



REGION NORDJYLLAND

Idégrundlag for Specialektoren

KÆRE MEDARBEJDER

I sektorledelsen vil vi gerne markere nogle centrale holdninger og værdier for vores arbejde i Specialsektoren. Vi ønsker at inspirere og lægge op til debat i personale- og ledergrupper og på den måde medvirke til, at vi får skabt fælles billeder af vores opgave og måden at gå til den på. Derfor har vi udarbejdet dette idégrundlag for Specialsektoren.

Det har været vores ambition at sætte en retning for Specialsektoren, og pjecen her formidler holdninger og værdier, men indeholder ikke konkrete svar på, hvordan de føres ud i livet. Det er vores håb, at en debat med jer kan føre til forslag og svar på, hvordan vi kan styrke vores organisation yderligere.

I det følgende vil vi sætte ord på vigtige grundholdninger og refleksioner over Specialsektorens virke – nu og i fremtiden. Hvad står vi for, hvad tror vi på, og hvad vil vi gerne være kendt for? Hvilke betydninger tillægger vi de ord og strategier, vi lægger frem, og hvilket menneskesyn ønsker vi som sektorledelse at basere sektorens arbejde på?

Pjecen henvender sig til alle medarbejdere og ledere i Specialsektoren og er bygget op omkring følgende overskrifter:

- Specialsektorens formål
- Tillid og ansvar i opgaveløsningen
- Ledelse med holdning
- Den gode kvalitet
- Syn på læring og kompetenceudvikling
- Værdier i fokus

For Specialsektoren er balance et nøgleord i den forstand, at vi balancerer mellem politiske krav, kommunale dagsordner og borgernes behov. Mellem systemer og værdier, mellem standardiserede krav og individuelle hensyn. Vi skal både etablere og håndhæve fælles rammer og beskytte menneskets grundlæggende frihed og udfoldelsesmuligheder. Når vi magter denne balance og forstår, at der ikke er tale om et enten/eller, men om et både/og, så skabes vores evne til at hjælpe og støtte det enkelte menneske optimalt.

Jo bedre sammenhæng der er mellem en organisations kultur og dens overordnede strategi, jo bedre rustet er organisationen til at klare de mange krav, der stilles til den. For Specialsektoren handler det om at bygge bro snarere end at grave skyttegrave. Det er denne balancegang – i vores holdninger og handlinger – vi som sektorledelse ønsker at markere.

God læselyst!
Juni 2011, Sektorledelsen



Ole Bjerre Jakobsen
Sektorchef



Tove Zetterberg Gjerlevsen
Kontorchef



Martin Bjørn Jensen
Kontorchef



SPECIALSEKTORENS FORMÅL

Hemmeligheden i al hjælpekunst

Vores eksistens afhænger i høj grad af den måde, vores opgaver er finansieret på og det køber/sælger forhold, der er mellem os og kommunerne. Det afspejler sig i det sprog, vi anvender. Vi taler om udbud og efterspørgsel, omkostningseffektivitet, kunder og ydelser. Det er en naturlig konsekvens af, at det er andre, der betaler den aktivitet, vi udfører.

Men i vores iver efter at klare os godt på “markedslignende vilkår” må vi ikke glemme, at vi frem for alt arbejder for og med mennesker. Vores ærinde er medmenneskeligt; ikke økonomisk. Når vi taler om “ydelser” må vi ikke glemme, at der er tale om en indsats, der udfolder sig i et gensidigt møde, hvor borger og medarbejder skal samarbejde om at finde frem til netop den støtte, der kan gøre en forskel for det enkelte menneske. Vi kan med andre ord ikke “yde” uden at “møde” og uden at forholde os lyttende og indlevende til de mennesker, vi skal støtte. Den danske filosof og teolog Søren Kierkegaard har for længst givet os denne pointe og kalder det ligefrem “hemmeligheden i al hjælpekunst”: *At vi altid må starte med at finde mennesket der, hvor han er* (Kierkegaard 1859).

Det er ikke ligegyldigt, hvad vi kalder tingene

Sprog er en kraftfuld medskab af vores daglige virkelighed og virksomhed. Og ord som “ydelser” og “tilbud” kan på den ene side skærpe vores perspektiv på Specialsektoren som en virksomhed, der skal overleve på markedslignende vilkår. Men på den anden siden kan de også forlede os til at tro, at der er tale om en ensidig overlevering af “noget” til “nogen”. Selve kerneydelsen handler som sagt om relationer, gensidige udvekslinger og samarbejde for at finde frem til den rette hjælp. Denne grundindstilling gennemsyrrer i øvrigt også den bruger- og pårørendepolitik, som Specialsektoren udgav i 2009. Det er ikke ligegyldigt, hvad vi kalder tingene, for sproget påvirker vores bevidsthed og tilgang til opgaverne. For at balancere mellem den mere handelsprægede terminologi hvor Specialsektorens indsats skal synliggøres og profileres som “et godt tilbud” – og så den faglige og etiske praksis, som karakteriserer hverdagen i Specialsektoren, er det vigtigt at have en høj bevidsthed om sproget og de betydninger, vi lægger i ordene.



Hvorfor er vi til?

Udgangspunktet for enhver organisation er den opgave, som organisationen og dens medarbejdere er sat i verden for at løse. Det er vores opgave, der fortæller os, hvorfor vi er til, og hvad formålet er med vores arbejde.

Vores formål i Specialektoren er helt enkelt at medvirke til, at hvert enkelt menneske, der benytter vores tilbud, får de bedst mulige vilkår for at mestre sin egen tilværelse.

Så enkelt – og svært – er det!

Vores formål i Specialektoren er helt enkelt at medvirke til, at hvert enkelt menneske, der benytter vores tilbud, får de bedst mulige vilkår for at mestre sin egen tilværelse.

Forskellen på mål og formål

Vi skal forstå, at der er forskel på formål og mål. Formålet kommer først, og målene udspringer af formålet. Formålet udgør mere end et mål, der skal nås. Vi kan ikke måle os til, hvornår formålet er nået, men vi kan opstille et antal klare mål, som hjælper os på rette vej, fordi vi har grund til at tro, at når målene nås, så nærmer vi os formålets opfyldelse. Et eksempel: Vi kan ikke bevise, at en individuel plan fører til, at den enkelte får bedre vilkår for at mestre sin egen tilværelse, men vi har så god grund til at tro på, at der er en sammenhæng, at det giver god mening at arbejde med et sådant mål for øje. Men den individuelle plan er ikke formålet i sig selv.

Målet er en slags skydeskive, som vi forsøger at ramme, og det er let at konstatere, hvor præcist vi rammer. Vurderingen af, hvorvidt formålet nås, er langt mere kompleks og lader sig ikke sætte på formler. Hvis vi i det daglige arbejde gør målene til formål, risikerer vi at bruge vores tid forkert og i sidste ende at svigte den enkelte bruger.

Hver gang vi opstiller et mål skal vi derfor gøre os grundige overvejelser over, i hvilken grad målet giver mening i forhold til formålet. For eksempel kan vi dårligt argumentere for, at 10 % flere specialundervisningstimer giver 10 % bedre kvalitet. Sandsynligvis vil effekten være forskellig fra person til person.



Hvad er meningen?

Mål kan være gode at stille op, fordi de giver os noget konkret at stræbe efter og skærper vores fokus. De kan bare aldrig erstatte formålet, der i sagens natur rummer “noget mere”. Dette er netop humlen, når man arbejder med mennesker. Mennesket er unikt, og ikke to mennesker har ens forudsætninger og behov. For den ene kan det være boligens størrelse, som har mest betydning for trivlsen i hjemmet. For en anden er det måske i højere grad adgangen til fællesarealer og sociale aktiviteter, der har værdi.

Hvis vi skal opfylde vores formål, er vi med andre ord nødt til at have det individuelle perspektiv med os, og vi er nødt til at reflektere over de udfordringer og situationer, vi møder i hverdagen. Vores handlemuligheder er ikke ubegrænsede. Der findes rammer, lovgivning, faglige retningslinjer og vilkår, som afgrænser handlerummet og skal guide os i det daglige. Men inden for dette rum er det vigtigt, at vi har blikket rettet mod formålet, når vi vælger, hvordan vi vil handle. Hvad er meningen, og hvad vil vi gerne opnå?

På to ben

Når hverdagen raser, og krav og travlhed fylder vores dag, kommer vi nemt til at stirre os blinde på de mål, der skal nås nu og her, og de rammer, der skal overholdes – og glemme hvorfor. Derfor er det en vedvarende udfordring at fastholde og styrke bevidstheden om, hvad vores formål er. Et klart og tydeligt billede af, hvad meningen med vores indsats er, er en forudsætning for at vi kan forholde os kritisk til, om de mål, vi sætter, er med til at fremme opnåelsen af vores formål.

Samtidig skal vi ikke underkende, at vi i høj grad bliver vurderet på målopfyldelse og overholdelse af rammerne for vores opgave. Vi har pressens bevågenhed, såvel som politikere, interesseorganisationer og kommuner tillægger det stor betydning, at vi sætter klare mål og dokumenterer opfyldelsen af dem. Måske er det i virkeligheden kun borgerne – dem det hele handler om – der mest af alt vurderer os på formålet.



TILLID OG ANSVAR I OPGAVELØSNINGEN

Det er ok at tænke selv

I Speciaalsektoren er vores handlerum som nævnt ikke ubegrænset. Men der er højt til loftet, og inden for de rammer og vilkår, som er givet, er det den enkelte medarbejders udfordring at finde metoder, der fører i retning af at realisere sektorens og det enkelte tilbuds formål.

At arbejde efter et klart formål – snarere end klare mål – betyder, at man som medarbejder gives individuelt ansvar og et stort råderum til selv at løse sine arbejdsopgaver. Når vi ikke får udstukket vejen på forhånd, må vi selv på banen

og bruge vores faglighed, vores fornuft og vores kreativitet til selv at finde en vej. Som medarbejder i Speciaalsektoren kan du forvente en høj grad af frihed til ansvar i opgaveløsningen. Detaljerede retningslinjer for, hvordan opgaver skal løses, gives alene der, hvor det giver god mening at ensrette vores handlinger.

En organisation i udvikling opstår, når det menneskelige samspil giver alle ret til, pligt til og mulighed for “at tænke med”. En sådan organisation er Speciaalsektoren.



Personligt ansvar

Som mennesker kan vi være tiltrukket af klare regler og retningslinjer, fordi det giver os tryghed. Men en gennemgribende regulering og kontrol af opgaveløsningen kan på den anden side være en medvirkende faktor til, at ansvaret institutionaliseres. Sådan pointerer blandt andre samfundsforsker Verner C. Petersen i sin bog *Vildveje i Velfærdsstaten*. Der opstår det, som han kalder "ansvarsfortynding". Med dette menes, at ansvaret for, om en opgave løses fornuftigt og på en måde, som giver god mening, fjernes fra menneskene selv og placeres i generelle regler eller politikker. Konsekvensen er i værste fald, at vi snarere bliver dygtige til at følge anvisninger end til at tænke selv.

Hvis den danske filosof og teolog K.E. Løgstrup stadig levede, ville han sikkert være enig i det udsagn. Løgstrup mener (1991), at en overdreven afhængighed af regler og bestemmelser kan føre til stagnation og ligegyldighed. Og at vi som mennesker først og fremmest må handle ud fra vores etik og ansvar, idet vi grundlæggende er afhængige af hinanden og gensidigt påvirker hinandens liv. Løgstrup benævnte dette "den etiske fordring".

I Specialsektoren arbejder vi med mennesker. Vores ypperste formål er at give den bedst mulige støtte til, at nogle af de mest udsatte mennesker i dette land kan få en meningsfuld tilværelse. Der, hvor det giver mening, arbejder vi med afsæt i standarder og retningslinier, men i masser af dagligdags situationer kan der ikke gives konkrete anvisninger på, hvordan man bør handle. Der har man som professionel hjælper til gengæld sin faglighed, sin etik og sin sunde fornuft at støtte sig til.

Råderum i opgaveløsningen

I Specialsektoren giver vi de mennesker, der har mest forstand på opgaven, råderum til selv at organisere opgaveløsningen. Det har bl.a. den fordel, at de mere u håndgribelige aspekter af formålet kan varetages i et tæt samarbejde mellem den enkelte medarbejder og det menneske, som har behov for støtte. Vi har været inde på det før – at man er nødt til at lytte og møde det enkelte menneske, dér hvor det er, for at kunne hjælpe. Det lader sig kun gøre, hvis man som medarbejder har indsigt og mod til at vælge den rigtige handling i den pågældende situation. Det gælder, hvad enten der er tale om en spontan tur i biografen sammen med en beboer, der normalt isolerer sig på grund af social angst, eller planlægningen af et længerevarende forløb i bestræbelsen på at hjælpe et menneske tilbage til en selvstændig tilværelse efter en hjerneskade.

På den anden side er der dele af Specialsektorens praksis, der nødvendigvis må reguleres gennem meget klare regler og retningslinjer. Det er f.eks. afgørende, at der findes helt faste retningslinjer for medicingivning, ligesom understøttende systemer, der sikrer en passende systematik og kontinuitet i arbejdet med den enkelte, er hensigtsmæssige.

Det handler igen om balance og om at finde en fornuftig dynamik mellem det rammesættende og det skabende. Der findes ikke en enkel facitliste på dette spørgsmål, men sondringen mellem "vilde" og "tamme" problemer (Harmon og Meyer 1986) kan give et godt hint om, hvornår det giver mening at skrue op for rammesætningen, og hvornår det kan være en god idé at skrue ned. Med tamme problemer menes den type problemer, som er nemme at defi-



ner, og hvor målet for løsningen er klart. Hvis en bolig på en af Specialsektorens boformer ikke lever op til kravene i lovgivningen, er dette f.eks. et tamt problem, hvor det er forholdsvist konkret at pege på, hvad der skal til for at løse problemet. Vilde problemer kan derimod ikke defineres klart, og de er vanskelige at adskille fra andre problemer. Når opgaven er at forbedre mulighederne for det enkelte menneskes livsudfoldelse, så kan der være mange veje hen til dette formål, og løsningen kan ikke standardiseres ned i detaljen. Det er klogt at beslutte sig for nogle overordnede arbejdsgange eller faste procedurer for, hvem der gør hvad, eller hvordan det enkelte menneskes eget perspektiv hele tiden er i centrum. Men de specifikke indsatser må nødvendigvis findes i det individuelle samarbejde mellem medarbejderne og det menneske, der har brug for støtte til egen livsudfoldelse.

Læring og kritisk refleksion

At arbejde efter formål ansporer til nytænkning og kritisk refleksion i opgaveløsningen, eftersom svaret ikke er givet på forhånd. Det, at vi på denne måde stimuleres til selv at finde løsninger er forudsætningen for, at vi som mennesker skaber nyt. Den kendte engelske antropolog og biolog Gregory Bateson illustrerer den samme pointe med det klassiske eksempel: "Man lærer ikke renlighed ved at lære at vaske hænder". Batesons pointe er, at det abstrakte og generelle (renlighed) i højere grad end det konkrete (vaske hænder) stimulerer til læring.

Når vi i Specialsektoren oplever kolleger og medarbejdere, der griber tingene anderledes an, end vi selv ville have gjort, bør vi derfor reagere med nysgerrighed og interesse, for måske er der inspiration at hente.

Vores ypperste formål er at give den bedst mulige støtte til, at nogle af de mest udsatte mennesker i dette land kan få en meningsfuld tilværelse.



LEDELSE MED HOLDNING

Mere ledelse, mindre styring

Hvilke krav stilles til ledere, hvis de tanker, som er beskrevet, skal udfolde sig? Først og fremmest en ledelse, som lægger vægt på udstrakt uddelegering, og som viser tillid til den enkelte medarbejders evne til at agere fornuftigt og hensigtsmæssigt ud fra kendskabet til den fælles idé, mening og retning og indenfor de gældende rammer.

Ledelse med holdning betyder, at ledelsen viser et tydeligt ansigt, og cementerer klare holdninger i handling, beslutning og adfærd. Ledelse med holdning handler om ledelse ud fra værdier og ud fra en tro på, at medarbejdernes fulde potentiale udnyttes bedst, når den enkelte gives et selvstændigt spillerum med plads til egne afgørelser og løsninger, baseret på tolkninger af de fælles værdier. Altså mere ledelse gennem tydelige holdninger og handlinger – og mindre styring og “programmering” af medarbejderne.

Samtidig betyder ledelse med holdning også vilje til at skære igennem, når værdierne er truede. Ledelsen skal både skabe forventninger og inspirere samtidig med, at den skal stille krav; skabe tillid samtidig med, at den skal sikre konsekvens. I øvrigt gælder det også for ledelse, at meget kan tilegnes gennem metoder og teknikker, men mest af alt handler det om personlig integritet og troværdighed.

Ledelsen skal formidle mening, formål og retning

Til forskel fra meget traditionel styring, hvor ledelse handler om at opstille klare mål og detaljerede handleanvisninger for medarbejderne, flyttes fokus til, at ledelsen skal sikre sig, at alle i organisationen har et klart billede af formålet med opgaverne, og den retning, som organisationen skal bevæge sig i. Kravet til god ledelse bliver derfor evnen til at udfolde mening, formål og retning for medarbejderne på en sådan måde, at medarbejderne ikke er i tvivl om, hvad det er for en opgave, der skal løses.



Hvad synes du selv?

Det kan lyde underligt, men det gælder for ledelsen om at udspecificere så få detaljer i opgaveløsningen som muligt. Det betyder imidlertid ikke, at der ikke skal sættes rammer for, hvordan en opgave løses bedst; f.eks. hvilke erfaringer, der skal trækkes på, eller hvor mange ressourcer, der må bruges. Men det betyder, at medarbejderne gives mulighed for selv at byde ind med løsningsmuligheder.

“Flertydighed og åbenhed omkring opgaveløsningen tillader, at mange flere kilo hjerne kan generere løsninger, end det er tilfældet med et centralt styrings- og kontrolorgan.”

(Petersen 2008)

Ledelse handler i denne betydning ikke om at instruere men om at guide medarbejderne, stille udforskende spørgsmål, katalysere, inspirere, og anspore til engagement og gejst i opgaven. Det vigtige er den selvorganisering, der opstår, når en hel gruppe aktivt medvirker ved løsningen af en opgave. En forudsætning for denne dynamik er, at formålet og meningen med opgaven, står klart for alle.

Det man siger, og det man gør

At lede ud fra værdier kræver, at der er overensstemmelse mellem idéer og handlinger; mellem beslutninger og adfærd. Værdier bliver ikke levende ved, at de bliver formuleret og rundsendt pr. mail. Værdier bliver først levende i det øjeblik, de udtrykkes gennem hverdagens handlinger. Ledelsen spiller en vigtig rolle i forhold til at repræsentere organisationens værdier, og eksempelsættende adfærd har langt mere indflydelse på kulturen, end sofistikerede værdigrundlag på glittet papir. De fleste af os er sådan indrettet, at vi stoler mere på, hvad andre gør, end hvad de siger, de gør.



Mod til at lave fejl

En forudsætning for, at medarbejderne kan finde nye løsninger er, at ledelsen giver plads til, at der må ske fejl. Faktisk kan fejl være med til at bane vejen for nye indsigter. Inden for flere kunstformer som musik, teater og dans, spiller improvisation som metode eksempelvis en stor rolle i skabelsen af “noget nyt”. Jazzmusikere, der arbejder med improvisation, taler om evnen til at omfavne fejl og betragte dem som en kilde til læring og nyskabelse. Frem for at betragte fejl som udtryk for “forkerte handlinger”, kan man også se dem som udtryk for “mod til at gøre noget andet”.

“Forvirring er begyndelsen til viden”, lyder et berømt citat fra den libanesiske filosof Khalil Gibran. Sagt på en anden måde: Hvis ikke man er villig til at risikere at lave fejl – (og risikere den forvirring, der kan opstå, når man gør tingene på en anden måde, end man plejer) – er sandsynligheden for at skabe nyt lig nul. Kunsten er at undlade at begå den samme fejl to gange.

Er alle fejl dermed af det gode? Nej, naturligvis ikke. Fejl, der udspringer af sjuisk eller manglende ansvarlighed på vitale områder, er selv sagt uacceptable. Pointen er imidlertid, at den slags fejl er uhyre få i en sund organisation.



DEN GODE KVALITET

Mødet med det enkelte menneske

Medarbejderne på Specialsektorens tilbud er omdrejningspunktet i skabelsen af den gode kvalitet.

Som politisk styret organisation har vi mange led, der understøtter vores kerneopgave, og her består opgaven i at skabe gunstige betingelser for, at den fagprofessionelle i sidste ende kan levere den bedst mulige støtte til det enkelte menneske. Derfor skal vi have øje for kvaliteten i alle organisationens led samtidig med, at vi har det enkelte menneske i centrum for vores bestræbelser.



Hvad er kvalitet?

“Vi lever i kvalitetens tidsalder”. Sådan konstaterer evalueringforsker Peter Dahler-Larsen. Kvalitet er blevet et af tidens mest dominerende begreber inden for den offentlige sektor og sætter rammen for mange store initiativer og forandringstiltag. Alle ønsker mere kvalitet, men hvad er kvalitet egentlig? Kvalitet er et åbent begreb, som betyder noget forskelligt for hver af os, ganske enkelt fordi vi har forskellige vurderinger og perspektiver på, hvornår noget er godt.

Man kan sige, at kvalitet er synonymt med, at noget har værdi for nogen – og i Specialsektoren vil det – jævnfør vores formål – først og fremmest betyde værdi for de mennesker, vi er sat i verden for at yde støtte. Men herudover har Specialsektoren en række samarbejdspartnere, som også har krav på god kvalitet – for ikke at glemme den kvalitet, der er forbundet med organiseringen af arbejdet.

Kvalitet er heller ikke ligefrem entydig. På Specialsektorens område er det f.eks. ikke alle, der har et udtrykt ønske om den støtte, de modtager. Specialsektorens medarbejdere kan opleve at stå i situationer, hvor faglige perspektiver på, hvad der er til “borgernes bedste” ikke nødvendigvis er overensstemmende med borgerens egne perspektiver. God kvalitet kan således være forbundet med etiske spørgsmål, for hvis perspektiv på kvaliteten skal veje tungest?

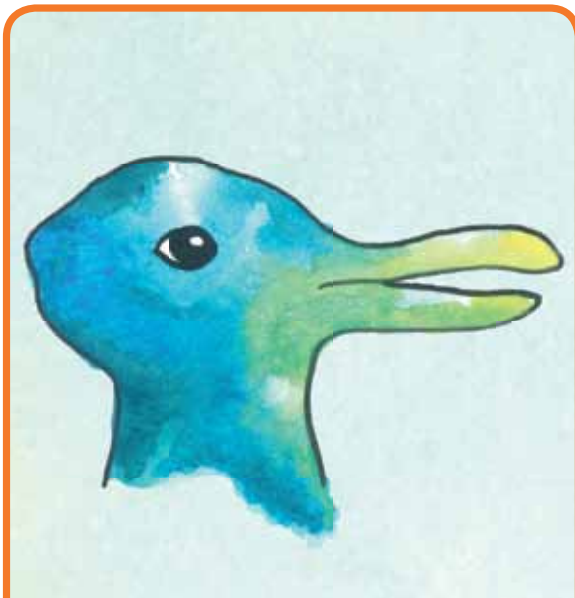
Følgende tre perspektiver på kvalitet er hver især vigtige parametre for den værdiskabelse, som Specialsektoren arbejder for. Det er med andre ord ikke tilstrækkeligt at have et snævert fokus på et af disse perspektiver. Som organisation skal vi have øje for alle tre.

- **Brugeroplevet kvalitet** vedrører borgernes oplevelse af den støtte, de modtager; f. eks. om de føler sig godt informeret, inddraget og behandlet med respekt
- **Faglig kvalitet** vedrører den fagprofessionelles viden og erfaring om, hvad der er en god indsats for den enkelte borger
- **Organisatorisk kvalitet** vedrører tilrettelæggelsen af arbejdet og organiseringen af arbejdsprocesser, der understøtter den faglige og den brugeroplevede kvalitet



Anden og kaninen

Den grundlæggende pointe, vi ønsker at slå fast med dette er, at vurderinger af kvalitet altid vil afhænge af øjnene, som ser, og de kriterier, vi lægger til grund for vurderingen. Tegningen heunder forestiller enten en and eller en kanin, alt efter hvilket perspektiv, man anlægger. Humlen er, at det du ser, er begrænset af det fokus, du vælger. Og uanset hvor meget du prøver, så kan du ikke se begge figurer på én og samme tid. Hvis vi fører denne pointe over på undersøgelser og vurderinger af kvaliteten, så kan vi starte med at erkende, at perspektiver på kvalitet i sagens natur aldrig kan vise hele billedet. "Ethvert kvalitetsperspektiv må erkende sin relativitet" (Dahler-Larsen 2008: s. 170).



Balancen mellem rammesættende styring og selvstændig dømmekraft

Kvalitetsbegrebet rummer såvel det, der kan måles og vejes, som det der ikke kan. Den gode kvalitet skabes i konkrete situationer af dygtige medarbejdere, der udviser kyndig dømmekraft i komplekse sammenhænge. De nødvendige rammer, regler og strukturer er til for at understøtte denne faglige ekspertise; ikke for at undertrykke den. Hvis vi udelukkende baserer os på at styre efter den kvalitet, der kan dokumenteres, så ser vi måske kun en and eller en kanin. Omvendt er der noget andet, vi risikerer at overse, hvis vi udelukkende baserer kvaliteten på den enkelte medarbejders dømmekraft.

Systemer er med til at give os retning og overblik. Udvikling af kvaliteten kan ansføres ved, at man planlægger sin læring, og her har vi netop brug for modeller, der bidrager til, at vi forholder os systematisk til kvaliteten. Det er f.eks. disse styrker, vi kan finde i Dansk kvalitetsmodel på det sociale område. De kvalitetsstandarder, der arbejdes med her, ser vi som en støtte til kyndig dømmekraft, ikke som en erstatning herfor. Vores udfordring i Specialet handler om at finde den gode balance og den konstruktive dynamik mellem det rammesættende og det skabende, mellem styring og selvstændige råderum, mellem generelle regler og personligt ansvar.



SYN PÅ LÆRING OG KOMPETENCEUDVIKLING

Faglig viden og kunnen er grundstenen i den gode kvalitet

Vi forstår altså først og fremmest kvalitet som bestræbelsen på at yde en positiv og livsunderstøttende indsats til de mennesker, der benytter vores tilbud. Derfor er fagligt stærke og ansvarsfulde medarbejdere, der forholder sig opmærksomt, lyttende og tolkende til de problemstillinger, de stilles over for, grundstenen i skabelsen af den gode kvalitet. Vores professionelle kompetencer og faglighed har afgørende betydning for skabelsen af den gode kvalitet. Men ét er at have en holdning til, at stærk faglighed er vigtigt; noget andet er evnen til at omsætte den til handling.



Et er, et søkort at forstå, et andet, skib at føre

Brødrene Hubert og Stuart Dreyfus gav med bogen "Mind over Machine" i 1986 et banebrydende bidrag til at forstå de læreprocesser, der bevæger en person fra den første indledende undervisning frem til at blive en dygtig udøver af et fag. Ifølge deres læringsteori kan der skelnes mellem to former for viden, som vi trækker på, når vi praktiserer et fag. Den ene benævnes Know-that, som er den form for viden, der kan beskrives f.eks. gennem regler og teorier om, hvordan man løser bestemte opgaver. Men en stor del af vores viden er indbygget i vores færdigheder og er nem at overse, fordi den er tavs. Denne form for viden benævnes know-how, og er en form for viden, som knytter sig til det praktiske og udøvende element til forskel fra den viden, vi kan redegøre for og forklare andre. Dreyfus & Dreyfus' overordnede pointe er, at når man er ekspert, besidder man know-how, mens man på begynderniveau besidder know-that.

Der er altså stor forskel på, at lære at læse et søkort og at kunne føre et skib, som Ludvig Holberg konstaterede allerede tilbage i 1723 i komedien "Den politiske kandestøber". Denne pointe gælder naturligvis også for det at udøve sin profession inden for social- og specialundervisningsområdet i Specialsektoren. Der er forskel på at lære en pædagogisk eller undervisningsfaglig teori og at udføre den i praksis. Søkortet er vigtigt at kende og forstå for at kunne navigere. Det er bare en anden læreproces, der sætter ind, når skibet sejler ud af havnen.

Praksisnær kompetenceudvikling

At drive højt specialiserede tilbud kræver højt specialiseret personale. Viden i form af know-that er en nødvendig forudsætning; ikke mindst i forhold til introduktion af nye medarbejdere. Men der er store områder af tilværelsen, hvor mennesket er overladt til selv at praktisere og gøre erfaringer for at blive dygtige udøvere af et fag. Mens know-that kan læres gennem de traditionelle indlæringsformer, vi kender fra skolesystemet, er der tale om en anden form for læreproces for at opnå know-how. Denne læres f.eks. gennem praktisk erfaring og "learning by doing". Det er derfor vigtigt, at vi skaber plads til erfaringsbaseret læring, og plads til, at der kan ske fejl, mens man lærer.

Vi ønsker, at Specialsektorens personale skal være blandt de dygtigste på feltet. Derfor prioriterer vi læreprocesser, som ikke kun foregår på "skolebænken" men også i praksis.



VÆRDIER I FOKUS

professionalisme

ordentlighed

lydhørhed

Man kan skelne mellem offensiv og defensiv kvalitet, og Peter Dahler-Larsen forklarer sidstnævnte med en tendens i tiden til, at kvalitet nemt kommer til at handle om at undgå kritik og klagesager (Information, 8. februar 2008). Defensiv kvalitet handler kort sagt om at undgå at lave fejl – mens offensiv kvalitet derimod betyder, at man tager nogle chancer og satser på udvikling og kreativitet.

Vi ønsker, at vi som Specialsektor skal gå i offensiven og satse på professionalismen og på vores ansvar for at levere højt specialiserede tilbud til de mennesker, der har brug for vores støtte. Frem for at forholde os defensivt i forhold til det, vi allerede kan og gør, så skal vi udfordre os selv og blive endnu bedre.

Vi er kommunernes samarbejdspartnere om en fælles opgave: At støtte mennesker med særlige behov, så de får de bedst mulige betingelser for at mestre egen tilværelse. Med det udgangspunkt er der særligt tre værdier, vi som Specialsektor kan bidrage med, og som vi ønsker at være kendt for:



Professionalisme

Ordet profession kommer af *professio* der betyder: “jeg be- kender” og var en ed, novicer aflagde, når de trådte ind i de katolske munkeordner. Det vil sige, at ordet professio- nalisme i sin grundbetydning har en reference til et fagfæl- lesskab og det at tilhøre en gruppe i samfundet, der besid- der nogle særlige opgaver og kompetencer: Gruppen ved og kan noget, som samfundet betragter som vigtigt.

I Specialsektoren varetager vi den specifikke samfunds- mæssige funktion, at vi tager os af mennesker, som har særlige behov for støtte. Her ved vi og kan noget, som samfundet betragter som vigtigt. Med værdien professio- nalisme vil vi sætte fokus på, at vi har en høj faglighed på vores felt, og er bevidste om vores opgaver og ansvar. Vi kan vores håndværk!

Professionalisme forstår vi som summen af følgende tre elementer (inspireret af professionsteorien; Hjort 2006):

1. **Viden;** At være professionel handler om know-that; at kende teorierne, herunder være opdateret på nye me- toder og teorier inden for sit felt. Det er søkortet, vi skal kunne læse.
2. **Kunnen;** Den særlige ekspertise i praktisk håndtering af komplicerede, flertydige og foranderlige situationer. Det er ikke nok at kende teorierne; man skal også være i stand til at omsætte dem i praksis. Det vil sige, at det at agere professionelt kræver know-how, der som nævnt er den form for viden, som knytter sig til det praktiske og udøvende element.
3. **Villen;** Endelig kan man som det tredje pege på, at det ikke nytter så meget, at vi både ved og kan, hvis ikke vi vil. Professionalisme forudsætter en særlig etisk forplig- telse og vilje til at arbejde for borgerens bedste. Det er her, den professionelle ed kommer til udtryk ved, at vi tager ansvar for og er i stand til at begrunde vores valg af handlinger ud fra det formål, vi er sat i verden for at opfylde.



Ordentlighed

Ordentlighed er et godt gammeldags ord, og det udtrykker noget helt basalt om den måde, vi opfører os på i samspillet med andre (borgere, pårørende, politikere, kommuner m.fl.). Ordet dækker i denne sammenhæng over begreber som ansvar, social bevidsthed og mellemmenneskelig opmærksomhed.

Ordentlighed betyder, at vi tager vores ansvar alvorligt, at vi handler med omtanke for hinanden, og at vi er til at stole på. Ordentlighed er tæt knyttet til den etiske pligt, vi har som professionelle, og den samfundsmæssige funktion, vi opfylder. Af samfundet er vi givet et særligt ansvar, og vi har en etisk pligt til at udføre arbejdet, så det bedst muligt tilgodeser hensynet til de mennesker, vi skal yde støtte til.

I et forpligtende fællesskab er ordentligheden på mange måder kittet som gør, at fællesskabet fungerer. Ordentligheden som værdi udfordrer egoisme, dårlige undskyldninger og ansvarsforflygtigelse og sætter i stedet fokus på fællesskabet som et grundvilkår for menneskets eksistens og dernæst på vores ansvar og pligter over for fællesskabet.

I Specialsektoren har vi mange samarbejdspartnere, og vi skal være ordentlige i mange forskellige interessesammenhænge. Vi er tillige udfordret af de markedsmekanismer, vi er underlagt, og af krav om eksempelvis effektivitet, rentabilitet og konkurrencedygtighed. Som følge heraf kan ordentligheden og hensynet til borgerne undertiden blive udfordret. Denne udfordring skal vi turde møde.



Lydhørhed

Vi har været inde på det tidligere. At “hemmeligheden i al hjælpekunst”, som Kierkegaard udtrykte det, er at forholde sig lyttende og indlevende til det menneske, man vil støtte. Det er helt grundlæggende for vores indstilling til opgaverne i Speciaalsektoren, at vi i udgangspunktet er bevidste om, at vi ikke har alle svarene og derfor må forholde os nysgerrige og åbne over for de mennesker, vi skal samarbejde med. Vi ved ikke alt, og denne erkendelse er forudsætningen for, at vi kan give plads til andres meninger og holdninger.

Når man arbejder med mennesker med fysiske og/eller psykiske funktionsnedsættelser, er lydhørhed den væsentligste kanal til brugerindflydelse. At holde fast i nysgerrigheden er forudsætningen for, at vi ikke bliver fastlåste og fordomsfulde i vores forståelse af andre menneskers ressourcer og muligheder. Det enkelte menneske er eksperten i eget liv og er den, der på egen krop og sjæl mærker, hvordan en konkret hjælpeindsats virker. Det skal vi lytte til, og derpå stille os til rådighed med vores specifikke viden og faglighed.

Lydhørhed handler om at arbejde på at forstå den andens virkelighed. Vi har ikke patent på at definere sandheden eller “det rigtige liv”. Derfor skal vi være gode til at lytte til både brugere og samarbejdspartnere, for vi er mindst lige så interesserede i at forstå deres virkelighed, som i at få dem til at forstå vores. At være lydhør indebærer, at vi lader os inspirere af forslag og argumenter fra borgere og pårørende.

Lydhørhed betyder også villighed til at skifte mening og indgå kompromisser. Men det handler ikke om en pligt til at opfylde alle andres krav og ønsker. Det kan vi ikke, og det skal vi ikke. Kravet om lydhørhed skal forstås som et krav om respons. Når vi sætter os i den andens sted, får vi mulighed for at medtænke den rationalitet, som vi dér lærer at kende. Og dette er netop kunsten i et konstruktivt samarbejde.



DET ER IKKE FOR SJOV, VI ER HER ...

... men det må gerne være sjovt at være her!

I Speciaalsektoren er vi klar over, at den enkeltes trivsel og atmosfæren på arbejdspladsen er af afgørende betydning for vores evne til at løse de store opgaver, vi har. Derfor må arbejdsdagen gerne indeholde både sjov og alvor. Vi konfronteres dagligt med mennesker, for hvem livet er svært; mennesker som ikke blot har brug for vores faglige kunnen men også for at opholde sig i miljøer, hvor der er rart at være. Professionalisme og ordentlighed er ikke i modstrid med smil og latter i hverdagen; snarere tværtimod. Intet er så forløsende som et godt grin.

Der er mange forhold, der tilsammen gør en arbejdsplads attraktiv. Det har vi fokus på i forbindelse med MUS, APV, tilfredshedsundersøgelser og arbejdet i MED-systemet. En af de faktorer der er uhyre vigtig, er at vi hver især udfordres fagligt i det rette omfang. Er udfordringerne for små, bliver vi uskarpe og utilfredse; er de for store, føler vi os utilstrækkelige. Opmærksomheden på dette er måske den enkelte leders allervigtigste opgave i hverdagen.

Vores organisation bindes på overfladen sammen af formaliserede beslutninger, fastlagte rammer og procedurer og af faglig viden og kunnen. Men det, der i virkeligheden udgør fundamentet, er alt det, der ikke umiddelbart er synligt: Vores værdier, normer, grundlæggende antagelser og måde at omgås hinanden på som medmennesker. Hvis dette fundament ikke er solidt, og de sprækker der opstår hen ad vejen ikke reparerer, så falder huset sammen; så kan vi ikke løse vores opgaver på det høje niveau, som vi selv og andre forventer.

Vi skal derfor være bevidste om de holdninger og antagelser, vi handler ud fra, for at vi kan bevare og udvikle et sundt og stærkt fundament for organisationen. Ambitionen med denne pjece har som nævnt været at markere nogle centrale værdier og pejlemærker for vores fælles opgave i Speciaalsektoren. I sektorledelsen håber vi, den vil give anledning til debat og eftertanke.

KILDEHENVISNINGER

Bateson, Gregory: Ånd og Natur. Rosinante (1979)

Center for Kvalitetsudvikling: Metodekatalog, Netværk for Socialpædagogisk Kvalitetsudvikling (september 2009) (kan downloades på www.kvalitetsdatabasen.dk)

Dahler-Larsen, Peter: Kvalitetens beskaffenhed, Syddansk Universitetsforlag (2008)

Dansk kvalitetsmodel på det sociale område
(www.socialkvalitetsmodel.dk)

Dreyfus, Hubert L. & Dreyfus, Stuart E.: Mind over Machine, Free Press (1986)

Gjørup, Jes; Hjortdal, Henrik; Jensen, Tommy; Lerborg, Leon; Nielsen, Claus; Refslund, Niels; Suppli, Jakob; Winkel, Jasper Steen: "Tilgiv os – vi vidste ikke hvad vi gjorde", kronik i Politiken den 29. marts 2007.

Harmon, M. & Mayer, R.: Organization Theory for Public Administration. Scott, Foresman & Company (1986)

Hjort, Katrin: Professionalisering af arbejdet med mennesker, FTF Fokus nr:4 (oktober 2006) (debatoplægget kan downloades på www.ftf.dk)

Kierkegaard, Søren: Synspunktet for min Forfatter-Virksomhed. En ligefrem Meddelelse. Rapport til Historien. Andet afsnit, kapitel 1 (1859)

Krogstrup, Hanne Kathrine: Det handicappede Samfund. Om brugerinddragelse og medborgerskab. Systime (1999)

Lerborg, Leon: "Fire ingredienser til den offentlige suppedas", kronik i Politiken den 3. juli 2010.

Løgstrup, K. E.: Den etiske fordring, 2. udg. Gyldendal (1991)

Petersen, Verner C.: Vildveje i velfærdsstaten, Informations Forlag (2008)

Petersen, Verner C.: Jamen reglerne siger..., Officeren, (12), 14-17 (1996) (kan downloades på www.credo.asb.dk)

Petersen, Verner C.: Management af menneskelige ressourcer eller ledelse og selvorganisering af tænkende mennesker? Personalechefen, special edition 2001, 10-12, 22, (2001) (kan downloades på www.credo.asb.dk)

Schein, Edgar H.: Organisationskultur og ledelse, 2. udg. Valmuen (1994)

Skov, Maria: "...Og tilsæt så et halvt kilo kvalitet", artikel i Information den 8. februar 2008

Specialektorens bruger- og pårørendepolitik (2009)



Juni 2011
Illustrationer: Dorthe Kildedal Nielsen
Fotos: Koncern Kommunikation
Layout: SHRPA

Specialektoren
Region Nordjylland
Niels Bohrs Vej 30
9220 Aalborg Ø
Tlf. 96 35 17 70
Mail: specialektor@rn.dk
www.specialektor.rn.dk