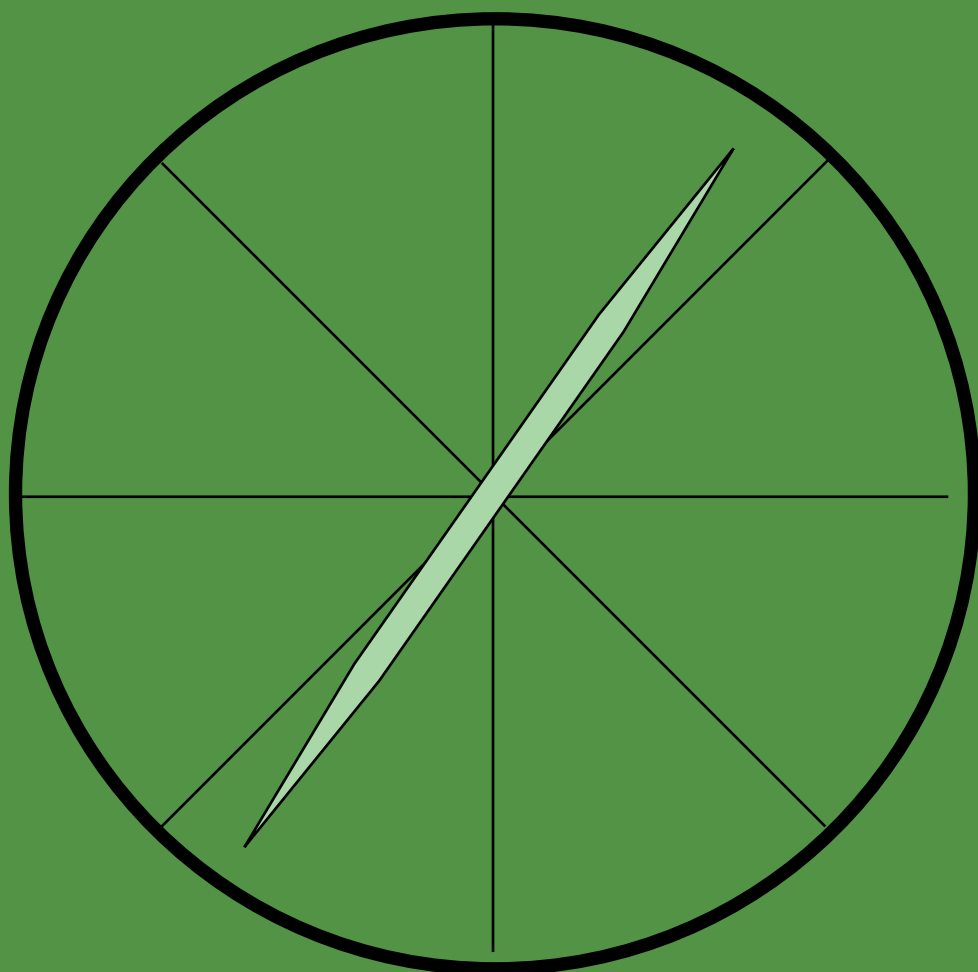


# Pædagogisk dømmekraft og værdiledelse



---

## Indholdsfortegnelse

Indledning	2
Kapitel 1: Etisk coaching	9
Kapitel 2: Værdiledelse	28
Afslutning	42
Litteratur	43

---

## ■ Indledning

### Afsløringer og ”diagnoser”

Aviser og fjernsyn har de seneste år med jævne mellemrum kunne bringe både rystende og ubehagelige afsløringer af omsorgssvigt og respektløs behandling af borgere i socialpædagogiske tilbud.

Politikere, ledere, pårørende, forskere og mange andre har efterfølgende været fremme med diverse ”diagnoser”. Ressourcemangel, inkompetent ledelse, nedslidt, utilstrækkeligt uddannet personale, utidssvarende fysiske rammer, ineffektiv kontrol og tilsyn med området m.m.

De mange forskellige bud på årsagerne til de kritisable forhold er uden tvivl alle en del af forklaringen. Med dette projekt ”Pædagogisk dømmekraft og værdiledelse” retter vi fokus mod ledelse og kompetenceudvikling – i et etisk perspektiv.

De gryede billeder optaget med skjult kamera på Strandvænget i Nyborg, hvor lavenen først begyndte at rulle, viste nemlig andet og mere end resourcemangel, fravær af ledelse og utilstrækkelige kontrolsystemer. Det fremgik her tydeligt, at personalet manglede evnen til, eller simpelthen havde opgivet, at håndtere socialpædagogikkens mange etiske dilemmaer på en hensigtsmæssig måde.

Det er til eksempel et grunddilemma i de fleste socialpædagogiske tilbud, at tilbuddet både er borgerens hjem og personalets arbejdsplads. En faglig og etisk stor udfordring i den socialpædagogiske praksis. På Strandvænget ignorerede man denne slags dilemmaer. Afdelingen var først og fremmest personalets arbejdsplads. I anden række kom så beboerne.

Uheldige praksisformer og deres bagvedliggende kultur er resultatet af personalets manglende refleksion og kritisk stillingtagen til egen praksis. En ringe udviklet pædagogisk dømmekraft. Men det skyldes også fravær af en ledelse, der formår at opdyrke og fastholde den reflekterede, pædagogiske dømmekraft, som garant for en etisk acceptabel pædagogisk kurs.

### Etik og socialpædagogik

Projektets mål er at udvikle en bevidsthed om den snævre sammenhæng mellem etisk refleksion og den pædagogiske og ledelsesmæssige praksis i socialpædagogiske tilbud.

---

Vi er klar over at så eklatante svigt, som udsendelsen om Strandvænget og andre siden dokumenterede, mere er undtagelsen end reglen. Ikke desto mindre er vi af den opfattelse, at de etiske dilemmaer er et grundvilkår i alt professionelt arbejde med andre mennesker.

I det socialpædagogiske arbejde med samfundets mest udsatte og sårbare er behovet for etisk selvrefleksion og etisk reflekterede relationer sat på spidsen. Projektet er netop møntet på at imødekomme dette behov.

Hertil kommer, at udviklingen inden for det sociale område går i retning af mere selvbestemmelse, frihed og indflydelse for den enkelte borger med behov for hjælp og støtte. Servicelovens afskaffelse af institutionsbegrebet og fokus på borgernes selvbestemmelse og inddragelse og de socialpædagogiske organisationers og tilbuds værdier er entydigt et gode. Blot skal man være opmærksom på, at det skaber flere, mere komplicerede dilemmaer og valgsituationer for de professionelle praktikere. Det er her, at den pædagogiske dømmekraft og værdiledelse kommer ind i billedet.

## **Dømmekraft og værdiledelse**

I projektet har vi arbejdet med kompetenceudvikling af den pædagogiske dømmekraft hos personalet i bofællesskabet på Mændenes Hjem og i værestederne Amadeus og Pegasus i Københavns Sydhavn, der begge hører under Missionen blandt Hjemløse.

Dernæst har vi arbejdet med, hvad vi kalder etisk organisationsudvikling, hvor vi i samarbejde med ledelsen på Mændenes Hjem og Missionen blandt Hjemløse har udviklet de værdimæssige dimensioner af ledelsespraksis.

Dette dobbelte sigte, udvikling af den pædagogiske faglighed og profession og ledervilkår, er afspejlet i projektets titel: Pædagogisk dømmekraft og værdiledelse. Forbindelsen mellem refleksion hos personalet og ledelsens mulighed for at skabe rammerne for refleksion, har været en central del af projektet og dets mål.

Målet med projektet har for det første været at forankre den pædagogiske dømmekraft i tilbuddenes værdier. Det gør det pædagogiske personale i stand til at etablere, fastholde og forbedre en refleksiv relation til deres egen praksis, for derigennem at blive bedre til at håndtere de etiske dilemmaer, som altid vil være en integreret del af det socialpædagogiske arbejde.

Et andet mål har været at bistå ledelsen i at gennemføre en etisk organisationsudvikling på tilbuddene. Det sker med henblik på at skabe bedst mulige rammer for, at medarbejderne kan anvende og udvikle deres pædagogiske dømmekraft så hensigtsmæssigt som muligt.

---

Både kompetenceudviklingen af personalet og projektets ledelsesdel videreføres nu i to nye projekter i tilbuddenes eget regi.

Det er vores håb, at denne rapport, der indeholder mange af personalegruppernes erfaringer og de erfaringer, vi har uddraget i løbet af udviklingsprojektet, kan være inspirerende for socialpædagoger og ledere generelt.

Et sidste mål har derfor været at udarbejde et kursus- og projektforsløb for etisk kompetence- og organisationsudvikling, der er baseret på projektet og gennemprøvet her. Både kursus- og projektforsløbet henvender sig til og kan tilpasses samtlige socialpædagogiske tilbud – se mere herom på [www.sl.dk](http://www.sl.dk) og [www.bupl.dk](http://www.bupl.dk)

## **De lidt større linjer**

Der er mange gode grunde til og perspektiver i, at det socialpædagogiske personale og deres ledelser bliver bedre i stand til at etablere og forankre en reflektiv relation til egen praksis og ledelse i tilbuddene.

Den vigtigste er selvfølgelig, at man dermed bliver bedre i stand til at levere et pædagogisk produkt, der er af høj kvalitet for den enkelte borger og som er i juridisk og etisk overensstemmelse med Serviceloven og professionens eget værdigrundlag.

Serviceovens krav om brugerinddragelse og -indflydelse kan også langt bedre tilgodeses, når personale og ledelse har et etisk reflekteret, solidt fundament for deres praksis i tilbuddet.

Den etiske, værdimæssige dimension giver gode muligheder for profilering af den pædagogiske profession og de socialpædagogiske tilbud. Det socialpædagogiske felt arbejder med noget så fundamentalt som mulighederne for, at den enkelte borger kan skabe et godt og meningsfuldt liv.

Den etiske og værdimæssige dimension kan hermed også medvirke til at højne den socialpædagogiske professions anerkendelse og indflydelse i det omgivende samfund. Et kraftigere fokus på socialpædagogikkens etiske aspekter rummer tillige gode muligheder for at formidle professionen og dens indsats i en langt mere visionær og alment forståelig form.

Inden for de fleste brancher og fagområder gøres der for tiden en massiv indsats for at rekruttere og fastholde arbejdskraft. Der er ingen tvivl om, at det etiske perspektiv giver den socialpædagogiske profession en ekstra og ganske unik kvalitet, der vil stille professionen væsentligt bedre i forhold til rekrut-

tering og fastholdelse af socialpædagogisk personale nu og på sigt.

Arbejdet med etik og refleksion over praksis højner de socialpædagogiske praktikers frihed og trivsel på arbejdspladsen. Af refleksion følger større ansvarfølelse og en højere grad af ejerskab og selvledelse. I et ledelsesmæssigt perspektiv vil dette ligeledes betyde større effektivitet og højere produktivitet i tilbuddet.

Reflekterede socialpædagogiske personalegrupper er et effektivt værn mod uheldige praksisformer og mindsker risikoen for en nedbrydende, uproduktiv arbejdspladskultur i tilbuddene. Kontrol og tilsyn med socialpædagogiske tilbud er nok en del af løsningen, men der er ingen tvivl om, at en etisk og værdiorienteret indsats også er nødvendig. Den etiske tilgang tilbyder formentlig også en mere såvel effektiv som produktiv måde at håndtere socialpædagogikkens udfordringer på.

## **Etisk coaching som kompetenceudvikling**

Projektet er gennemført som to sammenhængende forløb, kompetenceudvikling og organisationsudvikling:

- Kompetenceudvikling af det pædagogiske personale i form af et etisk coachingforløb med hver af de tre deltagende pædagogiske team fra Mændenes Hjem, Amadeus og Pegasus.
- Etiske organisationsudvikling i form af fælles og individuel sparring med ledelsen på Mændenes Hjem og Missionen blandt Hjemløse med henblik på at udvikle værdiledelse og forankring af refleksion i organisationen.

### **Appreciative inquiry & italesættelse af tavs viden**

Projektets coaching og sparring tager afsæt i en anerkendende tilgang (Appreciative Inquiry), hvor vi har bygget videre på de gode, produktive erfaringer, personale og ledelse allerede er i besiddelse af.

Ved at få det pædagogiske personale til at reflektere over de etiske dilemmaer, de møder i deres daglige praksis, har vi bygget videre på de ofte uartikulerede ressourcer, der ofte er medvirkende til, at det pædagogiske arbejde lykkes. Igennem denne italesættelse af tavs viden – eller den af vane forankrede dømmekraft – formuleres gode og dårlige erfaringer som en sammenhængende viden og fortælling, hvor succeser og fejltagelser kommer til syne som personlige eller fælles perspektiver.

Det er en vigtig pointe i projektet, at personalets tavse viden og refleksioner, som den fremkommer i coachingen, anvendes som input i sparringen med ledelsen. Hvert coachingmøde er derfor doku-

---

menteret i et refleksionspapir, der i en generel form refererer samtaleens centrale diskussioner, og som personalegrupperne fra gang til gang har fået til godkendelse.

Refleksionspapirerne fungerer således både som personalets sikkerhed for korrekt dokumentation af samtalerne og som afrapportering og input for den efterfølgende sparring med ledelsen.

## Den pædagogiske dømmekraft

Vi forstår pædagogisk dømmekraft som en institutionelt, fagligt og individuelt forankret ressource og erfaringskompleks, hvis rationaler det har været vores opgave, som procesledere, at få italesat.

Vi har set det som en vigtig opgave at sikre, at denne dømmekraft altid er forbundet med Serviceloven og en lokal regulativ norm, som på Mændenes Hjem, Amadeus og Pegasus vil være de værdier og holdninger, som medarbejdere og ledelse har besluttet skal være grundlaget for det pædagogiske arbejde. Hovedtrækkene i denne normative forankring er:

- Respekt for individets iboende værdi og ret til selvbestemmelse
- Prioritering af og bevidsthed om, at Mændenes Hjem er beboernes hjem, Amadeus og Pegasus brugernes sted
- Etablering af professionelle venskaber mellem medarbejder og bruger/beboer
- Afinstitutionalisering, herunder at skabe rammer og arbejdsgange, der gør asymmetriske relationer mellem medarbejdere og brugere og beboere mere lige.

Denne sammenknytning af den pædagogiske dømmekraft og lokale værdier og normer er i praksis sket gennem arbejdet med etiske dilemmaer i de etiske coachingforløb for medarbejdere og sparring med ledelsen.

### Etisk coaching

Den etiske coaching i de pædagogiske team er blevet afviklet som gruppe-samtaler, hvor vi i forvejen har indgået en kontrakt, der præcist stipulerer, at forløbet udelukkende omhandler den etiske og værdiorienterede dimension i det pædagogiske arbejde.

Anvendelsen af Appreciative Inquiry som metodisk udgangspunkt lægger op til, at vi i vid udstrækning har benyttet åbne spørgsmål i coachingen og lader det pædagogiske personale selv finde svarene. Dog har vi konsekvent holdt personalet fast på, at svar og løsninger skal relatere til de holdninger og det værdigrundlag, deres praksis hviler på.

---

I coachingen har vi gjort brug af en trinmodel for håndtering af etiske dilemmaer både som praktisk redskab og som bagvedliggende tankefigur for samtalerne. I coachingen har personalet ud fra modellen trin for trin kortlagt og vurderet en række dilemmaer taget fra deres daglige praksis. På modellens sidste trin er personalet – på et informeret grundlag – i stand til at vælge den bedst mulige håndtering af dilemmaet.

Succeskriteriet for projektets kompetenceudviklingsdel er, at personalet har udviklet deres pædagogiske dømmekraft – herunder italesættelse af tavs viden, refleksion over praksis og håndtering af etiske dilemmaer og svære valgsituationer i den socialpædagogiske praksis – inden for rammerne af Serviceloven og tilbuddenes lokale værdigrundlag.

## **Etisk organisationsudvikling og ledelsessparring**

Ledelsens rolle er at skabe de bedste rammer for, at personalet kan anvende deres pædagogiske dømmekraft så hensigtsmæssigt som muligt. Dette forudsætter:

- Lydhørhed over for personalets erfaringer og viden, herunder at ledelsen anvender de pædagogiske teams refleksionspapirer som løbende input
- Organisatorisk tilpasning og strategisk planlægning ud fra de idekataloger, som er udarbejdet i samarbejde med projektets procesledere.

### **Arena-analysen**

Ledelsessparringen er blevet gennemført inden for rammerne af Kurt Klaudi Klausens strategiske arena analyse, hvor den etiske dimension indtænkes på alle niveauer i organisationen:

- Produktion af sociale serviceydelser
- Personaleledelse og arbejdsmiljø
- Den politiske omverden og dens gennemslag i organisationen
- Kommunikation indadtil og udadtil
- Organisationskultur
- Den fysiske indretning af tilbuddet.

I projektet har vægten især været lagt på niveauerne for serviceydelser, personaleledelse, arbejdsmiljø og organisationskultur, men også de øvrige niveauer er blevet inddraget efter relevans.



---

## **Ledelsessparring og Idekataloger**

Ledelsessparringen har forløbet over en række individuelle og fælles møder mellem ledelse, proceskonsulent og projektleder. Mødernes form svarer til en kombination af afrapportering, sparring og inspiration.

Med udgangspunkt i coachingen og refleksionspapirer drøftes mulighederne for at udvikle og forankre tilbuddets etiske værdier og personalets mulighed for refleksion og håndtering af dilemmaer i organisationen.

Ledelsessparringen er mundet ud i et idekatalog for hvert tilbud med en række konkrete forslag og anbefalinger til udvikling og forankring af etiske værdier og refleksion i organisationen.

Projektets ledelsesdel afsluttedes med en opfølgning, hvor implementering og forankring af idekatalogerne, eller dele heraf, blev diskuteret. Dele af såvel projektets kompetenceudvikling som organisationsudvikling videreføres nu i to nye projekter i tilbuddenes eget regi – bl.a. i forbindelse med et større omstrukturingsprojekt i et af tilbuddene.

## Kapitel 1: Etisk coaching

### Overvejelser forud for projektet

Projektets motivation skal findes i de enkeltsager om omsorgssvigt i socialpædagogiske tilbud, som er blevet "afsløret" i medierne i den seneste tid. Dårlig og mangelfuld ledelse har efterfølgende fået hovedansvaret. Det er uden tvivl en del af forklaringen, men man bør i lige så høj grad se på personalets evne til, eller mangel på samme, at håndtere vanskelige og konfliktprægede situationer i hverdagen – etiske dilemmaer. Udviklingsprojektet har med andre ord to sigtemål:

- at udvikle en metode, der gør det socialpædagogiske personale i stand til at reflektere etisk og værdiorienteret over egen praksis
- at udvikle etiske og værdiorienterede ledelsesværktøjer, som et alternativ eller supplement til de mange former for kontrol og tilsyn, der i dag benyttes på området.

Den ene af projektets procesledere Niels Bjerregård er ansat på Mændenes Hjem, mens Rehne Christensen er proceskonsulent. Fondsmidlerne fra de tre fagforbund, som har finansieret projektet, blev tildelt projektet med henblik på at lave et forløb på Mændenes Hjem. Vi fandt det imidlertid hensigtsmæssigt også at inddrage Amadeus og Pegasus, som er socialpsykiatriske væresteder, idet værestederne er arbejdspladser, der adskiller sig fra Mændenes Hjem, dels ved at være mindre, dels ved at have en mere blandet faglig sammensætning i personalegruppen. Herved var det vores håb, at projektets resultater kunne gøres interessante for flere forskellige socialpædagogiske institutioner.

Vi har således gennemført to sideløbende forløb, hhv. på Mændenes Hjem og i Amadeus og Pegasus. Værestederne slog vi sammen i et forløb, fordi værestedernes fælles leder havde et ønske om, at medarbejdergrupperne skulle integreres bedre, dels fordi der kun var tre medarbejdere ansat i Pegasus og fire i Amadeus, og det derfor ville være hensigtsmæssigt med et fælles forløb.

På Mændenes Hjem havde vi, inden vi besluttede os til at inddrage Amadeus og Pegasus, planer om at inddrage to ud af de i alt fem pædagogiske team i projektet. Men besluttede os til at koncentrere os om et, fordi tre sideløbende coachingforløb ville være for ressourcekrævende.

Det endte med at blive Bofællesskabet for psykisk syge stofmisbrugere, som blev en del af projektet, fordi det var det team på Mændenes Hjem, hvor der var flest socialpædagoger, og fordi det ville give os et bredere materiale til udviklingen af et koncept for etisk organisationsudvikling. Endvidere fordi Bofællesskabets beboere er diagnosticeret psykisk syge, hvilket vi håbede kunne føre til erfaringsudveksling med værestederne, hvis målgruppe for en stor dels vedkommende også er mennesker med psykiske lidelser.

## Tavs viden og etiske refleksioner

Projektets teoretiske nøglebegreber er 'tavs viden', 'refleksivitet' og 'situationsbaseret etik' – disse tre begreber har vi forsøgt at integrere og operationalisere i en trinmodel, som vi har anvendt som analyse- og struktureringsværktøj i forbindelse med den etiske og værdiorienterede coaching af det pædagogiske personale i værestederne og Bofællesskabet.

Vi har mere præcist ville have medarbejderne til at italesætte den ofte uartikulerede viden – eller den af vane forankrede dømmekraft – formuleret som gode og dårlige erfaringer, og som en sammenhængende viden eller fortælling, hvor succeser og fiaskoer kommer til syne som personlige og fælles perspektiver. Tavs viden kan f.eks. have karakter af en beskrivelse af, hvordan en etisk reflekteret relation til en beboer eller bruger kan etableres og fastholdes, eller fremstå som en fejltagelse, som andre kan tage ved lære af. Trinmodellens sigte er, at medarbejderne i den etiske coaching hjælpes til at håndtere etiske dilemmaer, ved at få mulighed for at artikulere den tavse viden som eksplicite erfaringer, som kolleger og fagfæller herefter kan integrere i den pædagogiske praksis.

For at kunne dokumentere coachingforløbene så systematisk som muligt har vi efter hver seance udarbejdet et refleksionspapir, som medarbejderne efterfølgende har fået til godkendelse. Vores erfaring har været, at medarbejderne har været meget på vagt i forhold til, hvem der fik papiret at se, og særligt om ledelsen fik refleksionspapirerne til gennemlæsning. Det er derfor vigtigt, at der indgås klare aftaler om, hvordan refleksionspapirerne håndteres, og hvad de skal bruges til.

På baggrund af refleksionspapirerne har vi udarbejdet idekataloger, som blev præsenteret for lederne, og som var oplæg til, hvordan man kan udvikle organisationen, afdelingen og teamet. Sparringen med lederne vil vi vende tilbage til, ligesom de metodiske overvejelser vi gjorde os undervejs i forløbet, vil blive integreret i det følgende.

## Den etiske trinmodel

I den socialpædagogiske praksis bliver man til stadighed konfronteret med etiske dilemmaer. Men hvordan adskiller man de etiske dilemmaer fra den del af praksis, som ikke er det? Etik forstår vi som en aktivitet, der er rettet imod at varetage eller drage omsorg for menneskelig velfærd. Et etisk dilemma i det pædagogiske arbejde forstår vi som i en situation hvor:

- der er flere mulige valg, der spænder fra gode og reflekterede til de lette og mindre gennemtænkte,
- eller hvor man står over for flere gode og/eller dårlige handlemuligheder.

Trinmodellen, vi har anvendt, sigter mod at træne medarbejdernes refleksive kompetencer på en sådan

måde, at de bedre bliver i stand til individuelt og som gruppe at håndtere etiske dilemmaer.

Modellen er inspireret af hollandske Henk Goovaerts syvtrinsmodel. Vi har for at gøre processen mere overskuelig valgt at forsimple modellen, sådan at den i sine grundtræk kun består af fire trin:

- 1/ Indsamling af fakta
- 2/ Analyse
- 3/ Opstilling af handlemuligheder
- 4/ Beslutning og udførelse

Vi vender tilbage til de enkelte trin i modellen i afsnittet om projektets etiske coaching. Fordelene ved modellen er åbenlyse. Modellen giver medarbejderne mulighed for at forholde sig reflektivt til et konkret problem, og modellen kan, anvendt efter hensigten, forhindre, at man handler uoverlagt eller forfalder til at lade vanen diktere ens handlinger. For det andet kan den bistå den enkelte medarbejder (eller medarbejdergruppen) i at forholde sig nøgternt til et problem, hvor man er følelsesmæssigt involveret. For det tredje ligger trinmodellen op til, at medarbejdergruppen udvikler et sprog, der kan fungere som dokumentation for det arbejde, som udføres, og de valg og fravalg man foretager. Dokumentationsdelen er ikke mindst vigtig, fordi de fleste af de valg og fravalg man som medarbejder foretager ellers forbliver tavse, ligesom det giver medarbejderne en tydelig struktur for de beslutninger, der træffes.

## **Etablering af projektets styregruppe**

Projektet blev indledt med et møde i styregruppen, der bestod af Robert Olsen, forstander på Mændenes Hjem, Anders Sørensen, leder af det opsøgende arbejde i Missionen blandt hjemløse, Niels Bjerregård Pedersen, medarbejder på Mændenes Hjem og projektleder, og Rehne Christensen, konsulent fra filosofisk firma. I den styregruppemøde havde de to ledere modtaget en skriftlig præsentation, så mødet blev indledt med, at vi præsenterede projektet mere detaljeret, og der blev givet endeligt tilsagn om deltagelse i projektet.

## **Etik og værdier i det socialpædagogiske arbejde**

Vi indledte projektet med en temadag for medarbejdere og ledelse. Ud over at introducere projektet, var hensigten med temadagen at give deltagerne mulighed for at udveksle erfaringer fra deres respektive arbejdspladser. Beboer- og brugergrupperne på de tre tilbud har en del fællestræk, og erfaringsudvekslingen var tænkt som en introduktion til et af projektets hovedråder; træning i at handle anderledes, at kunne se alternativer til den vante praksis.

I det første af dagens oplæg blev projektets grundbegreber introduceret, etik, moral og værdier. Vores

erfaring her er, at det er vigtigt, at deltagerne får en klar forståelse af, hvad der menes med etik og moral. Især at etisk reflekteret praksis ikke blot er en tanke- eller handlemåde, hvor man kan bekræfte sig selv og hinanden i, at man handler etisk, når praksis blot er en afspejling af den værdiorientering, man hidtil har lagt til grund for arbejdet – men at det derimod fordrer mod til at forholde sig kritisk til egen og andres praksis.

Følgende temaer blev præsenteret under dette punkt:

### ***Moral og moralisme***

Konfliktskyhed og manglende evne eller lyst til at se egen praksis i et kritisk lys er et af de problemer, vi er stødt på undervejs. Det skyldes antageligt en frygt for at blive beskyldt for moralisme, altså utidig indblanding i andres arbejde. Det viste sig derfor relevant, at vi opfordrede deltagerne til dristighed og at blande sig i hinandens arbejde, som en forudsætning for at både de og vi kunne blive klogere.

### ***Er alt etik?***

Dette spørgsmål viste sig også relevant i den etiske coaching. Etik er for os en aktivitet, der er rettet imod at varetage eller drage omsorg for menneskelig velfærd. Socialpædagogisk arbejde er derfor et område, hvor konflikter og dilemmaer ofte vil have et etisk aspekt. Det viste sig senere i forløbet, at medarbejderne havde vanskeligt ved at skelne det, som foregik i coachingen, fra det de kendte fra supervision. Det er da også rigtigt, at en del af de temaer, vi diskuterede undervejs, kunne have været på dagsordenen i supervision. Forskellen er imidlertid, at den etiske coaching ikke har fokus på psykologiske tilstande (individuelle følelser), men på rationel argumentation og fælles værdier. Hensigten med den etiske coaching er at synliggøre den viden og de værdier, som er styrende i det daglige arbejde, og få den enkelte medarbejder eller gruppen af medarbejdere til rationelt at argumentere for, hvorfor man gør som man gør.

Selvom socialpædagogisk arbejde ligesom etik har menneskelig velfærd som genstand, så skal ethvert valg ikke gøres til genstand for etisk refleksion. Det er først nødvendigt i mødet med et etisk dilemma, der er kendetegnet ved, at der ikke er en valgmulighed, som er selvindlysende, eller når man befinder sig i en situation, hvor der kun findes dårlige løsninger. Her er vi ved problemets kerne. Når der finder omsorgssvigt sted, eller når personalets magtmidler ikke anvendes etisk reflekteret, er det netop udtryk for, at medarbejderen, medarbejdergruppen og/eller ledelsen ikke har gjort sig klart, at den situation, de er i, har et iboende dilemma. Tværtimod vælges den lette løsning, eller man handler på den måde, man plejer, uden at overveje alternative løsninger.

### ***Hvad er værdier***

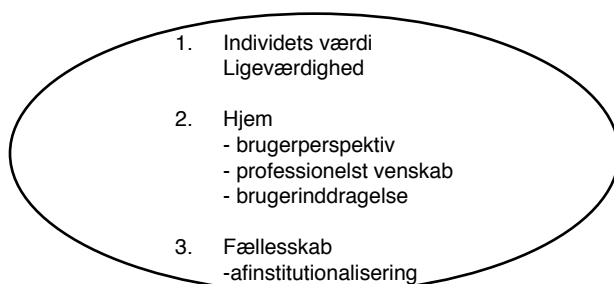
Vi bevægede os også bagom det etiske dilemma, for at klarlægge det etiske dilemmas komponenter. Det er positivt formuleret de værdikonflikter, socialpædagogiske praktikere møder og forsøger at håndtere i det daglige arbejde. En mere realistisk formulering vil være, de faglige

sigtemål og normer, som praktikerne ikke (altid) lever op til, fordi vane, bekvemmelighed, konfliktskyhed dirigerer handlingerne. Nu er det også sådan, at en værdiorienteret praksis aldrig er givet på forhånd, men er en arbejdende progression, som først kan erkendes i tilbageblik.

### **Værdier i det socialpædagogiske arbejde**

Efter den mere beskrivende indkredsning af værdier og etiske dilemmaer blev begreberne møttet med en mere normativ indholdsbestemmelse. Udgangspunktet for indholdsbestemmelsen af værdibegrebet er de antikke, græske filosoffer Platon og Aristoteles og ideen om Det gode. I den socialpædagogiske praksis skal Det gode forstås som en absolut værdi. Værdien, der foreskriver maksimering af menneskelig velfærd, en absolut værdi, der kan anskues som en bagvedliggende årsag, der ikke kræver en begrundelse i sig selv. Det gode er en produktiv abstraktion, idet den tillader os at operere med en række afledte værdier, uden at vi hele tiden behøver at problematisere dem. I grafikken har vi opstillet et værdihierarki, der rangordner de værdier, som er styrende for det socialpædagogiske arbejde på Mændenes Hjem:

#### DET GODE



Indholdsbestemmelsen af værdibegrebet var på samme tid prøvende og erfaringsbaseret. Erfaringsbaseret fordi den byggede på nogle erfaringer, vi har fra tidligere, og prøvende fordi indholdsbestemmelsen ikke skulle opfattes af medarbejderne som noget absolut, men som en etisk reflekteret optik, de helst skulle se deres arbejde igennem.

Vi ser Det gode som en absolut værdi, der sigter imod maksimering af menneskelig velfærd, og dermed målet for al pædagogisk arbejde. De middelbare værdier, der sigter imod Det gode i det pædagogiske arbejde, er:

*Individets iboende værdi:* er helt grundlæggende i det pædagogiske arbejde. Ofte vurderer vi hinanden i et snævert nytteperspektiv, men i omgangen med brugere/beboer, som af det omgivende samfund ofte ses som nytteløse, både socialt og økonomisk, bør socialpædagogiske praktikere se dem som et mål i sig selv, og ikke som middel for noget andet – det vil sige som unikke og som individer, der har en værdi i sig selv.

*Ligeværdighed:* er også en grundlæggende værdi, der hænger uløseligt sammen med individets iboende værdi, idet individets iboende værdi gælder for alle og enhver.

*Hjem og hjemlighed:* er en værdi, det er vanskelig at sætte på begreb, men som kan defineres som en tilstand. Det at føle sig hjemme er ikke nødvendigvis knyttet til et bestemt sted, men er en tilstand, som skabes, noget mentalt og kropsligt, og noget som medarbejderne kan bistå brugere/beboere i at beherske. Nogle af de nødvendige forudsætninger herfor er:

Bruger/beboerperspektivet: er vigtigt, idet der altid er en asymmetrisk magtrelation mellem professionel og bruger/beboer. Man bør derfor bestræbe sig på at inddrage brugere/beboeres synsvinkel, direkte eller indirekte.

*Professionelt venskab:* relationen mellem bruger/beboer og professionel vil altid være asymmetrisk, men kan alligevel være beslægtet med det, som vi ellers forstår ved en venskabsrelation. Dvs. at føre samtaler om alt fra hverdagens små ting til mere intime og private emner. Asymmetrien kommer imidlertid også til udtryk her i mangelen på gensidighed. Fortroligheden er ikke gensidig, det er kun bruger/beboer, der åbner for det intime og det private, til forskel fra venskabsrelationer. I venskabsrelationer er der heller ikke brug for formel retfærdighed til at regulere forholdet til forskel fra relationen mellem den professionelle og bruger/beboer, hvor brugere/beboere f.eks. har ret til aktindsigt.

*Brugerinddragelse:* Den asymmetriske relation nødvendiggør desuden, at brugerne bør inddrages mest muligt i egen situation, og det til trods for at så belastede brugere, som på Mændenes Hjem, Amadeus og Pegasus, ikke altid er i stand til at blive inddraget, fordi deres liv er præget af misbrug og psykiske lidelser. Inddragelsen er ikke desto mindre et bør, også selvom den kan få et vist pseudopræg, og til trods for at brugerne måske ikke er i stand til at blive inddraget. Der er en lang række dilemmaer forbundet med brugerinddragelse, og det vil nogle gange vise sig, at inddragelse ikke er ønskelig eller mulig.

*Fællesskab og afinstitutionalisering:* når medarbejderne i det daglige søger at skabe et tilbud, der behandler beboerne/brugerne som et mål i sig selv, hvor ligeværdighedsprincippet er med til at regulere den sociale udveksling, og hvor 'hjemlighed' ses som en tilstand, brugere/beboere skal lære at inkorporere, så er de værdier, der skabe rammerne for at dette kan lade sig gøre: fællesskab og afinstitutionalisering. Bofællesskabet og værestederne skal tilbyde et åbent og udvekslende fællesskab, samtidig med at de skal give brugere/beboere mulighed for intimitet og privathed. Det stiller både krav til tilbuddenes fysiske og mentale rammer.

Det kan virke en anelse paradoksalt, at vi forud for projektet har udarbejdet en normativ værdiorientering, når et af projektets vigtigste formål er erfaringsopsamling og afdækning af tavs viden. Det gjorde vi imidlertid med god grund, idet erfaringsopsamlingen var så at sige blind forud for projektet. I og med at der var tale om afdækning af tavs viden, antog vi, hvilket siden hen viste sig at holde stik, at personalet ikke ville være i stand til at formulere værdigrundlaget for deres faglige praksis. Det var nødvendigt at give dem en 'normativ mur' at spille bold op ad, hvorefter det forudgående værdisæt, der var formuleret af os som procesledere, måtte rettes til hen ad vejen, således at det kom i overensstemmelse med den faglige praksis.

## Træning i etisk dilemmahåndtering: to cases

Efter præsentation af de centrale værdier i det socialpædagogiske arbejde havde vi forberedt to cases med en række dilemmaer, som medarbejderne skulle tage stilling til ud fra de etiske værdier og ved hjælp af trinmodellen.

**Case 1:** Morten er en af jeres brugere. I lang tid har i forsøgt at motivere ham til at komme lidt ud og deltage i nogle aktiviteter – indtil videre uden held. Morten har nu besluttet sig for, at han gerne vil deltage i en demonstration i Roskilde, men er ikke tryk ved at skulle tage alene af sted, og vil derfor gerne følges af en medarbejder. Demonstrationen er arrangeret af det danske nazistparti, og er til fordel for nazismen. Hvad gør I?

**Case 2:** Jesper har været bruger af jeres tilbud gennem et års tid. Han har tilbragt det meste af sit liv på institutioner, og Jesper trækker sig mere og mere ind i sig selv. Medarbejdergruppen er bekymret for Jesper: i kan ikke rigtigt få kontakt til ham, og han udviser jævnligt voldelig adfærd. Medarbejdergruppen er enig om at det er vigtigt at kommunikere alt arbejdet med brugere videre til de andre i medarbejdergruppen.

En dag henvender Jesper sig til Maria, en af tilbuddets pædagoger, og siger at han gerne vil tale med hende under fire øjne. Under samtalen siger Jesper at han har et alvorligt problem, og at han har tillid til Maria men hun må love ikke at sige noget til de øvrige medarbejdere eller brugere. Maria er tøvende i sit svar, og minder ham om den aftale man har i medarbejdergruppen. Jesper lukker af og mumler: "det tænkte jeg nok". Hvad gør Maria nu?

Medarbejderne diskuterede hver case i deres respektive team, og vi deltog som moderatorer, for at sikre, at diskussionen blev på sporet og for at hjælpe med eventuelle tvivlsspørgsmål. Diskussionerne var livlige og engagerede, men der var, ikke overraskende, en tendens til, at medarbejderne havde svært ved at anvende trinmodellen og sætte de diskuterede cases i relation til de etiske grundværdier. Det var vores indtryk, at værdier, moral og etik var noget abstrakt, som de umiddelbart havde svært ved gå til. Så det var også med en hvis usikkerhed, at medarbejderne analyserede de udleverede cases.

## Præsentation af tilbuddene

### Bofællesskabet på Mændenes Hjem

Bofællesskabet (BF) blev etableret i 1999, beliggende på 4. sal på Mændenes Hjem, Lille Istedgade 2, København V. Organisatorisk er det et selvforvaltende team med fire pædagogiske medarbejdere, der refererer til Mændenes Hjems ledelse.



---

Mændenes Hjem er en selvejende institution med driftsoverenskomst med Københavns Kommune. Man har en selvstændig bestyrelse, men er ligesom værestederne en del af paraplyorganisationen Missionen blandt Hjemløse.

BF er et botilbud for psykisk syge misbrugere. Der er i alt otte pladser, hvoraf to er akutpladser, mens de seks øvrige er permanente pladser. Beboerne visiteres af Københavns Kommunes Socialforvaltning.

### **Værestederne Amadeus og Pegasus**

Pegasus og Amadeus er begge dagtilbud for hjemløse, misbrugere, ensomme og socialt vanskeligt stillede mennesker. Værestedernes primære formål er at støtte og hjælpe brugerne, så deres tilværelse bliver meningsfuld og værdig. Brugere kan opholde sig anonymt på begge væresteder. Værestederne har åbent i hverdagene fra 10-15. Herudover er der åbent ved højtider.

Amadeus har tre pædagogiske medarbejdere, hvor den ene er ansat på nedsat tid i en fleksstilling. Den ene af de pædagogiske medarbejdere fungerer som daglig leder, der refererer til leder for det opsøgende arbejde i Missionen blandt Hjemløse, som er de to væresteders fælles leder.

Amadeus har eksisteret siden 1990 på Borgbjergsvej 54 i Sydvestkvarteret i København. Amadeus blev oprettet gennem et samarbejde mellem Missionen blandt Hjemløse og Menighedsplejerne ved Sjælør og Frederiksholm Kirke. Amadeus nu alene af Missionen blandt Hjemløse, med en driftsaftale med Københavns Kommune.

Pegasus har tre pædagogiske medarbejdere, hvor den ene fungerer som daglig leder. Den daglige leder refererer til lederen for det opsøgende arbejde i Missionen blandt Hjemløse.

Pegasus har eksisteret siden 1993 i de samme lokaliteter på Enghavevej 152 i Sydvestkvarteret i København. Pegasus blev oprettet som et projekt under Socialministeriets 50M pulje for en treårig pulje. Efter projektets udløb indgik Missionen blandt Hjemløse driftsaftale med Københavns Kommune.

## **Etisk coaching**

### **Nogle indledende betragtninger**

Vi havde aftalt fire sessioner af to timers varighed med hhv. BF, Amadeus og Pegasus. Forløbet med BF blev afviklet fra september til november i Maria Kirkens lokaler i Istedgade, mens forløbet med Amadeus/Pegasus fandt sted inden for en måned, fra oktober til november, skiftevis i de to væresteder. Vi valgte et kort, komprimeret og et længere forløb, for efterfølgende at kunne vurdere, hvad der virkede bedst. Det komprimerede forløb med værestederne gav det bedste udbytte, i den forstand at den foregående session stadig var i frisk erindring hos medarbejderne. Omvendt havde medarbejderne mindre tid til at afprøve det nye, de havde stiftet bekendtskab med i coachingen, og de havde ikke tid

nok til at forberede sig til næste coaching. Det længere forløb med BF betød, at det var vanskeligt for medarbejderne at huske, hvad der var blevet talt om gangen før. Problemet var dog størst, hvis medarbejderne ikke havde fået læst refleksionspapirerne fra forrige coaching.

### **Refleksionspapirer**

Refleksionspapirerne blev udarbejdet af proceskonsulenterne efter hver coaching og efterfølgende gennemlæst og godkendt af de pædagogiske team. Papirerne er et forsøg på at give en relativ detaljeret gengivelse af, hvad der udspillede sig under coachingen, ligesom de er et forsøg på at give dagens diskussioner struktur for medarbejderne ved at vise, hvordan vi i coachingen havde formet diskussionerne ud fra trinmodellen for dilemmahåndtering. Refleksionspapirerne indeholder desuden procesle-derens fortolkning og perspektiv på medarbejdernes diskussioner, for dermed at knytte diskussionerne til moralfilosofiske og værdiorienterede temaer. Efter at have gennemført de etiske coachingforløb, blev erfaringerne fra refleksionspapirerne samlet i de idekataloger, som vi anvendte i forbindelse med ledelsessparringen.

### **Rollefordeling**

Der er var tale om to sideløbende forløb, et med fire medarbejdere fra BF og et med syv medarbejdere fra Amadeus og Pegasus. Som tilfældet var med forskellen i forløbenes tidsmæssige udstrækning, var de forskellige størrelser på teamene også en god mulighed for at afprøve, hvilket deltagerantal der er hensigtsmæssigt. Det viste sig, at syv deltagere var i overkanten, men det havde formentlig ikke kun med deltagerantallet at gøre, men skyldtes også, at der var tale om medarbejdere fra to arbejdspladser, der kun havde et sparsomt samarbejde i hverdagen. Hertil kommer gruppernes dynamik, hvor de to daglige ledere fyldte uforholdsmæssigt meget, mens nogle af de øvrige medarbejdere stort set kun deltog, når vi henvendte os direkte til dem. Dette problem skyldes ikke projektets arkitektur, men har at gøre mere med gruppeprocesser, som vi vil blive nødt til at forholde os til, og håndtere bedst muligt, hver gang vi møder en ny medarbejdergruppe. Men vi har draget den erfaring, at det er yderst problematisk, at ledere og medarbejdere deltager sammen i coachingen. Evaluerende må vi sige, at dette aspekt ved den etiske coaching, at kunne håndtere særlige gruppeprocesser, var noget, vi ikke var ordentligt forberedt på, men dog blev bedre til hen ad vejen.

Som proceskonsulenter havde vi i coachingen fordelt opgaverne sådan, at den ene fungerede som moderator. Moderator sørgede for, at diskussionerne forblev inden rammerne af trinmodellen, mens den anden proceskonsulent havde det store overblik og kunne skride ind, når diskussionen tog en u hensigtsmæssig retning. Den anden proceskonsulent perspektiverede desuden diskussionen og tog notat. BF havde givet tilladelse til at optage coachingen elektronisk, mens medarbejderne fra Amadeus og Pegasus frabad sig dette. Der er ingen tvivl om, at det er mest hensigtsmæssigt at optage forløbene, idet det frigiver ressourcer, således at den anden konsulent kan deltage mere aktivt i coachingen.

## **De etiske coachingforløb – Dilemmahåndtering i praksis**

Vi skal nu se nogle eksempler på den måde, som medarbejderne håndterede etiske dilemmaer i den etiske coaching. Vi har fra hvert coachingforløb valgt en diskussion, hvor omdrejningspunktet er en grundværdi, der har været på spil i det dilemma, som diskussionen søger at finde en løsning på, og hvor den struktur vi gav diskussionerne, fremstår tydeligt. Vi har tillige medtaget en diskussion af et tankeeksperiment, idet diskussionen var særdeles udbytterig.

Eksemplerne er givet en sådan form, at medarbejdere, beboere og brugere forbliver anonyme. Vores erfaring fra coachingen er, at det har været vigtigt for medarbejderne, at indholdet af det som fandt sted under coachingen, ikke blev gengivet for udenforstående. Eksemplerne følger trinmodellen for håndtering af etiske dilemmaer, dog er det sidste trin, beslutning og udførelse, ikke medtaget, da det ligger uden for den etiske coachings rammer. De senere idekataloger kan dog ses som en slags beslutningsoplæg. Coachingen er ikke handlingsanvisende, der er ikke tale om et forum hvor moderator former de beslutninger, der bør træffes. Det er derimod et muligheds- og refleksionsrum, hvor moderator sammen med medarbejderne, ved hjælp af faglig refleksion og rationel argumentation, opstiller mulige veje ud af etiske dilemmaer.

### **Bofællesskabet: institution eller hjem?**

Fire medarbejdere fra BF og to proceskonsulenter sidder omkring et bord i Maria Kirkens Store Sakristi.

#### *1/ Indsamling af data/beskrivelse af dilemma*

Flere af beboerværelserne i BF er meget uhygiejniske, ledelse og sikkerhedsleder har påpeget, at det er problem, som medarbejderne må løse, idet det kan opfattes som værende på grænsen til omsorgssvigt, i hvert fald set med udefrakommendes øjne. Derudover er det en del af jobbeskrivelsen i BF, at medarbejderne skal bistå beboerne i rengøring af deres værelser. Det hører også med til beskrivelsen af dilemmaet, at beboerne kan reagere med vrede eller fornærmelse, hvis medarbejderne gør rent på værelserne uden deres tilladelse, og når medarbejderne beder om lov til at gøre rent på værelserne, får de at vide, at det ikke skal være lige nu.

#### *2/ Analyse*

Hvordan opleves dilemmaet? Dilemmaet problematiseres på flere forskellige måder. Det er ikke nødvendigvis udtryk for faglige uenigheder, men skal mere ses som forskellige perspektiver på den samme sag.

Først synspunkterne imod indgriben, dvs. at gøre rent på værelserne uden samtykke. Medarbejderne mener, at beboerne ikke skal mødes med en løftet pegefinger, samtidig virker det selvmodsigende, at man giver beboerne det indtryk, at deres værelse er deres 'hjem', hvor de

kan gøre, som de vil, og på den anden side siger til dem, at nu skal der gøres rent.

Der er også en medarbejder, der reflekterer over årsagerne til, at nogle beboerværelser "sander til" (bliver så uhygiejniske); skyldes det misbrug, sygdom? Hvis det skyldes (psykisk) sygdom, er det vanskeligere som medarbejder at skride ind, hvis det derimod er misbruget, der er årsagen, er det "mindre smertefuldt" for beboeren. Flere psykisk syge har et system i rodet, og nogle har en tendens til at samle alt, som de finder rundt omkring, sammen.

Argumenter der taler for at gøre rent på beboerværelserne:

En medarbejder giver udtryk for, at motiverne for at gøre rent på værelserne ikke har så meget at gøre med professionelle venskaber, men med en slags "moderlig omsorg".

Der bliver også givet udtryk for, at når det lykkedes at få lov til at gøre rent på værelserne, og beboerne er til stede, er det en god anledning til at få etableret en god kontakt, som det er værd at arbejde for.

Dilemmaet: Institution over for hjem

Hvornår bør man som medarbejder skride ind over for dårlig hygiejnstandard på værelserne uden beboernes samtykke? Når man arbejder i det mellemrum mellem institution og hjem, hvordan skal man så gribe den an?

Dilemmaet forstærkes yderligere af det pres, som medarbejderne befinder sig i, eftersom der er flere interesser på spil end blot medarbejderes og beboeres. Der er dels ledelsen, der presser på for, at værelserne rengøres, samtykke eller ej, dels sikkerhedsrepræsentanten, der understreger, at medarbejderne skal iføre sig sikkerhedstøj, når de gør rent.

Hvis man løfter sig lidt op fra det snævre blik på BF, er der en tendens til, at man generelt i det pædagogiske arbejde på den ene side arbejder i retning af afinstitutionalisering og åbenhed, samtidig med at der fra ledelse og eksterne samarbejdspartnere presses på med krav om kontrol, orden og struktur.

Medarbejderne giver imidlertid udtryk for, at de ikke oplever dette pres, idet de kan forsvare den måde, de udfører deres arbejde på med faglige argumenter. Ikke desto mindre bliver udefrakommendes indblanding, som beskrevet ovenfor, nævnt af medarbejderne som argument for at gøre værelserne rene.

### *3/ Handlemuligheder*

Efterfølgende diskuterede medarbejderne mulige handlemuligheder i forhold til dilemmaet, men løsningerne havde en meget konkret form, både hvad angår de involverede beboere, ledelse og andre involverede. De er derfor ikke gengivet her. Men overordnet kan det konsta-

teres, at de løsningsforslag der blev fremlagt, skildrede dilemmaet i en skadesreducerende optik. Derfor bad vi medarbejderne om at forholde sig til et tankeeksperiment, dels for at udvide deres perspektiv på problemet, dels for at pirre medarbejderne til at tænke i alternative handlemuligheder:

## **Bofællesskabet: skadesreduktion kontra myndiggørelse – et tankeeksperiment**

Vi valgte tankeeksperimentet som en metode af flere grunde. Medarbejderne havde vanskeligt ved at frigøre sig fra deres syn på den daglige praksis, og den måde de plejede at tænke og handle på. Det daglige arbejde er i BF som de fleste andre steder konsensuspræget og består af vaner og kompromisser, uden at det i sig selv behøver at være noget negativt. Tankeeksperimentet kan skralle sig ind under denne skal og provokere medarbejderne til at indtage nogle klare værdistandpunkter, der ikke kommer til udtryk i det daglige arbejde. Det er samtidig en god øvelse i at argumentere med udgangspunkt i en ideal holdning, og en mulighed for at diskussionsdeltagerne kan opøve færdigheder i at forholde sig til synspunkter, der ligger fjernt fra deres egne på en konstruktiv måde.

### *1/ Indsamling af data/beskrivelse af dilemma: Hjem eller institution?*

Vi bad medarbejderne i Bofællesskabet overveje tankeeksperimentet: Hvis I fik mulighed for at indrette BF som I ville, hvordan skulle det så gribes an? Blandt flere forslag valgte vi ideen om "at nedlægge medarbejder- og beboerkøkkenet, og lave et stort fællesrum med et fælleskøkken". BF er indrettet med køkken, hvor medarbejderne tilbereder mad til beboerne, og hvor beboerne kun har adgang, når der er medarbejdere, og som ellers er aflåst. Beboerne har et mindre fælles køkken. Eftersom der her er tale om et tankeeksperiment og ikke et egentligt dilemma, så vil beskrivelsen af dilemmaet først dukke op i selve analysen, når medarbejderne aktivt forholder sig til tankeeksperimentet.

### *2/ Analyse*

Som det var tilfældet med det foregående dilemma, er der flere stemmer, der problematiserer tankeeksperimentet på forskellige måder. Men hvad der var interessant her, er imidlertid, at der kom reelle faglige uenigheder op til overfladen, som var langt mere eksplicite, end det var tilfældet i diskussioner, der angik problemer fra den daglige praksis. Når den etiske diskussion var vanskeligere for medarbejderne, hvad angår praksis, så tror vi, det skyldes, at den daglige praksis er konsensuspræget igennem en lang række kompromisser, der er med til at opretholde den sociale orden i BF. En orden som næsten skulle opretholdes for enhver pris, hvorfor frygten for konflikt og enighed har været udtalt. Det man har at gøre med her, er nogle meget ømfindige mekanismer, som formentlig er til stede i meget pædagogisk arbejde, i mange organisationer, ja, i mange sociale sammenhænge.

De etiske dilemmaer: To overlappende dilemmaer bliver berørt i tankeeksperimentet: hjem over for institution og myndiggørelse over for skadesreduktion. Diskussionen handlede om forskellige forestillinger om, hvad det vil sige, at BF er et hjem for beboerne. Begrebet 'hjem' er vanskeligt i en institutionel sammenhæng som BF. Et synspunkt kredsede om 'hjemmet' som det private og intime, mens et andet lagde vægten på åbne flader og rum, for derved at give bedre mulighed for samvær, styrkelse af sociale kompetencer og relationsopbygning. Det er to forskellige syn på mennesket og det pædagogiske arbejde. Når hjemmet som en åben flade prioriteres, forsøger man at etablere symmetriske relationer til beboerne med henblik på myndiggørelse (empowerment), hvor den enkelte skal have hjælp til at hjælpe sig selv. Når hjemmet som noget intimt og privat prioriteres, kan man skimte en bagvedliggende, mere eller mindre udtalt skadesreducerende strategi, hvor den pædagogiske indsats ikke primært sigter på at gøre beboerne mere selvhjulpne og myndige, men på at skærme beboerne mest muligt og give dem livskvalitet nu og her.

Motivationen for at indrette et køkken-alrum blev formuleret af en medarbejder: "et køkken-alrum er en god ide, fordi vi ikke har været så gode til at blande os ude i rummene, vi klumper os sammen på kontoret - ved at gøre det til et åbent rum, hvor vi laver mad, vil vi være til stede i samme rum som beboerne, og dermed bedre kunne etablere en åben relation til dem".

Argumenterne imod et køkken-alrum i BF handlede om beboernes manglende personlige hygiejne og de konflikter, der derfor ville opstå mellem beboere og personale. Når der skal laves mad, skal man hele tiden vogte over, at beboerne ikke kommer i nærheden af madvarerne; det vil være nødvendigt hele tiden at gøre køkkenfladerne grundigt rent; der vil opstå en masse frustrationer over aflåste skabe og skuffer blandt beboerne. Det blev bl.a. formuleret på følgende måde:

"Jeg mener helt klart, at der skal være mindre løftede pegefingre i stuerne og mindre bearbejdning af, hvordan man skal opføre sig - og det vil vi netop trække ind i det rum, hvis madlavningen skal finde sted der, hvor beboerne skal opholde sig. Så bliver vi også nød til at stille nogle helt andre krav til, hvordan deres påklædning og hygiejne er, når der er mad i nærheden".

### *3/ Handlemuligheder*

Problemerne om køkken-alrummet kan koges ned til følgende:

kan beboerne lære at opholde sig i et åbent køkken-alrum, eller kan de ikke?  
Bør beboerne lære det - vil de få større livskvalitet ud af det?

Der var ikke muligt at opnå enighed i medarbejdergruppen om disse spørgsmål. En så markant uenighed mødte vi hverken før eller senere i coachingforløbet med BF, og den skyldes sandsynligvis, at der var tale om et tankeeksperiment, hvor der ikke var en foruddefineret konsensus, der skulle værnes om. Vi blev imidlertid en hel del klogere af diskussionen, og den satte også sit aftryk i idekataloget til ledelsen.

Diskussionen var først og fremmest interessant, idet den trak nogle tydelige forskelle i værdistandpunkter op. Kritikken af det åbne køkken handler om, at beboerne træder ind i et rum, hvor medarbejderne definerer normal adfærd, dvs. hvordan man skal opføre og klæde sig, og man mener derfor, at beboerne vil føle sig overvåget. Det normalitetsbegreb som er knyttet til kritikken af det åbne køkken, tager for givet, at det er uheldigt eller uhensigtsmæssigt, at man konsekvent forsøger at myndiggøre beboerne ved at korrigere deres adfærd, men det er jo ikke selvindlysende – man kunne også forestille sig at beboerne profiterede af det.

Tilhængerne af det åbne køkken lægger sig derimod i slipstrømmen af en tendens i tiden, hvor BF ses som et mellemrum, en grænseflade, mellem institution og hjem, der både forener og adskiller det, som vi normalt forstår som institutionel/offentligt og hjemligt/privat. Der er tale om en sprække, spækket med etiske dilemmaer og konfliktpotentiale, der både omfatter relationerne mellem beboer/beboer, medarbejder/beboer og medarbejder/medarbejder. Denne tendens i tiden er meget optaget åbne rum og flader, med integration og interfaces, og med konsensus og ligestilling. I vores hjem vil vi have køkken-alrum, på arbejdspladsen åbne kontorlandskaber, og i det socialpædagogiske arbejde går tendensen i retning af afinstitutionalisierung f.eks. indretning af de fysiske omgivelser, der ansporer symmetriske relationer. I den socialpædagogiske praksis kan man tale om en dekonstruktion af de dualiteter, der tidligere strukturerede relationerne mellem behandler-klient. Et eksempel herpå er den måde, man arbejder med brugerrelationer i Amadeus og Pegasus.

### **Amadeus og Pegasus: det professionelle venskab**

Vi har valgt at præsentere et enkelt dilemma fra coachingforløbet i Amadeus og Pegasus. Det er ikke udtryk for, at forløbet med værestederne har været mindre vellykket eller udbytterigt, men vi har skønnet, at de tre dilemmaer, vi bringer her, alle er repræsentative og kan have interesse for andre. Seks medarbejdere fra Amadeus og Pegasus og to proceskonsulenter sidder omkring et bord i Pegasus' lokaler.

#### *1/ Indsamling af data/beskrivelse af dilemma*

Medarbejderne fortæller, at brugerne i Amadeus og Pegasus primært opsøger værestederne pga. manglende netværk, at de er meget "ressourcesvage", og i besiddelse af få eller utilstrækkelige sociale kompetencer, hvilket betyder, at medarbejderne, særligt i Pegasus, føler, at det er tungt og hårdt at arbejde i "face-to-face"-relationer mange timer hver dag.

---

Pegasus er indrettet med et åbent køkken bagerst i cafelokalet, hvorfra man serverer et varmt måltid til frokost. Derudover er der pc-faciliteter i et baglokale, som brugerne sjældent gør brug af. Brugere i Amadeus er mere selvhjulpne og har bedre sociale kompetencer end i Pegasus, ligesom de indgår i fællesskaber i bydelen. Lokaltiteterne er små, med et enkelt cafelokale, hvor man serverer varm mad for brugerne.

Vi talte om medarbejdernes arbejde med at hjælpe brugerne til at etablere gode indbyrdes relationer, men også om medarbejder/bruger-relationer, og det er det, som vi koncentrerer os om her.

*Dilemmaet:* Hvor meget skal medarbejdere give af sig selv i relationsarbejdet, når de giver udtryk for, at det er uhyre hårdt og opslidende, men samtidig ved, at de som medarbejdere i værestederne er de eneste meningsfulde relationer, brugerne har til det, man kan kalde 'normalsamfundet'?

## 2/ Analyse

Vi bad medarbejderne forholde sig til, hvordan de mener, den gode relation etableres og vedligeholdes, ligesom vi bad dem give et bud på, hvad der kendetegner en relation, der er mindre vellykket. En medarbejder giver udtryk for, at relationer er situationsafhængige. En måde at håndtere en bruger på kan en dag være den rigtige, mens det den næste kan vise sig u hensigtsmæssigt. Den dårlige relation bliver beskrevet som en situation, hvor brugeren overskrider medarbejderens mentale og/eller fysiske grænser. Vi talte også om, hvordan de bærer sig ad med at opretholde balancen i brugerrelationer, der til tider er grænseoverskridende, og som de beskriver som meget belastende. Det viste sig at have nogle fordele, når man inddrager to forskellige arbejdspladser i det samme forløb. Det gav gode muligheder for erfaringsudveksling. En af medarbejderne fra Amadeus havde følgende bud på, hvordan man etablerer og fastholder en god brugerrelation. Først og fremmest er det vigtigt at forstå en relation mere som en proces end som noget målrettet:

*Relationsopbygning:* relationer er ikke, hvad man opnår, men at man opbygger et rum af tillid, et rum hvor ting kan ske - og hvor man ikke hele tiden vurderer, om det, der sker, er godt eller dårligt.

*Relationsvedligeholdelse:* er kendetegnet ved, at man hele tiden viser, at man er til stede - man skal vise, at man har noget sammen med brugeren.

*Fra relation til handling:* man kommer fra hygge til handling gennem anvendelse af pædagogiske redskaber, men det er ikke et spørgsmål om at opstille succesmål, de vil lynhurtigt blive drænet. Man skal møde brugeren med en "klang af sig selv", noget man har til fælles:



computere, musik, madlavning.

*Faresignaler:* når man føler sig fremmede for hinanden, er relationen brudt.

### *3/ Opstilling af handlemuligheder*

Hvordan man ser den gode relation, afhænger af medarbejderens værdiorientering. Det viser sig imidlertid hurtigt, at medarbejderne har vanskeligt ved at relatere det daglige arbejde til nogle bagvedliggende værdier, og vi forsøgte derfor at perspektivere diskussionen: Hvad skal udgangspunktet for arbejdet være i Amadeus og Pegasus, skal man arbejde på, at myndiggøre brugerne eller skal værestederne bibeholde deres oprindelige funktion, nemlig at være et ly (shelter), hvor man arbejder skadesreducerende og på at give brugerne en bedre livskvalitet nu og her? Eller skal værestederne balancere de to tilgange og metoder?

Den ene strategi sigter mod at gøre brugerne arbejdsmarkedsparate og arbejde med deres sociale kompetencer. Denne værdiorientering hviler groft sagt på et menneskesyn, hvor den marginaliserede ses som et grundlæggende rationelt individ, og hvor adfærd der ikke er i overensstemmelse hermed, ses som fejlkodning, der først skal aflæses og omkodes. Rationalitet ses som en grundlæggende menneskelig egenskab, som individet kan generhverve igennem kultivering (social træning). Individet er i denne optik i besiddelse af en fri vilje, der gør det i stand til at ændre en fastlåst marginaliseret situation, individet skal blot hjælpes til at indse og efterleve dette.

Den skadesreducerende strategi, som vægter den mere intime og personlige kontakt, er udtryk for en værdiorientering, hvor den marginaliserede ses som determineret - underlagt indre og ydre tvang. Vedkommende ses som et produkt af samfundsstrukturer, social arv osv., og konsekvensen er misbrug og psykisk lidelse. Det socialpædagogiske arbejde består derfor i skadesreduktion. Det er ikke et spørgsmål om myndiggørelse og træning af sociale kompetencer, men om at forbedre livskvalitet og samtidig sikre, at brugeren er til så lidt gene for sine omgivelser som muligt.

Beskrivelsen af de to strategier er selvfølgelig idealtypiske, og den socialpædagogiske praksis virker begge strategier ved siden af hinanden. Men den etisk reflekterede praktiker bør være sig bevidst om sine virkemidler og i stand til at balancere de to strategier op imod hinanden.

Trinmodellens fjerde trin, udførelsesdelen, ligger som nævnt uden for rammerne af coachingen. I stedet kan de idekataloger, der er anvendt i ledelsessparringen, ses som en form for beslutningsoplæg, som ledelsen efterfølgende har kunnet drøfte med medarbejderne. Eller, som i tilfældet med lederen af Amadeus og Pegasus, anvende idekatalogerne som beslutningsoplæg til bestyrelsen i forbindelse med omstruktureringer i organisationen.

## Evalueringen af de etiske coachingforløb

Evalueringen, der fandt sted i Maria Kirkens lokaler, forløb over en halv dag. Vi indledte med at præsentere de endnu ikke færdiggjorte idekataloger, som senere skulle anvendes i sparring med ledelserne. Medarbejderne gik så ud i deres respektive team og brugte 45 minutter på at evaluere forløbet ud fra:

1/ hvad har fungeret i coachingforløbene?

2/ hvad har ikke fungeret?

3/ hvad kunne gøres bedre – og hvordan?

Efterfølgende blev gruppearbejdet diskuteret i plenum. Vi har i det følgende medtaget resultatet af evalueringen i den form, medarbejderne valgte. Vi har valgt at lade medarbejdernes udsagn stå ukommenteret og først afslutningsvis forsøge at drage nogle konklusioner.

### 1/ Hvad har fungeret?

Diskussionerne i coachingen har udmøntet sig i en refleksion over egne og andres holdninger til arbejdet.

Coachingen har i nogle tilfælde ført til efterfølgende diskussioner i medarbejdergruppen – primært de mere overordnede diskussioner.

Både Coachingen og refleksionspapirerne har givet mulighed for at sætte ord på arbejdet. Især refleksionspapirerne har haft den positive funktion, at man har set sig selv på skift.

Coachingen har været givtig, i og med at der er kommet nye øjne på arbejdet. Under coachingen er der blevet spurgt ind til ting, der ellers bliver taget for givet, eller noget man ikke har været bevidst om.

Tankeeksperimenterne giver mulighed for "den frie tanke" og derved få vendt dilemmaer og retninger inden for arbejdet.

I forbindelse med tankeeksperimenterne fik tanker og ideer, der nu og her virker urealistiske, en chance.

For nogle af medarbejderne har det været positivt at bruge tid sammen med medarbejdere fra andre tilbud.

Coachingen har åbnet øjnene for det lidt mærkelige forhold, at der næsten intet samarbejde er mellem Missionen blandt Hjemløses forskellige tilbud, til trods for at tilbuddene har mange lighedspunkter, hvad angår brugergruppe og arbejdsmetode, ligesom tilbuddene geografisk er placeret meget tæt på hinanden.

### 2/ Hvad har ikke fungeret?

Coachingen har ikke været målrettet og resultatorienteret nok. Der er ikke gået nok i dybden med diskussioner af cases.

Diskussionerne var ikke godt nok styret af moderator.

Nogle af medarbejderne fandt tankeeksperimentet frustrerende, da det skabte uenighed og diskussion, og medarbejderne følte sig holdt fast i denne uenighed.

Deltagerne har ikke fået en klar forståelse af, hvad projektets formål er, og at formålet er blevet endnu mere uklart hen ad vejen.

Efter coachingen er flere deltagere gået hjem med meget forskellige oplevelser af, om det var en god eller mindre god session.

Nogle af deltagerne mener, at der har manglet en klar linje for refleksionspapirerne og brugen af dem.

Refleksionspapirerne virkede ikke, fordi deltagerne fik dem for sent, men flere deltagere medgiver også, at det delvis var deres egen skyld, fordi de ikke altid fik prioriteret at få dem læst.

Nogle af medarbejderne har oplevet, at deres forventninger til hvad en etisk diskussion er, ikke er blevet indfriet.

Der har manglet overskrifter og en temaopdelte struktur i coachingen.

Coachingen har nogle gange slået over i en slags supervision.

### **3/ Hvad kunne gøres bedre?**

Forberedelsestid som en del af coachingen ville gavne forløbet. Flere medarbejdere giver udtryk for, at de selv er skyld i, at coachingen ikke altid er lykkedes, fordi de er mødt uforberedte op, og/eller ikke medbragt cases fra det daglige arbejde, som ellers planlagt.

Niveauet i coachingen kan højnes ved hjælp af hjemmearbejdsopgaver til deltagerne f.eks. øvelser i brug af trinmodel til dilemmahåndtering.

Det bør fremgå tydeligere, hvad refleksionspapirerne skal bruges til – og hvem der får adgang til at læse dem.

Det er vigtigt, at hver session bliver afrundet ordentligt, så deltagerne ikke forlader sessionerne frustrerede.

En deltager foreslår, at deltagerne indleder med at se tv-udsendelsen om omsorgssvigt på Strandvænget i Nyborg som en slags provokation, inspiration og springbræt for diskussionen af etiske dilemmaer.

Det er vigtigt, at deltagerne ved, hvad ledelsens rolle er i projektet.

Der skal være mere styring i coachingen, også i forhold til tidsrammen, så det klart fremgår, hvornår der startes, og hvornår der slutes.

## **Overvejelser og konklusioner - på baggrund af evalueringen af coachingforløbene**

### *1/ Manglen på styring*

Både projektet som helhed såvel som styringen af selve coachingen har båret præg af manglende styring. Det er ingen tvivl om, at deltagerne har ret i den kritik. Vi har ikke været gode nok til at give coachingen en fast struktur. En af grundene hertil er imidlertid, at vi har eksperimenteret med formen undervejs. Udviklingsprojektet har fra starten været tænkt som en mulighed for at afprøve forskellige måder at

---

coache på, og der er ingen tvivl om, at det har virket frustrerende og forvirrende for deltagerne. Vi vil i det videre forløb forsøge at tage højde for kritikken og give coachingen en mere fast struktur, ligesom vi vil forsøge at sprede coachingen ud, således at deltagerne har tid til at læse refleksionspapirerne og forberede sig til næste session.

### *2/ Tydeligere kommunikation*

Deltagerne har både været usikre på, hvad formålet med projektet er, og hvem der har adgang til refleksionspapirerne. Vi har fra staten forsøgt at være tydelige i vores kommunikation, men vi må konstatere, at det ikke har været tilstrækkeligt. Det skal fremover fremgå helt klart, at ledelsen ikke har adgang til refleksionspapirerne, men at vi ud fra refleksionspapirerne udarbejder idekataloger, som bliver en del af ledelsessparringen. Det kan virke abstrakt, at projektets formål er at værdiforankre den socialpædagogiske praksis, og vi har tydeligvis ikke været gode nok til at forklare, hvad det indebærer. En løsning kunne være, at forløbet indledes med, at medarbejderne deltager i at indholdsfylde denne meget generelle formulering.

### *3/ Bedre håndtering af gruppedynamikkerne under coachingen*

Flere medarbejdere har givet udtryk for, at det har været frustrerende, at der opstod uenighed indbyrdes i medarbejdergruppen under coachingen, og at vi ikke har fået afsluttet sessionerne på en måde, der har bilagt uenigheder og frustrationer. Vi har ikke været tilstrækkeligt opmærksomme på gruppedynamik og risikoen for indbyrdes stridigheder. Omvendt er det vores mål, at den etiske coaching skal skabe forandring, og forandring skabes blandt andet ved, at der rokkes ved det givne, hvilket kan opleves som frustrerende. Ethiske diskussioner er 'farlige', derved at de tvinger os til at sætte os selv på spil, og det er nok i virkeligheden denne dimension ved den etiske coaching, vi skal blive bedre til at formidle.

### *4/ Videreudvikling af tankeeksperimentet som metode*

Vi er særligt glade for, at de fleste deltagere oplevede tankeeksperimenterne som en metode, der i coachingen satte noget nyt i gang. Vi vil derfor finpudse denne metode, da det er vores erfaring, at det gav medarbejderne mulighed for at distancere sig fra dagligdagens konsensus og åbnede for refleksioner over alternative måde at gribe arbejdet an på.

## Kapitel 2: Værdiledelse

### Ledelsessparringen

Efter at have afsluttet coachingforløbene indledte vi ledelsessparringen i januar 2008. Denne del af udviklingsprojektet afviklede vi i januar og februar 2008. Den første session fandt sted på Mændenes Hjem, hvor Robert Olsen, der er forstander på Mændenes Hjem og Anders Sørensen, der er leder for det opsøgende arbejde i Missionen blandt Hjemløse, deltog. Efterfølgende afviklede vi et forløb med de to ledere hver for sig.

I præsentationen af ledelsessparringen vil vi ikke forsøge gengive progressionen i forløbene, men i stedet koncentrere os om sparringens indhold, og afslutningsvis hvad der er kommet ud af projekt indtil nu, og hvad der er på bedding.

Idekataloger

Idekatalogerne blev udarbejdet med udgangspunkt i de refleksionspapirer, der havde fungeret som den røde tråd igennem coachingforløbene. De er med andre ord et koncentrat af det, som er foregået i coachingen. Der er imidlertid forskel på det idekatalog, vi har udarbejdet til Mændenes og det, vi anvendte i ledelsessparringen med lederen af værestederne. Begrundelsen er, at værestederne står foran en større omstrukturering, organisatorisk såvel som det faglige, mens BF på Mændenes Hjem er et velfungerende team, hvor der ikke er det store behov for forandring her og nu.

### Ledelsessparringens sigte

Idekatalogerne lå ikke færdige, da vi indledte forløbet med lederne, men et omrids blev præsenteret på det første møde, hvor begge ledere var til stede. Efterfølgende tog idekatalogerne form i samarbejde med den enkelte leder.

Det er følgelig det, som først og fremmest har optaget deltagerne i coachingen, som vi har taget med ledelsessparringen, foruden de konklusioner, vi har draget på baggrund af coachingen. Sigtet med ledelsessparringen var i korte træk at forankre de værdier, som er kommet til syne i coachingen, og som vi i samarbejde med medarbejderne er blevet enige om bør være udgangspunktet for arbejdet i henholdsvis Mændenes Hjem, Bofællesskab og Amadeus og Pegasus. Værdierne kan godt have en meget konkret form og tager altid udgangspunkt i et dilemma, som har været diskuteret i coachingen.

### Ledelsesteoretiske overvejelser

I forbindelse med ledelsessparringen havde vi Kurt Klaudi Klausens arenaanalyse i baghovedet. Det gode ved modellen er, at den indfanger en bred vifte af de kamppladser, barrierer og ressourcelter,

man skal være opmærksom på, før man påbegynder forandringsprocesser i organisationer.

Kurt Klaudi Klausen taler om otte forskellige arenaer: produktion; den sociale arena; markedet; den politiske arena; arena for bevidsthedsdannelse; arena for visioner og tro, den kulturelle arena og arena for arkitektur og æstetik. Før man foretager organisatoriske ændringer, er det vigtigt, at man laver en omverdensanalyse, og her er analysemodellen særdeles brugbar. Man tager afsæt i det organisatoriske nulpunkt, hvorfra den person der træffer de beslutninger, som er nødvendige for at gennemføre en omstillingsproces, ser verden. Hvis man forestiller sig en oval drejeskive med hul i midten, hvor lederen er placeret, og drejeskiven er opdelt i otte rum med skillevægge imellem, sådan at den eneste, som kan se alt, hvad der foregår i drejeskivens 8 rum, er lederen i midten. Det som foregår på drejeskiven, skal man så forestille sig er aspekter af den organisationsrelevante omverden. Man skal endvidere forestille sig, at vi har placeret os i drejeskivens midterhul (lederens position) i forbindelse med udarbejdelse af idekatalogerne og som forberedelse til sparringen med lederne af de tilbud, vi har coachet.

Særligt i arbejdet med værestederne har det vist sig nyttigt med en sådan omverdensanalyse, eftersom der var en lang række områder i den organisatoriske omverden, der ikke fungerede, og som en konsekvens heraf blev den daglige opgaveløsning ude af trit med det værdimæssige udgangspunkt for arbejdet. Det har derfor været nødvendigt at forholde sig til en række (i) organisatoriske problemstillinger; spørgsmål og tilbuddenes (ii) fysiske indretning; om (iii) gruppedynamikker; om (iv) markedsføring af de enkelte tilbud, internt såvel som eksternt; (v) spørgsmål om forandring med henblik på at opnå politisk legitimitet; (vi) om dokumentation og formidling af arbejdet; (vii) om arbejdsmiljø, men selvfølgelig først og fremmest om etik og værdier (viii). Når man læser de følgende to afsnit om ledelsessparringen igenem, vil dette fremgå relativt klart.

## Ledelsessparringen på Mændenes Hjem

Det overordnede indtryk af BF på Mændenes Hjem er, at det er et bofællesskab præget af engagerede og fagligt velfunderede medarbejdere, der arbejder på og for at gøre BF til et hjem for beboerne. I forlængelse heraf er det ligeledes vores indtryk, at man i det store hele er i stand til at løse de problemer og dilemmaer, man møder i dagligdagen på en fornuftig måde, også selvom BF's eksterne samarbejdsrelationer i nogle situationer skaber frustration i medarbejdergruppen, hvilket vi vender tilbage til.

I det følgende vil vi beskrive de etiske dilemmaer og faglige problemstillinger, der i dagligdagen fylder mest. Vi vil dels beskrive, hvordan medarbejderne i BF løser dem, og dernæst indkredse de vanskeligheder, vi kan lokalisere i forbindelse med den nuværende pædagogiske praksis i BF.

Projektets sigte har for det første været at træne medarbejdere i at etablere en reflektiv distance til egen praksis, eller anderledes formuleret, at få dem til at se sig selv, og det de gør, udefra. For det andet at få medarbejderne til at sætte de dilemmaer og faglige problemstillinger, de møder i hverdagen, ind i en etisk, værdimæssig kontekst. De etiske og faglige problemstillinger, som har været mest i synlige i coachingen af BF's medarbejdere, vil blive præsenteret nedenfor, hvorefter vi forsøger at

diagnosticere deres oprindelse, for dernæst at pege på mulige løsninger.

Når man læser følgende, vil det fremgå, at diagnosticeringsdelen er fyldigere i idekataloget for Mændenes Hjem end i det tilsvarende for værestederne. Det skyldes formentlig, at vi qua vores forhåndskendskab til BF har haft en anden forståelse af stedets problemer og dilemmaer. Til gengæld har vi haft langt friere tøjler til at være handlingsanvisende i forhold til værestederne. Dels fordi værestedernes leder havde et eksplicit ønskede om, at vi greb det an på den måde, men også fordi vi ikke havde forhåndskendskab til værestederne og derfor ikke behøvede at tage særlige hensyn til personalet.

## **Dilemmaer og faglige problematikker i BF**

Her følger de mest centrale temaer i coachingen med BF, vores diagnose og forslag til mulige løsninger:

- 1/ Isolation i forhold til resten af tilbuddet
- 2/ Problemorienteret kultur
- 3/ Skadesreducerende tilgang til arbejdet
- 4/ BF som både et hjem og en arbejdsplads (institution)
- 5/ BF som en faglig hybrid mellem det kortvarige og det permanente
- 6/ Det liberale syn på misbrug
- 7/ Krav til dokumentation og formidling af praksis i BF.

### **Isolation i forhold til resten af tilbuddet**

Medarbejderne i BF beskriver relationerne til kollegerne på Mændenes Hjem i os/dem-termer, og de gengiver episoder og situationer, som peger på, at ledelsen bør være opmærksom på, at BF føler sig som en hybrid i forhold til tilbuddets øvrige team. Medarbejderne i BF har indtryk af, at de andre personalegrupper ikke har forståelse for det arbejde, der udføres.

#### *Diagnose*

Arbejdet i resten af huset er præget af langt flere konflikter, end det er tilfældet i BF. Medarbejderne mener, at dette aspekt ved arbejdet i de øvrige afdelinger virker ind på de øvrige personalegruppers vurdering af BF's indsats.

Det er også kendetegnende, at man opererer med et andet udviklingsperspektiv i det socialpædagogiske arbejde. I resten af tilbuddet ser man i højere grad udvikling som forandring af brugere/beboeres

samlede livsvilkår, mens man i BF opererer med et mere ydmygt udviklingsbegreb, idet målene for det beboerrettede arbejde f.eks. sigter på, at få beboerne til selv at hente medicin på apoteket, overholde gæstereglerne m.m.

Det betyder også noget, at BF ligger på 4. sal, øverst oppe, hvor de andre medarbejdere ikke kommer, medmindre de har et konkret ærinde, ligesom medarbejderne i BF kun forlader etagen, hvis de har en grund til det. Medarbejderne føler sig derfor til tider isoleret fra kollegerne i resten af huset.

Et fjerde forhold, der har betydning, er, at man i BF i udpræget grad arbejder problemorienteret, hvilket ikke i samme omfang er tilfældet i resten af huset. Denne problematik behandler vi selvstændigt under næste punkt.

Opsummerende kan man sige, at den skadesreducerende tilgang til arbejdet næsten er enerådende i BF, mens den mere myndiggørende strategi, hvor man aktivt arbejder på at forbedre beboernes sociale kompetencer, arbejder motiverende i forhold til misbrugsbehandling eller lignende, næsten er helt fraværende. Der er selvfølgelig gode grunde til, at det forholder sig sådan, men som vi vender tilbage til, er det vigtigt, at medarbejderne er opmærksomme på, at denne tilgang til arbejdet ikke er den eneste mulige.

#### *Mulige løsninger*

Ledelsen giver udtryk for, at de er opmærksomme på problemet vedrørende BF's isolation, men det er vanskeligt at løse, da de fysiske rammer nu engang er, som de er.

Vores forslag til håndtering af problemet falder i to dele:

- Den manglende forståelse for arbejdet i BF kunne løses ved, at få de faglige team på Mændenes Hjem og/eller fra hele Missionen blandt Hjemløse til at præsentere deres arbejde for hinanden ved en fælles temadag. De pædagogiske team skulle her orientere de øvrige om, hvor man er på vej hen i arbejdet, og hvad man gerne vil opnå. En sådan fremgangsmåde ville være givtig, fordi medarbejderne tvinges til at forholde sig værdimæssigt til egen praksis og formidle den.
- Dernæst at afholde en workshop, hvor medarbejdere og ledelse fra organisationen fik mulighed for at arbejde med de grænsefladeproblemer, som findes internt i institutionerne og på tværs af organisationens forskellige institutioner.

Vi mener med andre ord, at BF bør blive bedre til at præsentere sin kerneydelse: at etablere, være i og fastholde langvarige relationer til deres beboere – for på den måde at få gjort kolleger og samarbejdspartnere opmærksomme på, at selvom man sjældent får skabt forandring her og nu, så er dette



arbejde både vanskeligt og vigtigt.

### **Problemorienteret kultur**

Medarbejderne fortæller, at de ikke diskuterer deres arbejde særligt meget i dagligdagen, og nogle af medarbejderne giver enten udtryk for, at de godt kunne tænke sig, at man ændrede på dette, eller siger, at de godt ved, at det er tilfældet, og at det burde ændres.

#### *Diagnose*

Arbejdet i BF er kendetegnet ved en meget tydelig konsensus, der både gælder den måde, man ser på beboerne, griber arbejdet an og i arbejdsfordelingen mellem medarbejderne. Det er hverken odiøst eller udsædvanligt, i modsat fald ville alting stå til diskussion hele tiden, og man ville aldrig få udrettet noget. Men en af medarbejderne efterlyser helt konkret en større nysgerrighed i forhold til hinanden, herunder gensidig ris og ros. Så selvom en hvis konsensus både er ønskelig og nødvendig, er der i BF en række problemer.

Målet for arbejdet med beboerne og de relationer medarbejdere etablerer til dem, sættes der sjældent spørgsmålstejn ved, og kun når der er et konkret problem, der skal løses.

Refleksion og diskussion er altså kun på dagsordenen i BF, når man møder det usædvanlige, ellers er det vanen og den velafprøvede rutine, som sætter dagsordenen. Denne mangel på diskussionskultur viser sig også i en manglende dokumentation af arbejdet. Notater i beboernes journaler bruges meget sjældent, kun når der opstår (uventede) problemer. Der er en fuldstændig mangel på brug af skriftlighed som processuelt værktøj, der ellers vil åbne mulighed for at etablere en refleksiv distance til egen praksis. Den problemorienterede kultur i BF's arbejde indebærer, at arbejdet ikke bliver dokumenteret. Dels fordi det bliver vanskeligere for medarbejderne at forsvare deres valg og fravalg i det daglige arbejde, hvis der af den ene eller anden grund skulle blive kastet en kritisk lys på arbejdet, dels fordi det også bliver vanskeligere for medarbejderne at lære af deres succeser og fejltagelser.

#### *Mulige løsninger*

Vi vil ikke gengive diskussionen med ledelsen af dette punkt, ud over helt overordnet at konstatere, at ledelsen er enig i, at mangel på dokumentation af arbejdet er et problem.

Vi mener, at skriftlighed som dokumentation og processuelt værktøj bør gøres til en del af arbejdet i BF. Vi vender tilbage til dette senere.

## Skadesreducerende tilgang til arbejdet

Den konsensus, som vi hidtil har redegjort for, viser sig i det daglige arbejde i BF som en skadesreducerende optik, der kan virke både paternaliserende og umyndiggørende. Optræning af sociale færdigheder er næsten fraværende, og der stilles meget få krav til beboerne.

- I forhold til rengøring af værelser giver medarbejderne ganske vist udtryk for en del frustration i forbindelse med coachingen. Nogle medarbejdere havde ingen problemer med det og opfattede det som relationsopbyggende, mens andre så det som et nødvendigt onde – men tanken om at beboerne selv skulle holde deres værelser eller deltage i rengøringen, var ikke til stede.
- Med hensyn til beboernes deltagelse i rengøring af fællesarealer var dette også opgivet, fordi det var for besværligt og konfliktgenererende.
- Madlavningen deltog beboerne heller ikke i, og der var primært hygiejniske grunde til dette – det ville skabe for mange konflikter og være for besværligt at forlange, at beboerne vaskede hænder, hvis de skulle deltage i madlavning.

### *Diagnose*

Der er ingen tvivl om, at der er mange gode grunde til at arbejde med en skadesreducerende optik i BF, men hvis den vokser fast og bliver dogmatisk, er der en fare for, at nogle beboere tabes undervejs og bliver fastholdt i en rolle som initiativløse og determineret af misbrug og sygdom. En medarbejder argumenterede under coachingen for en mere myndiggørende strategi i det pædagogiske arbejde, hvilket provokerede de øvrige så meget, at der var fare for, at coachingen måtte afbrydes før tid.

Medarbejderne ser det som en vigtig opgave at skærme beboerne imod omverdenen, og det er jo sandt, at det er en meget sårbar brugergruppe, men der er i BF en tendens til, at man overhovedet ingen krav stiller og ingen forventninger har, og man kunne frygte, at det bliver en selvopfyldende profeti.

### *Mulige løsninger*

Som i det foregående eksempel gengiver giver vi ikke diskussionen med BF's ledelse. Vi vil blot føje til, at ledelsen er principielt enig i, at det myndiggørende såvel som det skadesreducerende perspektiv bør være til stede i det pædagogiske arbejde. Vi mener imidlertid, at det er vigtigt, at medarbejderne i BF bliver i stand til at forholde sig kritisk til egen praksis – men fordi arbejdet faktisk lykkedes en stor del af tiden, er man så sikker på, at den måde, man gør tingene på, er den rigtige, at der er lukket af for eksperimenter i arbejdet. Medarbejderne bør eksperimentere mere med praksis, ikke sådan at der skal ske drastiske ændringer, men i det små: forsøge at aktivere beboere, der viser interesse i at deltage, og ikke være så bange for de konflikter, der måtte opstå i kølvandet.

## **Mellemrummet: BF som hjem og arbejdsplads**

I det store og hele er medarbejderne i BF vældig gode til denne øvelse. De lægger vægt på at skabe hjemlige rammer for beboerne, og det lykkes ifølge medarbejderne: Flere beboere har givet udtryk for, at tiden i BF har været den bedste i deres liv. Medarbejderne og de øvrige beboere har været den familie, som den enkelte beboer aldrig har haft.

### *Diagnose*

I denne proces er der imidlertid fare for, at brugerne bliver umyndiggjort. Medarbejderne har ved flere lejligheder sammenlignet beboerne og deres adfærd med børns. Der sker det paradoksale, at forsøget på at gøre BF til hjem tipper over i sin modsætning, nemlig den umyndiggørelse som man traditionelt har kritiseret institutionerne for.

### *Mulige løsninger*

Som vi har været inde på, skal medarbejderne blive bedre til at se deres praksis i et kritisk lys. En måde at opnå dette på, er ved, at ledelsen, som er med til at ligge den pædagogiske linje, forholder sig kritisk til noget af det, som medarbejderne gør, og lægger op til, at de prøver noget andet: eksperimenterer. Det er igen ikke hensigtsmæssigt at gengive diskussionen med ledelsen, men vi mødte også her en principiel enighed.

## **BF som en faglig hybrid**

En af de vanskeligheder, som medarbejderne nævner, er de beboere, som de af og til føler sig presset til at tage imod, og som får en af BF's akutpladser i kortere eller længere tid. Mange fra denne gruppe er ifølge medarbejderne ikke i stand til at profitere af det, som BF kan tilbyde – de er ofte unge og kaotiske og udnytter de øvrige beboere, der ofte er bange for dem. Desuden er de ikke i stand til at efterleve de få regler, man har i BF.

### *Diagnose*

BF fremstår som en hybrid. På den ene side skal de arbejde på at etablere kontinuerlige relationer til den mere permanente beboergruppe, samtidig med at de skal rumme den stærkt kaotiske beboergruppe, der bebor BF i en kort periode. Problemet med denne gruppe er, at de ofte bliver endnu mere kaotiske af opholdet i BF, fordi der er så let adgang til illegale stoffer.

### *Mulige løsninger*

Medarbejdere og ledelse skal være mere offensive i forhold til at finde mere passende beboere internt på tilbuddets andre afdelinger. Det kan godt være, at de ikke altid har en diagnose, men gruppen, der

---

falder ind under socialpsykiatrien, er bred, og der er mange af de mennesker, der frekventerer eller bor på Mændenes Hjem, der er så stærkt karakterafvigende eller grænsepsykotiske, at de udmærket vil kunne visiteres til BF.

### **Det liberale syn på misbrug**

Som nævnt er den skadesreducerende strategi i arbejdet nærmest blevet et dogme i BF. Der er dog ingen tvivl om, at behovet for at arbejde på denne måde er til stede, idet BF er en af de få boformer, der kan rumme gruppen af kaotiske, psykisk syge stofmisbrugere, hvor en normaliserende tilgang i mange tilfælde vil være forgæves. Medarbejderne er klar over, at deres beboere på sigt risikerer at dø misbrug, men man mener, at man gør den nedadgående kurves fald knap så brat.

#### *Diagnose*

Mange andre steder i psykiatrien accepteres det ikke, at brugerne har et misbrug, så derfor opfylder BF som nævnt en vigtig funktion. Forskellen ligger i, at den traditionelle psykiatri er præget af den naturvidenskabeligt medicinske tradition, hvor udvikling kan måles og dokumenteres, mens BF er præget af en humanistisk pædagogisk praksis. Udfordringen består følgelig i at udvikle et sprog, der er i stand til at dokumentere, at indsatsen nytter noget, og at man ikke udsætter beboerne for omsorgssvigt.

#### *Mulige løsninger*

Se næste afsnit.

### **Dokumentation og formidling af den pædagogiske praksis**

Det er afgørende, at man i BF bliver bedre til at dokumentere og formidle det pædagogiske arbejde, både af de allerede nævnte grunde, men også fordi BF's skadesreducerende strategi er kontraintuitiv i den brede offentligheds øjne.

Der er med andre ord risiko for, at klager fra pårørende eller utilfredse medarbejdere, som vi har set i nogle af de sager, der har været i medierne i den seneste tid, kan få en sag til at rulle, f.eks. fordi man finder en overdosis i BF, eller fordi unge med et moderat misbrug under deres ophold i BF udvikler et regulært stofmisbrug.

#### *Diagnose*

Denne risiko er større i BF end i resten af huset, fordi den problemorienterede kultur er mest fremherskende i BF. Når det man gør til dagligt, og de overvejelser der ligger bag, ikke bliver tilstrækkeligt beskrevet i sociale journaler o.lign., og når diskussionskulturen er så svag som i BF, består risikoen

i, at det man gør, er ureflekteret eller vilkårligt, og når det er tilfældet, ser man ofte, at den pædagogiske praksis ikke er styret af faglighed og værdier, men af ureflekteret konsensus, vaner og personlige præferencer.

### *Mulige løsninger*

Diskussionskulturen og skriftlighed som dokumentation og procesværktøj bør styrkes i BF, for at sikre, at den måde hvorpå man arbejder med den enkelte beboer, såvel som den pædagogiske linje i det hele taget, er fagligt baseret.

Derudover opfordrer vi til, at medarbejderne eksperimenterer mere i arbejdet, og ikke som nu, lægger sig dogmatisk fast på, at beboere ikke kan og må deltage i praktiske opgaver, og i stedet stiller nogle flere krav til beboerne, sådan at træning af sociale færdigheder bliver gjort til en del af den faglige praksis.

## **Ledelsessparringen i værestederne**

Til forskel fra medarbejdergruppen på Mændenes Hjem var medarbejderne i værestederne ikke vant til at sætte ord på det daglige arbejde, ligesom flere simpelthen ikke havde de faglige forudsætninger. Det var derfor i høj grad de daglige ledere af værestederne, der første ordet under coachingen. Når det er sagt, skal det ikke forstås sådan, at vi sætter spørgsmålstejn ved deres evner til varetage de opgaver, som de løser som værestedsmedarbejdere, men man må nok forvente, at nogle medarbejdere har brug for opkvalificering, hvis de skal kunne løfte de faglige og mere komplekse socialpædagogiske opgaver, som det formentlig vil blive forventet i fremtiden. Dette har betydning, eftersom, og det er endnu en forskel i forhold til Mændenes Hjem, at Amadeus og Pegasus skal igennem en omfattende omstilling-sproces.

Som med Mændenes Hjem, så er idekataloget for værestederne et koncentrat af det, som medarbejderne fandt vigtigst i coachingen, foruden selvfølgelig en analyse af vores iagttagelser fra processen.

Vi har i dette idekatalog anført en række forslag, som vi mener, man bør overveje og have med i det videre arbejde med udvikling af værestedernes faglige og pædagogiske praksis. Forslagene er motiveret af det etisk-værdiorienterede perspektiv, vi har anlagt i coachingforløbet, hvor fokus især har været på at styrke medarbejdernes refleksive relation til egen praksis. Det vil kort sige, en styrkelse af medarbejdernes evne til at se deres faglige virke ude fra og derved blive bedre i stand til at problematisere den måde, man gør tingene på og eventuelt handle anderledes. Medarbejderne skal blive i stand til at se det, de ikke gør, som et fravalg eller et muligt tilvalg, frem for at lade den faglige praksis størkne i en ikke altid lige frugtbar konsensus.

**Man bør overveje mulighederne for at højne ambitionsniveauet for det faglige og socialpædagogiske arbejde i værestederne.**

Udviklingen går i retning af en bredere og mere forskelligartet brugergruppe på værestederne. På den ene side er der flere brugere med psykiske lidelser, og på den anden en gruppe, der i og med udviklingen på arbejdsmarkedet vil blive vurderet i forhold til beskæftigelsesmuligheder.

### *Diagnose*

Værestedernes brugergruppe bliver stadig bredere og mere forskelligartet. For det første er gruppen af mennesker med psykiske lidelser vokset, og for det andet er der en gruppe som i takt med at den nye arbejdsmarkedslovgivning og servicelov bliver forankret, skal vurderes i forhold til beskæftigelsesmuligheder. Personalet i værestederne skal derfor i fremtiden i højere grad arbejde socialfagligt og udviklingsrettet, og det kræver nye kompetencer:

### *Mulige løsninger*

Opkvalificering af medarbejdere bør derfor ske igennem ny viden og metode, indhentet fra relevante kurser – personalet har i den forbindelse udtrykt ønske om mere efteruddannelse og kursusaktivitet.

Muligheden for at kunne håndtere de nye udfordringer betinger efter vores vurdering også, at medarbejdere og ledelse får afklaret, hvad et værested er og skal kunne. I fremtiden skal medarbejderne, ud over den skadesreducerende tilgang de behersker, i lige så høj grad kunne arbejde med et myndiggørende sigte i det brugerrettede arbejde. Og vigtigst, så skal medarbejderne blive i stand til at afklare brugerne med henblik på at afdække, hvad blandingsforholdet mellem de to komponenter skal være i det fremtidige arbejde.

Vi vurderer, at en forudsætning for at en sådan omstillingsproces skal lykkes, er, at værestedernes ledelse bliver mere synlig i det daglige arbejde. En mulighed er at skabe en fast mødestruktur, hvor ledelsen (eller udefrakommende) står for faglige input og befordrer (værdiorienterede) diskussioner. Det er med andre ord lederens opgave at sikre, at medarbejderne løbende problematiserer egen praksis, herunder fastholdes i at anskue arbejdet i et skadesreducerende såvel som et myndiggørende perspektiv. Det vil også være nødvendigt, at lederen er synlig og aktiv i forhold til det daglige arbejde. Dette er vigtigt af to grunde: for det første for at kunne sparre medarbejderne i den vanskelige omstillingsproces og derved sikre, at man ikke bare fortsætter med at gøre, som man altid har gjort. For det andet for at vise, at det er en opgave, der skal løftes i fællesskab, og som kræver en ekstra indsats af alle.

For at kunne arbejde myndiggørende i forhold til værestedernes brugere, kræves det, at de inddrages langt mere i forhold til planlægning af aktiviteter. Brugerinddragelsen kan også have karakter af løbende brugerundersøgelser (multiple choice), for på den måde at afdække brugernes ønsker og behov.

Når det socialfaglige arbejde i fremtiden skal have mere vægt på bekostning af det mere omsorgs-

---

prægede, bliver det nødvendigt, at værestederne bliver en mere integreret del af opgaveløsningen i forhold til brugerne. Det vil sige et tættere og mere forpligtende samarbejde med Arbejdsmarked- og Socialforvaltning, behandlingsinstitutioner og andre sociale tilbud. For at blive i stand til det, kræver det faglig opkvalificering, men også en profilering af værestederne udadtil, hvilket vi vender tilbage til.

Man må gøre sig nogle overvejelser over, hvad det er for nogle nye opgaver værestederne skal varetage. En mulighed, som allerede er i støbeskeen, er afklaring af dele af brugergruppens arbejdsevne og beskæftigelsesmuligheder i samarbejde FAll-projektet (Københavns Kommune). Hertil kommer inddragelse af brugerne i løsningen af værestedernes praktiske opgaver, ligesom man kunne forestille sig, at arbejdet i værestederne blev mere opsøgende, sådan at medarbejderne også havde en form for hjemme hos-funktion. Det vil være en anden måde at møde brugerne på og kunne samtidig gøre dagligdagen mere afvekslende for medarbejderne, hvilket blev efterlyst i coachingen.

Selvom omstillingen af værestedernes arbejde sigter på, at den socialfaglige og udviklingsorienterede del af arbejdet i værestederne skal styrkes, bør man også udvikle det, som man allerede kan. Dvs. bevare værestederne som et helle, et sted hvor man kan tilbyde nogle trygge og omsorgsfulde rammer. Medarbejderne talte sig i coachingen frem til en model for at etablere og vedligeholde relationer med brugerne, som vi tidligere har gengivet i beskrivelsen af coachingforløbene. Det kunne være et givtigt udgangspunkt for arbejdet i værestederne, der både skal kunne levere tryghed, omsorg og udviklingsrettet socialfagligt arbejde.

Medarbejderne ser i høj grad relationsarbejdet som en proces, hvilket vi vurderer både er givtigt og godt, men hvis arbejdet skal have et fagligt løft, er det imidlertid også nødvendigt, at medarbejderne er i stand til at arbejde i retning af fastlagte mål i samarbejde med den enkelte bruger. Som anført, er det afgørende, at medarbejderen er i stand til at balancere en skadesreducerende og myndiggørende tilgang til arbejdet. Det brugerorienterede relationsarbejde bør derfor i fremtiden også indebære, at medarbejdere og brugere (og evt. sagsbehandler) i fællesskab udarbejder målsætninger og følger op på dem.

**Man bør søge et bredere og mere formaliseret samarbejde mellem værestederne internt og i forhold til eksterne samarbejdspartnere.**

Det kan undre, at der ikke er mere samarbejde mellem værestederne, både hvad angår udveksling af faglig viden, såvel som brugererfaringer eller i forhold til praktiske arrangementer, f.eks. udflugter med brugere.

På samme måde kan man undre sig over, at der ikke er etableret erfaringsudveksling og samarbejdsrelationer til eksterne samarbejdspartnere, særligt de øvrige institutioner under Missionen blandt Hjemløse.

## *Diagnose*

Værestederne har længe været isolerede øer. Det er svært at sige, hvad grunden hertil er, men vi fornemmede i forbindelse med coachingen, at tiden stod stille og havde gjort det længe i værestederne. Medarbejderne formulerede imidlertid ret eksplicite ønsker om, at der skulle ske forandringer, men de gav også udtryk for, at flere forsøg på at igangsætte nye initiativer allerede var strandet, så der var også en hvis opgivende holdning at spore.

## *Mulige løsninger*

Det ville først og fremmest være oplagt at formalisere samarbejdet mellem de daglige ledere i Amadeus og Pegasus for at få noget erfaringsudveksling og samarbejdsrelationer i gang.

I coachingen var der flere medarbejdere, der efterlyste nye ansigter og nye input. Dette kunne imødekomes igennem medarbejderrokader, sådan at medarbejderne i værestederne bytter arbejdspladser i en periode. Man kunne også forestille sig en flyver, der koordinerer samarbejdet på værestederne.

Eftersom der er visse overlap mellem værestedernes brugergruppe og beboerne på Kollegiet Gl. Køge Landevej bør man søge at etablere et samarbejde mellem tilbuddene, da værestederne ville kunne rekruttere nye brugere fra Kollegiet. På samme måde kunne man få etableret samarbejdsrelationer og erfaringsudveksling med Mændenes Hjem, hvor værestederne uden tvivl ville kunne drage nytte af de erfaringer, man har i Kontaktstedet og Aktivitetscafeen, ligesom værestederne kunne følge brugere til Mændenes Hjem sygeplejeklinik, såvel som de frivillige læger og tandlæger på Mændenes Hjem.

Der burde være god mulighed for i højere grad at trække på frivillige ressourcer, hvilket der også lægges op til i den status og handleplan for væresteds-området, som Amadeus og Pegasus' ledelse har udarbejdet. Det vil både skabe nyt liv, aflaste personalet og dermed frigive ressourcer, som personalet kan anvende til socialfaglige opgaver. Dele af de serviceopgaver, der i dag varetages af personalet, kunne udmærket løftes af frivillige medarbejdere.

Man bør udbygge samarbejdet med andre eksterne aktører på området, socialforvaltning, behandlingsinstitutioner mv., såvel som andre lignende tilbud i nærområdet.

## **Man bør styrke værestedernes profil udadtil**

Vi spurgte personalegruppen om nærmiljøets syn på værestederne, og i Pegasus lød svaret ”dernede ved de tossede”. Vi tror, det vil være en god ide at få en klarere profil og overveje, hvordan man kan få et bedre image, ikke kun i nærmiljøet med i det hele taget.



## *Diagnose*

Se nedenfor.

## *Mulige løsninger*

Man kunne åbne værestedet for lokale foreninger og initiativer, der kan benytte lokalerne til møder og andre aktiviteter. En anden mulighed er åbent hus- arrangementer f.eks. markering af julen, en sommerfest o.a., hvor man inviterer lokalområdets beboere. Endvidere at man i højere grad deltager i aktiviteter i lokalområdet, f.eks. loppemarkeder, hvor personale og brugere kan repræsentere værestedet.

En profilering af værestederne forudsætter, at værestederne bliver mere kompetente til at indgå i samarbejder med andre samarbejdspartnere i det professionelle sociale system (økonomi, bolig, behandling, hospital m.m.).

Værestederne kunne med fordel være mere opsøgende i deres formidling af tilbuddet over for især samarbejdspartnere og potentielle brugere. Man kunne forbedre det skriftlige materiale om værestederne, ligesom man kunne lave nogle mere indbydende og informative hjemmesider. Disse tiltag kan på relevant måde kombineres med en generel værtdiagnose på værestederne.

Balancegangen mellem omsorg, tryghed og udviklingsorienteret socialt arbejde kunne med fordel anvendes i værestedernes profil: Værestederne kan levere personlig og social udvikling i et trygt og omsorgsfuldt miljø. Hertil kommer, at værestederne er rummelige tilbud, der i modsætning til andre f.eks. tillader afvigende adfærd, og at brugerne benytter tilbuddet i påvirket tilstand.

## **Man bør arbejde systematisk med værestedernes mission, vision og værdigrundlag**

Det er vores opfattelse fra coachingen, at værestederne ikke har de udstukne mål og rammer præsent, og at de sjældent tænkes i forhold til arbejdet og derfor heller ikke integreres i arbejdet. En afklaring af værestedernes mission, vision og værdigrundlag vil bidrage til: at sikre et kvalitetsprodukt for brugerne, give en ramme for medarbejdernes praksis, herunder bedre trivsel, udgøre en platform for profilering af tilbuddet og formidling af det til samarbejdspartnere, være et grundlag for rekruttering af frivillige og et ståsted i forhold til udviklingen på det sociale område og de forandringer, det medfører for værestederne i fremtiden.

## *Diagnose*

Vi var inde på det i coachingen, men der er et behov for en afklaring – en afklaring hvor personalet inddrages og deltager aktivt – hvad det vil sige at være et værested, hvad det vil sige at arbejde på et diakonalt grundlag, hvad det vil sige at tage udgangspunkt i den enkelte med respekt for den enkeltes

---

integritet m.m. Det er vigtigt, at afklaringen af mission, vision og værdier sker i en tæt relation til personalets praksis på værestederne, og at refleksionerne og diskussionerne bliver forankret i konkret praksis. Dette er ikke mindst vigtigt, idet fremtiden kommer til at byde på nye opgaver, hvor opgaveløsningen som i den hidtidige praksis bør forankres værdimæssigt.

#### *Mulige løsninger*

En mulighed er en fælles temadag, hvor dagsordnen er værestedernes mission, vision og værdigrundlag.

Dette kan suppleres af jævnlige personalemøder og/eller møder, hvor også ledelsen deltager, og hvor etiske og værdimæssige aspekter af arbejdet er på dagsordnen.

En anden mulighed er at integrere etiske og værdimæssige overvejelser i arbejdet med værestedernes årsplaner og anden dokumentation. Vi vil anbefale, at medarbejderne, idet der er tale om en relativ lille medarbejdergruppe, inddrages aktivt i udarbejdelsen af værestedernes årsplaner – årsplanerne er et godt redskab, idet det vil være en tilbagevendende anledning, der netop lægger op til, at medarbejdergruppen forholder sig kritisk til egen praksis.

En givtig metode til afklaring af mission, værdier og vision er, at man lader personalet arbejde med indholdet til en folder om værestedet eller en ny tekst til værestedets hjemmeside. Det er både en god måde at få vendt vrangen ud på den nuværende praksis, hvorfor gør vi det, vi gør? Og samtidig en praktisk udviklingsopgave, der vil åbne for nogle af de mere principielle diskussioner i personalegruppen: Hvad er vi for et værested? Hvad vil vi med værestedet? Hvor er vi på vej hen?

## Afslutning

### Projektets resultater

Hvis vi afslutningsvis skal konkludere, hvad der er kommet ud af projektet indtil nu, er der en række forhold, som vi vil fremhæve:

1) Vi har igangsat en værdiafklaringsproces i Amadeus og Pegasus, som efter vores vurdering er helt nødvendig for, at værestederne skal kunne komme succesfuldt gennem den meget ambitiøse og helt nødvendige omstillingsproces, som værestedernes fælles leder nu igangsætter.

2) I tillæg hertil er det planen, at projektlederne for nærværende projekt skal være tovholdere i denne proces. Hvordan det præcist vil blive afviklet, ligger endnu ikke fast, men en central del af projektet vil formentlig være at udvikle og implementere udviklingsplaner for værestederne.

3) I Bofællesskabet på Mændenes Hjem, såvel som i værestederne, har vi i coachingforløbene kunne registrere progression i evnen til at reflektere over egen praksis. Som beskrevet i rapporten her, har udgangspunkterne for dette arbejde været meget forskellige, men i begge tilfælde er medarbejdernes faglighed og kompetencer i at reflektere over den blevet styrket.

4) På Mændenes Hjem har ledelsen udtrykt ønske om, at projektets resultater videreføres i et nyt tiltag og projekt. Projektets indhold og form er i skrivende stund endnu ikke fastlagt. Som i tilfældet med de nye projekter i værestederne understreger det dog, at projektets mål om at forbinde praksis og ledelse tilsyneladende har en stor effekt i tilbuddene.

5) Vi har i de to idekataloger fået indsamlet erfaringer fra tre socialpædagogiske arbejdspladser, som i første række vil komme projektdeltagerne og deres respektive arbejdspladser til gavn. Men det er vores håb, at denne rapport og formidling af projektets resultater også kan være til nytte for andre socialpædagogiske tilbud.

6) Med afsæt i erfaringerne fra projektet har vi udarbejdet tre kursustilbud, der udbydes til alle socialpædagogiske tilbud, der ønsker at arbejde målrettet med etik og værdier i praksis. Kursustilbuddene er vedlagt som bilag og kan også findes på BUPL's og SL's Udviklings- og Forskningsfonds hjemmeside.

---

## ■ Litteratur

Addland, Einar 2000: Etik, dilemmaer og valg. Psykologisk Forlag. København.

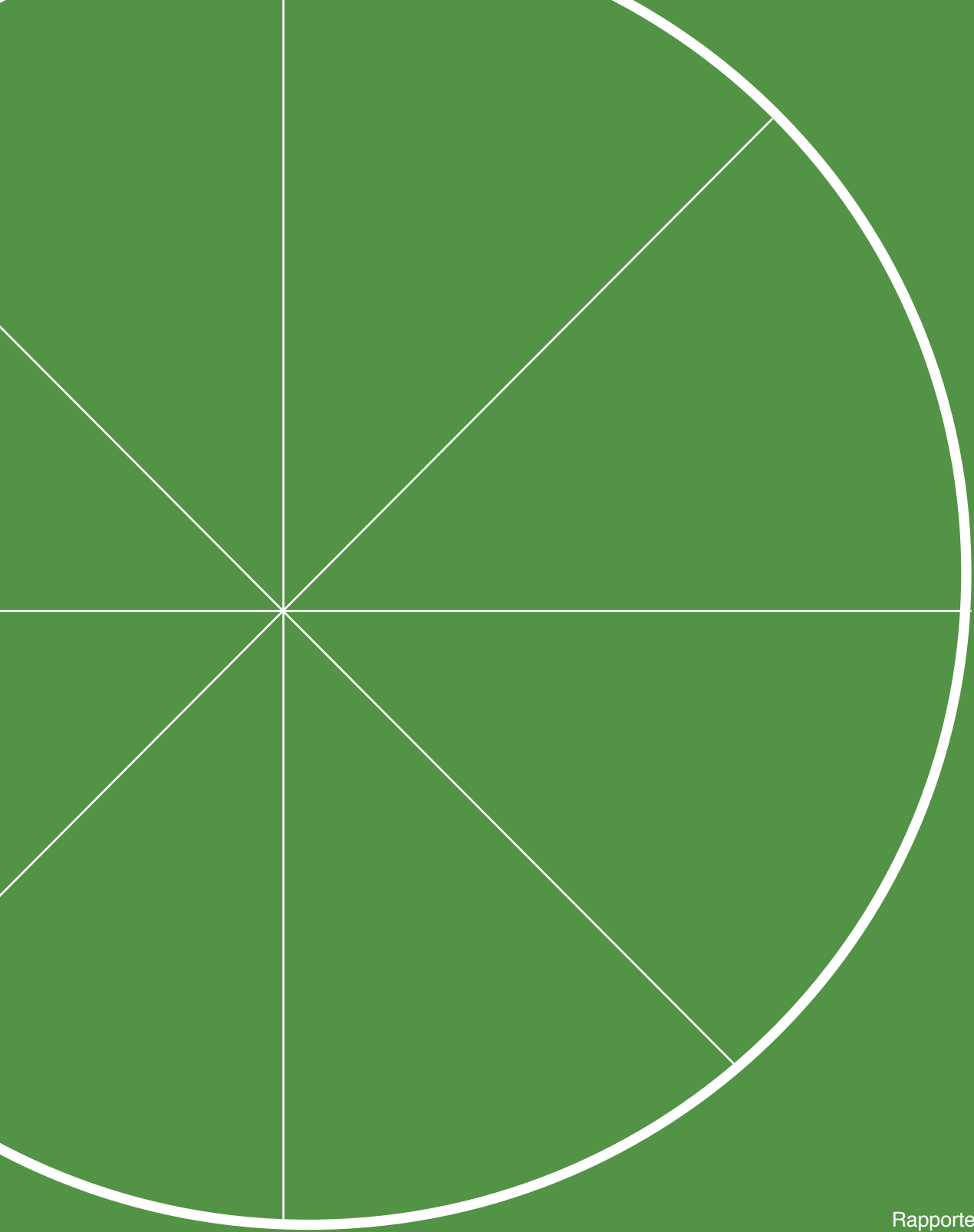
Gowans, Christopher W. 1987: Moral Dilemmas. Ed. by Christopher W. Gowans. Oxford University Press. New York.

Klausen, Kurt Klaudi 2004: Strategisk ledelse, de mange arenaer. Syddansk Universitetsforlag. Odense.

Mach-Zagal, Ruth & Nøhr, Kirsten 2007: Etiske dilemmaer i pædagogisk arbejde. Red. af Ruth Mach-Zagal og Kirsten Nøhr. Hans Reitzels Forlag. København.

Mason, H. E. 1996: Moral Dilemmas and Moral Theory. Ed. by H. E. Mason. Oxford University Press. New York.

Etisk værdigrundlag for socialpædagoger. Socialpædagogernes Landsforbund. 2005. københavn.



Rapporten er udarbejdet  
af Niels Bjerregaard  
og Rehné Christensen

filosofisk firma  
[www.filosofiskfirma.dk](http://www.filosofiskfirma.dk)

Projektet har modtaget  
støtte fra SL's og BUPL's  
Forsknings- og Udviklingsfond  
og FOA's Pædagogiske  
Udviklingsfond - PUF