



SOCIAL UDVIKLING

Social- og ledelsesfagligt tidsskrift · 5-2016



- ☐ **Vær et fyrtårn – giv medarbejderne plads**
- ☐ **Mennesker med handicap er under stærkt politisk pres**
- ☐ **Skab succes med it-projekter**
- ☐ **Skynd dig langsomt og reflekter ofte**
- ☐ **Bosted i Tønder scanner sig til svar**
- ☐ **Boganmeldelse: Lær af de gyldne øjeblikke**

SOCIAL UDVIKLING

ISSN 2245-8123

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING sætter fokus på viden og tendenser inden for det social- og ledelsesfaglige område. Redaktionen bag tidsskriftet er optaget af at sætte forhold vedrørende handicap, psykiatri og velfærdsledelse på dagsordenen. Artiklerne omhandler faglighed, praksiserfaringer, forskning, ny viden og nye muligheder.

Redaktion:

Bo Møllerup (ansvarshavende)
Mette Damgaard Sørensen (tekstredigering)
Michael Henriksen (redaktionsmedlem)

Layout og tryk:

Vissenbjerg Tryk A/S

Udgiver:

Socialt Lederforum
Kochsgade 31 A
5000 Odense C
Telefon: 23 88 59 95
E-mail: mail@socialtlederforum.dk
Website: www.socialtlederforum.dk

Abonnement:

SOCIAL UDVIKLING udkommer
6 gange om året i et oplag på
1100 eksemplarer.
Pris: kr. 575,- inkl. moms.
Abonnementet kan opsiges
skriftligt med en måneds varsel
til udgangen af et år.

Forsiden:

Fra artiklen: "Bosted i Tønder
scanner sig til svar", side 26.

Foto:

Side 7: Jan Grønbæk,
Spastikerforeningen (Lisbeth)
Side 26: Fotograf: Mogens Gabs
Side 30: Foto af Mie: ucc.dk

Annoncer:

IBG, side 14-15.
TYPE2DIALOG, side 28.



KÆRE LÆSER

I løbet af den seneste uge er der indgået en bred politisk aftale vedrørende fordeling af satspuljemillionerne på socialområdet. En del af aftalen gælder revisionen af servicelovens voksenbestemmelser. Socialt Lederforum, og mange andre, har med spænding har fulgt det forberedende arbejde med at få landet en aftale på dette område.

Med ministerens reformudspil i hånden, og med pessimistiske udmeldinger fra handicaporganisationer, fagforeninger, Socialt Lederforum og andre interessenter, tydede meget ellers på, at man igen ville ende i en situation som under den forrige minister. Her blev Manu Sarens udspil mødt med så megen kritik, at det endte med at blive trukket tilbage igen.

Men med social- og indenrigsminister Karen Ellemann for bordenden er der nu opnået bred politisk opbakning til en forestående revision af servicelovens voksenbestemmelser. Samtidig er det tydeligt, at der er blevet lyttet til de bekymringer, som ministerens udspil er blevet mødt med.

Det er godt gået af ministeren at få landet en aftale. Ifølge eget udsagn, har hun brugt næsten et år på at agere ægteskabsrådgiver (ministerens eget ord) i bestræbelserne på at få parterne (KL og handicaporganisationerne) til at finde sammen. Men desværre uden det store held. Med udgangspunkt i den dårlige stemning parterne imellem har hun tidligere udtalt: "Nu kommer jeg inden længe med mit reformudspil, da vi ikke som samfund kan være tjent med den ekstreme grad af mistillid mellem parterne".

Overordnet er det glædeligt, at de mest foruroligende elementer fra ministerens oprindelige udkast ikke er blevet en del af aftalen. Karen Ellemann gik til de politiske forhandlinger med ønsket om at få indført et såkaldt 'indsatskatalog' (det var mere eller mindre det hendes forgænger kaldte for 'tilbudsviften'). Desuden ønskede ministeren et 'udvidet kommunalt skøn' i forhold til handicapsager. Begge elementer er nu taget af bordet.

Det hilser Socialt Lederforum velkommen. Vi har tidligere anført, at netop disse dele af ministerens udspil lægger op til en markant forskydning af styrkeforholdet mellem myndighed og borger - til myndighedens fordel. Og det er bestemt ikke i den retning, at vi ønsker at moderne lovgivning bevæger sig.

Den nye aftale giver også mulighed for at handicappede borgere kan tilkøbe socialpædagogisk ledsagelse og bistand i forbindelse med ferieture og lignende. På den korte bane ligner det en løsning, som rigtig mange vil bifalde. På længere sigt er det vigtigt at sikre, at retten til kommunalt bevilget socialpædagogisk ledsagelse til de svageste stillede ikke falder bort. Der er nemlig ingen socialpolitisk indføling i bare at indføre brugerbetaling på kernevelfærd. Det skal vi også nok fortælle ministeren!

Vi håber, at artiklerne i dette nummer af dit social- og ledelsesfaglige tidsskrift vil give anledning til eftertanke og inspiration vedrørende ledelse, socialpolitik og mennesker med særlige behov. Målet er at zoome ind og stille skarpt på aktuelle emner – og vi hører altid gerne fra Jer, hvis I har kommentarer til bladet, eller hvis I har ideer til kommende artikler/emner.

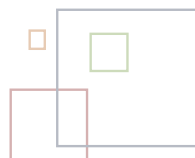


God fornøjelse med læsningen!

Med venlig hilsen
Bo Møllerup

Ansvarshavende redaktør
bomo@socialtlederforum.dk

Vær et fyrtårn - giv medarbejderne plads	4
<i>Af Nanna Munk</i>	
Uddelegerende ledelse handler om at være tydelig som leder samtidig med, at man træder et skridt tilbage og lader medarbejderne komme til.	
Mennesker med handicap er under stærkt politisk pres	7
<i>Af Lisbeth Riisager Henriksen</i>	
Er der plads til mennesker med handicap i konkurrencestaten? Artiklen samler op på de forringelser, den negative politiske retorik og det tab af retssikkerhed, som mennesker med handicap er blevet udsat for igennem de seneste år. Den viser alvoren i et politisk pres, som peger i retning af diskrimination, udgrænsning og dehumanisering. Der er brug for et kvalificeret modspil, mener forfatteren.	
Skab succes med it-projekter	16
<i>Af Kim Norup Frederiksen og Kasper Nizam</i>	
Undgå at it-projekter sander til ved at inddrage brugerne tidligt og ved at udvikle en forankringsstrategi fra starten. Og vær samtidig en nærværende leder. Sådan lyder meldingen fra forfatterne bag artiklen, som blandt andet bygger på erfaringer fra Jonstrupvang i Værløse.	
Skynd dig langsomt og reflekter ofte	22
<i>Af Niels Buch Bergmann</i>	
Eftertænkksomhed er blevet en mangelvare i arbejdslivet – og det går blandt andet ud over blikket for helheden, mener forfatteren. Men det er muligt at arbejde mere refleksivt. Læs hvordan.	
Bosted i Tønder scanner sig til svar	27
<i>Af Mathias Falkengaard</i>	
Handicap Løgumgård – et bosted i Tønder Kommune – bruger en app og QR-koder, når de skal have hjælp til nogle af hverdagens udfordringer. En forsker håber på at se flere af den slags velfærdsteknologiske løsninger i fremtiden.	
Aktuelt	29
Boganmeldelse: Lær af de gyldne øjeblikke	30
Mie Plotnikof anmelder.	



Vær et fyrtårn - giv medarbejderne plads

Af Nanna Munk, MUNK & MENING



Nanna Munk

Organisationskonsulent og ejer af MUNK & MENING siden 2008. Hun arbejder med ledelse og samarbejde i organisationer og virksomheder. Uddannet Cand. Mag i Dansk og Medievidenskab, certificeret facilitator fra DME. Inspireret af systemisk og kompleksitetsteoretisk tænkning.

Uddelegerende ledelse handler om at være tydelig som leder samtidig med, at man træder et skridt tilbage og lader medarbejderne komme til.

- *“Måske er min opgave slet ikke at have svar på det hele, men at få de andre til at svare”.*
Sådan sagde en leder til mig for ikke så længe siden. Vi havde en sparringsamtale om hans evne til at lede møderne i sit team, og her gik det op for ham, at han det meste af tiden stillede medarbejderne spørgsmål, som han derefter selv svarede på.

Jeg ser mange dygtige ledere ryge i den fælde: At de bliver dén, der skal have svar på alt. De er skarpe på deres faglige felt og gode til at finde løsninger, så hvad er det, der sker?

Lederen bliver flaskehals

Problemet er, at lederen i mange tilfælde ikke får det fulde udbytte af medarbejderne, fordi deres kompetencer ikke rigtigt kommer i spil. Og dermed bliver lederen flaskehals for beslutninger. Når lederen er langt nede i sagsbehandlingen og træffer detaljebeslutninger, er der risiko for, at medarbejderne mister deres beslutningsevne og hele tiden må komme til lederen for at få svar. Resultatet kan blive, at lederen mere eller mindre bevidst begynder at se medarbejderne som nogle, der ikke kan tage ansvar - og så er en ond cirkel i gang.

At bryde den onde cirkel, hvor medarbejderne bliver mere og mere uselvstændige i takt med, at lederen træffer flere og flere beslutninger, handler om at redefinere forventningerne til samarbejdet mellem leder og medarbejdere.

En del af de ledere, jeg taler med, beder mig om at arbejde på at gøre deres medarbejdere mere ansvarlige. Men medarbejderne er så ansvarlige, som lederen giver dem lov til at være, og graden af ansvar udspringer af lederens egen forventningsafstemning med teamet. Det er med andre ord lederen, der har mandatet til at bryde den onde cirkel. Det er lederen, der skal begynde at ændre adfærd og give plads til, at medarbejderne kan tage mere ansvar. Derefter

kan medarbejderne følge med og tage det ansvar, de bliver givet.

Uddelegering er ikke “hvad-synes-du-selv-ledelse”

Og hvad er det så for en ledelses-adfærd, der styrker medarbejdernes ansvar og beslutningsevne? Lad os slå fast: Det er ikke “hvad-synes-du-selv-ledelse”! Tværtimod: Jo mere usikre medarbejderne er på lederens principper og målsætning, des mere har de brug for hele tiden at tjekke, om de er på rette vej. Uddelegering og overdragelse af ansvar handler om at sætte utvetydige og synlige rammer, som medarbejderne kan navigere efter.

Ordet “navigere” er centralt her. At navigere betyder at være i stand til selv at sikre fremdrift efter en bestemt kurs.

Når man navigerer, tilpasser man hele tiden sine handlinger til de mange uforudsete hændelser, som former situationen her og nu. Man handler i forhold til nuet (i modsætning til at handle i forhold til planen) og er i stand til at improvisere uanset, hvad der måtte komme.

Medarbejdere, der er i stand til at navigere, er gode til at træffe hurtige og rigtige beslutninger, når det uforudsete sker. For at det potentiale kan udfolde sig, har medarbejderne brug for lederne som fyrtårn: Lederen skal sætte kursen, så medarbejderne ved, hvad de skal styre efter.

Sæt retningen gennem heuristikker og brug lokal viden

Kompleksitetsforsker David Snowden taler om at lede gennem heuristikker, som lidt forenklet betyder “en regel, der sætter en retning”. Lad mig give et eksempel: En leder for en stabsenhed fortalte, at hun dagligt sagde til sine medarbejdere: “Vi er dem, der styrker samarbejdet”. Hermed mente hun, at hendes stab var den enhed, der skulle sikre godt samarbejde

mellem eksterne og interne i den organisation, de var en del af. Hendes medarbejdere var begyndt at handle meget selvstændigt og kreativt for at styrke de samarbejdsrelationer, staben skulle facilitere.

Medarbejderne havde fået en retning, der satte dem i stand til at træffe de rigtige beslutninger, selv i uforudsete situationer. De kunne altid spørge sig selv: "Hvad gør jeg nu for at styrke samarbejdet?", og de fandt på mange gode løsninger, som lederen aldrig selv kunne have udtænkt.

Pointen med eksemplet er, at medarbejdernes "lokale viden" om den samarbejdsrelation, de sad med, blev sat bedre i spil i forhold til de beslutninger, der skulle træffes. Lederen kunne umuligt være nede i detaljen omkring alle de samarbejder, staben skulle hjælpe på vej. Nu kom hver enkelt medarbejders detaljeviden til at løfte niveauet for løsningerne. Når uddelegering lykkes, bliver al viden i organisationen brugt, og lederens (uundgåelige) blinde vinkler bliver fyldt ud af medarbejdernes detaljeviden.

Giv slip på billedet af dig selv som topscorer

Den leder, jeg skrev om i begyndelsen af artiklen – ham, der svarede på sine egne spørgsmål, når han holdt møder med sit team – sagde noget interessant i slutningen af vores samtale. Han kiggede mig i øjnene og sagde: "Det handler jo også om mit eget ego".

I den sætning udtrykte han, at det at uddelegere og lade medarbejderne finde svar selv, ville kræve af ham, at han lagde sin egen ambition om at være den bedste på holdet, "topscoreren", lidt på hylden. Hans rolle ville i højere grad blive at agere "træner" for teamet, så de andre blev bedre "spillere på banen".

Vi kan bruge mange metaforer, når vi taler om at være uddelegerende leder. At gå fra at være topscorer til at være træner, er én af dem. Vi

Hvorfor uddelegerende ledelse?

- Fordi det ikke er muligt for ledere at have svar på alt.
- Fordi stærke organisationer bruger AL viden om bord.
- Fordi det giver en effektiv organisation, når beslutningskompetence er distribueret.
- Fordi implementering er umulig, hvis ikke man får medarbejderne med.
- Fordi ledelsen ofte er den, der ved mindst om den organisation, de leder – lokal viden skal i spil.

kunne også sige, at det handler om at gå fra at være den skarpeste kniv i skuffen til at sikre, at alle de andre knive er skarpe. Eller vi kunne – som i ovenstående – tale om, at den uddelegerende leder er fyrtårn fremfor flaskehals.

Uanset hvilken metafor du foretrækker, så handler uddelegering på den ene side om at træde tydeligt frem som leder ved at sætte en utvetydig ramme og retning for arbejdet. Og på den anden side at træde et skridt tilbage for at vise medarbejderne, at du har brug for deres "lokale viden" og tillid til, at de selv kan træffe de bedste beslutninger. ■



Mennesker med handicap er under stærkt politisk pres

Af Lisbeth Riisager Henriksen



Lisbeth Riisager Henriksen

Cand.mag., forfatter og redaktør af bogantologierne "Hvad i alverden er meningen?" og "Et liv i andres hænder". Artiklen, som er udgivet på KritiskDebat.dk den 17. oktober 2016, er en bearbejdelse af hendes oplæg på Spastikerforeningens landsmøde 2016 ud fra temaet: Er der plads til mennesker med handicap i konkurrencestaten?

Er der plads til mennesker med handicap i konkurrencestaten? Artiklen opsamler de mange forringelser, den negative politiske retorik og det tab af retssikkerhed, som mennesker med handicap er blevet udsat for igennem de seneste år. Den viser alvoren i et politisk pres, som peger i retning af diskrimination, udgrænsning og dehumanisering. Der er brug for et kvalificeret modspil, mener forfatteren.

■ Er der plads til mennesker med handicap i konkurrencestaten? Når man overhovedet kan stille sådan et spørgsmål, er det i sig selv udtryk for, at den plads allerede er kompromitteret, at mennesker med handicap er voldsomt presset i disse år.

Det helt korte svar er således, at nej, der er ikke længere plads til syge og mennesker med handicap i vores samfund (i det følgende omtalt under ét under termen "mennesker med handicap"). Den politiske konsensus om transformationen til en konkurrencestat og den forvaltningsmæssige praksis i kommunerne siger dybest set, at flertallet ikke ønsker at give mennesker med handicap plads på den præmis, at de er lige så meget værd og skal behandles efter helt de samme normsæt som enhver anden borger. Konkurrencestat og respekt for den menneskelige værdighed hos mennesker med handicap rimer nemlig ikke særligt godt.

Jeg er virkelig bekymret over den samfundstendens, som begrænser rummeligheden over for mennesker med handicap. Der er systematiske forsøg på at få sat en politisk dagsorden, som gør det muligt at reducere indsatsen over for denne gruppe og reducere dens plads til at være her i bredeste forstand. Samtidig hermed er de politiske stemmer på Christiansborg og i kommunerne, som tidligere kæmpede positivt for at gøre mennesker med handicap til en ligeværdig og selvfølgelig del af samfundet, stort set forstummet.

I stedet ser vi en forrået debat, som fokuserer på økonomi og omtaler de pågældende medborgere som en økonomisk byrde og som moralske undermennesker. Det er blevet stuerent at sige, at man ikke vil prioritere og betale for velfærd til dem.

Og det er symptomatisk for debatten, at man som oftest slet ikke lader mennesker med handicap selv komme til orde, men taler hen over hovedet på dem. Det er et alarmerende udtryk for, at kursen i både den ene og anden forstand er fuldstændigt gal.

Det vil jeg gerne udfolde mere konkret i det følgende.

Reformer = forringelser

Pladsen er for det første blevet indskrænket af en lang række politiske "reformer" gennem de seneste år – eller forringelser, som der i virkeligheden er tale om.

Der er lavet en folkeskolereform og en inklusionsreform, som har øget presset på mennesker med handicap, og som i praksis ekskluderer en del af de børn, der har handicap med sig. Det betyder, at for eksempel børn med svær autisme svigtes og ikke får den nødvendige undervisning.

Der er lavet en fremdriftsreform og en SU-reform, som har øget presset på de studerende i uddannelsessystemet. Disse reformer har sat forventninger om fremdrift i højsædet og gjort uddannelsessystemet mindre fleksibelt.

Der er oven i købet i de nye forhandlinger om en 2025-plan lagt op til endnu en SU-reform.

Konsekvensen vil være, at færre mennesker med handicap end tidligere vil gennemføre en videregående uddannelse. Da uddannelse på mange måder er det, som giver adgang og fremgang på arbejdsmarkedet og forudsætningerne for at kunne bruge sine demokratiske borgerrettigheder, er dette et stort problem.

Der er gennemført en stor fleksjobreform, som har forringet mulighederne for at opnå, fastholde og udvikle arbejdsmarkedstilknytning for personer med varigt nedsat arbejdsevne. Reformen forringede kompensationsmulighederne for varigt nedsat arbejdsevne meget – for eksempel fjernede den muligheden for at opnå fastholdelsesfleksjob på en arbejdsplads det første år efter en ordinær ansættelse. Vi ved fra SFI, at netop den ordning tidligere stod for halvdelen af alle fleksjobansættelser. Derfor er det fatalt, at man har afviklet den ansættelsesmulighed.

Værdinedskrivning

Fleksjobreformen har også omdefinieret fleksjobberens position og værdi på arbejdsmarkedet. Før reformen blev fleksjobberen betragtet som fuldgyldig lønmodtager med fuld løn efter de faglige overenskomster. Efter reformen betragtes fleksjobberen som deltidsmedarbejder og aflønnes kun for den såkaldte "effektive arbejdstid", det vil sige efter en intensitets- og effektivitetsgrad i de timer, fleksjobberen arbejder – vel at mærke timer opregnet efter arbejdsgiverens og kommunens forhandlede vurdering. Sådan aflønnes næsten ingen andre på arbejdsmarkedet. Resten af tiden kompenseres med en social ydelse på et niveau lavere end dagpengesats.

Fleksjobbere under den ny ordning bliver altså betragtet som deltidsmedarbejdere og delvise sociale klienter – i hele deres resterende arbejdsliv. Det er noget af en værdinedskrivning!

Lønnen og pensionsmulighederne bliver derefter. Ved jobskifte tvinges fleksjobbere på den gamle ordning over på den ny med dens betydeligt forringede løn- og arbejdsvilkår. For veluddannede fleksjobbere med akademikerbaggrund og stor arbejds erfaring betyder det for eksempel, at de risikerer at gå meget ned i løn ved jobskifte, så deres lønværdi slet ikke harmonerer med det niveau, som andre

med tilsvarende uddannelse og erfaring opnår på det ordinære arbejdsmarked. Det betyder stavnsbinding og manglende fleksibilitet. Arbejdskraftens såkaldte frie bevægelighed i globaliseringens tidsalder er ikke en ret for disse borgere!

Med fleksjobreformen er vilkårene for selvstændige fleksjobbere også blevet markant forringede. Loftet på tilskud til egen virksomhed er lavere end under den tidligere ordning. Og så er der kommet krav om, at man – for overhovedet at opnå ret til at etablere selvstændig virksomhed som fleksjobber – i forvejen skal have udøvet selvstændig virksomhed i sammenlagt 12 måneder inden for de sidste to år og i et omfang, der kan sidestilles med lønarbejde i over 30 timer per uge. Det er en hurdle, der udelukker mennesker med handicap fra at blive selvstændige, med mindre de kan klare det uden tilskud. Det er særligt grotesk al den stund, at det at etablere sig som selvstændig ellers kunne være en af de få realistiske og fleksible arbejdsmuligheder for denne målgruppe.

Førtidspension sværere at få

Så er der borgere med en meget marginal arbejdsevne – dem, som før 2012-reformen fik tilkendt førtidspension. Politikerne bag reformen har fremstillet det, som om disse borgere nu med minifleksjob får en "mulighed" på arbejdsmarkedet. Men mange af de berørte er



så dårlige, at det ikke er en reel mulighed at arbejde. Desuden vil de færreste virksomheder bruge personer med så lidt at tilbyde og så ustabil et fremmøde. Der er for øjeblikket over 60.000 ledige fleksjobbere, herunder også minifleksjobbere. Hvorfor tilbyder man dem ikke en midlertidig førtidspension, så de ikke skal opholde sig i venteposition og på nedsat forsørgelse i årevis?

Der er også gennemført en reform af sygedagpengesystemet. Den giver kun borgerne ret til at være syge i 22 uger, inden de skal påtvinges beskæftigelsesvurdering og beskæftigelsesindsatser (med mindre de kommer ind under nogle særlige forlængelsesregler).

Og ve dem, der ikke er blevet raske inden den tid, og hvor det ikke er muligt at finde ud af, hvad de fejler, og hvordan arbejdspektiverne er. De flyttes nu over på kontanthjælp, ligesom nogle af dem bliver sendt i "ressourceforløb".

Reformen af førtidspension – inklusive konstruktionen ressourceforløb – har trådt til sygedagpenge- og kontanthjælpsordningerne. Ressourceforløb er en indsats på et tidspunkt, hvor alt allerede er afprøvet, og takseres på den forsørgelsessats, som borgeren kommer fra – hvilket er billigere for kommunerne end at give sygedagpenge eller førtidspension. Igen en værdiskrivning i forsørgelsen. Men hvad er det, der kan udvikles, når alt allerede er afprøvet? Det er jo en absurditet. Men denne absurde og uværdige ordning lovliggør, at kommuner kan pine invalide borgere i forhållingsforløb på op til fem år – oven i købet flere gange. Professor i socialret Kirsten Ketscher har sagt, at det er på kanten af tortur og en nedværdigende behandling.

På kanten af tortur

Men vi har vel ikke tortur i Danmark? Jo, mener Kirsten Ketscher. Så voldsomme ord om systemets behandling anvendes, blandt andet fordi der ikke er sammenhæng mellem kommuner-

nes krav til behandling eller arbejdsprøvning på den ene side og borgerens reelle mulighed for at vende tilbage til arbejdsmarkedet på den anden. Det samme gælder, når kommuner ignorerer lægeerklæringer. Kirsten Ketscher siger for eksempel til Altinget.dk, at man med ressourceforløbet har åbnet for at pine og plage borgere i årevis og nærmest frataget dem retten til at være syge. Det er selvsagt en meget alvorlig anklage og tendens i social- og beskæftigelsespolitikken. For det er forbudt at udøve tortur!

Borgerne presses blandt andet, når de bliver holdt i venteposition om afgørelser og må leve i årevis med uvished om fremtidsperspektiverne. Og vi taler altså om borgere, som i forvejen er i en fysisk eller psykisk meget svækket position – eller begge dele.

Nogle af dem ender med at blive endnu mere syge af den behandling og får posttraumatiske stresssymptomer, som vi også kender det fra veteraner, der har været udsendt i krigsområder. Det har en række læger til klemte patienter i systemet bekræftet over for forskellige medier. Det er simpelthen ikke okay, at mennesker i Danmark skal behandles så uværdigt, blot fordi de er født med eller har fået påført et handicap, der forringer deres arbejdsevne permanent eller i en periode! Hvordan går det så borgerne efter afsluttede ressourceforløb? Forskellige opgørelser tyder på, at knap halvdelen får tilkendt førtidspension efter de meget stramme nye tilkendelseskriterier. Derudover er en lille procentdel kommet i fleksjob eller ordinær beskæftigelse. Nogen bliver tvunget tilbage på kontanthjælp. Og en del står helt uden forsørgelse. Derudover fastslår en opgørelse fra den 8. maj 2016 i Nordjyske Stiftstidende, at mindst 65 mennesker ud over landet er afgået ved døden, mens de var i ressourceforløb. Vi ved ikke, hvad de er døde af, men vi ved, at de har tilbragt deres sidste dage eller år i systemets vold. Det er ondsksfuldt, at så syge mennesker ikke får tilkendt førtidspension.

Ikke-arbejdsmarkedspare presses

Så er der kontanthjælpsreformerne. Kontanthjælpsystemet er blevet forringet ad to omgange – senest i år med kontanthjælpsloft og beskæftigelseskrav som konsekvens. Og der befinder sig nu mange syge og mennesker med handicap på kontanthjælp, blandt andet som en følge af reformerne af sygedagpenge, fleksjob og førtidspension. Bortset fra enkelte undtagelser stiller det mange borgere med handicap meget dårligt. Deres mulighed for boligstøtte nedbringes kraftigt. Derudover bliver de sidestillet med raske kontanthjælpsmodtagere og bragt i en position, hvor man presser dem på beskæftigelseskrav, som de aldrig vil kunne honorere. De risikerer derfor at miste noget eller hele deres forsørgelse.

Der findes ingen præcise opgørelser over, hvor mange kontanthjælpsmodtagere der er ramt af alvorlig sygdom eller handicap. Men kommunerne kategoriserer ifølge Dansk Socialrådgiverforenings formand Majbrit Berlau omkring 75 procent af modtagerne som værende ikke-arbejdsmarkedsparete ("aktivitetsparate").

En undersøgelse fra Ringsted Kommune viser desuden, at 90 procent af de ikke-arbejdsmarkedsparete har en funktionsnedsættelse eller flere. Det er mange personer, hvis grundlæggende problemer man politisk nægter at se i øjnene.

Dertil kommer, at der er gennemført forringelser af Servicelovens regler om merudgifter (loven står i øvrigt til betydelige nye forringelser, hvis regeringen får sin vilje), og at klagesystemet er blevet reformeret, så Ankestyrelsen nu er eneste klageinstans. Der har vist sig en tiltagende politisk foragt for Handicapkonventionen, som ellers er en del af gældende ret. Og så har jeg endnu ikke nævnt digitaliseringen, alle forringelserne i sundhedssystemet og disrespekten for retten til beskyttelse af persondata, som vi har set det i de store skandaler om registrering, misbrug og deling af sundhedsdata. Jeg har heller ikke

nævnt den afdæmpede regulering af overførselsindkomsterne siden 2013, så disse er steget i en lavere takt end lønudviklingen i den private sektor.

Det er bare den lovmæssige side af sagen.

Mennesker med handicap som en byrde

Pladsen er blevet indskrænket af den måde, lovgivningen er blevet præsenteret på over for befolkningen.

Den tidligere SRSF-regering og den nuværende V-regering har ikke lagt skjul på, at man opfatter borgere med tunge sygdomme eller handicap som en byrde for samfundsøkonomien i transformationen til et konkurrencesamfund. Man indretter nu simpelthen samfundet, så de stærkeste bliver tilgodeset, og så de svageste kommer til at betale prisen og værditabet.

Det er ikke beskrevet mere tydeligt end i reformen af fleksjob og førtidspension, som man kaldte "En del af fællesskabet". Med andre ord var det budskabet, at man ikke er en del af samfundsfællesskabet, hvis man ikke er i arbejde – uanset hvad grunden måtte være.

Det samme ser vi i kontanthjælpsreformen fra dette forår. Borgere på kontanthjælp fremstilles som moralske undermennesker, der skal "motiveres" til at komme i arbejde og straffes for ikke at være det. Reformen skjuler en underliggende dagsorden fra Dansk Folkeparti om at mindske udgifterne til forsørgelse af indvandrere. Men man ender med at ramme kontanthjælpsmodtagere en masse; også dem, som står uden for arbejdsmarkedet på grund af kronisk sygdom eller varige handicap. Vi må sande, at det for partierne bag denne reform viste sig vigtigere at forringe forsørgelsen af indvandrere og af langvarigt arbejdsløse end at sikre en retfærdig forsørgelse af mennesker med handicap, der uforskyldt har mistet dele af deres arbejdsevne og ikke selv kan ændre på situationen. Og vi forstår, at den øvrige befolkning så i øvrigt er

advaret om, hvad de risikerer, hvis de skulle komme for skade også at miste deres job eller blive syge.

Forvaltningen i kommunerne lader hånt om retssikkerhed. For det tredje er pladsen for mennesker med handicap blevet indskrænket på grund af forvaltningens praksis i kommunerne.

Der er ikke længere nogen retssikkerhed for disse borgere. Det har Advokatrådet og en række handicaporganisationer allerede dokumenteret. Mange borgere erfarer i mødet med det kommunale system, at de end ikke kan få den begrænsede ret, som reformerne giver dem. Der kassetænkes i mange forvaltninger som følge af kommunalreformen og de forringede økonomiaftaler mellem regering og kommuner. Det har Advokatrådet også påtalt.

Men når de forskellige regeringer igen og igen er blevet gjort opmærksomme på svigtet i retssikkerheden, så er de gledet af på kritikken og henviser til "det kommunale selvstyre", og til at de har "tillid" til forvaltningernes dømmekraft. Over flere folketingsperioder har det kun været muligt at få et enkelt lille beslutningsforslag om opsættende virkning igennem. Alle Advokatrådets øvrige anbefalinger har ikke fået flertal. Retssikkerhed for mennesker med handicap må åbenbart ikke koste kommunerne og staten noget!

Den kommunale forvaltning har fra omkring 2009 været karakteriseret af en hård propaganda omkring påståede stigende udgifter til det specialiserede socialområde – det område, som voksenhandicap hører ind under. KL's daværende formand Erik Fabrin (V) skrev for eksempel i 2009 i Danske Kommuner: "Vi har en mervækst på specialområderne, som skal finansieres fra normalområderne. Det er en gøgeunge, som skal ud af systemet". Siden den tid er det desværre blevet en fast tradition, at historier om stigende udgifter eller om udgifter, der overskrider budgettet, serveres i pressen. Det sker som regel lige forud for

økonomiforhandlinger og for at legitimere store politiske forringelser af området.

Diskrimination, udgrænsning, dehumanisering

Som min opsamling forhåbentlig har vist, er mennesker med handicap i stigende grad ofre for diskrimination, udgrænsning og dehumanisering. Hvis man studerer forbrydelser mod menneskeheden og folkedrab, så indgår dehumanisering altid som et væsentligt led i det forløb, som går forud for forbrydelserne. Dehumanisering betyder, at man gør den anden til et mindreværdigt væsen uden menneskelige kvaliteter. I det øjeblik bliver det sværere at identificere sig med den anden, og så er der lettere adgang til at lukke af for empati og moralske forpligtelser – og dermed til at udføre onde handlinger.

I Danmark er vi i disse år vidner til en politisk orkestreret dehumanisering af mennesker med handicap og alvorlig sygdom. Det er en farlig udvikling, som bør få alle advarselsslamper til at blinke og give anledning til meget stor bekymring for fremtiden.

Hvad skal mennesker med handicap så svare på alle disse politiske forsøg på at dehumanisere og udgrænse dem fra samfundet? Kan man vende udviklingen til det bedre?

Vi skal insistere på, at der – sygdom/handicap eller ej – naturligvis skal og kan være plads til alle i dette samfund! Mennesker med handicap skal gøre sig synlige og bruge medierne. Politikere og befolkning skal påvirkes efter bedste evne, og mennesker med handicap skal forsøge at være konstruktive og stille forslag til løsninger. For positiv synlighed giver nu engang flere rettigheder end usynlige eksistenser.

Det er op ad bakke. Men kampen for retten til et værdigt liv fortsætter naturligvis. Jo større en del af befolkningen og medierne, der vil støtte op om dén kamp, jo større er chancen for at modgå den politiske undertrykkelse af denne store gruppe borgere.



Mere om konkurrencestaten:

Nyt speciale: På vej, men hvorfor?

Om udviklingshæmmedes levevilkår i konkurrencestatens kontekst

Cand. mag i pædagogik, Alina Nielsen, har i forbindelse med sit speciale undersøgt nogle af forandringerne for udviklingshæmmede mennesker i overgangen fra velfærdsstat til konkurrencestat. Hendes speciale bygger blandt andet på interview med 10 informanter med erfaring fra og kendskab til handicapområdet.

Læs et uddrag af Alina Nielsens artikel her:

”På baggrund af undersøgelsen kan det konkluderes, at udviklingshæmmedes levevilkår i høj grad synes at være afhængige af politiske og kommunale afgørelser, som er styret af bureaukratiske regler, hvor de menneskelige behov synes nedprioriteret til fordel for økonomiske behov.

Økonomiseringsprocessen, som kendetegner konkurrencestaten, afspejler sig i de nyeste politiske beslutninger på handicapområdet og bringer nye vilkår med sig, både for professionelle, der arbejder på området, og deres ”klienter.”

Den kommunale ledsageordning forudsætter fx, at kommunen betaler for ledsagelse i de tilfælde, hvor den pågældende person selv ytrer ønske om ledsagelse. Personer uden verbalt sprog kan ikke selv efterspørge kommunal ledsagelse, og derfor kan de ikke få tildelt kommunale ledsagelsestimer.

Den nye ledsageordning for udviklingshæmmede kan forstås som et eksempel på prioritering af ydelser og selektion af klienter, hvor det, der ikke kan betale sig, må glide ud.”

Læs hele Alina Nielsens artikel i et af de kommende numre af Social Udvikling.



LIVSSTYRINGSVÆRKTØJ TIL
BORGERE MED KOGNITIVE
UDFORDRINGER



ANVENDES I MERE END 15 KOMMUNER



HOS OS



BOOKING



TJENESTEPLAN



NYHEDER



WAYFINDER



VEJRET



TJENESTEPLAN



MADPLAN



GALLERI



MØDER



DOKUMENTER



REJSEPLANEN

Tilbud i NOVEMBER

Tilbuddet gælder ved samtidigt køb/aftale af IBG system

- 55" Interaktiv touch-skærm

- Computer beregnet til IBG drift

- Diverse beslag og sikring

Prisen omhandler kun hardware

kr. 24.500,-// SPAR 7.000

Normalpris kr. 31.500

Prisen er ekskl. moms

IBG - ET INTERAKTIVT LIVSSTYRINGSVÆRKTØJ

IBG er udviklet til mennesker med særligt behov for brugervenlige og sociale it-løsninger. Værktøjet finder særlig anvendelse af borgere med kognitive udfordringer.

IBG giver borgere og personale overblik over dagligdagens informationer, ressourcer og aktiviteter på en overskuelig og aktiverende måde.



IBGs omdrejningspunkt er den store, interaktive skærm, der placeres centralt i borgernes fællesområde, men borgerne og personale kan også bruge IBG på deres egne mobile enheder med den nye IBG app.

FÅ EN PRÆSENTATION

Vi kommer meget gerne ud og præsenterer IBG og hjælper jer med at afdække, om IBG kan gøre en forskel på jeres tilbud.

Ring til Jesper Karlberg på **3615 0520**.

SE FILMEN OM IBG

På vores nye hjemmeside proreact.dk/IBG



Skab succes med it-projekter

*Af Kim Norup Frederiksen, forstander på Jonstrupvang
& Kasper Nizam, Living IT Lab*

Undgå at it-projekter sander til ved at inddrage brugerne tidligt og ved at udvikle en forankringsstrategi fra starten. Og vær samtidig en nærværende leder. Sådan lyder meldingen fra forfatterne bag denne artikel, som blandt andet bygger på erfaringer fra Jonstrupvang i Værløse.



Kasper Nizam

Stifter af Living IT Lab med det formål at opfinde, designe og udbrede ny social it til mennesker med handicap eller socialt udsatte - i partnerskab med en lang række aktører. Har i en årrække arbejdet med innovation og implementering af social it og udviklet modeller for brugerinddragelse og forankring i samarbejde med kommuner, den frivillige sektor, virksomheder og sociale tilbud.



Kim Norup Frederiksen

Forstander på Jonstrupvang, et bo- og dagtilbud for spastikere i Værløse. Har i mange år arbejdet med innovation på Jonstrupvang og har gennemført en innovationsuddannelse på DTU/Stanford/Berkeley i 2013. Sidder desuden i flere innovationsnetværk i Region Hovedstaden og er en del af Copenhagen Healthtech clusters netværk.

■ Udviklingsprojekter, der slutter uden at blive forankret i drift på sociale tilbud – lyder det bekendt? Uanset, om det er innovation af social it til brugerne, nye metoder eller organisatoriske tiltag, viser det sig ofte svært at komme fra opstartsgejst til evaluering af resultater og implementering af forandringerne. Men hvorfor ”sander” så mange it-udviklingsprojekter til på socialområdet? Og hvad skal der til for at skabe succesfulde og bæredygtige it-projekter?

En væsentlig del af svaret er, at vi på socialområdet tænker i projekter, der som bekendt har en slutdato, og hvor der mange gange ikke er udviklet en solid plan for forankring. Vi skal i stedet udvikle en forankringsstrategi fra dag et og tænke i, hvordan udbredelse og partnerskaber kan skabe blivende forandringer. Ny it-innovation skal tænkes stort, men praktisk set starte i det små og tage afsæt i reelle behov hos brugerne. Og ved at designe så løsningerne bliver så tilgængelige som muligt for mennesker med særlige behov, kan vi skabe noget, der er bedre for alle.

Inspiration fra udlandet og unikke mennesker

Innovation af it til brugere på sociale tilbud kan med fordel hente ny inspiration fra helt andre områder som design, agil it-projektledelse og digitale start-ups. Der er metoder til hurtigt og effektivt at eksperimentere, skabe læring og handlekraft for at nå i mål med projekter og it-innovation. Det er ofte innovationsmetoder og procesfaglighed fra ’design-tænkning’, som i stigende grad anvendes i den digitale branche.

I Danmark har digitale bureauer, offentlige myndigheder, virksomheder og uddannelsessteder fået øje på potentialet i innovationsmetoder fra design-tænkning. På socialområdet i Danmark ser vi interessen for design-tænkning hos fx Designskolen i Kolding, der har udviklet projekt med Skansebakken i Vejle Kommune (omtalt i Social Udvikling 4, 2014) og ngo-para-

plyen Sammenslutningen af Unge med Handicap, der har Velfærdsfabrikken.

En central byggeklods i innovationstankegangen er at anvende mindre og hurtige eksperimenter, som øger sandsynligheden for at komme mere effektivt og billigere fra ide til prototype og færdig løsning. Her er sociale tilbud en virkelig god ramme for samarbejde med virksomheder, forskere, studerende og andre, der vil skabe nye it-løsninger.

Brugernes behov er innovationsmotoren

It-innovation skal designes med kontinuerlig og tæt brugerinddragelse. Brugere af en fremtidig it-løsning er kilde til viden om, hvor ”skoen trykker” og hvilke problemer, der skal skabes nye løsninger til.

Selvom brugerinddragelse og -indflydelse er velkendte principper på socialområdet, ser vi ofte, at fx en it-virksomhed og de ansatte i det sociale tilbud glemmer at ”tryk-teste” deres idé og koncepter tilstrækkeligt længe og grundigt med slutbrugerne.

Vi foreslår, at brugerinddragelse gennemsyrrer innovationsprocessen fra dag et. Opret fx en superbrugergruppe eller brugerpanel, der fra start beskriver behov, skaber idéer, tester prototyper og senere den færdige løsning. Mange brugere skal have støtte til dette arbejde. Og her er medarbejdere og ledelsens ekspertise i at støtte og dermed lykkes med brugerinddragelse uundværlig for it-virksomheden.

Den udfordring eller det behov, som it-innovationen skal adressere, vil typisk ændre sig undervejs, når brugerne giver feedback. Afsættet i at løse et reelt problem eller imødekomme et behov hos brugerne skal være til stede. Her kan ledelse og medarbejdere på det sociale tilbud bidrage med at fastholde brugerperspektivet og organisere brugerne i den fortsatte deltagelse.

Hurtige prototyper, tidlige brugertest og eksperimenter

Som eksempel har Living IT Lab testet en tidlig prototype på en smartwatch-app til børn på specialområdet. Den tidlige feedback fra børnene sparede mange ressourcer, da vi hurtigt opdagede funktioner, der alligevel ikke skulle bygges ind i app'en. På Blindecener Bredegaard deltog superbrugere med synshandicap i et innovationsprojekt om en ny app til færden for blinde. Deres bidrag til brugsscenarier gav ny indsigt i, hvor app'en kunne give værdi, og hvor den ikke ville være relevant for de blinde brugere.

Ofte vil it-opfindere løse et problem og have mange funktioner i deres digitale løsninger. Undersøgelser viser, at 80% af features i it-produkter ikke bruges og er overflødige. Det er spild. Ydermere bliver de færreste gode ideer til noget. Og af de ideer, der faktisk realiseres, vil 7 ud af 10 fejle i implementeringen i praksis.

Der er altså stor risiko for, at it-innovation fra ide til forankret løsning vil fejle. Og det skyldes ofte ikke dårlig udførelse, men manglende reel brugerindsigt.

Derfor skal vi altid starte med brugernes perspektiv. Ikke kun af demokratiske og etiske hensyn, men ligeså meget for at skabe reel værdi og kvalitet i de digitale løsninger, når de køber eller får en it-løsning bevilget.

Jonstrupvang som it-laboratorium

Jonstrupvang er et bo- og dagtilbud for fysisk handicappede spastikere i Værløse. Der er 23 pladser i dagtilbuddet og 46 lejligheder. Beboerne på Jonstrupvang er kendetegnet ved, at de har accepteret eller er bekendt med deres handicap. De er samtidig begunstiget af den digitale udvikling, som giver dem nye muligheder for at selv at klare hverdagsopgaver i boligen som lys,



lyd og varme m.m. Beboerne har alle kognitive vanskeligheder, men med nye it-løsninger bliver beboerne mere selvhjulpne og uafhængige af personale.

Brugerdrevet IT-Innovation

Beboerne og medarbejderne gør alle, hvad de kan, for at leve op til Jonstrupvangs motto "Forvent det utænkelige".

På Jonstrupvang er der arbejdet med brugerdrevet it-innovation i en del år. Men det var først efter 2012, hvor der blev gennemført workshops med beboere og personale om ønsker til et fremtidigt Jonstrupvang, at arbejdet med it-innovation blev mere målrettet blandt andet i samarbejde med en række it-virksomheder.

Den indledende runde workshops blev gentaget tre gange, så også de beboere og medarbejdere, der havde behov for længere tid til omtanke og refleksion, kunne komme på banen. Den fokus på beboernes behov og ønsker resulterede i to A4-sider med ønsker til fremtidige it-projekter.

Det seneste aktuelle innovationsprojekt skal udvikle en brugerstyret reception. I receptionen skal beboere vise vej og tage telefonen med hjælp og støtte fra avanceret ny it. Projektet er skabt på baggrund af et stort ønske fra beboerne om at have en jobfunktion i hverdagen. Receptionen skal også kunne styres af beboere med store fysiske handicap og begrænset talesprog.

Jonstrupvang vil samarbejde om at fremme skalering

De øvrige projekter er alle blevet implementeret på Jonstrupvang. Men der er fortsat store udfordringer med at få udbredt og skaleret projekterne, så de også kommer uden for matriklen - også selvom en del af projekterne ikke er svære at implementere på andre botilbud. Forstander på Jonstrupvang, Kim Frederiksen siger:

"Det er min vurdering, at mange selv ønsker at stå som innovatør på egne projekter. Og det virker som om der ikke er så meget prestige i at overtage andres opfindelser. Vi skal betragte innovationscirklen på en ny måde, hvor samarbejde med andre aktører bliver tænkt ind meget tidligere i processen, så de fremtidige skaleringsmuligheder allerede bliver overvejet i forbindelse med produktudviklingen. Ellers kommer vi ikke ud af den aktuelle situation, hvor langt de fleste nye it-innovationer ikke kommer uden for egen matrikel."

It-innovation på sociale tilbud kræver noget særligt

Jonstrupvang og Living IT Lab har på hver sin måde indgået i samarbejder, hvor brugere, medarbejdere og ledelse har haft stor glæde af at samskabe viden, prototyper og nye it-løsninger med it-virksomheder, offentlige myndigheder og forskning. På sociale tilbud i Danmark er der en unik åbenhed for at samarbejde om at udvikle nye it-opfindelser og -løsninger. Det er værdifuldt for kvaliteten i it-løsningen, at de sociale tilbud er i centrum for processen fra idé til forankret løsning.

Men det kan være en lang og til tider kompleks proces. It-innovation er en anderledes social ledelsesopgave end almindelig udvikling, som kan være svær nok. Det særlige beror på det digitale aspekt, som typisk ikke er noget ledelsen har stor erfaring med. Derudover skal selve it-løsningen, man har bidraget til, færdigdesignes og programmeres uden for det sociale tilbud, og så skal den implementeres i en ny hverdagspraksis med brugerne.

Nærværende ledelse

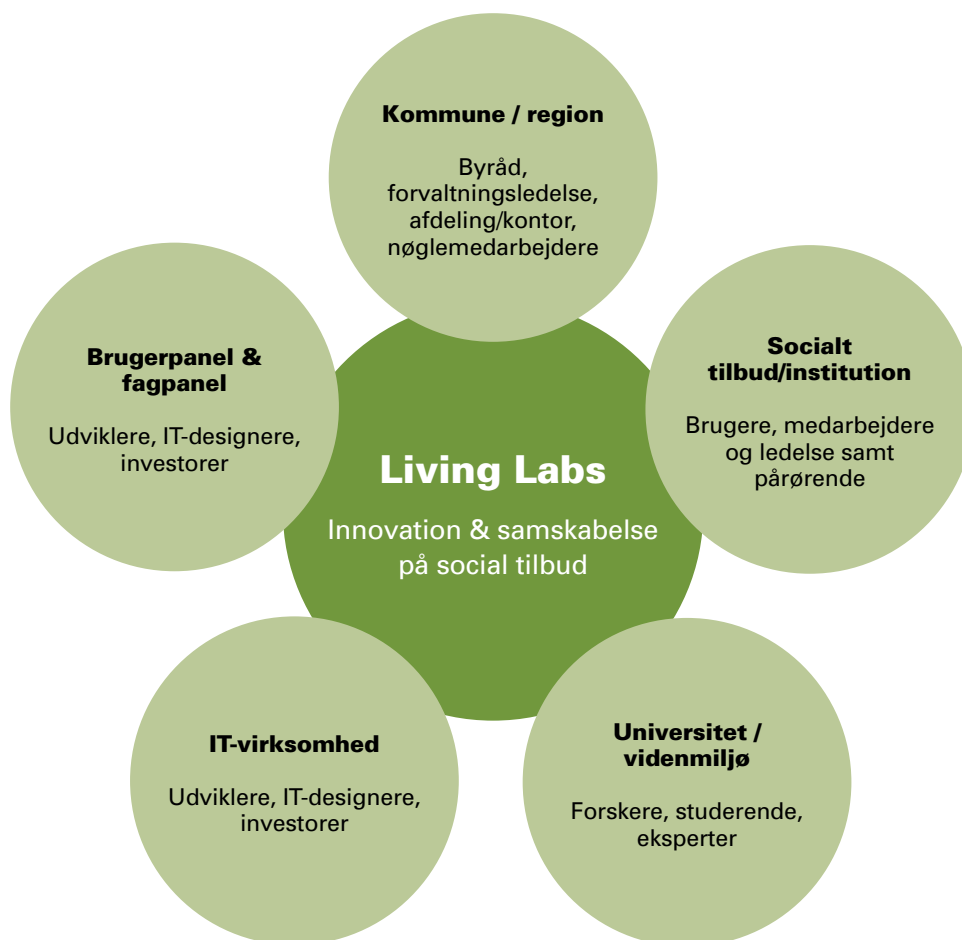
Innovationsprojekter kræver meget nærværende ledelse af medarbejdere, organisering af ansvarlige kontaktpersoner og dygtig inddragelse af brugerne og eventuelt pårørende. Og det fordrer, at den sociale leder løbende kommunikerer

om formål, aktiviteter, succeser og fejl, der giver anledning til læring.

Det bør i innovationsprocessen tilrettelægges små systematiske eksperimenter med "tilladt" plads til fejl og læring. Her skal lederen gå forrest og skabe et udviklings- og læringsrum. Og samtidig være opmærksom på, at det kan være en rutsjebane for brugere og medarbejdere. Den sociale leder kan som led i en kapacitetsopbygning med fordel inddrage fx forvaltningsledelse og bestyrelse for at sikre opbakning og økonomi til it-investeringer og kompetenceudvikling af nøglemedarbejdere.

Når sociale tilbud indgår i partnerskaber om it-innovation, er der ofte flere aktører udover en it-virksomhed (som illustreret med 'Living Lab'). Der vil typisk også være en regional/kommunal forvaltning, lokalpolitikere, vidensmiljøer og andre involveret. Alle aktører skal i partnerskabet have en tydeligt defineret opgave og leverancebeskrivelse. Tydeliggør derfor: Hvad skal de konkret levere af værdi i it-innovationen? Hvad er deres rolle? Samarbejdet tilrettelægges så det sociale tilbud – og især brugerne – ved, hvad de går ind til.

For brugerne har krav på at vide, hvilke opgaver de påtager sig, og hvilket udbytte de kan forvente at få ved at deltage.



Det skal den sociale leder være opmærksom på

- Pas på den velkendte "forelskelse" i en idé – uanset hvor idéen kommer fra – uden, at idéen testes grundigt med slutbrugere. Vær villig til at ændre retning, hvis det viser sig nødvendigt.
- Sørg for at allokere tilstrækkelig tid og økonomi til nøglemedarbejdere.
- Få samarbejdspartnere til at levere en klar og realistisk tids- og aktivitetsplan for innovationsforløbet med opgavefordeling og estimater på forventede tidsforbrug hos medarbejdere.
- Indgå i samarbejdskontrakt med partnere især med hensyn til, at brugerne får værdi.
- Undgå gab mellem eksisterende kompetencer og ny adfærd, der skal sikre faglig og organisatorisk bæredygtighed.
- Skab de rigtige partnerskaber til de konkrete innovationsprojekter.
- Tænk stort - udover det sociale tilbuds ramme - og begynd småt.

Jonstrupvangs projekter

På Jonstrupvang er der siden 2012 gennemført en række it-innovationsprojekter fra beboernes ønskeliste:

- Automatisk døråbner med NFC kontrol
- Tablet-styret omverdens-kontrol
- Beboerkald på Android-telefoner
- Elektronisk visning af hvilket personale, der er på arbejde
- Intelligente stikkontakter til beboernes omverdens-kontrol
- Beboerstyret reception

Det skal it-virksomheden være opmærksom på

It-virksomheder vil have gavn af, at flere sociale tilbud indgår i innovationsprocesserne, da det kan sikre at løsningen målrettes et bredere kundegrundlag, når produktet er bygget.

Vejen dertil omfatter:

Problem: Skarp forståelsen af den udfordring og det formål innovationen skal adressere sammen med slutbrugere. Hvad er problemet, for hvem, hvordan og hvornår opstår det?

Indsigt: Udforsk eksisterende it-løsninger, som brugerne benytter eller kender, hvordan benytter de disse løsninger, hvilken betydning har det for, om ideer til en løsning skal være digital?

Idéudvikling: Skab mange ideer til løsninger på problemet og sortér i ideerne - ud fra et brugerperspektiv skal I identificere de vigtigste ideer, der kan gøre en reel forskel.

Design: Prototyper, brugertest og forbedringer på løsningen med slutbrugere.

Forankringsstrategi: Planlæg den faglige, organisatoriske og økonomiske forankring lokalt. Hvordan kan det sociale tilbud bidrage til at skalere resultaterne og indgå i partnerskaber?

Byg og tryk start: Implementering af løsningen på det sociale tilbud. It-løsningen markedsføres bredere, og det sociale tilbud kan som frontløber og udviklingspartner få fordelagtig og første adgang til løsningen. ■

Skynd dig langsomt og reflekter ofte

Af Niels Buch Bergmann, Curilux



Niels Buch Bergmann

Oprindeligt uddannet erhvervspilot ved statens luftfartskole, og har siden hen taget en Post Graduate Diploma i systemisk ledelse ved Bedfordshire universitetet i England. Niels har blandt andet skrevet bøgerne "Nysgerrighedens rammer", 2008, "Magt og medejerskab", 2010 og "Metaforer i organisationer", 2010.



Eftertænkksomhed er blevet en mangelvare i arbejdslivet, og sund fornuft er nogle steder blevet afskaffet til fordel for mere nu og her-handling – og det går blandt andet ud over blikket for helheden, mener forfatteren. Men det er muligt at arbejde mere refleksivt.

- I min tidligere karriere som erhvervspilot, havde vi et mantra som lød: "Skynd dig langsomt". Min daværende instruktør brugte en metafor for, hvordan vi nye piloter skulle håndtere og strukturere arbejdet i cockpittet. Han sagde:

"Betragt jeres arbejdsopgaver som et stort kommodeskab. Der er mange skuffer, som kan åbnes og lukkes, men I skal sørge for at lukke en skuffe, før I åbner en ny".

Det er et ganske godt råd, særligt når arbejdet foregår i 10.000 fod – eller cirka 3 kilometer – over jorden, og der er andre fly i luften foran, bagved, over og under dig. Du skal stadig være opmærksom på flere ting på én gang, men du håndterer og færdiggør opgaver enkeltvis, fordi grundighed i udførelsen er afgørende for sikkerheden. Ikke kun for dit fly og dine passagerer, men også for de andre fly i luftrummet.

I dag er det godt 14 år siden jeg lagde min pilotkarriere på hylden og bevægede mig ind i rådgivningsbranchen. Men min bevidsthed om nødvendigheden af at følge og leve efter det gode råd har ikke fortabt sig.

I et samfund som det danske, hvor New public Management (NPM) i mange år har domineret måden, man tænker, planlægger og udfører sit arbejde på, har vi oplevet en masse effektiviseringer af, hvordan vi anvender ressourcerne på arbejdspladsen.

Sammenhængskraften svækket

Nogle af disse effekter har i min optik været ganske udmærkede. Fokus på omkostning i forhold til opgaveudførelse er ikke nogen dårlig idé, men hvis det sker på bekostning af samarbejdet med en organisations andre aktører, kan det blive problematisk.

Sammenhængskraften bliver svækket, og de ressourcer, vi oplevede blev sparet et sted i en organisation, bliver nu brugt på at lappe huller andre steder.

Blikket for helheden er gået tabt, og alle agerer ud fra egne budgetter og egne fagfaglige skøn.

Med henvisning til metaforen om kommodeskabet, svarer det til, at man kun arbejder med sin egen skuffe.

Til gengæld bliver den åbnet og lukket hele tiden uden en egentlig interesse for indholdet, og hvordan det indhold er medskabende for resultater nu og fremadrettet på makroniveau.

Hvad er det så, vi skal understøtte? Forskere som Karl Weick, Jody Hoffer Gitttle og også danske forskere som Elmer Fly Steensen er ret konsekvente i deres anbefalinger: Arbejd med et helhedssyn for øje. Vær bevidst om, at det, der sker et sted i en organisation, påvirker andre steder i organisationen.

Forskel der gør en forskel

I sig selv er det ikke nogen ny idé. Gregory Bateson (1904-1980), hvis arbejde den dag i dag er særdeles relevant, inviterer os til at tænke på, hvilke mønstre i en organisation, en gruppe, et samfund, der er forbindende fremfor hvilke forskelle, der adskiller.

Hans læresætning om forskelle, der gør en forskel, er fundamental i enhver diskussion om information og kommunikation.

Så med al den empiri, hvorfor er det så stadig svært at finde organisationer, hvor høj sammenhængskraft er reglen? Hvorfor har vi ikke for længst implementeret en tilgang til videndeling og samskabelse, der er tydelig og mærkbar i det daglige - ikke sporadisk og i små glimt, men grundlæggende som en kultur der gennemsyrrer hele organisationen?

Jeg mener, at en del af svaret skal findes i det vilkår, at NPM i årtier har domineret vores måde at tænke opgaveløsning på, og i det paradoks, som knytter sig til begreberne handling og effektivitet. At være effektiv er dybt forankret i hele den vestlige kultur og dermed også den danske, hvor fokus i høj grad er rettet mod handling og korrektion af handling til ny handling, altså kausali-

tet. Paradokset opstår ved et udpræget fravær af begreberne refleksion og nysgerrighed. I hvert fald når vi taler i praksis.

Jeg er med på, at der på et teoretisk niveau er mange henvisninger til refleksivitet, metarefleksion og nysgerrighed, når vi taler om ledelse og organisationsteori.

Men jeg fastholder, at det kun i meget lille grad gør sig gældende i daglig praksis.

I praksis oplever jeg til stadighed, at refleksion alt for ofte kun er tilstedeværende i en kort udgave, der eksempelvis lyder: "Er der nogle spørgsmål?" Eller: "Har alle forstået, hvad vi skal?" Svarene på disse spørgsmål kommer så tilbage som udpræget tavshed eller som: "Ja, vi har forstået!"

Det har folk som regel også, men kun ud fra deres egen præmis. Og med flere aktører som nu skal i gang med at handle koordineret, er der én vigtig ting, som mangler: Den koordinerede forståelse. Resultatet af dette er velkendt.

Alt for ofte må man tilbage til 'tegnebrættet', fordi handlingerne er for divergerende, til tider modarbejdende. Og særlig ledelsen føler sig ansvarlig for ikke at have været tydelig nok i sine udmeldinger. Det råder man bod på ved at gøre sig ekstra umage for at være tydelig, hvilket sker ved at gentage budskabet, både i tale og i skrift.

Karrusellen kører rundt, men organisationen flytter sig reelt kun meget lidt, ja i nogle tilfælde går det baglæns.

Men hvis refleksion er svaret, hvad er så spørgsmålet?

En måde at formulere det på kunne være: "Hvordan kan en organisation kommunikere, så vi hele tiden har den anden og de andres perspektiv for helheden for øje?"

Hensigt

Her kan begreberne hensigtsmæssighed og gensidighed faktisk en hel del.

De to ord inviterer både til en individuel undren over, hvad jeg selv har gang i og også til en refleksion i forhold til, hvordan en given handling eller aktion har effekt i forhold til et større perspektiv.

Et eksempel fra virkeligheden:

En leder bliver ringet op af en medarbejder, som vil have godkendt et budget. Lederen spørger – efter at have lyttet opmærksomt til medarbejderen – hvad der særligt er hensigten med budgettet? Det kommer der så et velovervejet svar på. Herefter spørger lederen: "Hvad tror du, jeg tænker på nu i forhold til det?" Efter lidt tavshed kommer medarbejderen med to punkter, som hun efter bedste skøn mener, hendes chef har i tankerne. Det fører til en yderligere snak, og hele samtalen tager alt i alt cirka 4-5 minutter. Budgettet ender med at blive godkendt.

Men selv i det tilfælde, hvor godkendelsen måske ikke var blevet givet, er det et glimrende eksempel på, hvordan en kommunikation kan foregå ud fra et helhedstænkende og involverende perspektiv.

Det skal siges, at hele den forvaltning igennem længere tid havde arbejdet målrettet med, hvordan deres kommunikation kunne understøtte en bedre koordinering generelt og særligt i forhold til tværfaglige og tværorganisatoriske samarbejdsprocesser.

Og selvom der stadig er et arbejde at gøre, særlig for ledelsen med hensyn til at implementere den form for kommunikationskultur, så er de kommet rigtig langt.

Den opfattelse understøtter jeg med, at det nu ofte lyder sådan på gangen eller under møderne: "Det havde jeg ikke selv overvejet", eller "Hvad ville den afdeling mon sige?" eller "Hvad ville borgeren mon spørge os om, hvis han/hun var her lige nu?"

Med andre ord, så har nysgerrigheden fået plads, og deres mødeafholdelse bygger nu på gensidig refleksion før handling, hvor det tidligere mere byggede på handling for handlingens skyld.

Godt begyndt er...

For at komme godt i gang med implementering af en bedre refleksionskultur skal man primært gøre sig tre overvejelser:

1. Har vi vilje og mulighed for at mødes?

Nogle organisationer har næsten helt afskaffet fysisk mødeaktivitet, og ofte lyder begrundelsen, at der er så travlt, så man skal være i drift hele tiden.

Til det er der kun én ting at sige: Få skabt mulighed for at se hinanden i øjnene igen og under strukturerede forhold. Det behøver ikke være timelange møder. Start i det små og brug en halv time på en konkret udfordring.

2. Ægte tillid

At føle tillid er noget af det, vi danskere er blevet anerkendt for at være gode til. Jeg oplever dog, at vi nogle gange er mindst lige så gode til konfliktskyhed.

Ægte tillid bygger også på ærlighed. Det er vigtigt at kunne sige det, der skal siges. Sådan er det i vores hjem, og sådan skal det også være på arbejdspladsen.

Indarbejd derfor en sproglig opmærksomhed. Undersøg, om I taler på en anerkendende måde med respekt for de forskelligheder, der er i jeres organisation. Både når der er hverdagsting på dagsordenen, og når det er mere ømtålelige emner som fx konflikter. Og gør det tydeligt, at det skal være sådan, fordi I har et fælles ansvar for et godt og livgivende arbejdsmiljø.

3. Kultur

En kultur der bygger på refleksion og nysgerrighed, er ikke et mål, I skal nå frem til. Det er en kultur, I skal leve og skabe hver eneste dag. Folk får andet arbejde, går på pension, nye folk kommer til, og som bekendt er kultur ikke et konstant selvstændigt fænomen.

Det er skabt af organisationens medlemmer i et konstant samspil af påvirkninger og adfærd. Hvis man vil ind på denne vej, skal man derfor være indstillet på at blive på den og arbejde for det.

Lyt med nærvær

Afslutningsvis vil jeg dele et sæt erfaringer, der igennem hele mit arbejdsliv konsekvent har været medskabende for gode, langtidsholdbare resultater.

Uanset hvilket organisatorisk arbejde, man ønsker at udvikle eller bare have fokus på, vokser succeserne – og især de langtidsholdbare – ud af processer, der bygger på gensidig respekt, insisterende involvering og transparens.

Gensidig respekt siger sig selv. Men jeg vil dog fremhæve, at i et refleksions- og nysgerrighedsparadigme er gensidig respekt i høj grad det, man viser andre ved blot at lytte.

Lytte med nærvær og uden selv at have munden fuld af ord.

Insisterende involvering går på, at man som organisationsmedlem har pligt til at deltage aktivt i ethvert udviklingsarbejde. Og det er ultimativt ledelsen, som har til opgave at sikre, det sker. Insisterende ledelsespraksis går hånd i hånd med involverende og anerkendende ledelse.

Transparens handler om, at man som leder står åbent frem med overvejelser og beslutninger, så medarbejderne har mulighed for at være nysgerrige.

Sokrates, der er akkrediteret som fader til meget af den vestlige filosofi, har sagt: "Ægte visdom er at erkende, at du ingenting ved". Jeg bruger ofte det citat til at pirke til min egen nysgerrighed, og hermed er opfordringen givet videre.

God fornøjelse!

Inspiration

Weick, Karl E. (2005): Sensemaking in Organizations. Sage Publications Hornstrup, Carsten & Johansen, Thomas: Strategisk ledelse i et systemisk perspektiv. Dansk Psykologisk Forlag Gittell, Jody Hoffer. (2012): Effektivitet i sundhedsvæsenet. Munksgaard Steensen, Elmer Fly (2008): Virksomheders strategiprocesser og præstationer: Topdown styring skader effektiviteten. Ledelse & Erhvervsøkonomi, 1/2008. Bateson, Gregory. (2000): Steps to an ecology of mind. University of Chicago Press

Bosted i Tønder scanner sig til svar

Af Mathias Falkengaard, TeleCall



Mathias Falkengaard
Journalist og kommunikationsmedarbejder hos Tele Call.

Tele Call specialiserer sig i enkle telefoner og hjælpemidler til ældre og handicappede.



Handicap Løgumgård – et bosted i Tønder Kommune – bruger en app og QR-koder, når de skal have hjælp til nogle af hverdagens udfordringer. En forsker håber på at se flere af den slags velfærdsteknologiske løsninger i fremtiden.

■ Forestil dig, at du som nyansat på et bosted for svært udviklingshæmmede skal finde ud af, hvad de tegn, som en beboer selv har udviklet, betyder. På Handicap Løgumgård i Tønder har de fundet løsningen på den udfordring.

Den løsning hedder MOBI:DO, og er en app. Når medarbejderen står med en konkret udfordring, tager han eller hun sin mobiltelefon frem og scanner den QR-kode, som passer til udfordringen. En guide på skærmen viser, hvordan situationen bør håndteres.

Hjælper med mange opgaver

Instrukserne dukker op på telefonen, og giver dermed medarbejderen mulighed for at løse den aktuelle udfordring. På den måde får personalet på Handicap Løgumgård hver dag hjælp til at kunne hjælpe borgerne – og i mange forskellige situationer.

”Forflytning er klart en af de ting, vi bruger det til. Derudover bruger vi det til dagstrukturer for borgerne, til handleplaner, til instrukser til medarbejderne, jamen, stort set til alt, hvad vi kan putte ind,” fortæller Esther Hjort Petersen, der er områdeleder ved Handicap Løgumgård.

Hun har sammen med ledelsen konstant mulighed for at tilpasse indholdet af QR-koderne, så det er opdateret. Et af de områder hvor det er særligt relevant, er ved tegn til tale.

”Nogle af borgerne har jo udviklet deres egne tegn. Der er dialekter inden for tegn til tale, lige som i det talte sprog. Her er det en fordel, at du kan se, hvad det egentlig er, denne her borger mener med et udtryk med hjælp fra en ordliste eller en ordbog,” siger Esther Hjort Petersen.

Forsker: God løsning

Jette Bangshaab, der er forsker i velfærdsteknologi ved University College Nordjylland, er glad for initiativet.

”Jeg synes, det lyder som en meget kvalificeret

løsning, der søger at imødekomme personalet. De kan forberede sig på, hvad det er for en borger, de møder, og hvilke behov vedkommende har for hjælp, hvis ikke de kender den pågældende borger i særlig grad,” siger Jette Bangshaab, der gerne ser flere af den slags initiativer.

I Tønder er det meningen, at MOBI:DO skal implementeres fuldt ud på Handicap Løgumgård.

Slipper for papirarbejde

Selve idéen med, at medarbejderne har adgang til beskrivelser, der er placeret rundt omkring på Handicap Løgumgård, er ikke ny. Sådan arbejdede de også før MOBI:DO kom ind i billedet. Men det var en noget mere omstændelig proces, hvis man spørger områdelederen.

”Det er en stor hjælp for medarbejderne, at de kan tilgå de her beskrivelser via QR-koderne, hvor der så står nedenunder, hvad det er en for en beskrivelse, der ligger inde i koden – frem for før, hvor vi havde det hele printet i papirform, og så var det tit i sådan nogle charteks, der hang på væggen. Nu kan de så i stedet scanne denne her QR-kode med deres arbejdsmobiltelefon og få vejledningen med direkte i arbejdet. Det gør det hele meget lettere,” siger Esther Hjort Petersen.

Handicap Løgumgård kan også ændre beskrivelserne digitalt.

Det sparer tid for medarbejderne og har således lettet arbejdsbyrden for mange på bostedet.

”De steder, hvor det er fuldt implementeret, er medarbejderne super glade for det, for når der skal laves rettelser i nogle af beskrivelserne - og det sker jævnligt - skal man ikke huske at få skiftet alle papirerne, men kan lave rettelsen inde på computeren,” fortæller områdeleder Esther Hjort Petersen.

Forsker Jette Bangshaab vurderer, at vi vil komme til at se flere af den typer velfærdsteknologiske løsninger for fremtiden.

En løsning for fremtiden

"Det er jeg overbevist om, at vi gør; men det kommer til at tage tid. Der er ikke mange økonomiske ressourcer inden for området til udvikling af moderne velfærdsteknologiske løsninger, der kan komme disse borgere til gavn," fortæller Jette Bangshaab.

Det ærgrer forskeren, der ser mange klare fordele ved at tage moderne teknologi i brug for at hjælpe borgere. Det gælder især i arbejdet med mennesker med udviklingshæmning, hvor der mange steder kan være stor hjælp at hente i velfærdsteknologien.

"Ved et fokus på at udvikle og implementere velfærdsteknologiske løsninger i samarbejde med udviklingshæmmede (borgere, red.), kan de velfærdsteknologiske løsninger udvikles mere individuelt. Herved kan de i højere grad tilpasses den enkeltes behov og forudsætninger, hvorved

moderne velfærdsteknologiske løsninger kan danne afsæt for at udviklingshæmmede kan få en højere grad af selvstændighed og uafhængighed i hverdagen," forklarer Jette Bangshaab.

Velfærdsteknologi – personalets ven

Handicap Løgumgård og deres brug af MOBI:DO viser, hvad moderne velfærdsteknologi kan. Systemet hjælper først og fremmest de udviklingshæmmede beboere i Tønder, men det er samtidigt et arbejdsredskab for personalet. Og ifølge områdeleder Esther Hjort Petersen ville de have meget svært ved at skulle give afkald på det igen.

"Så ville det betyde, at vi skulle gå tilbage til papirudgaverne igen. Det ville være rigtig meget op ad bakke, tænker jeg," siger Esther Hjort Petersen. ■

Nyt eksklusivt netværk for ledere af tilbud på handicapområdet



Det specialiserede område står over for en rivende udvikling, der skal imødekomme de tendenser og udfordringer, man ser nationalt. Derfor etableres et landsdækkende ERFA-netværk anno 2017, som er 100 % målrettet driftsledere på handicapområdet.

Fem konkrete og faglige temaer

ERFA-gruppen mødes fem gange, hvor forskere, praktikere m.fl. inspirerer hinanden med udgangspunkt i et konkret tema. Netværket har fokus på innovativ driftsledelse med udgangspunkt i følgende ledelsestemaer:

- Ledelse af tværfaglige indsatser
- Ledelse af medborgerskab
- Effektmåling og dokumentation
- Integrering af frivillige i indsatsen
- Ledelse af kvalitetsudvikling på botilbud

Mere information?

Kontakt koordinator Tina Yde Rothberg på tyr@type2dialog.dk og få tilsendt praktiske oplysninger om indhold, tilmelding, sted, pris mv.



TYPE2DIALOG

Huset på hovedet

Af Lykke Baran

Huset på hovedet er for dig, der føler dig alene med alle de stærke, modsatrettede følelser, som er forbundet med at få et barn, der ikke er som de andres. Du får sat ord på de uudtrykte tanker og følelser og bliver inspireret til, hvordan du finder dig selv midt i den uoverskuelige række af diagnoser, tabubelagte tanker og bekymringer om fremtiden. Samtidig viser de opløftende tankestrømme dig vej mod forløsningen med svarene på de mange spørgsmål, der hjemsøger dig. Bogen er som et hus, hvor hver side er en dør, der åbner op for nye forfriskende vinkler på livet.

Som sundhedsplejerske har Lykke Baran haft muligheden for at se ind i tusindvis af sunde og raske børns øjne, følge deres normale udvikling og følge op, når nogle bevægede sig uden for rammerne. Efter selv at have fået et barn med handicap søger hun med sin datter et fredfyldt sted, hvor de helt og fuldt kan være sig selv – og inviterer andre til det samme – også dig!

Fagpersonale og pårørende kan her få et unikt indblik i, hvordan det er at være forældre til et barn med særlige behov, og en forståelse, der rækker langt ud over, hvad man kan hente i faglitteraturen.

Ny bog hos Social Viden
Pris kr. 199,-

Autismens ABC

Af Anita Neander Knutzen

Denne bog er skrevet til dig, der har brug for viden om autismebegrebet på en overskuelig måde uden brug af fagudtryk.

Bogen er skrevet som et opslagsværk med en kort beskrivelse af autismens hovedpunkter efterfulgt af cases dels fra mit eget liv som mor – dels fra mine erfaringer som socialpædagog.

“Da Cecilie som 12-årig blev diagnosticeret med Aspergers Syndrom, vidste jeg intet om autisme!

Vores verden var kaotisk! Cecilie gik i normal folkeskole, men var der næsten aldrig. Hun var i mistrivsel og magtede ikke skolen. Nedsmeltninger var en del af vores hverdag.”

På vej mod 3. oplag
Pris kr. 150,-
Sælges også som e-bog

Køb online på www.socialtlederforum.dk under Social Viden.
Alle priser er incl. moms og ekskl. forsendelsesomkostninger.

Boganmeldelse

Lær af de gyldne øjeblikke – en håndbog i ledelse med mening

Af Mie Plotnikof, UCC



Mie Plotnikof

Cand. mag. pæd. og
ph.d. i offentlig ledelse
og organisation, forsker
på Professionshøjskolen
UCC.

Med denne udgivelse har forfatterne begået en anvendelsesorienteret og praksisnær 'håndbog'. Bogen fylder mere end en håndbog med sine 137 sider og relativt store sideflader - men det gør ikke noget. Den når både at give en indføring i principperne for sit centrale bidrag, nemlig 'MeningsMetoden' - og et indblik i de praktiske foranstaltninger og arbejdsfaser, der hører til metodens praktiske anvendelse.

Aktuel og anderledes

Bogen er opbygget af to dele. Den første del gennemgår metodens seks grundpiller i form af a) den enkelte grundpilles principelle pointe og b) den enkelte grundpilles potentiale set fra en eksperts synspunkt. Sidstnævnte figurerer som interviews i forlængelse af hvert kapitel. Bogens anden del indeholder konkret vejledning og erfaringer med blandt andet procesdesign, ledelsesstrategi, medarbejderinddragelse og kollektiv meningsskabelse. Del 2 krydres også af løbende interviews, men denne gang med hverdagens eksperter, nemlig forskellige aktører fra dagtilbudsfeltet (fx pædagoger, institutionsledere, områdeledere, forvalt-

ningsmedarbejdere og -chefer), der har medvirket i forfatternes empiriske arbejde.

Undervejs er der også illustrationer, fotografier og øvelser som skal stimulere læserens refleksioner og arbejde med bogen.

NPM – og meningsløshed

Så langt, så godt – og lad mig så kort dvæle lidt ved bogens problemer og løsninger:

Bogens centrale problemstilling vedrører de (negative) effekter, som nutidens styringsformer har på offentlige medarbejdere, ledere og deres arbejde med diverse velfærdsydelser.

Helt konkret rettes det kritiske blik mod New Public Management (NPM) og det, der følger denne styringspraksis i den offentlige sektor i Danmark – herunder et stærkt fokus på måling, detailstyring, standardisering, konkurrence, dokumentation og evaluering.

Alle, der har arbejdet i den offentlige sektor inden for de sidste 20 år, vil kunne genkende dette fokus – og formentlig også dertilhørende problemer, uanset om de har at gøre med vuggestuer, SFO'er, skoler, sygehuse, hjemmepleje, beskæftigelsesindsatser etc. Mange læsere vil også kunne beskrive en eller anden oplevelse af 'meningsløshed' som følge af NPM-relaterede praksisser.

God inspiration til mere mening

Derfor synes bogen her at have fat i et meget aktuelt emne, nemlig mening i arbejdet og i ledelsen, og det vil jeg rose den for.

Bogen (ikke nødvendigvis MeningsMetoden, som bogen markedsfører!) kan bidrage til at gøre ledere og medarbejdere mere opmærksomme på, hvordan 'meningsskabelse' bliver en væsentlig del af deres hverdag, og gøre dem målrettede i at

arbejde med kollektiv 'meningsskabelse'.

Om det så gør ledelsen mere meningsfuld end den var før, kan jeg ikke love.

Ej heller om eller i hvor høj grad, de meninger, der opleves og forhandles i samtalerne blandt ledere og medarbejdere, bliver mere fælles og mindre forskellige, end de var.

Men jeg er heller ikke sikker på, jeg mener, at det er målet – for ledere og medarbejdere skal vel forstå, se og behandle forskellige arbejdsopgaver, og derfor er deres forskellighed netop vigtig.

Derimod vil jeg håbe, at bogens fokus på 'meningsskabelse' kan fremme dialog mellem forskellige perspektiver, fagligheder og interesser, der er i spil på enhver arbejdsplads, samt belyse hvordan forskellighed netop kan blive et potentiale til at arbejde med komplekse velfærdsopgaver.

Hvis "Lær af De Gyldne Øjeblikke" kan bidrage hertil, vil jeg hellere end gerne anbefale den!

Så jeg håber, at læseren tager forfatterens opfor-

dring om 'meningsskaben' i egen (kritiske) hånd – og bruger bogens principper, ekspertudsagn, modeller og øvelser i det omfang, de kan finde mening med det. Bogen og MeningsMetoden må nemlig ikke blive endnu et koncept, der udrulles hovedløst over arbejdspladsens mennesker og opgaver. For det ville ikke give den store mening.

Anmeldelsen har tidligere været bragt på den offentlige.dk i juni 2016.

Charlotte Larsen, Steen Hildebrandt & Trine Beckett: Lær af De Gyldne Øjeblikke. Akademisk Forlag, 2016.



Skriv en artikel til SOCIAL UDVIKLING

Mange af artiklerne i dette tidsskrift er skrevet af fagpersoner inden for det social- og ledelsesfaglige område. Målet er at dele værdifuld viden og erfaring vedrørende handicap, psykiatri og ledelse.

Tidsskriftet SOCIAL UDVIKLING henvender sig til alle med interesse for det social- og ledelsesfaglige område, herunder praktikere, ledere, studerende og forskere, som ønsker at holde sig opdateret med ny viden, nye muligheder og praksiserfaringer.

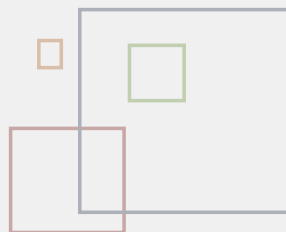
I redaktionen modtager vi gerne artikler til SOCIAL UDVIKLING. Har du erfaringer fra udviklingsprojekter på tilbuddet eller har du i forbindelse med din uddannelse eller forskning lavet et projekt, der er kommet nyttig viden ud af, er du velkommen til at sende os et artikelforslag. Vi modtager også gerne forslag til anmeldelser af fagbøger eller ideer til emner, som bør belyses i SOCIAL UDVIKLING.

Vi kan også tilbyde assistance i forhold til ideudvikling – og sparring under selve skriveprocessen.

Artikler, anmeldelser og ideer sendes til ansvarshavende redaktør Bo Møllerup på bomo@socialtlederforum.dk.

Med venlig hilsen

SOCIAL UDVIKLINGs redaktion



SOCIAL UDVIKLING
Social- og ledelsesfagligt tidsskrift • 5-2016

