man skal tage hensyn til den situation, vi er i)

2. Accept af/respekt for beboernes medbestemmelse og livskvalitet betyder, at kolleger skal være indforstået med, at ting tager den tid, ting tager omkring den enkelte beboer, fra gang til gang

HUSK: En ting som at tage tøj på bør være en pædagogisk aktivitet – hvis man tager tid til det

Strategier:

- "Læg dit ur"
- Der skal være plads til at bryde skemaet i.f.t. beboerens ønsker og behov. Du har et ansvar for at have det overordnede blik i.f.t. den enkelte beboer s dagsforløb for at kunne skabe den tid, der giver medbestemmelse
- Mød beboeren i god tid – orientér dig.
- Vi skal have tid til kl. 8 (Søsiden)/ kl. 7 (Vejsiden) at kigge i 'bostedet' og den fælles dagbog og orientere sig på den enkelte beboer



### 3. Kolleger skal have tillid til, at de gensidigt overholder aftaler i løbet af dagen

Strategier:

- Arbejdsopgaverne skal være klare (hører med under indsats, der skal formuleres på dag 3)

## 2. indsatsområde: Formulering af pædagogisk rød tråd/Jette Flindt

### 1. Implementering af Jette Flindt

a) At lære at anvende repræsentationssystemet

b) At arbejde med at være afstemt til udelukkende at møde beboeren dér, hvor beboeren er lige nu - hvordan man kan 'blive hjemme hos sig selv'

c) Vi skal matche hinanden, ensartethed i tilgangen

Strategier:

- Find Regnbuens formulering – til inspiration (det gør Inger inden kursus)
- At lære at anvende repræsentationsskemaet – ved Jette Flindt kursus + bog i.f.m. kursus + Regnbuens formulering + opfølgning med Jette
- Kolleger skal matche, ensartethed – når der kommer nye medarbejdere, skal de indføres i tankegangen (fx ved følvagter, mentorordning)
- Information skal stå i dagbogen
- Jette Flindt skal implementeres i stillingsbeskrivelsen
- Jette Flindt skal være et adgangskort for at være i Hus A
- Inger undersøger, om introkursusmulighed
- Brugsanvisningen/J.F. skal ligge i vikarmappen
- Flere skal kunne redigere vikarmappen/vikaransvarlige/mentor (mindst én mere)
- Tjeklisten til nye ansatte skal inkludere Jette Flindt
- Erfaringsmøde om mentorordning (Inger plus flere)
- Vi skal øve os på at 'blive hjemme hos os selv' – kan bede en kollega om at hjælpe med at observere
- Vi skal bruge hinanden til at observere hinanden
- Vi skal arbejde med at synliggøre feedback'en (til hinanden som kolleger, også over for vikarer)

### 2. Formulering af, hvordan Jette Flindt skal anvendes i Hus A

Strategier:

- Find Regnbuens formulering – til inspiration (det gør Inger inden kursus)
- I maj/juli formuleres brugsanvisninger ud fra to beboere'
- Kursusdag med Jette i september
- Ressourcer til flere kursusdage med Jette Flindt i efteråret (der ligger nogle ressourcer, siger Inger)
- Integrering af brugsanvisningerne med 'bostedssystemet'
- Vi skal kunne bruge 'bostedssystemet' – der kommer en fælles indføring i systemet til efteråret (Inger er opmærksom på det)
- I 'bostedssystemet' skal der findes faste modeller/skemaer, der tager afsæt i Jette Flindts pædagogik

### 3. Socialmotorik – et muligt redskab til samvær

#### Strategier:

- Vi vil gerne have en temadag om socialmotorik med Charlotte og Carlo

## 3. indsatsområde: Medicinhåndtering

### 1. Alle skal kende procedurer for medicinhåndtering

#### Strategier:

- (Hvordan bliver alle inddraget?) Vikarmøder kunne være en mulighed – men deltager alle vikarer i disse møder? En idé er at uddele sedler hvor der står at det er vigtigt at møde op til møderne. Teamleder er som udgangspunkt ansvarlig for at videreformidle viden om medicinhåndtering.
- Det understreges når vikarer starter, at de har et medansvar for at sætte sig ind i medicinhåndteringen. Det skrives også ind i vikarmappen. (står også i medicinhåndtering)
- Vi skal skabe os et overblik over, hvem der mangler viden – liste udarbejdes af Bettina. Der afkrydses ud for navn når der henholdsvis er læst og set hvordan det gøres.
- På et praktisk plan - Vi skal løbende spørge hinanden om vi har husket at give medicin. Vi skal opfatte disse henvendelser positivt og ikke som en kontrol af hinanden. Skal også skrives i vikarmappen.

### 2. Alle skal på medicinhåndteringskursus modul 1 (uden at man nødvendigvis får ansvar for det, men man kan risikere at være eneste ansvarlige på vagt, og det er særligt nødvendigt, hvor beboerne er stærkt medicinerede)

#### Strategier:

- Faste kollegaer aftaler indbyrdes at indmelde sig til Humanica modul I – løbende (ikke på én gang)

### 3. Vi skal trække på epilepsi sygeplejersken på Hillerød sygehus (Pernille)

#### Strategier:

- Pernille kan komme på afdelingspersonalemøde (søafdelingen) og derefter på et personalemøde for alle ansatte/for hele huset, med info om PN.

### 3a. Vi ønsker med hjælp fra Pernille at udbrede viden fra Philadelphia (epilepsi hospital) om epilepsi

#### Strategier:

- Enslydende med strategi for delmål 3. Pernille kan komme på afdelingspersonalemøde (søafdelingen) og derefter på et personalemøde for alle ansatte/for hele huset, med info om PN.

## 4. indsatsområde: Kost

### 1. Vi skal sørge for at blendet mad præsenteres delikat

#### Strategier:

- Maden skal deles op og skal dermed ikke blendes sammen i en stor blanding

## 2. Vi ønsker at udvalgte varer er friske og økologiske

Strategier:

- Der købes økologiske varer – frugt, grønt og mælkevarer så vidt muligt og når varerne er tilgængelige.
- Kristina er valgt som frugt og grønt ansvarlig (inkl. mælk og evt. kød). Kristina bliver ansvarlig for begge sider, og hjælper køkkenansvarlig, Ditte med at bestille varer.

## 3. Vi ønsker at få fokus på portionsstørrelser

Strategier:

- Maden skal måles og veje. Det er særlig nødvendigt nu med økologien inde over, for så er der ikke råd til spild.
- Vi skal sætte os ind i materiale fra levnedsmiddelstyrelsen. Kostvejledning om portionsstørrelser

## 4. Vi vil gerne have henholdsvis en grøddag, en tøm-køleskabet dag, og en vegetardag om ugen (vi har i forvejen en fiskedag)

Strategier:

- Der aftales ugentlige grød, vegetar, og fiskedage.
- 'Temakostdagene' skal følges med en opskrift, så man ikke er i tvivl om fremgangsmåde (Ditte)

## 5. Vi skal følge kostpyramiden

Strategier:

- Ophængning af plakater med kostpyramiden i hver afdeling

## 6. Kostregler – Kollegaerne har ansvar for beboeres møde med kost. Regler for kost, for slik og fløde i saucen.

Strategier:

- Vi skal evt. have en dessertdag
- Kage må spises i weekenden, til fødselsdag og helligdage, og vi tilstræber selv at lave dem
- Slik og sodavand skal købes af beboernes egne lommepenge og ikke Følstrups – er ikke en del af kostpengene

## 7. Vi skal sørge for at inspirere Ditte

Strategier:

- Vi har et ansvar for at skrive i Dittes bog.
- Ditte komme på kursus/sparring (Ingers ansvar)

Ift. at få fulgt op på kostplan og regler – kan det være en del af evalueringdelen. At der løbende på persona-lemøderne følges op på om planen bliver overholdt. Det må også fungere som en løbende vurdering af om det der er vedtaget overhovedet giver mening

## 5. indsatsområde: Motion

### 1. Opfølgning på fysioterapi

Strategier:

- På vejsiden er det Kim. Der går til fys. Fys'en kan vise hvordan vi kan gøre det, og det skal naturligvis være de øvelser som ikke er potentielt skadelige.
- Vi skal lave øvelser med beboerne – eksempelvis strækøvelser og andet som fys'en laver.
- Der skal etableres en turnus hvor alle skal forbi fysioterapeuten og tale med hende og se hvad hun gør – lære øvelserne. På søsiden er det Jørgen og Yilmaz.

### 2. Der skal etableres udgang til haven for at lette bevægefriheden

Strategier:

- Udgang/sliske til haven (Inger kontakter Jan)

### 3. Vi skal være opmærksomme på beboernes fysiske ressourcer

Strategier:

- Ud fra vores kendskab til beboerne må vi tilstræbe daglig aktivitet. Nogle beboere kan godt lide at komme ud og gå en tur osv.

### 4. Vi skal gøre brug af sanserum når det etableres + snuzelhuset

Strategier:

- Enslydende med delmålet.

## 6. indsatsområde: Udarbejdelse af oversigt over 'ting der ikke er til diskussion'

### 1. Formulere procedure i forbindelse med at give beboerne medicin – når de nægter, hvor langt må man så gå?

Strategier:

- Instrukser fra læger og neurologer skal opdateres for alle (pn)
- Alle skal opdatere sig på medicineringsskemaet
- At give Pn skal så vidt muligt diskuteres med en fast i huset

### 2. Ved sygdom skal der være en fast køreplan for rengøring og køkken som automatisk træder i kraft

Strategier:

- Dittes arbejdsbeskrivelse skal gøres tilgængelig for alle – den der modtager sygdomsmelding har ansvar for at ringe til rengøringsfirma, og ved længerevarende sygemelding skal det forberedes.
- Når der er beboerferie, skal der sættes ind med hovedrengøring i de tomme lokaler

### 3. Mangler i rengøring skal optimeres

Strategier:

- Der skal indarbejdes rutiner - Spritte dørhåndtag af dagligt, rengøre stole og borde, vande blomster, rengøre hjælpemidler, køb højtryksspuler (Alice sørger for indkøb af højtryksspuler)

## 7. indsatsområde: Udvikling af bedre kommunikationsveje

### 1. Vi vil gerne have forbedret vores mødestruktur

Strategier:

- Ønske om systematisering af hvordan beslutninger tages. En mulighed er et kortsystem, et grønt kort at man er enig, et rødt kort at man er uenig.
- At vi skiftevis er ordstyrer og referent, efter alfabetisk rækkefølge. Ordstyreren holder dagsorden og sørger for praktiske gøremål i forbindelse med mødet
- Punkter på dagsorden skal skrives og forklares så alle er med på hvad der menes
- Deadline for punkter til dagsorden er mandag før mødedag onsdag
- Kategoriseringerne, o for orientering, d for debat, b for beslutning og tidsinterval, skal beskrives hvis man vil sætte punkt på dagsorden. Alice er ansvarlig på søsiden og hovedansvarlig, Kirsten er på vejsiden. Inkl. mandat til at godkende endelig dagsorden

### 2. Vi vil anvende bostedet

Strategier:

- Det undersøges om computerne kan optimeres, så de starter op og arbejder hurtigere. (Inger undersøger muligheder for ny computer)
- Placering af computerne skal optimeres, så pc er i fællesrummet (søsiden) på vejsiden er pc på kontoret, og det er ok. Det drøftes nærmere på personalemøde.
- At lære at bruge bostedet – kursus i efteråret og sidemandsoplæring v. Jesper der er super-bruger og Camilla i administrationen

### 3. Videregivelse af information til vikarer generelt

Strategier:

- Der skal være vikaransvarlig for hver afdeling – Tina og Kirsten. Deres arbejde er at være ajour med vikarmappen og være talerør frem og tilbage mellem de to personalegrupper. Videreformidle info fra p-møde osv.
- Generelle pædagogiske spilleregler skal i vikarmappen
- Vi skal være gode rollemodeller for vikarer – info skal ikke kun i vikarmappen men også udføres i praksis.
- Vejen til kommunikation for vikarer går gennem bostedet
- Indføring af ny vikar – samme mentorordning som hos nye fastansatte. Mentor har ansvar for at strukturere følvt ansvarligt

### 4. Deadlines for implementering/realisering af beslutninger

Strategier:

- Deadlines beror på tillid til kollegaer

**5. En forpligtelse på at opsøge information og ajourføre sig – gælder alle** (forudsætter også at der er tid til det)

Strategier:

- Strategier til denne værdi ligger implicit i flere af de andre allerede nævnte

## BILAG 2. DREJEBOG FOR KOMPETENCEEVALUERINGSFORLØB I HUS/ FØLSTRUP

OVERSIGT:

### DAG 1:

#### Fase 1: Udvikling af visioner og mål (2½ time) (s. 3)

- Trin 1: Præsentation af institutionens politisk fastsatte mål
- Trin 2: Indkredsning af overordnede mål med institutionens indsatser
- Trin 3: Opstilling af overordnede mål med institutionens indsatser

#### Fase 2: Indsatsens styrker og svagheder (s. 5)

- Trin 4: Hvilke aktiviteter indgår i indsatsen og hvilke kunne forbedre den?
- Trin 5: Prioritering af aktuelle og nye aktiviteter
- Trin 6: Dialog om prioritering og pointgivning

### DAG 2:

#### Fase 3a: Formulering af delmål, strategier samt opstilling af evalueringskriterier for første halvdel af de udvalgte aktiviteter (s. 7)

- Trin 7: Fastlæggelse af delmål der ønskes opnået i forhold til den givne aktivitet

### DAG 3:

#### Fase 3b: Formulering af delmål, strategier samt opstilling af evalueringskriterier for første halvdel af de udvalgte aktiviteter (s. 9)

- Trin 8: Opstilling af strategier for implementering af delmål
- Trin 9: Fastlæggelse af evalueringskriterier

## DAG 1. ONSDAG D. 29. APRIL KL. 9.00-11.30

### Fase 1: Udvikling af visioner og mål

#### Indledende præsentation

- Vi præsenterer os selv
- Ledelsens argumentation for at sætte projektet i søen
- Deltagerne i arbejdsgruppen præsenterer sig (Hvad er deres tanker om projektet)
- Modellen og dens arbejdsform præsenteres:
  - Vi er 'processtyrere'/ arbejdet med udvikling af kompetenceevaluering foregår på de 3 arbejdsfade hvor vi mødes – det laves af arbejdsgruppen – ikke af os! /vi spørger til deres egne holdninger og også om hvordan de mener, deres team tænker/mellem møderne må deltagerne gerne tænke videre og tale med kolleger om emnerne

#### Planche 1: Kompetenceevalueringsmodellen

- |   |             |
|---|-------------|
| - Fase 1: Udvikling af visioner og mål  | (afklaring) |
| - Fase 2: Indsatsens styrker og svagheder   | (analyse)   |
| - Fase 3: Formulering af delmål, strategier og Fastlæggelse af evalueringskriterier | (udvikling) |

#### Trin 1: Præsentation af politiske målsætninger med det pædagogiske arbejde

#### Planche 2: De politisk fastsatte og uomgængelige mål omkring det pædagogiske arbejde i Hus A

Først en fortolkningsdiskussion for at arbejde sig ind på værdimæssige orienteringer

#### Trin 2: Indkredsning af formålet med Følstrups pædagogiske indsats

#### Planche 3: Hvad skal det overordnede formål med den pædagogiske indsats være

Formål: Deltagerne skal afklare deres eget værdisæt

Vigtigt at holde fast i formål og ikke bevæge sig 'ned' på konkrete aktiviteter (som hører til fase 2).

Proces: Hver deltager formulerer sine visioner for arbejdet mundtligt – brainstorm. Der spørges ind til egen opfattelse

#### Trin 3: Opstilling af formål med Hus A's indsats

#### Planche 4: Hvad skal de overordnede formål med Hus A's pædagogiske indsats være?

Produkt/formål: fælles værdigrundlag som afsæt for det videre evalueringsarbejde

Det er vigtigt at understrege for medarbejderne, at det udelukkende bliver muligt at arbejde videre med kompetenceevalueringsmodellen, såfremt der er tale om et oprigtigt *fælles* værdigrundlag. Det er dette grundlag hus A vil blive vurderet på baggrund af, og pseudotilkendegivelser til et fælles værdigrundlag vil af samme årsag forhindre et arbejde hen imod fælles mål

Proces: Hus A's formål sammenfattes gennem en dialog mellem deltagerne i 3-4 (korte) punkter eller sætninger, som diskuteres og revideres, indtil der er opnået enighed om formuleringerne.

RP: proces/ordstyrer. Bud samles på tavle, og herefter arbejdes der med revidering. Lav evt. runde hvor alle bliver hørt



## DAG 1. ONSDAG D. 29. APRIL KL. 12.00-15.00

### Fase 2: Indsatsens styrker og svagheder

Der indledes med at se på planchen med de opstillede formål som en opsummering.

#### Trin 4: Hvilke aktiviteter indgår i indsatsen – og hvilke kunne forbedre indsatsen

Formål: at få et udtømmende overblik over iværksatte og mulige indsatser til bedring af problemet

#### Planche 5

##### Hvad gør I allerede?

Proces: Deltagerne lister i fællesskab de aktiviteter, der allerede udføres i Hus A.

Når nogen begynder at nævne noget, der ikke gøres, men som antages at ville kunne forbedre indsatsen, vi ses planche 6.

#### Planche 6

##### Hvad kunne være godt at gøre mere?

Der fortsættes med at tilføje punkter indtil de to plancher er udtømt.

NB! Vigtigt at sikre, at alle kommer til orde.

Som processtyrer skal vi have afklaret, om nogle af aktiviteterne kan 'samles' (er sammenfaldende) med henblik på næste trin

#### Trin 5: Prioritering af aktuelle og nye aktiviteter

Forud for prioritering foreslås en diskussion af, om det er centralt at vægte manglende kompetencer eller styrke allerede eksisterende kompetencer?

Dernæst følger to 'afstemninger':

1. *Aktiviteterne prioriteres* gennem en afstemning, hvor hver deltager får fx 5 stemmer ('post it') hvor man skriver sit navn), som kan placeres på en eller flere af aktiviteterne. Både de eksisterende og de ønskede. Processen kan fx indledes med: "I får nu fem stemmer, som I skal fordele på de aktiviteter, I finder vigtigst. Med vigtigst menes de aktiviteter, I mener, har størst betydning for kvaliteten i indsatsen". På grundlag heraf opstiller vi en 'nettoliste' over de (ca.) 10 aktiviteter, der anses for de vigtigste i indsatsen – mens gruppen holder *pause*.

2. *Kvaliteten i udførelsen* af de fx 10 højst prioriterede aktiviteter vurderes gennem en 'karaktergivning' på en skala fra 1 til 10 (10 højest) af hver enkelt deltager uden diskussion. Hver deltager skriver deres egen pointgivning på planchen – stadig uden dialog.

Processen kan fx indledes med: "Vi har nu 10 aktiviteter listet, som I i fællesskab har angivet som de vigtigste. Nu skal I – hver for sig – give disse aktiviteter point i forhold til, hvad i hver især, synes I (hus A) er bedst til."

For hver aktivitet udregnes et totalantal point og et gennemsnit.

#### Trin 6: Dialog om prioriteringer

Formål: at give et billede af normer i institutionen. Det handler ikke om at ændre pointgivning, men om at opnå indsigt om den enkeltes viden om organisationen via argumentation for pointgivning.

Proces: Dialog om prioriteringerne, hvor deltagerne kan argumentere for deres pointgivning, og hvor der kan være en dialog herom mellem deltagerne. Den enkelte deltager kan ændre sine point, hvis den pågældende ændrer opfattelse gennem dialogen – men dette må ikke ske gennem manipulation/pres fra de øvrige deltagere.

Der kan ikke gives 'forkerte' point.

Det er vigtigt at give såvel positive som negative argumenter for pointgivningen – udgangspunktet er, at der altid kan siges noget positivt også om de aktiviteter, der har fået lave point.

**Planche 7: De højest prioriterede aktiviteter – vurdering af kvaliteten i udførelsen**

## DAG 2 ONSDAG D. 13. MAJ KL. 9.00-15.00

### Fase 3a: Formulering af delmål og strategier samt opstilling af evalueringskriterier for første halvdel af de udvalgte aktiviteter

Formål: at konkretisere arbejdet med de udvalgte aktiviteter

Der indledes med at præsentere de prioriterede aktiviteter – samt udvælgelsen af halvdelen af de aktiviteter der skal arbejdes med på dag 2

#### Planche 8: Første halvdel af de prioriterede aktiviteter

##### Trin 7. Fastlæggelse af delmål, der ønskes opnået i forhold til den givne aktivitet

Formål: at skabe sammenhæng mellem daglige aktiviteter og delmål. Delmål skal være enkle, realiserbare, formuleret som almindelige dagligdags aktiviteter

Proces: Delmål opstilles via brainstorm (evaluators rolle er at sikre at alle kommer til orde), efterfulgt af diskussion for at opnå enighed om en liste under hver aktivitet

#### Planche 8a, b, c, d, e: Kobling mellem aktivitet og delmål

##### Trin 8. Opstille strategier for implementering af delmål

Formål: at sikre, at de udvalgte delmål kan realiseres

Proces: Strategier opstilles via brainstorm (evaluators rolle er igen at sikre at alle kommer til orde: HVAD SKAL DER TIL FOR AT DELMÅLENE KAN UDFØRES, HVILKE RAMMER, HVOR MEGET TID, HVILKE INITIATIVER, HVILKE REDSKABER, HVILKEN VIDEN, HVILKEN ACCEPT?). Der opstilles en liste, efterfulgt af diskussion for at opnå enighed om udvalgte strategier knyttet til hvert delmål

#### Planche: 9a, b, c, d, e: Strategier for implementering af delmål

Der afsættes tid til at ledelsen kan give umiddelbar feedback på om nogle af strategierne er realiserbare?

##### Trin 9: fastlæggelse af evalueringskriterier

Formål: at udvælge den type af dokumentation som senere skal danne grundlag for at vurdere om der er gjort fremskridt i forhold til implementering af delmål.

Indledningsvist skal det understreges at der er tale om udvikling af et redskab til selvrefleksion og kilde til læring i arbejdet – ikke som ledelsens kontrolredskab

To trin:

1. Brainstorm på mulige evalueringsmetoder. Hvordan kan vi overhovedet dokumentere en udvikling? (vi har i baghånden eksempler, såfremt der ikke spontant opstår en vifte)

#### Planche 10: Evalueringsmetoder i forhold til implementering af delmål i det daglige arbejde

2. Udvalgelse af relevante evalueringsmetoder. Der indledes med diskussion, hvor alle så vidt muligt høres i forhold til argumenter for valgte metoder. Efterfulgt af diskussion som skal føre til enighed om metoder.

**DAG 3: ONSDAG D. 20. MAJ KL. 9.00-15.00****Fase 3b: Formulering af delmål og strategier samt opstilling af evalueringskriterier for anden halvdel af de udvalgte indsatser**

Jf. ovenfor

Dagen afsluttes med en opsamling, hvor de fælles beslutninger opsummeres. Herunder bliver det meget væsentligt at understrege, at der er tale om fælles beslutninger og at det er disse beslutninger, medarbejderne i fremtiden bliver evalueret på. Så er der tale om pseudo-fælles-beslutninger, bliver det umuligt at realisere delmål m.v.

Der diskuteres desuden, hvad vi har lært i processen.

Endeligt diskuteres forestillinger om, hvordan det fremtidige arbejde vil forløbe.

### Program for kompetenceevalueringsforløb

**Onsdag d. 29. april kl. 9.00-15.00 v./ Rikke Pedersen & Stine Tankred Luckow**

9.00-11.30

Udvikling af visioner og mål

- ✓ Velkomst og præsentation
- ✓ Indkredsning af overordnede mål med institutionens indsatser
- ✓ Opstilling af overordnede mål med institutionens indsatser

12.00-15.00

Indsatsens styrker og svagheder

- ✓ Hvilke aktiviteter indgår i indsatsen og hvilke kunne forbedre den?
- ✓ Prioritering af aktuelle og nye aktiviteter
- ✓ Dialog om prioritering og pointgivning

**Onsdag d. 13. maj kl. 9.00-15.00 v./ Rikke Pedersen & Line Balvig-Phillips**

Der arbejdes dagen igennem med en konkretisering af halvdelen af de prioriterede aktuelle og nye aktiviteter (pauser indlægges løbende, inkl. frokost fra kl. 11.30-12.00)

- ✓ Opsamling fra sidst: Visioner og mål, styrker og svagheder
- ✓ Fastlæggelse af delmål, der ønskes opnået i forhold til den givne aktivitet
- ✓ Opstilling af strategier for implementering af delmål
- ✓ Fastlæggelse af evalueringskriterier

**Onsdag d. 20. maj kl. 9.00-15.00 v./ Rikke Pedersen & Stine Tankred Luckow**

Der arbejdes dagen igennem med en konkretisering af halvdelen af de prioriterede aktuelle og nye aktiviteter (pauser indlægges løbende, inkl. frokost fra kl. 11.30-12.00)

- ✓ Opsamling fra sidst: Visioner og mål, styrker og svagheder samt et overblik over det første arbejde med konkretisering af prioriterede aktuelle og nye aktiviteter
- ✓ Fastlæggelse af delmål, der ønskes opnået i forhold til den givne aktivitet
- ✓ Opstilling af strategier for implementering af delmål
- ✓ Fastlæggelse af evalueringskriterier
- ✓ Opsamling af forløbet og afrunding

### Om kompetenceevalueringsforløbet

Ledelsen på Følstrup har besluttet, at personalet i hus A over 3 arbejdsdage skal mødes omkring et kompetenceevalueringsforløb for at styrke det kollegiale samarbejde omkring indsatsen med afdelingens beboere. Det faste personale på afdelingen, inklusive det personale, der forestår dagtilbud for beboerne samt den pædagogiske ledelse deltager i forløbet 3 arbejdsdage.

Kompetenceevalueringsmodellen er udbudt af Teori og metodecentret i Hillerød, en anvendelsesorienteret og praksisnær forskningsenhed under Professionshøjskolen København, og forløbet processtyres af forskningsassistent Rikke Pedersen og studentermedhjælper Stine Tankred Luckow samt akademisk medarbejder Line Balvig-Phillips.

Det skal understreges, at kompetenceevaluering ikke forestås af hverken ledelsen eller teori og metodecentret, men af medarbejderne selv. Teori og metodecentrets medarbejdere er altså udelukkende til stede

som processtyrere, mens det konkrete arbejde, faglige vurderinger og beslutninger foretages af medarbejderne i hus A.

#### **Om kompetenceevalueringen**

Kompetenceevalueringen arbejder med at udvikle og udbygge enkeltpersoners og gruppers ( i dette tilfælde medarbejderne i hus A) kompetente indflydelse på de områder og funktioner, der har indvirkning på deres egen præstation og på virksomhedens samlede præstation.

Det overordnede formål med forløbet er, at medarbejderne på afdelingen opnår ejerskab til egen opgavevaretagelse, og gennem indflydelse på organisationens opgavevaretagelse

Kompetenceevalueringens konkrete mål er i forlængelse heraf: (1) at frembringe nye ideer og løse problemer, (2) at forbedre organisationens evne til at gennemføre en mission, (3) at skabe en organisationskultur, der styrker evnen til kontinuerlig læring og evaluering

## BILAG 4: SAMLET LISTE OVER ALLE INDSATSER; IGANGVÆRENDE SAMT NYE

### Igangværende aktiviteter

- ❖ En bestræbelse på, at arbejde efter Jette Flindt modellen
- ❖ Medbestemmelse. Lydhørhed overfor beboerne ønsker og indfrielse heraf såfremt det er muligt.
- ❖ Der ydes omsorg for alle 7 beboere 24/7
- ❖ Der ydes omsorgspleje overfor beboerne angående ex. personlig hygiejne, toiletbesøg, påklædning
- ❖ Beboerne sendes af sted og tages imod. Gælder bl.a. ferie, hospitalsbesøg, philadelphia, til og fra dagtilbud
- ❖ Medicinhåndtering
- ❖ Tilknytning til offentlige instanser
- ❖ 1-1 relation prioriteres
- ❖ Vægtning af samvær med beboerne. Bl.a. hygge i stuen og beboerferier
- ❖ Festivaler/udflugter
- ❖ Indkøb.
- ❖ Ansvar for at vagtplanen hænger sammen
- ❖ Varetagelse af beboernes økonomiske forhold
- ❖ kontakt med pårørende

### Ønskede aktiviteter

- ❖ Kost. Der ønskes en større bevidsthed om hvilken kost beboerne tilbydes. Kosten bør ikke bestemmes af hvad der er billigst
- ❖ Motion
- ❖ Sammenlægning af dag- og døgntilbud. Det ønskes at udbrede dagtilbud til en fælles opgave.
- ❖ Formulering af en pædagogisk rød tråd. Skal nedfældes på papir, så det ikke blot er løse tanker. Hvad arbejder vi med og hvorfor?
- ❖ Oversigter over praktiske opgaver og ansvarsfordeling herfor. Eksisterer allerede i et vist omfang, men der udtrykkes ønske om dag til dag plan der har et fælles sigte men med mulighed for variation overfor den enkelte beboer.
- ❖ Større ansvarlighed fra kollegaer i løsning af praktiske opgaver.
- ❖ Bedre information til vikarerne. Kommunikationsveje ønskes udviklet med henblik på at sprede viden i huset.
- ❖ Formulering af klare retningslinjer der ikke er til diskussion.
- ❖ At føre beboerregnskaber.