

# KOMPETENCEUDVIKLING og SELVBESTEMMELSE i botilbud

Erfaringer fra ni indsatser, der har sat fokus på at skabe bedre livsvilkår og øge selvbestemmelse og indflydelse for borgere på botilbud gennem praksisnær kompetenceudvikling.





# Indhold

Publikationen er udgivet af  
Socialstyrelsen  
Edisonsvej 18, 1.  
5000 Odense C  
Tlf: 72 42 37 00  
E-mail: [info@socialstyrelsen.dk](mailto:info@socialstyrelsen.dk)  
[www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk)

Forfatter: Janina Gaarde Rasmussen og  
Kristian Gribskov  
Layout: Rosendahls Schultz Grafisk A/S  
Foto: Lars Feldballe Petersen

Udgivet: 2013

Download rapporten på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).  
Der kan frit citeres fra rapporten med angivelse  
af kilde.

Digital ISBN: 978-87-93052-52-9

<b>1</b>	Kompetenceudvikling og selvbestemmelse i botilbud	3
<b>2</b>	Et fælles udgangspunkt	5
	Grundlæggende menneskesyn	5
	Referenceramme og analyseredskab	5
	Kernekompetencer	6
<b>3</b>	Selvbestemmelse og indflydelse i praksis	7
	Kommunikation	7
	IT til borgerne	9
	Refleksion og borgerens perspektiv	10
	Borgerne vælger tema for projekter	12
	Kompetenceudvikling – også til borgere	12
	Pårørendesamarbejde	13
<b>4</b>	Kompetenceudvikling i botilbud	15
	Observations- og refleksionsforløb	15
	Lederkurser	16
	Medarbejdere som forandringsagenter	17
	Botilbud vælger lokale delprojekter	20
	Medarbejderseminarer på tværs af tilbud	21
	Understøttelse af kompetenceudvikling	22
<b>5</b>	De ni projekter	23

# 1 KOMPETENCEUDVIKLING og SELVBESTEMMELSE i botilbud

Hvordan skaber vi forandringer på botilbud gennem praksisnær kompetenceudvikling? Og hvordan kan borgere på botilbud få bedre livsvilkår og bedre muligheder for selvbestemmelse og indflydelse?

Disse spørgsmål har optaget ni indsætter, hvor 16 kommuner og næsten 1700 medarbejdere har arbejdet målrettet med at udvikle kompetencer, der giver bedre vilkår og muligheder for selvbestemmelse og indflydelse for borgere i botilbud.

De ni indsætter er en del af et satspuljeinitiativ, der har sat fokus på at styrke indsætten i botilbud gennem praksisnær kompetenceudvikling.

## Forandringer i botilbud

Denne publikation fortæller om de væsentligste erfaringer, og præsenterer indsætternes primære tilgange, metoder og redskaber. Vi håber, det kan være til inspiration for alle, der arbejder med at styrke en praksisnær kompetenceudvikling og skabe forandringer i botilbud til gavn for borgerne.

Den overordnede konklusion på tværs af de forskellige indsætter er, at de har bidraget til at skabe forandringer både for personalet og for den enkelte borger. Bl.a. ved:

- Kulturforandringer, hvor kompetenceudviklingsinitiativer sætter sig spor i formulerede værdisæt, dagligdags arbejdsgange, faglige samtaler mv.
- Udvikling af den professionelle rolle, bl.a. med fokus på systematisk refleksion, anerkendelse, kommunikation, inddragelse af borgerens perspektiv og at øge borgerens mulighed for selvbestemmelse og indflydelse.
- Udvikling af tilgange, metoder og redskaber til at igangsætte og understøtte borgernes mulighed for et godt liv på egne præmisser.
- At borgerne oplever, de har øget selvbestemmelse og indflydelse.
- At medarbejderne oplever, de har øget arbejdsglæde og forbedret arbejdsmiljø.

## Kompetenceudvikling i botilbud

Det har været fælles for indsætterne, at kompetenceudviklingen har haft et praksisnært udgangspunkt. Det har betydet,



at indsætterne har kunnet udvikle og forankre en fælles viden blandt medarbejderne, som er koblet til hverdagen i botilbudene.

Samtidig med en praksisnær tilgang har indsætterne også haft fokus på kompetenceudvikling på tværs af botilbud i kommunen eller på tværs af botilbud i to eller flere kommuner. På den måde har indsætterne fået mulighed for at udbrede et fælles værdimæssigt og metodisk grundlag for arbejdet, ligesom det har været en styrke at kunne udveksle erfaringer, refleksioner og ideer på tværs af tilbuddene.

## Selvbestemmelse og indflydelse

Omdrejningspunktet for indsætternes kompetenceudvikling har været at skabe bedre muligheder for, at borgerne kan leve et liv på egne præmisser og blive set og hørt i dagligdagen. Indsætterne har anvendt en række forskellige tilgange, metoder og redskaber for at opnå dette. De væsentligste indsatsområder har været:

- Fælles grundlag og udgangspunkt for arbejdet. Fx formulering af fælles menneskesyn, værdigrundlag eller kernekompetencer.

- Bedre muligheder for kommunikation. Det gælder opmærksomhed på kommunikation mellem fx borger og medarbejder, men også borgeres mulighed for, ved hjælp af IT, at komme i kontakt med venner og familie.
- Inddragelse af borgerens perspektiv. Fx gennem brug af observations- og refleksionsforløb.
- Kurser direkte til borgere og inddragelse af borgere i projektarbejdet.
- Samarbejde med pårørende ud fra borgerens perspektiv.

### Borgere på botilbud

Borgere på botilbud dækker over en bred gruppe af mennesker med forskellige typer funktionsnedsættelser. Det har primært været borgere med udviklingshæmning og med psykiske lidelser, der har været en del af indsætterne. Det er forskelligt, hvor omfattende funktionsnedsættelser borgerne har haft, og dette afspejler sig også i de enkelte indsætser, hvor nogle eksempelvis primært retter sig mod personer med et talesprog og andre primært retter sig mod personer uden et verbalt sprog.

### Inspiration fra de ni indsætser

Publikationen giver et tværgående billede af indsætternes væsentligste tilgange, metoder og redskaber og erfaringer med at bruge dem:

**Kapitel 2** giver inspiration til, hvordan man kan arbejde med et fælles udgangspunkt og formulere værdier, menneskesyn og kernekompetencer, som ramme for indsætten.

**Kapitel 3** viser en række konkrete eksempler på, hvordan man kan skabe selvbestemmelse og indflydelse i praksis. Her er metoder og redskaber, der kan anvendes af personalet i botilbud til fx at styrke borgernes mulighed for kommunikation, indflydelse og inddragelse af borgerens perspektiv. Det er også muligt at finde inspiration til samarbejde med pårørende, og hvordan borgerne selv kan få kompetenceudvikling via fx kursus og temadage.

**Kapitel 4** præsenterer forskellige måder at tilrettelægge kompetenceudvikling på, lige fra fx tværgående seminarer på tværs af botilbud og kommuner, til observations- og refleksionsforløb i de enkelte teams. Alle eksemplerne tager udgangspunkt i et praksisnært kompetenceudviklingsforløb, der er tæt forbundet med hverdagen i botilbuddene.

**Kapitel 5** giver en oversigt med en kort beskrivelse af hver af de ni indsætser, som er omtalt i hæftet.

I tilknytning til denne publikation er der udarbejdet en film om hver af de ni indsætser. Det er muligt at se filmene og finde yderligere information om indsætterne samt anden viden om indsætser i botilbud på [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

Publikationen bygger på indsætternes egne evalueringer, rapporter mv., som er indsamlet af Socialstyrelsen i forbindelse med denne tværgående publikation.



## 2 Et FÆLLES udgangspunkt

”Vi har fået et fælles mål, et fælles grundsyn og dermed også et fælles værdisæt..., det er en af de vigtigste landvindinger”. Sådan siger en af lederne i Assens Kommune. Et fælles grundlag og udgangspunkt kan ses som fundamentet for den øvrige indsats, og at det betyder, at deltagerne får en fælles referenceramme, der kan være retningsgivende i arbejdet med udvikling af den pædagogiske kultur og praksis.

Projekterne har på hver deres måde søgt at skabe et fælles grundlag og udgangspunkt for arbejdet. Det har for eksempel været en systemisk tilgang, en anerkendende tilgang, viden omkring medborgerskab og brugerindflydelse mv.

Erfaringerne fra projekterne viser, at det fælles grundlag har haft betydning for personalet, der eksempelvis:

- Har fået større blik for mægtiggørelse af borgerne
- Har fået et fælles sprog, herunder fælles forståelse af begreber og deres anvendelse
- Har fået nemmere ved at dele erfaringer, give faglig sparring og foretage faglig refleksion
- Er blevet opmærksomme på, hvornår de handler ud fra en privat tilgang, og hvornår de handler ud fra en professionel tilgang
- Har fået tydelig overordnet ramme for det etiske, professionelle og praktiske råderum
- Fordres til at være aktiv handlende og forandringsorienteret.

Det fælles grundlag står ikke alene, men fungerer netop som udgangspunkt og ramme for et praksisnært arbejde. Nedenfor er eksempler på projekter, der har formuleret deres eget fælles grundlag.

### Grundlæggende menneskesyn

Mål, grundsyn og værdier, der har sat sig spor i et ændret syn på borgerne. Det er resultatet af Assens Kommunes arbejde med at udvikle et fælles grundlæggende menneskesyn og værdigrundlag for arbejdet, som medarbejderne forpligter sig på. På baggrund af erfaringerne med udviklingsprojektet er vurderingen, at formuleringen af en fælles retning har styrket den professionelle indsats.



Det fælles menneskesyn og værdigrundlag kan ses som en koordineret forståelse. Forståelsen skal virke som pejlemærke for en systematisk faglig refleksion og udvikling af den pædagogiske kultur og praksis. Medarbejderne har i projektets aktiviteter arbejdet bevidst med at udmønte og relatere menneskesynet til den konkrete praksis.

#### Se mere:

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

### Referenceramme og analyseredskab

En række nordsjællandske kommuner har defineret en referenceramme, der tydeliggør det grundlæggende etiske og professionelle værdisyn for arbejdet. Til referencerammen er der desuden knyttet et overordnet analyseredskab, der bygger på Per Nystrøms handlekompetencebegreb.

Referencerammen skal befordre en aktiv handlende socialpædagogik, og er opdelt i tre dele:

**Menneskesyn:** Et menneske er aktivt kommunikerende og virksomt sammen med andre mennesker, og alle har behov for emotionel imødekommenhed fra omgivelserne.

**Professionsberedskab:** Ethvert menneske rummer flere ressourcer og kapaciteter, end der umiddelbart kan iagttages i det daglige pædagogiske arbejde eller via standardiserede funktionsbeskrivelser.

**Værdigrundlag:** Agtelse for et andet menneskes værdighed er grundlæggende i forståelsen af den professionelle omsorgsopgave, og den må komme til syne i alle pædagogiske handlinger.

Der er også knyttet en række redskaber til referencerammen, der samles indenfor fire domæner: etik, æstetik, teknik og politik. Beskrivelsen af referencerammen, brugen af handlekompetencebegrebet og redskaberne er samlet i en håndbog.

#### Se mere:

KvaliKomBo. En håndbog til pædagogisk kompetenceudvikling i botilbud. Søren Langager red.. Socialt Fagforlag (2013).

Film 'Det kan nytte i opdateret version'. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

[www.kvalikombo.dk](http://www.kvalikombo.dk).

## Kernekompetencer

I Sønderborg Kommune har de formuleret fire kernekompetencer, som de ser som centrale for, at borgerne kan opleve og forstå sig selv som unikke, værdifulde og selvstændige mennesker. Kerneværdierne skaber ikke i sig selv selvbestemmelse og inkludering, men understøtter borgerens oplevelse af sig selv som et enestående menneske, der har ret til at træffe vigtige valg i sit liv.

Den fælles referenceramme, som medarbejderne har fået gennem projektet, har bidraget til at forbedre kvaliteten af arbejdet, bl.a. kendetegnet ved at personalet i stigende grad sætter fokus på at udvikle borgeren ved at udvikle relationen mellem personale og borger.

De fire kernekompetencer er medarbejderens forståelse af:

1. sig selv som iagttagere
2. relationen som omdrejningspunkt for menneskelig tilblivelse
3. egen og borgerens kontekst samt kontekstens betydning for oplevelse og handlemuligheder
4. kulturen som et socialt mulighedsfelt, der konstant skabes og genskabes.

#### Se mere:

Det skal være svært at arbejde med andre mennesker. Peter Westergaard Sørensen, Inge Tylvad Andersen, Helle Gaarde, Steen Boris Hansen. Sønderborg Kommune. Socialpædagogen 21/11 (2011).

Film 'Kernekompetencer omsat i dagligdagen'. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

MERK. Kulturudviklingstilbud i Sønderborg Kommunes Handicap og Socialpsykiatri. Evalueringsrapport. Christian Lyngsøe og Anne-Marie Tyroll Beck. University College Syddanmark (2012).

MERK projektet I praksis. Beskrivelser fra den virkelige verden. Sønderborg Kommune (2012).

## 3 SELVBESTEMMELSE og INDFLYDELSE i praksis

Det gennemgående resultat på tværs af de ni indsatser er, at arbejdet har betydet, at borgerne har fået øget selvbestemmelse og indflydelse. Det kan bl.a. ses ved, at borgerne i højere grad bliver set og hørt i hverdagen samt inddraget i aktiviteter, at de er blevet mere initiativrige og selvhjulpne og at de i højere grad bliver inddraget i og har indflydelse på deres handleplaner.

De ni indsatser har haft fokus på forskellige område, der har betydning for at øge selvbestemmelse og indflydelse. Eksempelvis kommunikation, inddragelse af borgerens perspektiv, kurser til borgerne samt samarbejde med pårørende mv. Dette afsnit præsenterer eksempler på disse metoder og tilgange, der kan bruges i det direkte arbejde med at øge borgernes selvbestemmelse og indflydelse samt indledningsvist nogle af de forudsætninger, som fremmer denne indsats.

For at fremme indsatsen med at øge borgerens indflydelse peger Kolding og Billund Kommune på fire forudsætninger for arbejdet, det er væsentligt at have opmærksomhed på:

1. Brugerindflydelse kræver tid. Det kræver tid til at lære, hvad det vil sige at træffe kvalificerede valg, og også tid til at vælge og til at vente på svar.
2. Brugerindflydelse kræver nærvær. Brugerindflydelse både kræver og skaber mere nærvær, og dette nærvær giver borgeren mod til at træffe valg og tage initiativer.
3. Brugerindflydelse kræver mod til at prøve noget nyt - både fra medarbejder og borger.
4. Det er vigtigt at tage individuelle hensyn. Balancen mellem at give borgeren mulighed for øget indflydelse og selvbestemmelse, og kunne se den enkeltes behov for støtte, opnås ikke uden at have blik for den individuelle borger og den konkrete situation, som et valg opstår i.

### Se mere:

Brugerindflydelse på dagsordenen. Et inspirationskatalog om brugerindflydelse i tilbud til mennesker med udviklingshæmning. Socialt Udviklingscenter SUS i samarbejde med Billund og Kolding Kommuner (2012).



### Kommunikation

Kommunikation er centralt for den enkeltes mulighed for kontakt med andre, og for at borgere har mulighed for at give udtryk for, hvad han eller hun ønsker, føler mv. Særligt i forhold til personer med begrænset eller uden verbalt sprog er det væsentligt at være opmærksom på at fremme borgerens mulighed for kommunikation. Nedenfor er eksempler på, hvordan arbejdet med kommunikation kan have betydning

”

Vi har lært, at man ikke skal være bange for at prøve noget nyt af. Borgerne har kunnet mere, end vi troede. ”

for borgere på botilbud. Bl.a., hvordan kommunikation skabes i et samspil mellem parterne og begge parter bidrager til at skabe mening. Se også hvordan resultater fra indsatser, der har haft fokus på at anvende billeder eller andre former for visualiseringer, viser, at det har understøttet dialogen med borgeren og styrket borgerens mulighed for selvbestemmelse på en række områder.

### Kommunikation og interaktion

Kommunikation konstrueres i et samspil mellem parterne. Betydning og mening opstår i et samspil og skabes i kommunikationen. Derfor er det vigtigt, at man indgår i samspillet og forsøger at skabe og deltage i kommunikationen. Det er en af pointerne på baggrund af observationer af kommunikation mellem personalet og borgere med svær udviklingshæmning, der ikke eller kun i begrænset grad behersker det talte sprog. Observationerne er foretaget i botilbud i nordsjællandske kommuner, og med udgangspunkt i konkrete eksempler fra dagligdagen gives der i en artikel bud på handlinger, som kan bidrage til at fremme kommunikation og forståelse, og handlinger der kan resultere i det modsatte. Der skelnes desuden mellem emotionel og betydningsskabende kommunikation, og artiklen viser, hvordan det er væsentligt at være opmærksom på begge former ved tolkning af kommunikative udtryk.

### Se mere:

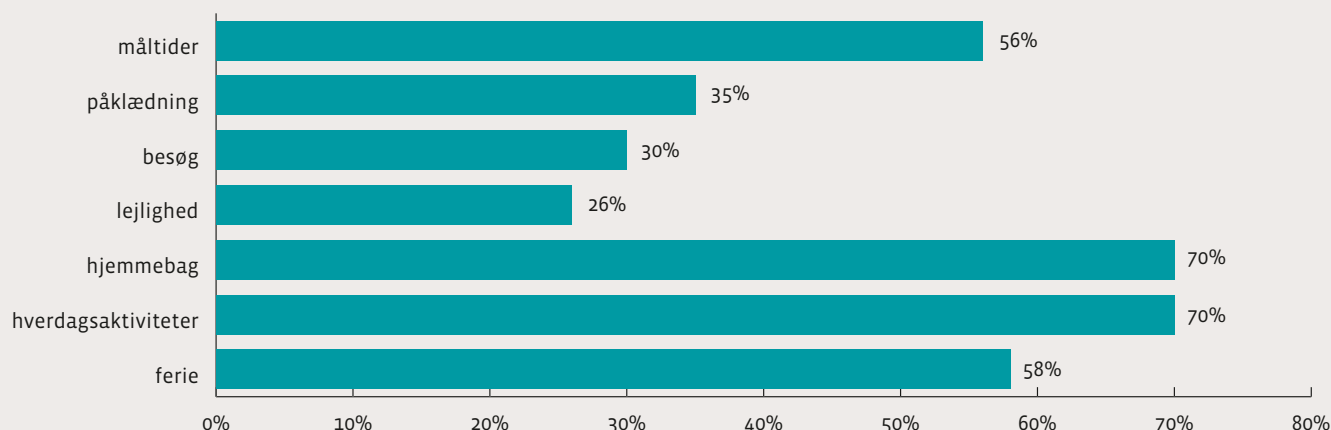
Kropslig kommunikation og ordløse verbale ytringer. Maj-Brit Daugbjerg Hoffmann. I: Langager, Søren (red.) KvaliKomBo. En håndbog til pædagogisk kompetenceudvikling i botilbud. Socialt Fagforlag (2013).

### Billedstøttet kommunikation

Borgernes selvbestemmelse i dagligdagen støttes i høj grad ved brug af symboler og billeder, det er medarbejdernes vurdering i Hillerød Kommune. De har her haft gode erfaringer med at understøtte borgernes selvbestemmelse ved at styrke brugen af billedstøttet kommunikation, særligt når det gælder hjemmedage, hverdagsaktiviteter, ferie og måltider. Se nedenstående figur fra projektets evalueringsrapport. Desuden viser evalueringen, at næsten 2/3 af medarbejderne vurderer, at anvendelse af symboler/billeder er brugbare til at understøtte borgernes indflydelse på handleplaner.

Billedstøttet kommunikation forstås som brug af billeder og andre visuelle hjælpemidler i kommunikationen og i den daglige støtte til borgerne. Størstedelen af medarbejderne har deltaget i et kursus over to dage i billedstøttet kommunika-

Hvad får beboerne mere indflydelse på ved brugen af symboler/billeder?



Figur: Anvendelse af symboler og billeder til at sikre beboerne selvbestemmelse i hverdagen.





tion. Desuden har en mindre del af medarbejderne været på kursus i Talking Mats, der er en struktureret og billedbaseret interviewmetode, som danner en overskuelig ramme for en samtale.

#### **Se mere:**

Film 'Kommunikationsmetoder'. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

Kompetenceudviklingsprojektet "Her vil jeg bo – her vil jeg arbejde" 2010-2012. Evalueringsrapport december 2012.

#### **Visualisering/konkretisering**

I Assens Kommune har man brugt visualisering og konkretisering af borgernes egne perspektiver på det gode liv til at skabe klarhed og dialog med borgerne. Det har også været et værktøj til at understøtte personalets arbejde med målsætninger og handleplaner. Erfaringerne med dette arbejde har været lovende.

Visualiseringen/konkretiseringen er borgerens redskab til at formidle egne ønsker. Det kan fx være fotos, video eller pc/internet, og det skal konkretisere de ønsker, borgeren udtrykker og give borgeren et redskab til at kommunikere om dem.

Et særligt opmærksomhedspunkt har været at fastholde, at det er borgerens perspektiv, der i denne sammenhæng visualiseres/konkretiseres, og ikke personalets handleplan for støtte til borgeren.

#### **Se mere:**

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

## **IT til borgerne**

E-mail, Skype og Facebook er nogle af de kommunikationsteknologier, der har vundet indpas og i dag bliver brugt af mange til at holde kontakt og give beskeder til venner og familie og til at få nye bekendtskaber. Der eksisterer programmer, der gør det lettere for personer med fx udviklingshæmning at kommunikere med brug af computeren. Fx 'Herbor', der er et mail- og billedprogram med talesyntese, der giver mulighed for at personer med funktionsnedsættelser kan sende og modtage mails og organisere billeder eller 'Canconnect', der er et videotelefoniprogram baseret på Skype. Undervisning i brug af disse programmer og fx Facebook samt computerspil åbner nye muligheder for borgeren til at holde kontakt med eksisterende netværk og møde nye venner.

#### **På kursus i computerprogrammer**

I Hillerød Kommune har medarbejderne været på kursus i 'Herbor' og 'Canconnect', og hvordan man kan bruge programmerne til at styrke borgernes kontakt med andre. Resultaterne fra projektet viser, at andelen af de deltagende borgere, der angiver, at de bruger computeren til at snakke med familie er steget fra 54 % til 64 % i projektperioden. Og at ca. ¾ af medarbejderne oplever, at de har fået redskaberne så meget ind under huden, at de kan lære borgerne om det.

” Vi har oplevet på vores personalemøder, når vi har lavet sådan en refleksionsmodel, at det er lykket at se potentialerne i borgeren på en helt anden måde – at de ligesom er blevet vendt rundt. Og det er rigtig godt for borgeren. ”

**Se mere:**

Kompetenceudviklingsprojektet ”Her vil jeg bo – her vil jeg arbejde” 2010-2012. Evalueringsrapport december 2012.

**IT-café på botilbuddet**

IT-café, hvor borgerne spiller computerspil med hinanden og får hjælp til at skrive e-mails, bruge Facebook, Skype og Herbor. Sådan foregår det hver 14. dag på et botilbud i Kolding / Billund Kommune. Borgerne i dette botilbud har valgt at arbejde med temaet 'En teknologisk verden' og det har bl.a. resulteret i, at hver 14. dag er der IT-café på botilbuddet. IT-caféerne har betydet, at mange har fundet nye venner via Facebook og at borgernes kontakt til familie og venner er blevet styrket. Pædagogerne oplever også, at borgerne er blevet mere selvstændige og initiativrige.

**Se mere:**

Film 'Borgerne vælger projektfokus'. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

Brugerindflydelse på dagsordenen. Et inspirationskatalog om brugerindflydelse i tilbud til mennesker med udviklingshæmning. Socialt Udviklingscenter SUS i samarbejde med Billund og Kolding Kommuner (2012).

**Refleksion og borgerens perspektiv**

De ansatte blev bedt om at udvikle en praksis, som tager udgangspunkt i borgernes eget syn på hverdagen samtidig med, at de selv mente, de allerede arbejdede med dette udgangspunkt. Sådan skriver Kirsten Skøtt, der er udviklingskonsulent i Assens Kommune, og dette paradoks er udgangspunktet for at se nærmere på, hvad vi forstår ved at inddrage et brugerperspektiv i praksis. I Assens Kommune har de arbejdet med systematiske observationer og faglige refleksioner som metodiske tilgange til at inddrage borgerens synsvinkel. Det har betydet, at medarbejderne har fået udvidet deres handlemuligheder ved på denne måde at søge viden fra forskellige perspektiver. Se eksempler på hvilke metoder og forløb de har brugt i det nedenstående.

**Observations- og refleksionsforløb**

Observationer og faglige refleksioner er anvendt systematisk i Assens Kommune. Det bruges som metodiske tilgang til at inddrage borgernes perspektiv i arbejdet på botilbud. Erfaringerne fra Assens viser, at dette arbejder bibringer nye vinkler på det velkendte og at en udforskning af borgerperspektivet bidrager til at udvide det faglige perspektiv, udvikle en ny faglig forståelse og give en fælles faglig retning.

Observations- og refleksionsforløbene har fulgt nedenstående model, og en ekstern konsulent har foretaget observationerne. Model for observations- og refleksionsforløb:

#### ■ **Tre timers indledende refleksionsmøde**

Personalet udvælger aktuel problemstilling fra deres hverdag og præciserer observationstemaet i samarbejde med konsulenten. Der lægges vægt på at udforske både de ansattes, de involverede borgeres og eventuelle pårørendes perspektiver.

#### ■ **En dags observation**

#### ■ **Tre timers refleksionsmøde**

Konsulenten fremlægger uddrag af sine observationer. Personalegruppen supplerer med egne eksempler. Herefter præciseres mødets supervisionstema, som udgangspunkt for refleksionsprocessen.

#### ■ **En dags observation**

#### ■ **Tre timers refleksionsmøde**

Dette møde forløber som de første, men afsluttes med en drøftelse af, hvordan personalet fremover vil arbejde videre med udvikling af den pædagogiske praksis.

#### ■ **Konsulentrapport med erfaringsopsamling**

Rapporten bruges som teamets egen erfaringsopsamling og til videndeling mellem projektets teams.

#### **Se mere:**

Refleksioner over pædagogisk praksis set ud fra beboerens perspektiver. Kirsten Skøtt (2012).

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

Film 'Borgere og personale på kursus'. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

#### **Forløb for borgere med omfattende funktionsnedsættelser**

For borgere med meget omfattende funktionsnedsættelse, har Assens Kommune udviklet særlige forløb, der skal give et så kvalificeret grundlag for tolkning af borgerens perspektiv som muligt. Dette sker ved at inddrage både personalets og pårørendes viden om borgerens livsforløb og hverdagsliv.

Denne metode er god til at sætte fokus på de borgere, som ikke er så tydelige i hverdagen og giver idéer til, hvordan man kan støtte disse borgere, viser erfaringerne fra Assens. Erfaringerne viser også, at det at inddrage pårørende giver en mere nuanceret forståelse af netop denne gruppe.

Personalet søger, med udgangspunkt i den enkelte borgers livspraksis og hverdag, viden om det gode liv for borgeren og giver dermed borgeren mulighed for at udtrykke sig.

Forløbene bliver gennemført i et samarbejde mellem borgeren, evt. pårørende, kontaktpædagog, udviklingsagent (der er i projektet uddannet særlige udviklingsagenter blandt medarbejderne) og en ekstern konsulent. Forløbet omfatter:

- Indledende møde, hvor deltagernes forskellige perspektiver på den pågældendes gode liv bliver udfoldet og der bliver aftalt temaer for konsulentens observation.
- Observationer foretaget af konsulenten via deltagelse i borgerens hverdagsliv, ved dialog med personalet og i samspil med borgeren.
- Observationer sat i spil på et afsluttende møde med pårørende, udviklingsagent og personale.

#### **Se mere:**

Refleksioner over pædagogisk praksis set ud fra beboerens perspektiver. Kirsten Skøtt (2012).

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

Film 'Borgere og personale på kursus'. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).



## Borgerne vælger tema for projekter

I projektet har Kolding og Billund Kommune ladet borgerne vælge fokus for de projekter, som de enkelte botilbud skulle igangsætte. Borgere og medarbejdere fra nogle af de deltagende botilbud samt repræsentanter fra Udviklingshæmmedes Landsforbund var i starten med til at lave et katalog med 14 temaer for brugerindflydelse.

Temaerne har fx været Kærlighed, Fritid og Mad. Borgerne på hvert af de deltagende botilbud har med udgangspunkt i dette katalog valgt to emner de ville sætte fokus på i deres botilbud. Nogle oplevede, at det var svært at vælge imellem 14 temaer. Derfor har personalet på nogle botilbud udvalgt enkelte temaer med udgangspunkt i deres viden om borgerne og så har borgerne valgt mellem disse.

### Se mere:

Brugerindflydelse på dagsordenen. Et inspirationskatalog om brugerindflydelse i tilbud til mennesker med udviklingshæmning. Socialt Udviklingscenter SUS i samarbejde med Billund og Kolding Kommuner (2012).

## Kompetenceudvikling – også til borgere

”Jeg har fået viden om nogle rettigheder, jeg ikke vidste, jeg havde. Altså mere medbestemmelse”, siger Lili fra Hedensted. Kompetenceudvikling er ikke alene til medarbejdere. Borgere på botilbud har også fået stort udbytte af kompetenceudvikling direkte målrettet til dem.

Borgernes direkte kompetenceudvikling har betydet, at de har fået større viden om, hvor de har indflydelse og har sammen med andre borgere talt om, hvad de ønsker. I nogle tilfælde har personalet deltaget og har hørt, hvad borgerne har sagt. I andre tilfælde har borgerne været på kursus, uden at personalet fra botilbuddet har været til stede. Se eksempler på begge dele i det nedenstående.

### I lære hos borgerne

På læringsseminarerne i Hedensted Kommune er medarbejderne gået i lære hos borgerne. Borgere og personale er på seminarer blevet konfronteret med udfordringer, de står over for i dagligdagen. Hvad enten det har været gennem videosekvenser, rollespil eller oplæg om jobmuligheder, så har seminarerne sat fokus på at forstå og definere et indholdsrigt liv. Fx er der blevet opført et rollespil af nogle skuespillere, hvor gamle mønstre blev visualiseret og hvor borgere bød ind med både årsag og løsninger på problemerne.

Borgerne har på seminarerne øget deres bevidsthed om, hvor de har selvbestemmelse, medbestemmelse eller indflydelse og hvor de ikke har. Og borgerne har – ligesom personalet – fået mulighed for at udveksle erfaringer og møde hinanden på tværs af botilbud og danne nye fællesskaber. Seminarerne har desuden givet personalet mulighed for at blive klogere på, hvad borgerne tænker og ønsker. Projektlederen siger

bl.a. om udbyttet af seminarerne: ’De gamle samarbejdsformer, præferencer og strukturer kommer frem, og alle får på den måde fokus på, hvordan vi skal se hinanden som borger og personale’.

### Se mere:

Film ’I lære hos borgerne’. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

”Det gav borgerne noget, at de blev gjort til eksperter”. Sådan siger en leder af to botilbud i Hjørring Kommune. For at få borgernes egne ønsker og drømme sat i spil, har man i Hjørring holdt en udbytterig temadag for medarbejdere og borgere på socialpsykiatriske botilbud. Medarbejdere har skrevet borgernes ønsker og drømme på plancher. De måtte ikke sige noget, kun gengive, hvad der blev sagt. Noget af det som borgerne har ønsket, har fx været at deltage i ansættelsessamtaler. Det gør borgerne nu.

### Se mere:

Film ’Borgerne er eksperter i eget liv’. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

Også Hvidovre og Rødovre Kommune har gode erfaringer med temadage for borgerne. Her var både borgere, pårørende og personale fra kommunernes bofællesskaber inviteret. På temadagen var der oplæg fra brugervejledere (personer med kognitive handicap, der fortæller andre med handicap om særlige emner) om selvbestemmelse, medbestemmelse og indflydelse samt gruppearbejde med udgangspunkt i en række spørgsmål: Fx hvem bestemmer over din bankkonto? Eller hvem bestemmer, hvad du skal spise til aften?

### Se mere:

Inspiration til afholdelse af temadag for borgere, pårørende og personale. Spørgsmål til gruppearbejde om selvbestemmelse, medbestemmelse og indflydelse. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

### Borgerkurser

85 borgere på botilbud i Assens Kommune har fået mulighed for at reflektere over det gode liv for dem og deres ønsker for hverdagslivet gennem et tredages borgerkursus. De har her fået input, der skal gøre dem bedre rustet til deres nye liv, efter at de er flyttet fra værelser til egne lejligheder. Overgangen til egen lejlighed har betydet radikale ændringer for borgere og personale og borgernes behov, potentialer og drømme er kommet mere i centrum.

Borgerkurset var planlagt, så det kunne være borgernes forum. Det har også været en manifestation af en tankegang, hvor borgeren anses som en myndig person, der kan udvikle nye indsigter, viden og personlige kompetencer. Medarbejder-

ne fra botilbuddene blev inviteret til afslutningen på kurset, hvor borgerne sammen med underviserne præsenterede nogle af deres overvejelser på kurset.

Borgerne blev bl.a. opfordret til at fortælle om deres drømme på kurset. Det gav anledning til bekymringer blandt nogle pårørende og medarbejdere. De var bekymret for, at kurset ville give borgerne et urealistisk billede af, hvad de kunne gøre.

Men erfaringerne fra projektet er også, at drømme kunne imødegås, så borgeres ønsker bliver taget alvorligt. En leder siger fx om en borger, der i forbindelse med kurset, kom frem med en drøm: ”Udfordringen var at gribe den gode historie og beboerens gejst. Udfordringen var at ændre beboerens forventning om, at succeskriteriet var et foredrag for en hel klasse, til et foredrag for en mindre gruppe.”

#### Se mere:

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

## Pårørendesamarbejde

Pårørende har stor betydning i borgerens hverdagsliv. De er en del af borgerens livshistorie og deres perspektiver er vigtige at inddrage i en forandringsproces, der skal skabe bedre livsvilkår for borgerne i de berørte bosteder. Det er nogle af de argumenter, der ligger til grund for, at sætte fokus på pårørendesamarbejde, når det handler om at understøtte borgernes selvbestemmelse og mulighed for et liv på egne præmisser.

## Pårørendeseminar

Det var et udtalt ønske fra medarbejderne i Kolding og Billund Kommune, at de pårørende skulle inddrages i projektets arbejde med brugerindflydelse. De har derfor afholdt et seminar i hver kommune for borgernes pårørende og private netværk, hvor der blev arbejdet med brugerindflydelse. Bl.a. blev de pårørendes indblik i borgernes liv inddraget i det opfølgende arbejde med projektets temaer på baggrund af dialogen blandt de pårørende på seminarerne.

#### Se mere:

Når beboerne sætter dagsordenen. Et udviklingsprojekt i Kolding Kommune og Billund Kommune – i samarbejde med Socialt Udviklingscenter SUS. Afsluttende rapport – september 2012.

## Systematisk inddragelse af pårørendeperspektivet

Jo mere pårørende og pædagoger samarbejder og løbende håndterer de konflikter og problematikker, der kommer op, jo mere kan det bane vej for, at borgeren kan have fokus på egen livsførelse. Det er en af konklusionerne i en artikel om pårørendesamarbejde, der er udarbejdet på baggrund af erfaringerne med projektet i Assens Kommune. De har i projektet arbejdet systematisk med inddragelse af de pårørendes perspektiver.

Borgerne skulle til at flytte i egen lejlighed og de pårørende var i starten usikre over for, om projektet ville betyde, at borgeren ville komme ud i noget, der i sidste ende ikke ville betyde det gode liv for borgeren. Nogle frygtede, at deres slægtning kom til at sidde uden støtte i deres egne lejligheder. Andre var utrygge ved, at borgerne kunne få urealistiske



forestillinger om det selvstændige liv i egne lejligheder. Og pårørende følte, at deres viden ikke blev inddraget i projektet. Nogle af disse usikkerheder kom frem på et informationsmøde for pårørende, hvor projektets mål, grundsyn og metoder blev præsenteret. Informationsmødet var med til at understrege betydningen af de pårørende som aktører og vigtige samarbejdspartnere i projektet, og førte til at pårørendesamarbejdet fik en langt større plads undervejs end tænkt fra projektets start. Samarbejdet med pårørende ud fra borgerens perspektiv har været udgangspunktet for arbejdet, der har indeholdt følgende:

- Pårørende har deltaget i videndelingsseminarer, hvor erfaringer blev videregivet fra forløb til forløb (Refleksions- og observationsforløb, Forløb for borgere med omfattende funktionsnedsættelser og Visualiseringsforløb, se mere om forløbene på side 10-11).
- Fokusgruppeinterview med pårørende efter hvert forløb.
- Stadig større vægt på pårørendeperspektivet i projektaktiviteterne.
- Stor vægt på pårørendeperspektivet i projektets afslutning: Borger og pårørende holdt i fællesskab oplæg på afslutningsseminaret. Pårørende bidrager selv med artikel om pårørendeperspektivet som en del af projektets formidling.
- Pårørende har været repræsenteret i projektets følgegruppe.

Medarbejderne konkluderer på baggrund af forløbene, at det nye er en udfordring såvel for borger, pårørende og medarbejdere, men at et åbent samarbejde kan bidrage til udvikling af et bedre liv for borgeren.

*En pædagogisk forståelse af, at forældre og deres voksne børn med funktionsnedsættelse er forbundne gennem en fælles livshistorie, giver mulighed for at få øje på, at pædagogers samarbejde med pårørende kan bidrage til at skabe større sammenhæng i beboernes hverdagsliv og livsforløb.*

*Professionelle og pårørendes samarbejde om at understøtte hverdagslivet på tværs af steder har stor betydning for, at beboeren kan agere på egne præmisser i fællesskabet med andre.*

*Ida Schwartz (2012) Samarbejde med pårørende ud fra beboernes perspektiver*

#### **Se mere:**

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

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



# 4 KOMPETENCEUDVIKLING i botilbud

Det har været en væsentlig forudsætning for kompetenceudviklingen i projekterne, at indsatsen har haft et praksisnært udgangspunkt. Projektaktiviteterne har derfor involveret mennesker, som samarbejder dagligt og aktiviteterne har bidraget til at generere og forankre en fælles viden blandt medarbejderne, som kan kobles op på hverdagen i botilbuddene.

Dette har skabt grobund for fælles resurse miljøer, som kan medvirke til at udfordre og udvikle kulturen i botilbuddene. Lokale og praksisnære resurse miljøer er desuden væsentlige for fremadrettet at sikre en forankring og fortsat videreudvikling af viden og erfaringer.

Kompetenceudviklingsforløbene har som nævnt alle haft et praksisnært udgangspunkt, men indsatserne har lagt vægt på forskellige elementer i deres forløb. Ved valg af strategi for kompetenceudvikling kan man vælge et topdown orienteret forløb, hvor ønsket er at udbrede eksempelvis en bestemt tilgang, metode eller redskab. Man kan også vælge et bottom up orienteret forløb, hvor ønsket er at inddrage medarbejdernes og/eller borgernes idéer til, hvad der skal være genstandsfelt for kompetenceudviklingen. Disse groft skitserede modeller kan også kombineres, og det har været udgangspunktet for hovedparten af indsatserne.

Det er også væsentligt at tage stilling til, hvilke elementer, der skal indgå i kompetenceudviklingen: skal det indeholde et kursus- eller uddannelsesforløb, tværgående temadage, delprojekter, observation med bistand fra eksterne konsulenter, brug af medarbejdere som forandringsagenter mv. Også her har indsatserne kombineret forskellige elementer ved sammensætningen af kompetenceudviklingsforløbene. De har desuden taget stilling til, hvem målgruppen for kompetenceudviklingen skulle være i forhold til de enkelte elementer: Ledelsen, hvilken del af ledelse, hele medarbejdergruppen eller udvalgte dele af medarbejdergruppe. Se eksempler nedenfor på nogle af de elementer, som indsatserne har haft gode erfaringer med at anvende.

## Observations- og refleksionsforløb

Som et af elementerne i kompetenceudviklingen har Assens Kommune gennemført et observations- og refleksionsforløb. Her har medarbejderne i det enkelte botilbud med konsulentbistand udviklet kompetencer til at reflektere over egen prak-

sis ud fra borgernes perspektiver. Se nærmere beskrivelse af forløbet i afsnittet 'Refleksion og borgerens perspektiv' på side 10-11.

Personalet har oplevet observations- og refleksionsmodellen som en meget brugbar og fagligt givende metode og de har taget metoden til sig i deres arbejde. Erfaringerne fra arbejdet med modellen viser, at det generelt set har øget personalets opmærksomhed på egen praksis og har givet en øget opmærksomhed på borgerne. Det har eksempelvis været lærerigt at få præsenteret andres observationer og refleksioner, og arbejdet med eksempler fra hverdagen har givet en klarere fornemmelse af kollegers synspunkter og ståsted. Det har også betydet, at personale har flyttet sig fra personlig sårbarhed i arbejdet til at finde faglige udfordringer og arbejdsglæde.

*”Så blev der også en helt anden åbenhed. Vi havde fortalt kollegaerne om perspektiveringsøvelsen og var blevet mødt med: Vi har da altid perspektiveret, der er ikke noget nyt i det! Ligeså snart, at den eksterne konsulent havde været der, så var alle åbne overfor det og så kunne vi begynde på det. Så giver det mening for folk, og så er der utrolig meget medvind på det.”*

Erfaringerne fra hvert observations- og supervisionsforløb er opsamlet i en rapport, der danner grundlag for teamets videre udviklingsproces og for udviklingsforløb i de andre teams. Det er erfaringen, at de enkelte teams på denne baggrund har lært af og bygget videre på hinandens erfaringer.

Kompetenceudviklingen ift. denne metode er kendetegnet ved:

- Deltagerne er på teammøder blevet præsenteret for en praksisnær læringsmetode.
- Teamleder, personale og ekstern konsulent har bidraget til gennemførelse af metoden.
- Metoden indeholder et fastlagt trinvis forløb og er blevet anvendt flere gange.

- Deltagerne har selv formuleret de problemstillinger, der har været genstand for arbejdet med metoden og som deltagerne har anset som centrale i forhold til projektets overordnede formål.
- Erfaringer fra brug af metoden er løbende blevet samlet op i en konsulentrapport og videregivet til andre teams.

Konsulenternes arbejde bygger på den grundforståelse, at det personale, der handler i praksis, også besidder stor viden om de problemstillinger, der er på spil og arbejdet har taget udgangspunkt i tre etiske grundprincipper:

1. Nysgerrighed, åbenhed og anerkendelse
2. Accept af og søgen efter mangfoldighed og flertydighed
3. Udforskning af både beboernes, personalets og evt. pårørendes perspektiver og disse parter forskellige intentioner og gode grunde til at handle som de gør.

#### Se mere:

Pædagogiske handlemåder set ud fra beboernes perspektiver. Kirsten Skøtt (2012).

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

## Lederkurser

Flere projekter har særligt målrettet kompetenceudvikling til ledergruppen. Formålet har bl.a. været at give ledelsen redskaber til at gennemføre succesfulde forandringsprocesser på tilbuddene og at sikre tydelige rammer for arbejdet.

Lederudviklingsforløbet i Hillerød Kommune har givet ledelsen værktøjer til at understøtte medarbejderne i det daglige arbejde og til at sikre en fælles bevidsthed om rammer og vilkår.

Ledelsen har haft fokus på at italesætte og tydeliggøre rammerne for medarbejdernes arbejde i botilbuddene. Dette har betydet, at medarbejdernes forståelse af de overordnede rammer for arbejdet er steget i løbet af projektperioden.

Samtidig har udviklingsforløbet givet lederne et bredt udvalg af ledelsesredskaber, som de anvender i deres daglige samarbejde med medarbejderne. Resultatet af lederudviklingsforløbene har også været, at lederne har fået en bredere palet af ledelsesstile, og det har skærpet ledernes bevidsthed om, hvilken ledelsesstil og tilgang de skal vælge og hvornår. Forløbet har desuden givet lederne et fælles udgangspunkt for at tale ledelse i ledelsesgruppen og afdelingslederne har oplevet, at forløbet har givet dem mulighed for at arbejde mere strategisk med konflikthåndtering.





Lederudviklingsforløbet var planlagt og afviklet i samarbejde med en ekstern konsulent, og har bestået af 12 kursusdage, der har sat fokus på strategi og perspektiv i offentlig ledelse, borger- og brugerperspektivet, det personlige lederskab, kommunikation og mødeledelse samt ledelse af medarbejdere.

**Se mere:**

Kompetenceudviklingsprojektet ”Her vil jeg bo – her vil jeg arbejde” 2010-2012. Evalueringsrapport december 2012.

Lederuddannelsen i Assens har haft fokus på ledelse i forandringsprocesser specielt set i forhold til projektet. Erfaringerne fra lederuddannelsen viser, at den har bidraget til at udvikle en fælles begrebsmæssig forståelse af den komplekse lederrolle i omfattende forandringsprocesser.

Undervisningen har været knyttet til den konkrete hverdag og de organisatoriske udfordringer lederne stod over for i forandringsprocessen. Lederne har gennemgået et særligt tilrettelagt diplommodul, hvor 8 undervisningsgange har haft fokus på ledelse i forandringsprocesser særligt ift. projektet og 2 undervisningsgange har haft fokus på de faglige problemstillinger og det teoretiske og værdimæssige grundlag, som projektet hviler på. Der har været særligt fokus på pædagogisk ledelse, hvor lederen skal skabe forudsætninger for og understøtte en læringsproces hos medarbejdere, hvis opgaver med udgangspunkt i projektet er blevet redefineret og gentænkt.

**Se mere:**

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

## Medarbejdere som forandringsagenter

Flere projekter har valgt at tildele udvalgte medarbejdere centrale roller som forandringsagenter. Medarbejderne har fået ekstra kompetenceudvikling, og de har understøttet udviklingen og implementeringen af nye tiltag. Det har været en fordel, at medarbejderne er en del af dagligdagen og herved har kunnet optræde som drivkraft i det daglige arbejde. Desuden har medarbejderne kunne bidrage med viden fra dagligdagen i forhold til udviklingen og implementeringen af projektet. Det har dog også givet udfordringer at skabe og understøtte den centrale rolle som forandringsagenter.





### Udviklingsagenter i Assens

25 medarbejdere fra forskellige afdelinger i Assens Kommune er blevet uddannet som udviklingsagenter. Det er sket via et modul fra den socialpædagogiske diplomuddannelse særligt tilrettelagt til projektet. Modulet har sat fokus på medarbejdernes rolle som nøglepersoner med faglige kompetencer til at udvikle en ny pædagogisk faglighed.

Udviklingsagenterne har sammen med lederne skullet fungere som isbrydere, igangsættere og vidensopsamlere i udviklingsprocessen og i forhold til forankring af projektets grundsyn og værdier. På den ene side var det en rolle, de skulle medvirke til selv at udvikle ved at påtage sig opgaver. På den anden side skulle lederne understøtte denne udvikling og bidrage til rollens legitimitet.

Læringen gennem uddannelsesforløbet har bidraget til at skabe en intern platform for projektets udviklingsprocesser. Erfaringerne fra projektet viser, at udviklingsagenterne har bidraget positivt i konkrete projektføløb og i det daglige. Men erfaringerne viser samtidig, at de faglige koordinatore og udviklingsagenterne gerne ville være brugt mere i organisationen – fx til at styrke relationerne mellem team og ledere og mere på tværs af afdelingerne.

### Se mere:

Perspektiver på det gode liv. Rapport over udviklingsprojekt i Center for udviklingshæmmede i Assens Kommune. Søren Kai Christensen (2012).

### Ressourcepersonuddannelse

I Næstved Kommune er der uddannet en række ressourcepersoner, der har støttet op om projektets udrulning.

Hovedparten af de medarbejdere, der har gennemgået ressourcepersonuddannelsen, har oplevet at de bliver mere professionelle i jobbet, at de indgår i et netværk på tværs af organisationen og at de kan dele åbent ud af deres faglige viden.

Uddannelsen har bestået af en vekselvirkning mellem teori-moduler og arbejde i praksis. Teorien har været tilrettelagt som forløb med oplæg, refleksion og øvelser samt videndeling og inddragelse af deltagerne kompetencer. I praksis-modulerne har deltagerne omsat de tilegnede teorier og metoder i praksisfeltet. Her har grupper (2-3 personer) af ressourcepersoner arbejdet med medborgerskab i botilbud, de ikke på forhånd kendte. I samarbejde med botilbuddet har de kortlagt, hvor de her var i forhold til medborgerskab og har lagt en plan for, hvordan botilbuddet kan arbejde videre med medborgerskab.

Ressourcepersoner har oplevet det som udfordrende at arbejde med udviklingsarbejdet, hvor de bevægede sig ud i ukendt område og har i den sammenhæng fundet drøftelser og input fra de øvrige ressourcepersoner meget anvendelig. Hele uddannelsesforløbet har haft fokus på dokumentation og effekt af det sociale arbejde.

**Se mere:**

Evaluering af STIBO-projektet – Kompetenceudvikling i botilbud. Åse Irminger og Ann Tennis. Næstved Kommune (2012).

**Instruktørkorps**

For at kunne fastholde de metodiske og etiske aspekter, som er sat i spil med Kvalikomboprojektet på tværs af nordsjællandske kommuner, har det været vigtigt at instruere især nyankomne, men også nuværende medarbejdere, for tankerne bag Kvalikombofilosofien (se 'Referenceramme og analyse-redskab' s. 5-6).

De nordsjællandske kommuner har derfor bl.a. haft fokus på at skabe et netværksbaseret ressourcemiljø (Kvalikombo-instruktørkorps), som kan være et forum for videndeling og platform for de tværkommunale udviklingstiltag. Fx til at fastholde og videreudvikle brugen af den referenceramme og det sæt dokumentationsredskaber, som botilbuddene har været introduceret for i projektperioden på tværs af kommunegrænser.

Instruktørkorpsets 'grundbog' er KvaliKomBo håndbogen, der er udviklet i projektforløbet og som indeholder en beskrivelse af projektets grundlæggende værdier, professionsberedskab og menneskesyn, et gennemgående analyseredskab samt beskrivelser af teoretiske domæner og praktiske redskaber. Derudover indgår analysen 'Projekt Kvalikombo – portræt af de ni deltagende botilbuds organisation og pædagogik' samt antologien 'Perspektiver på pædagogisk faglighed i botilbud for voksne med udviklingshæmning', der også er udarbejdet som led i projektet. Endelig er bogen 'Tips og tricks til instruktører' udarbejdet og den fungerer som internt undervisningsmateriale for instruktørkorpsen.





En af måderne, at understøtte dette mål og skabe praksisnær kompetenceudvikling på, har været at inddrage medarbejderne i valg af delprojekt i det enkelte botilbud samt tilrettelæggelse af konkrete forløb på botilbuddet.

Resultaterne fra projektet i Næstved Kommune viser desuden, at kompetenceudviklingen først har sat sig igennem i en konkret forandring for borgerne, når kompetenceudviklingen blev knyttet op på konkrete borgerforløb.

I tilknytning til delprojekterne har medarbejderne deltaget i tværgående temadage, der har givet mulighed for undervisning og erfaringsudveksling på tværs af tilbud, jf. nedenstående afsnit, der beskriver dette nærmere.

### Borgerforløb giver positive resultater

I Næstved Kommune har man haft fire aktiviteter: Medarbejderuddannelse, borgerprojekter, borgeruddannelse og resursepersonuddannelse. Projektets evaluering viser, at der hos medarbejderne er sket en bevidsthedsændring, der indebærer større blik for mægtiggørelse af borgerne. Den viser også, at først når medarbejderne begynder at arbejde med aktiviteter, der er planlagt med henblik på at nå fastsatte mål for borgeren, kan der i evalueringen ses en ændring i borgernes liv i retning af at leve et liv på egne præmisser. Det kan generelt kun påvises, at borgerne har oplevet en beskeden effekt af projektet, på nær borgerprojekterne, der har medført store ændringer for borgerne i den ønskede retning. Bevidsthedsændringen er således først blevet konkret i det praktiske samspil med borgeren.

Borgerprojekterne har i de fleste tilfælde bestået af projekter i forhold til en enkelt borger. På et af tilbuddene var borgerprojektet dog rettet mod en bestemt situation, nemlig morgenmaden, og rettede sig mod alle borgere på dette botilbud.

### Se mere:

Evaluering af STIBO-projektet – Kompetenceudvikling i botilbud. Åse Irminger og Ann Tennis. Næstved Kommune (2012).

### Se mere:

KvaliKomBo. En håndbog til pædagogisk kompetenceudvikling i botilbud. Søren Langager red.. Socialt Fagforlag (2013).

Perspektiver på pædagogisk faglighed i botilbud for voksne med udviklingshæmning – en KvaliKomBo antologi. Søren Langager red. Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) Aarhus Universitet (2013).

Projekt KvaliKomBo – portræt af de ni deltagende botilbuds organisation og pædagogik. Klaus Kasper Kofod, Annemarie Højmark og Søren Langager. Institut for Uddannelse og Pædagogik (DPU) Aarhus Universitet (2012).

[www.kvalikombo.dk](http://www.kvalikombo.dk).

## Botilbud vælger lokale delprojekter

Flere af projekterne har valgt, at de enkelte botilbud selv finder frem til et delprojekt, som udspringer af særligt de behov og de problemstillinger, der er vigtige på det enkelte tilbud. Målet med kompetenceudviklingsindsatserne har bl.a. været at skabe resurse miljøer på de enkelte botilbud, som kan medvirke til, at botilbuddet bliver en attraktiv arbejdsplads for medarbejderne.

### Delprojekter på de enkelte botilbud

Indsatsen i Sønderborg Kommune har bestået af i alt 33 delprojekter, hvilket var næsten dobbelt så mange som oprindeligt planlagt. Nogle tilbud har gennemført mere end et delprojekt. De enkelte tilbud har lagt et stort engagement i at beskrive og gennemføre delprojekterne. Dette illustrerer, at den aktive involvering af medarbejderne i udvælgelse af delprojekter har givet en betydelig og selvrevet lyst til at arbejde med nye redskaber i egen daglig kontekst.

Delprojekterne er blevet gennemført ud fra følgende krav: Delprojektet skal tage udgangspunkt i en eller flere borgeres konkrete muligheder for at opnå en højere grad af selvstæn-

dighed, integritet og mulighed for at leve et liv på egne præmisser. Det skal tage udgangspunkt i projektets teoretiske grundlag: systemteori, den anerkendende tilgang og socialkonstruktionisme. Det er en forudsætning, at de involverede borgere i et omfang er med til at formulere delprojektets formål - ved interview eller ved fortolkning af adfærd, afhængig af målgruppe.

Alle delprojekter har kunnet trække på konsulentbistand i kommunen.

**Se mere:**

MERK. Kulturudviklingstilbud i Sønderborg Kommunes Handicap og Socialpsykiatri. Evalueringsrapport. Christian Lyngsøe og Anne-Marie Tyroll Beck. UCS (2012).

MERK projektet I praksis. Beskrivelser fra den virkelige verden. Sønderborg Kommune (2012).

Også i projektet i Billund og Kolding Kommune har botilbudene selv valgt, hvilke delprojekter de har beskæftiget sig med. Borgerne har her spillet en stor rolle i udvælgelsen. Se mere i afsnittet 'Borgerne vælger tema for projekterne' på side 12.

## Medarbejderseminarer på tværs af tilbud

Erfaringsudveksling og muligheden for at kunne skabe faglige netværk mellem medarbejderne på tværs af de deltagende botilbud – både indenfor og mellem flere kommuner i de enkelte projekter – har givet udbytte.

Projektdeltagerne i Kolding og Billund Kommune har oplevet den høje opmærksomhed på udveksling af erfaringer på tværs af kommuner og tilbud som en stor styrke. Det har givet større kvalifikationer i forhold til at udvikle og bruge af metoder, mere refleksion om emnet og træning i at 'gøre' brugerindflydelse og støtte hinanden.

Erfaringsudvekslingen er bl.a. blevet understøttet gennem fem heldagsseminarer for medarbejdere på tværs af de to kommuner, der har vekslet mellem strategiarbejde for de enkelte tilbud, erfaringsudveksling og inspiration udefra i form af oplæg mm.

**Se mere:**

Når beboerne sætter dagsordenen. Et udviklingsprojekt i Kolding Kommune og Billund Kommune – i samarbejde med Socialt Udviklingscenter SUS. Afsluttende rapport – september 2012.



I Hedensted Kommune har de brugt læringsseminarer, hvor både borgere og medarbejdere i fællesskab fik opgaver de skulle løse, fx i forhold til hverdagens konflikthåndtering. Formålet var at bibringe konkrete værktøjer og strategier, som kan understøtte det daglige sammenspil og det samlede udviklingsarbejde. En af gevinsterne med læringsseminarerne har været, at de efterfølgende diskussioner og beslutninger i de enkelte botilbud har kunnet tage udgangspunkt i de fælles aktiviteter, som opstod i forbindelse med læringsseminarerne.

**Se mere:**

Film og artikler 'I lære hos borgerne'. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).

## Understøttelse af kompetenceudvikling

Kompetenceudvikling, ændring af arbejdsformer og forankring af nye tiltag kræver fokus og handling af hele organisationen. For at understøtte udviklingen af kompetencer og de forandringer i praksis, som er målet med kompetenceudviklingen, er det væsentligt at være opmærksom på hvilke organisatoriske og ledelsesmæssige faktorer, der kan bidrage til dette og hvordan det passer sammen med den konkrete indsats og den sammenhæng indsatsen udspiller sig i. Nedenfor er eksempler på nogle af de forudsætninger, projekterne har erfaret er væsentlige for at understøtte kompetenceudviklingen og forandringer i praksis.

På baggrund af erfaringer fra projektet i Hillerød Kommune peger evalueringsrapporten på følgende forhold, som understøtter en succesfuld implementering af initiativerne i dagligdagen:

- Initiativer på dagsordenen
- Fastholdelse gennem målsætning og afrapportering
- Blik og boost udefra
- Tid til implementering og klarhed om ansvar
- Målrettet kompetenceudvikling – dybde frem for bredde
- Målrettet kompetenceudvikling – niveau
- Kompetenceudvikling i døgnarbejde.

**Se mere:**

Kompetenceudviklingsprojektet "Her vil jeg bo – her vil jeg arbejde" 2010-2012. Evalueringsrapport december 2012.

I Næstved Kommune fremhæver man på baggrund af deres erfaringer, at bevidsthedsændring hos personalet først sætter sig igennem til ændringer i borgernes liv, når medarbejderen begynder at arbejde med aktiviteter, der er planlagt med henblik på at nå fastsatte mål i borgerens liv.

Man anbefaler også en høj grad af involvering af mellemlederne og at der skal være ledelsesmæssigt fokus på at fremme netværkssamarbejdet, sådan at personbåren viden bliver til fælles viden.

**Se mere:**

Evaluering af STIBO-projektet – Kompetenceudvikling i botilbud. Åse Irminger og Ann Tennis. Næstved Kommune (2012).

For at konkretisere og planlægge det videre arbejde med projektet i Rødovre og Hvidovre Kommune har medarbejderne udarbejdet en masterplan, der skal sikre at den læring, som personalet har fået undervejs i projektet bringes videre i den daglige praksis. Masterplanen består af to dele: En fremadrettet handleplan for det enkelte botilbud, der udarbejdes af personalet på botilbuddet ud fra spørgsmålene i masterplanen. Og en fælles strategi for kommunens fremadrettede arbejde med projektet, der udarbejdes af grupper på tværs af botilbuddene.

**Se mere:**

Masterplan for Rødovre Kommune. Kompetenceudvikling i botilbud i Rødovre og Hvidovre Kommune. [www.socialstyrelsen.dk](http://www.socialstyrelsen.dk).



## 5 De NI projekter



### **Menneske, relation, kultur (Sønderborg Kommune)**

Sønderborg Kommune har gennem et kursusforløb udviklet medarbejdernes faglige refleksion over egen praksis og fremmet et anerkendende møde med den enkelte borger. Fælles sprog, kernekompetencer og værdisæt har været nogle af grundstenene på kurset og har dannet afsæt for en række delprojekter på de enkelte tilbud.

### **Selvbestemmelse i praksis (Næstved Kommune)**

Indsatsen har haft fokus på at ændre en kultur, sådan at perspektivet skifter fra at tilrettelægge livet for den enkelte, til at hjælpe den enkelte til at leve det liv, han/hun ønsker. Der er skabt en fælles faglighed, der tager udgangspunkt i et medborgerperspektiv, hvor resursepersoner og delprojekter med fokus på borgere er centrale i forhold til at skabe en forankring i dagligdagen.

### **Når beboerne sætter dagsordenen (Kolding og Billund Kommune)**

Ved at involvere borgerne som eksperter i eget liv, har projektet understøttet, at det er borgerne, der sætter dagsordenen. Borgerne har fx valgt, hvad der skulle sættes fokus på i en række delprojekter, om fx nærvær, mad, kærlighed og brug af computer.

### **Kompetenceudvikling i botilbud (Hvidovre og Rødovre Kommune)**

Projektet har styrket borgernes selvværd og sociale relationer. Der er desuden arbejdet med at borgerne i højere grad bliver inddraget i handleplansarbejdet samt håndtering af dilemmaer og konflikter med borgere, bl.a. gennem opmærksomhed på medarbejdernes egne forventninger, holdninger og adfærd.

### **Her vil jeg bo - her vil jeg arbejde: trivsel, indflydelse og kontakt (Hillerød Kommune)**

Bedre kommunikation med borgerne har været et omdrejningspunkt i dette projekt og billedstøttet kommunikation har været en af de metoder, der er blevet anvendt, bl.a. i forhold til mennesker uden talesprog. Den enkelte har herigennem fået større mulighed for at udtrykke sig og øget indflydelse på eget liv.

### **Mit gode liv (Hedensted Kommune)**

Ved at give borgerne mere viden om egne rettigheder og muligheder har borgere fået bedre mulighed for at definere og forstå, hvad et godt liv er for dem. Borgerne og medarbejdere har også dannet netværk og udvekslet erfaringer på tværs af botilbud.

### **Herre i eget hus og kvinde i egen bolig (Hjørring Kommune)**

Uddannelsesforløb i systemisk tænkning og at indarbejde det lærte i det daglige arbejde på botilbuddet har været nogle af de bærende dele i udviklingen af nye kompetencer blandt personalet på socialpsykiatriske tilbud i Hjørring Kommune.

### **Det gode liv (Assens Kommune)**

Borgerne har været på kursus, hvor de har lært om egne rettigheder. Medarbejderne har også været på kursus for bedre at kunne støtte borgere, som skulle flytte i egen lejlighed. Kompetenceudviklingen har bl.a. haft fokus på at anvende metoder i arbejdet, der inddrager både borgerens, de pårørendes og pædagogernes perspektiv.

### **Kvalikombo (Allerød, Fredensborg, Gribskov, Helsingør, Hørsholm og Rudersdal Kommune)**

Indsatsen har opdateret 'Det Kan Nytte'-metoden og har bl.a. beskrevet en fælles referenceramme og analyseredskab samt uddannet instruktører, som spiller en central rolle i forhold til at igangsætte og udvikle metoder, der passer til de udfordringer, medarbejderne møder i hverdagen.

