



# Det nye sort på hvidt

Lederkonference: Faglighed og faglig ledelse kan og skal tilbageerobre sin centrale rolle på det socialpædagogiske område



23  
15



23/2015

27. NOVEMBER

ISSN 0105-5399

**Ansvarshavende**Forbundsformand  
Benny Andersen**Redaktion**Jens Nielsen (redaktør), jni@sl.dk  
Maria Rørbæk, mrk@sl.dk  
Tina Løvbohm Petersen, tln@sl.dk  
Steven Leweson (layout), stl@sl.dk

Prik, læserindlæg, artikler og anmeldelser er ikke nødvendigvis udtryk for redaktionens eller organisationens mening. Redaktionen påtager sig intet ansvar for uopfordret indsendt stof.

Alle artikler fra Socialpædagogen tilbage til 1999 kan findes på [www.socialpaedagogen.dk/arkiv](http://www.socialpaedagogen.dk/arkiv)

**Adresse**

Socialpædagogen  
Brolæggerstræde 9  
1211 København K  
Tlf. 7248 6000. Fax 7248 6001  
Åbningstid: mandag-onsdag 9-15,  
torsdag 9-17, fredag 9-13  
redaktionen@sl.dk  
[www.socialpaedagogen.dk](http://www.socialpaedagogen.dk)

**Læserbreve og kronikker**

Socialpædagogen er forpligtet til at optage læserbreve fra medlemmer. De må højst fylde 2.000 anslag. Læserbreve med injurierende indhold kan afvises. Kronikker bringes efter en redaktionel vurdering og må højst fylde 8.000 anslag. Læserbreve og kronikker, der bringes i bladet, offentliggøres også på internettet. Indlæg sendes til redaktionen@sl.dk

**Annoncer**

Sendes til redaktionen@sl.dk  
Se priser, formater, deadlines osv. på [www.socialpaedagogen.dk/annoncer](http://www.socialpaedagogen.dk/annoncer)

**Kommende deadlines**

Deadline for læserbreve og stillingsannoncer til 24/2015, der udkommer den 11. december, er mandag den 30. november kl. 12. Deadline for stillingsannoncer til 1/2016 er den 16. december kl. 12. For tekstsiderannoncer er deadline til 1/2016 mandag den 14. december.

Redaktionen af 23/2015 er afsluttet den 19.11.2015

**Abonnement**

Abonnementspris 2015/2016:  
969,00 kr. inkl. moms (24 numre)  
Løssalg: 48,00 kr. + porto

**Oplag**

44.193 i perioden  
1.7.14-30.6.15

**Produktion**

Datagraf Communications A/S, Aarhus

**Forsidefoto**

Nils Lund Pedersen

Medlem af:



## KOMMENTAR

Regeringen er ikke bare uenige med os, men uenige med et massivt flertal i befolkningen, når den ikke vil prioritere mennesker med handicap yderligere

## Er handicapområdet ikke kernevelfærd?

Af Benny Andersen  
Forbundsformand



FOTO: RICKY JOHN MOLLOY

Regeringen og de borgerlige forligspartier vil styrke kernevelfærden. Det betyder flere penge til ældre- og sundhedsområdet. Derimod er der ikke lagt op til ekstra midler til handicapområdet. Kære regering, er handicapområdet ikke kernevelfærd?

For mig at se er handicapområdet ellers meget præcist kernevelfærd. Det er velfærd for de mennesker, der har få eller ingen muligheder for selvforsørgelse. Det er hjælp og støtte til de mennesker, der har det sværest. Derfor overrasker det mig også, at regeringens definition er så snæver, som flere penge til sundhed og ældre er udtryk for.

Vi er klar over, at der ikke kommer flere penge i kommunekasserne den kommende tid. Så der skal fortsat prioriteres skarpt. Før finanslovsforhandlingerne høstede regeringen en pct. af kommunernes økonomi de kommende år med det såkaldte omprioriteringsbidrag. Det bidrag er penge, som kommunen skal betale til staten. Her vil nogle kommuner finde besparelser på handicapområdet. Men der kommer ikke nogle penge retur, når nu kernevelfærden styrkes. Her vil ældre og sundhed alene få tilført midler.

Når handicapområdet ikke bliver prioriteret, så vil det uden tvivl betyde kommunale nedskæringer. Omfanget kender vi ikke til fulde endnu, men de sidste par år har givet os indikationer i retning af mulige kommunale besparelser som:

- Ændrede visitationer. Bostøtte frem for botilbud.
- Sammenlægninger eller lukninger af forskellige tilbud.
- Indskrænkning i borgernes aktivitets- og samværstilbud.
- Frivillig indsats erstatter individuel socialpædagogisk støtte.
- SOSU-assistenter erstatter socialpædagoger.
- Reduktion i efteruddannelsesbudgetter.
- Indskrænkning i tilbuddet om ledsagelse.

Men det er ikke kun os socialpædagoger, der mener, at hjælp og støtte til mennesker med handicap er kernevelfærd. Faktisk viser en undersøgelse, som Gallup har lavet for os, at hele 90 pct. af danskerne er enige i, at det er kernevelfærd. Så regeringen er ikke bare uenige med os, men uenige med et massivt flertal i befolkningen, når den ikke vil prioritere mennesker med handicap yderligere.

Diskussionen om, hvad der er kernevelfærd, er ikke ovre. Jeg håber, at du vil tage den med kollegaer, familie og venner. For hvis ikke vi får fortalt om konsekvenserne af ikke at betragte handicapområdet som kernevelfærd, så er det handicapområdet, der må holde for igen næste år. Og året efter. Det vil jeg gøre alt for ikke sker.

## INDHOLD



FOTO: NILS LUND-PEDESEN

**04 LEDELSE**

Er faglig ledelse det nye sort efter en årrække med New Public Management og et tungt forvaltningspres på det specialiserede socialområde? Det var spørgsmålet, der blev stillet på Socialpædagogernes lederkonference, og ja, der er i den grad behov for faglige ledere og for socialpædagogisk faglighed i ledelseslaget, lød det fra oplægsholderne. Faglig ledelse er kernen i professionel ledelse og som sådan indgangen til den udvikling af faglig kvalitet, politikerne efterspørger. Men nogen let opgave er det ikke. Den kræver en ny hybrid-leder, der kan sammentænke forskellige ledelsesformer og være indenfor og udenfor sin egen faglighed samtidig, og det kræver netop en hyperstærk faglighed, lød det på konferencen – der også bød på dilemmaer til Mads & Panelet

**04** Fagligheden skal tilbage i højsædet

**07** I fremtiden skal du være hybrid

**10** Dilemmaer til Mads & Panelet – og dig

**13** Kønnen spiller ind på din lederfremtid

**14 FORSKNING**

'Hopper du ikke på ambulancen, så mister du chancen... De voksne er flinke nok, men ambulancen kører jo'. Sådan siger et af de ti unge bandemedlemmer, der kommer til orde i ny forskningsrapport. Formålet er at høre bandemedlemmernes egne perspektiver på bl.a. de socialpædagogiske indsatser. Og en af pointerne er, at nogle unge kan være svære at nå i aldersspændet mellem ca. 14 og 20 år – og at der derfor kan være behov for både en tidligere og senere indsats

**14** Stemmer fra en bande

**16 ARBEJDSMILJØ**

Ledere, og for den sags skyld også medarbejdere, vender alt for ofte blikket stift i retning af det sted, problemerne udspiller sig. I stedet for at gå op i helikopterperspektiv og få øje på de årsags-sammenhænge, der er i spil på tværs i institutionen. Sådan siger organisationspsykolog Per Hulstrøm. Det er mere reglen end undtagelsen, at når der er orkan ét sted på arbejdspladsen, så findes den egentlige årsag et andet sted – og meget ofte er det rent faktisk blot et vingeslag, der starter miseren, siger Hulstrøm, der har udviklet et enkelt redskab, der kan hjælpe med at afdække det egentlige problem

**16** Djæveln ligger i proceduren

**20 BØGER**

**21** MAGTANVENDELSE  
Ny lov på vej

**22** SOCIALE INVESTINGER  
Jo, det betaler sig

**23** EU-AFSTEMNING  
Forbehold for forbehold

**24** BOSTEDER  
Debat om socialtilsyn

**24** KOMMUNER  
Mange fejl i handicapsager

**26** SYNSPUNKT  
Mentalisering – at se bag om adfærden

## LEDELSE

Måske skulle vi skrue ledelsesteorien 10 år tilbage, for faglig ledelse er, som jeg ser det, for vigtig til at overlade til en teamkoordinator – den er grundlaget for den samlede ledelse

Søren Vøxted, lektor, SDU

# Fagligheden skal tilbage i højsædet

Faglig ledelse er kernen i professionel ledelse og som sådan indgangen til den udvikling af faglig kvalitet, som politikerne efterspørger, sagde ledelsesforsker Søren Vøxted på Socialpædagogernes lederkonference

Af Jens Nielsen, jni@sl.dk  
Foto: Nils Lund Pedersen

Han var mineingeniør, Henri Fayol, der for 100 år siden gjorde sig nogle tanker, som opfattes som grundlaget for moderne ledelsesfilosofi. Tankerne formulerede franske Fayol om til 14 principper for ledelse – principper om ret og pligt, ligebehandling og magtens fordeling og udmøntning. For lederen har jo magten og er en person, der udøver sit arbejder gennem andre.

Sådan indledte Søren Vøxted sit oplæg om 'lederens rolle i den innovative praksis' på Socialpædagogernes lederkonference. Og han pegede på, at offentlig ledelse gennem det seneste årti i stigende grad blevet et fag i sig selv. Og, tilføjede han med et smil:

– Nu er der så mange penge i uddannelse af ledere, så det bliver svært at lave om på igen.

Søren Vøxted er lektor ved Institut for Ledelse og Virksomhedsstrategi på Syddansk Universitet og talte med afsæt i en undersøgelse, han sammen med to forskerkolleger netop har været med til at lave for Væksthus for Ledelse.

I undersøgelsen har forskerne gennem et år fulgt syv offentlige ledere og deres arbejdspladser, og de har haft fokus på lederen som den, der skaber plads til nytænkning, forandringer og nye løsninger – som skabes af medarbejderne gennem deres faglighed.

Men, advarede han, den faglige ledelse og driften af den daglige praksis er i højere og højere grad blevet udskilt som noget, der kan klares i et

selvstyrende team, og som derfor ikke længere er en del af ledelsesopgaven for fx en leder på et socialpædagogisk tilbud.

– Måske skulle vi skrue ledelsesteorien 10 år tilbage, for faglig ledelse er, som jeg ser det, for vigtig til at overlade til en teamkoordinator – den er grundlaget for den samlede ledelse. Man kan sige, at ledelse retter sig imod den faglighed, der praktiseres hver dag på arbejdspladsen, sagde Søren Vøxted.

## Uformelle ledere i front

Hvis ikke det er sådan – hvis der ikke er den tætte forbindelse – kan der blive meget langt mellem visioner og ambitioner på den ene side og udmøntningen i praksis på den anden. Søren Vøxted pegede på folkeskolereformen, som man politisk har italesat som et paradigmeskifte, men hvor de store planer efter deres rejse ned gennem systemet ender på lærerværelserne med at være et spørgsmål om lærernes faglige praksis.

– Og hvis fagligheden er selve kernen i forandringsdagsordenen, er det så ikke uansvarligt at overlade den til folk uden faglig indsigt, spurgte han.

Kaster man et blik rundt på arbejdspladserne, som Vøxted og hans to forskerkolleger fx har gjort i deres undersøgelse, står det klart, at førstelinjelederne er professionelle faglige ledere. Og det er godt, men det indebærer også et problem:

– Der er ingen tvivl om, at de faglige koordinatorer i det daglige gør et godt stykke arbejde og får fagligheden til at spille. Men de er jo uformelle ledere og har ikke beslutningskompetencer og magt opad, konstaterede Søren Vøxted.

Til gengæld har medarbejderne brug for en leder, der har den faglige ballast i orden og kan oversætte fx en kommunes strategier til noget, der giver faglig mening og kan omsættes til faglige løsninger.

Som eksempel nævnte Søren Vøxted en situation, som mange nok kan nikke genkendende til: Kommunen har fået en brugertilfredsundersø-

## Professionsfaglig ledelse – det nye sort?

Der var fuldt hus til Socialpædagogernes lederkonference, der havde fokus på, hvad mulighederne og udfordringerne er for de socialpædagogiske ledere. Hvordan kan de med deres faglighed som afsæt positionere sig i lederlandskabet?

Læs mere fra konferencen på [www.sl.dk/leder](http://www.sl.dk/leder)



gelse – sådan en med 'på en skala fra 1 til 10, hvor tilfreds er du så med'-spørgsmål. Mens kommunalpolitikkerne og forvaltningen har fokus på, hvor godt eller dårligt fx et bosted scorer, giver tallene og de politiske ønsker og 'overskrifter' i sig selv ikke nogle bud på, hvad der skal gøres i praksis for at øge tilfredsheden. Det skal oversættes – og her er fagligheden et centralt redskab, påpegede Søren Vøxted – og understregede, at det ikke handler om, at lederen skal formidle 'kulturen' på et tilbud eller i kommune, men at det netop er fagligheden, der skal stå i centrum.

### I spidsen for forandringer

At det er sådan, skyldes netop det faktum, at omdrejningspunktet for faglig ledelse er kerneopgaven i egen organisation – og kerneopgaven ligger jo netop ude hos førstelinjelederen, sagde Søren Vøxted.

Dermed kommer faglig ledelse til både at bestå af driftsledelse og især af forandringsledelse.

– For at skabe forandringer – hvis strategierne skal udmøntes til praksis – skal de udformes specifikt og være fagligt forankrede. Og derfor er det nødvendigt, at førstelinjelederne tager forandringsledelse på sig som deres ansvar, sagde han.

De kommer på den måde også til at udøve strategisk personaleledelse – det er dem, der via deres faglighed kan få medarbejderne til at få tingene til at udvikle sig og spille.

Men det er svært – og det er langt fra altid, at tingene kommer til at hænge sammen, sagde Søren Vøxted, der som eksempel pegede på

reformen af erhvervsskolerne, hvor det på kort tid blev meget svært at finde plads til lærer Andersen, der ellers i mange år havde undervist og uddannet fagligt kompetente tømrere. Der blev simpelthen for langt imellem de unges forudsætninger og fagligheden blandt underviserne.

Og netop den sammenhæng er altafgørende inden for det offentlige:

– Det er afsindigt vigtigt i den offentlige sektor, hvor personaleressourcerne udgør 70 pct. af de samlede ressourcer. Derfor handler det om at få delegeret personaleledelsen ud til de faglige ledere. De to ting er uadskillelige, sagde Søren Vøxted.

### Lad djøf'erne oversætte

Rigtig mange ledere – og medarbejdere – har gennem de senere år oplevet et støt eller voldsomt stigende krav om dokumentation. Og også her har

Hvis fagligheden er selve kernen i forandringsdagsordenen, er det så ikke uansvarligt at overlade den til folk uden faglig indsigt

Søren Vøxted, lektor, SDU



### Diskuter på facebook

#### Hvorfor skal din leder være socialpædagog?

De øverste ledere på det specialiserede socialområde er i stigende grad blevet ledere for flere og er blevet trukket tættere på forvaltningen. Er djøf'erne ikke bedre til det? Hvorfor skal dine leder være socialpædagog?

Deltag i debatten på facebook / se hvordan på [www.sl.dk/facebook](http://www.sl.dk/facebook)



## Det handler om at vende tilgangen 180 grader: Lad fagligheden afgøre, hvad der skal måles på, og hvad og hvordan det giver mening af dokumentere – og lad så djøf'erne oversætte det til politikerne

Søren Voxted, lektor, SDU

den faglige ledelse muligheder for at indtage en naturlig nøglerolle, påpegede Søren Voxted.

– Mange betragter dokumentationen som en rituel tidsrøver – noget, som man nødtvungent skal gøre for andres skyld. Men det er vel egentlig rimeligt nok, at et område, der koster så mange penge som jeres, skal vise, hvad pengene bliver brugt til.

Men det betyder ikke, sagde Voxted, at man skal stille sig tilfreds med de krav og tilgange til dokumentationen, der kommer fra djøf'erne i forvaltningen:

– Min pointe er, at man gennem faglig ledelse kan stille anderledes krav til og pege på andre behov i den dokumentation og kvalitetsstyring, politikere og forvaltning ønsker sig. Det handler om at vende tilgangen 180 grader: Lad fagligheden afgøre, hvad der skal måles på, og hvad og hvordan det giver mening af dokumentere – og lad så djøf'erne oversætte det til politikerne, lød det fra Søren Voxted.

### Nærhed og faglig autoritet

En af hans sidste pointer i oplægget var, at faglig ledelse kun giver mening, hvis den foregår tæt på de ansatte. Han pegede på, at Henri Fayol i sin tid satte en grænse på 20 medarbejdere for hver faglig

leder – og medgav, at den grænse nok er overskredet i den offentlige sektor.

– Men der kan ikke være 50 om hver faglig leder – det giver ikke nogen mening, som jeg ser det.

Og ledelse tæt på i hverdagen er en forudsætning for at få den faglige udvikling og den udvikling af kvalitet i tilbuddene, som man efterspørger fra politisk hold, fastslog Søren Voxted.

Nærheden er også afgørende for, at det med succes kan lade sig gøre, at den faglige leder delegerer opgaver og ansvar ud til medarbejderne. Det er nødvendigt for at styre udviklingsprocesserne, der – påpegede Søren Voxted – jo ikke er styret af reflekser, men er resultatet af kognitive processer.

Han pegede som afslutning på, at faglig ledelse på den led indtager sin særlige plads i ledelseshierarkiet – med de kvaliteter, den nu har. Og at det er nødvendigt at genindsætte fagligheden på den centrale plads, den har måttet vige for den 'professionalisering' af ledelsen, der er sket.

– Men faglig ledelse er måske kernen i den professionelle ledelse. Måske skal vi tilbage til den autoritative leder, hvor lederens faglige viden, kunnen og autoritet er essentiel for udvikling og innovation, lød det fra Søren Voxted. ■

## Lederne og innovationen

Hvordan kan man som leder få fagligheden til at spire og skabe nye og bedre løsninger inden for fx det socialpædagogiske område – for de borgere, det hele handler om? Det har været fokus for forskningsprojektet 'Lederens rolle i den innovative praksis', som Søren Voxted og to forskerkolleger har lavet for Væksthus for Ledelse, og som er sammenfattet i publikationen 'Ledere og hverdagsinnovation'.

Her har de fulgt syv ledere og deres arbejdspladser gennem et år for at se, hvad det er, lederne gør for at skabe plads og tid til at udvikle praksis gennem medarbejdernes innovation i hverdagen. Innovation skal her forstås bredt og omfatter fx det, der i hverdagen bliver kaldt 'gode ideer' eller 'praktiske løsninger' – og det

kan enten være noget, man kommer på uden at tænke over det, eller resultatet af en bevidst indsats.

De tre forskere konkluderer, at der er tre ting, der går igen hos de ledere, der har held med innovative tiltag:

For det første er det faglige ledere, der som sådanne har fuld fokus på kerneopgaven og er tæt på medarbejderne og deres faglighed. Men det er ikke faglige ledere i traditionel forstand, men derimod ledere, der har fokus på udvikling af fagligheden og dermed optimere løsningen af kerneopgaven.

For det andet er det ledere, der er tydelige og klare i deres udmeldinger, som er til stede og tilgængelige i hverdagen

på arbejdspladsen, som er aktive og deltagende på møder og som går direkte til medarbejderne, hvis der er noget, der ikke stemmer.

For det tredje er det ledere, der ikke bare er budbringere, men kan oversætte, målrette og skabe mening i de tiltag, ideer og strategier, der kommer fra fx forvaltningen, så de virker i hverdagen. Og gør det med inddragelse af medarbejderne i processen.

Alt i alt kræver en innovativ praksis, at 'den faglige ledelse kommer tilbage i rampelyset', hedder det i sammenfatningen.

Hent publikationen 'Ledere og hverdagsinnovation' på Væksthus for ledelses hjemmeside via [www.kortlink.dk/htdv](http://www.kortlink.dk/htdv)



LEDELSE

# I fremtiden skal du være hybrid

Den nye faglige leder skal kunne sammentænke forskellige ledelsesformer og være indenfor og udenfor sin egen faglighed samtidig – og det kræver en hyperstærk faglighed, lød det fra Dorthe Pedersen på Socialpædagogerne lederkonference

Af Jens Nielsen, jni@sl.dk  
Foto: Nils Lund Pedersen

’Noget af det, der hed politik i går, hedder ledelse i dag’. Sådan lød den indledende replik fra Dorthe Pedersen, da hun på Socialpædagogerne lederkonference indkredsede de strategiske udfordringer, som den professionsfag-

lige leder står med, stillede sin diagnose og gav sine bud på, hvordan man som leder kan hacke sig ind på debatten om den offentlige værdiskabelse og få indflydelse på den.

For netop den offentlige værdiskabelse – hvordan vi i velfærdssamfundet kan skabe de goder, tilbud og ydelser, vi efterstræber – er måske netop det nye sort, sagde Dorthe Pedersen, der er lektor og ph.d. på CBS, Copenhagen Business School. Og dermed er det den dagsorden, som lederne inden for fx det socialpædagogiske område skal bruge kræfter på at påvirke og være med til at sætte.

Med andre ord: Hvordan pokker skal man som offentlig leder (og som lederens medarbejder) i dag navigere mellem de politiske krav på den ene side og den konkrete og fagligt funderede hverdag på den anden?

Let er det ikke, for der er indbygget en dobbelthed i de vilkår, man skal være leder i, og nogle

Man skal åbne den sorte boks og se, hvordan man kan forklare sammenhængene og belægge sin praksis med autoritet

Dorthe Pedersen, lektor og ph.d., CBS



## Her er lederne nogle, der leder nogle, der leder sig selv, og det kræver stor faglig indsigt og evnen til at håndtere relationer – og her kommer djøf'erne på den. Så måske er det nu, der er et stort åbent vindue for professioner som jeres?

Dorthe Pedersen, lektor og ph.d., CBS

spændinger, som det er ikke er sådan lige til at balancere, sagde hun og pegede på to retninger – to diskurser – som præger billedet.

### Djøf'erne kommer på den

På den ene side er der en dominerende ledelsesforestilling, der handler om 'eksekvering': Når noget er politisk vedtaget, så handler det bare om at få det gennemført. Det handler om mål og resultatstyring, om effekt og evidens og om adfærdsmodificering:

– Man taler om, at 'tingene skal implementeres i bund'. Central målstyring skal gennemsyre systemet. Det er sådan noget, de elsker i Finansministeriet – en slags forbedret udgave af det, vi kalder New Public Management, konstaterede Dorthe Pedersen.

På den anden side taler man om 'responsivitet' eller potentialitetsledelse: Her har man blik for mobilisering af ressourcerne og samskabelse og involvering. Man indtænker altså fx de ressourcer, en faggruppe eller et arbejdsområde selv har, som en del af løsningen og afsøger de forskellige muligheder. Man tænker i netværk og på tværs – betegnet som New Public Governance.

Det er ikke et skift, der sker fra den ene dag til den anden – de forskellige ledelsesformer findes som arkæologiske lag i hele den offentlige sektor, og er alle virksomme. Men New Public Management-tilgangen har svært ved at involveret og mobiliseret lokale ressourcer, og det åbner nogle muligheder for professionslederne i New Public Governance-tankegangen, mener Dorthe Pedersen:

– Her er lederne nogle, der leder nogle, der leder sig selv, og det kræver stor faglig indsigt og evnen til at håndtere relationer – og her kommer djøf'erne på den. Så måske er det nu, der er et stort åbent vindue for professioner som jeres?

### Fire forskydninger

Men i en ny form, vel og mærke: Dorthe Pedersen pegede på, at tiden måske kalder på en ny form for professionsfaglighed blandt lederne:

– Der er brug for hybride ledere, der kan sammentænke forskellige ledelsesformer. Ledere, der insisterer på at have højere ambitioner end resultatkontrakten med forvaltningen, som kan agere i de forskellige styreform, og som kan skabe helhedsperspektiver, der inddrager forskellige typer af viden og inviterer forskellige parter til at deltage.

Det er jo lidt af en mundfuld – men det kan måske ikke være anderledes, når der sker så store

forandringer, som der gør inden for offentlig velfærd, konstaterede hun – og oplyste fire omdrejningspunkter for de forskydninger, der sker:

Der bruges mange kræfter på at genopfinde 'kerneydelse' og 'offentlig værdi' – det, der på det socialpædagogiske område fx handler om relationerne og deres værdi eller effekt

Så taler man meget om den 'fleksible og flydende organisation', hvor er der arbejdes i fx netværk og projekter og med teamudvikling.

Der er også fokus på nye former for professionalisme via fx flerfagligt samspil, borgerinvolvering og samskabelse.

Og så sker der en fordobling af professionelt og organisatorisk ansvar, forstået på den måde, at lederen i stigende grad får ansvar for at mobilisere andres ansvar fra især professionelle og brugere.

### Offentlig værdi – hvordan?

Dorthe Pedersen udråbte derefter – med en hilsen til konferencens overskrift om, hvorvidt faglig ledelse er det nye sort – offentlig værdi og værdiskabelse til netop at være det nye sort. Det, som politikere og forvaltninger tænker i:

Det handler om, hvad der værdsættes af offentligheden og borgerne i bred forstand, men ikke mindst om, hvad der tilfører værdi til offentligheden og det samfundsmæssige fællesskab.

– Det handler på den ene side om, at vi vil have skræddersyede løsninger her og nu, og på den anden om, at der skal skabes noget, der er godt for samfundet og den offentlige sektor på både kort og langt sigt: Hvordan skaber vi bæredygtighed på længere sigt? Og hvordan tilbageerobrer eller rettere ny-fortæller vi de offentlige værdier i en tid, hvor vi privatiserer og outsourcer, spurgte Dorthe Pedersen – og bad forsamlingen komme med bud på, hvad offentlig værdi er, hvordan den skabes og hvordan den måles.

Fra salen lød allerførst en konstatering af, at lederne på det socialpædagogiske område i den grad taler ind i tiden og har gode muligheder for selv at erobre scenen – og derefter blev der givet et par konkrete eksempler:

Et sted har man frikøbt beboerformanden, så hun kan være med til ansættelsessamtaler og rundvisning af tilsynet ud fra devisen om, at beboerne skal være synlige i alle de sammenhænge, der er vigtige i deres liv.

Et andet indlæg pegede på, at det gælder om at holde balancen, når det fx kommer til inddragelse: Er det noget, man gør for borgernes skyld eller for den socialpædagogiske fagligheds skyld? Og hvad





stiller man op, når det, der på effektmålingen af inddragelsen trækker ned i regnskabet, i virkeligheden skyldes, at der er nogle borgere, der bare gerne vil have lov at være i fred?

### Skab helheder

Dorthe Pedersen svarede, at jo, der er nok nogle ting, man skal få sat flueben ved, så 'systemet' kan være tilfreds.

– Og man skal huske, at der er rimelig lang vej fra det, politikerne får at vide gennem data – altså om I har scoret 4,2 eller 4,7 på en eller anden måling – til det, der konkret opleves at skabe livskvalitet for borgerne, sagde hun og opfordrede til at tænke i nye baner:

– Her er det fx oplagt at bruge andre kommunikationsformer, når man skal dokumentere det levede liv: Billeder og film er politisk slagskraftige virkemidler – og så skal I jo ikke glemme, at politikere løber efter succeshistorierne, påpegede Dorthe Pedersen.

Det handler ikke om at gøre det ene eller det andet – men om at gøre begge dele:

– Man skal åbne den sorte boks og se, hvordan man kan forklare sammenhænge og belægge sin praksis med faglig autoritet, sagde hun.

I kampen om at definere offentlig værdi handler det nemlig i høj grad om at bruge sin faglige autoritet til at sætte den scene, der skal spilles på:

– Der er hele tiden kamp om at være den, der definerer det hele billede, og i den kamp er det ikke nok at holde sig til kodeks – man skal hele tiden levendegøre sin praksis. Man skal som tilbud og profession skabe en helhedshorisont, der indrammer værdier og målsætninger – det giver magt, sagde Dorthe Pedersen.

Men hvad er det så for en slags lederskab, det kræver at kunne udfylde den rolle, spurgte hun – og diskede op med en ordrig power point-slide, som bl.a. slog fast, at 'ledelse kommer til at handle om at forme og samskabe [...] og dernæst 'gennem inddragelse og interaktion at samle, opildne, mobilisere og mediere praksis, viden og ressourcer'.

– Og det er jo sådan noget, I er smadder gode til – hele tiden at skabe og samle, sagde Dorthe Pedersen og vendte tilbage til den hybride ledelse, hun havde nævnt tidligere.

### Hyperstærk faglighed

Altså lederen, som kan skifte mellem forskellige positioner og kan repræsentere flere værdier og helheder – uden at være nogen af dem helt. Som kan kommunikere horisonter for det fælles bedste, der forbinder modstridende sammenhænge og instanser. Og som kan invitere til relationel koordination og samarbejde mellem de parter, der skal til for at skabe offentlig værdi.

– Det er derfor, vi begynder at tale faglig ledelse igen. Det handler jo ikke om at være faglig fundamentalist og sige, at 'det mener jeg simpelthen, fordi jeg er socialpædagog'. Men hvis man skal være indenfor og udenfor sin faglighed samtidig – som hybrid professionel – skal man kunne se og forstå både egen og andres fagligheder og se samspillet og grænserne for det. Og det kræver det netop en hyperstærk faglighed, sagde Dorthe Pedersen.

Og sluttede hun lige af med en forventningsafstemning:

– Husk, at I skal være glade, hvis I bare får midlertidigt styr på det ustyrlige. I kan ikke regne med at have det hele tiden. ■

Hvis man skal være indenfor og udenfor sin faglighed samtidig – som hybrid professionel – skal man kunne se og forstå både egen og andres fagligheder og se samspillet og grænserne for det. Og det kræver det netop en hyperstærk faglighed

Dorthe Pedersen,  
lektor og ph.d., CBS



# Dilemmaer til Mads & Panelet – og dig

Dilemmaer er der masser af i en leders hverdag, og Socialpædagogernes lederkonference åbnede derfor med en særudgave af Mads & Monopolet, hvor et panel kom med deres bud på fem konkrete dilemmaer – hvad ville du gøre?

Af Jens Nielsen, jni@sl.dk

Foto: Nils Lund Pedersen

**S**kal jeg ansætte djøf'eren eller socialpædagogen som ny leder? Hvad pokker stiller jeg op med den fodsløbende medarbejder, der ikke følger med i den faglige udvikling? Og hvad gør jeg i en situation, hvor mine medarbejdere vil gå til pressen i en møgsag?

Sådan lød tre af de dilemmaer, der kom til debat, da Socialpædagogernes lederkonference blev skudt i gang med en særudgave af det populære radioprogram 'Mads & Monopolet'. Programmets vært Mads Steffensen havde sammen med konferencearrangørerne forberedt en række dilemmaer, som så helt i programmets stil blev præsenteret for et panel, der bød ind med deres bud på løsninger og udveje.

Radioens kendis-panel var dog til lejligheden skiftet ud med tre personer med indsigt i både socialpædagogik og ledelse: Fra scenen kom de skarpe replikker og gode råd fra Tina Wahl, kontorchef for Center for Social og Sundhed i KL, Kim Normann Andersen, professor ved CBS, hvor han bl.a. forsker i fagprofessionelle lederes arbejdsvilkår, og så Verne Pedersen, næstformand i Socialpædagogerne.

Nedenfor gengiver vi tre af de fem dilemmaer, panelet forholdt sig til, men i stedet for at referere deres debat, kan du, kære læser, nu selv forholde dig til dilemmaerne. Alene eller – hvis du er velsignet med sådan nogle – sammen med kollegerne. Hvad ville du og I gøre som leder?

## Dilemma 1: Djøf'eren eller socialpædagog?

Jeg er nyansat socialchef i en kommune, hvor der er en lang tradition for at ansætte socialpædagogiske ledere i de større socialpædagogiske tilbud.

Lige nu har vi en chefstilling, der skal besættes på en stor socialpædagogisk arbejdsplads med 250 medarbejdere.

Vi har kigget ansøgningerne igennem – og traditionen tro er der i ansættelsesudvalget lagt stor vægt på faglighed hos ansøgerne. Men jeg er faktisk i tvivl om, hvorvidt en leder med socialpædagogisk baggrund kan leve op til de krav, vi stiller til en leder i dag med hensyn til økonomistyring, strategi og eksekvering – ikke mindst fordi vi står overfor en større forandringsproces, hvor institutionen skal lægges sammen med et stort regionaltilbud. Oven i det har vi også søgt støtte til et stort europæisk projekt, der løber over fem år – og det vil den nye leder også skulle stå i spidsen for.

Vi har holdt ansættelsessamtaler – og ansvaret er nu mit. Men jeg er i tvivl, fordi de to profiler, jeg skal vælge imellem, er så forskellige. Så hvem skal jeg vælge som ny leder?

**A** En socialpædagog med en master i socialpædagogik, flere års erfaring her i kommunen og nu ansat i et mellemstort tilbud med helt samme målgruppe. Hun nyder stor anerkendelse blandt både medarbejdere og politikere i kommunen. Hun lever op til vores forventninger og de krav, vi stiller – og når det handler om økonomien, så har hun også tidligere vist, at hun med lidt hjælp kan fremvise fine tal på bundlinjen.

**B** En cand.scient.pol. med tre års erfaring i kommunen. Han har flere gange fremvist gode resultater i sit arbejde med kommunens strategi på det sociale område, og han arbejder dagligt med mål- og rammestyring. Han har super gode anbefalinger med sig fra sin tidligere arbejdsplads – en kommune, hvor han nærmest reddede deres økonomi på området og også fungerede som coach for kommunens socialpædagogiske ledere. Han kender med andre ord området og er i sin fritid også engageret i frivilligt arbejde med udsatte grupper. Han går dog for at være lidt at en hård hund ledelsesmæssigt – flere medarbejdere ansat i den kommune, hvor han sidst var ansat, har givet udtryk for, at han er mere optaget af tal, end han har forståelse for deres faglige udfordringer.

## Dilemma 2: Den tunge medarbejder

Jeg er afdelingsleder på et mindre kommunalt tilbud for voksne udviklingshæmmede med to afdelinger. Vi har netop fået at vide, at kommu-





nen næste år skal spare i alt otte pct. på budgettet. Meldingen er, at det kommer til at ske efter grønt-høstermetoden – og at der samtidig er indført totalt ansættelsesstop i kommunen.

Mit dilemma handler om en konkret medarbejder. Han har været ansat i nogle år, men han bidrager ikke rigtig til at udvikle det faglige miljø hos os. Han har svært ved at følge op på de mål og beslutninger, vi træffer – og jeg har flere gange fået klager over ham fra de øvrige medarbejdere. Jeg har haft adskillige samtaler med medarbejderen og været meget åben omkring situationen, men desværre har det ikke rigtig hjulpet. Jeg har derfor besluttet, at der ikke er anden udvej end at fyre ham – og jeg er ret overbevist om, at jeg godt kan lande en fornuftig aftale med fagforeningen i den her sag.

Nu er der så indført ansættelsesstop, og det ændrer jo på situationen. For nu kan jeg ikke genbesætte stillingen, hvis jeg afskediger ham. Derfor står jeg nu over for et konkret valg.

**A** Skal jeg beholde medarbejderen og bruge ressourcer på at få ham opkvalificeret på trods af, at jeg kan være meget i tvivl om, hvorvidt det vil sætte ham i stand til at udfylde sin rolle og få opbakning i teamet?

**B** Eller skal jeg holde fast i min beslutning om at fyre ham, selvom det medfører, at jeg vil få problemer med at få dagligdagen til at hænge sammen og vagtplanen til at gå op?

### Dilemma 3: Hvem tager vi hensyn til?

I vores kommune blæser der nye vinde på børne- og ungeområdet. Kommunen har indført en ny indsatsstrappe, hvor fokus i arbejdet med børn og unge er, at der skal gribes mindst muligt ind i barnets liv.

Jeg er selv leder på en døgninstitution, og her står vi lige nu med en konkret sag, hvor forvaltningen har besluttet, at et af de børn, vi har anbragt hos os, skal overføres til en mindre indgribende foranstaltning. Vi taler om en dreng på seks år, som ifølge forvaltningen skal hjemgives til sin mor om fire uger. Det er en afgørelse, som vi rent fagligt har svært ved at bakke op om, og vi har derfor indstillet til forvaltningen, at de venter – og at vi i stedet vil inddrage moderen noget mere.

Lige nu hjemgives drengen til sin mor hver weekend – og vi oplever, at han har det rigtig skidt, når han kommer tilbage. Det påvirker personalet meget, og der er stor bekymring for, hvad der vil ske med drengen, hvis han nu skal hjem og bo fast hos sin mor.

Situationen er så anspændt, at flere medarbejdere truer med at gå til pressen med sagen – ikke mindst vores tillidsrepræsentant, som holder på sin ytringsfrihed. Jeg har som leder forsøgt med både supervision og coaching af de involverede medarbejdere – men mit personale græder. Samtidig oplever jeg et massivt pres fra kommunen. Jeg har dagligt sagsbehandleren i røret og fornemmer, at moren er rasende på os.

Vi har på alle måder forsøgt at gøre vores professionelle stemme gældende – vi har skrevet indstillinger og talt med alle, der vil høre på os. Hvad gør jeg nu?

**A** Jeg tager jeg hensyn til systemet og accepterer, at forvaltningen hjemgiver drengen? Og så sørger jeg ellers for at hjælpe og støtte mine medarbejdere bedst muligt, så de undgår at blive for påvirkede af situationen.

**B** Jeg står sammen med mit personale og går til pressen for at gøre opmærksom på situationen – af hensyn til barnets tarv og den faglige integritet i vores arbejde? ■

# Kønnet spiller ind på din lederfremtid

Der er færrest lederstillinger i de fag, hvor der er allerflest kvinder. Men selv på de kvindedominerede områder er det ofte mændene, der ender som ledere. Det gælder også for socialpædagoger

Af Tina Løvbohm Petersen, tln@sl.dk

Man kan godt sige, at de klassiske mandefag inden for det offentlige – politiet, militæret og lægerne – nærmest vælter sig i ledere. Men når man kigger på socialpædagoger, sygeplejersker, pædagoger og social- og sundhedsområdet, altså de kvindedominerede fag, så ser ledelse ikke ud til at have den samme betydning. Vores analyser viser, at der i disse fag er markant færre ledere i forhold til antal medarbejdere.

Sådan lyder det fra Helle Holt, seniorforsker ved SFI – Det Nationale Forskningscenter for Velfærd, som i mange år har beskæftiget sig med det kønsopdelte arbejdsmarked – og bl.a. har lavet analyser af kønsfordelingen blandt medarbejdere og ledere på arbejdspladser inden for stat, regioner og kommuner.

– Tallene viser, at i mandedominerede fag udgør stillinger med ledelsesansvar mere end 50 pct. af det samlede antal stillinger. Men ser man fx på pædagogisk personale på døgninstitutioner, har kun 19 pct. ledelsesansvar. Og på social- og sundhedsområdet er det helt nede på 10 pct. Samtidig ser vi også, at selv i disse kvindedominerede fag, er mændene overrepræsenterede i lederstillingerne, siger Helle Holt.

Blandt Socialpædagogernes medlemmer viser tallene således også, at kønsfordelingen blandt medlemmer generelt er cirka 70 pct. kvinder og 30 pct. mænd. Blandt mellemledere er fordelingen nogenlunde den samme – men når man kigger på lederniveau, er 44 pct. af lederne mænd.

## Kønsstereotyper er sejlivede

Selvom Helle Holt ikke har forsket specifikt i, hvorfor der er så stor forskel på antallet af ledere inden for forskellige faggrupper inden for det offentlige, så er hun ikke i tvivl om, hvad konsekvensen er.

– Det betyder alt andet lige, at selvom du som kvinde går rundt og tænker: 'Jeg vil faktisk gerne være leder', så er sandsynligheden for, at du rent faktisk bliver det, meget lille, når der er så få lederstillinger inden for de klassiske kvindefag, siger hun og tilføjer, at de såkaldte kønsstereotyper stadig trives i bedste velgående på arbejdsmarkedet.

– Vi er alle bærere af kønsstereotyper – både kvinder og mænd. Det handler om, at vi har en grundlæggende forventning til mænd om, at de selvfølgelig skal noget mere rent karrieremæssigt – og det gælder især på kvindedominerede arbejdspladser. Omvendt tænker kvinder – også om deres kvindelige kolleger – at arbejds- og familielivet skal hænge sammen, siger Helle Holt, som gerne vedkender sig, at det måske er udtrykt lidt firkantet.

– Men vi gør det altså stadig – putter hinanden i nogle kasser på grund af køn. Og det går ud over både mænd og kvinder, at de generelt i samfundet bliver betragtet ud fra køn frem for faglighed, kompetencer eller ambitioner. For selvfølgelig findes der masser af kvinder, som gerne vil være ledere, ligesom der findes masser af mænd, der 'bare' vil være fx socialpædagoger.

## Ikke besværet værd

Når det er sagt, så peger Helle Holt også på en anden ting, der måske har indflydelse på, hvorvidt man som kvinde vælger at gå ledervejen – fx på en socialpædagogisk arbejdsplads.

– Måske har så få kvinder lederambitioner inden for det offentlige, fordi de tænker, at det simpelthen ikke er attraktivt eller besværet værd, siger hun med en hentydning til, at netop fordelingen mellem antallet af ledere og medarbejdere også spiller ind.

– Som leder er det dig, der står på mål for alle de forandringer, omstruktureringer, nedskæringer og dokumentationskrav, offentlige arbejdspladser er underlagt i disse år. Det er ikke just nogen fest. Samtidig står du med nogle medarbejdere, som faktisk har et kæmpe behov for ledelse – problemet er bare, at du har 50 af dem. Den virkelighed skal man ikke underkende, for det kan i mine øjne godt betyde, at kvinder helt rationelt fravælger lederkarrieren. Man skal jo heller ikke glemme, at vi stadig ser en traditionel kønsopdeling i hjemmet, hvor kvinden alt andet lige trækker det største læs. ■

Selvom du som kvinde går rundt og tænker: 'Jeg vil faktisk gerne være leder', så er sandsynligheden for, at du rent faktisk bliver det, meget lille, når der er så få lederstillinger inden for de klassiske kvindefag

Helle Holt,  
seniorforsker, SFI

## FORSKNING

For de etnisk danske drenge kommer kriminaliteten først – og de kommer med i en bandegruppering for at kunne udføre kriminaliteten. Drengene med anden etnisk baggrund er derimod først kommet med i en bandegruppering, og er så efterfølgende begyndt at lave kriminalitet. I første omgang bliver de tiltrukket af fællesskabet

Kirsten Elisa Petersen, lektor og ph.d., DPU

# Stemmer fra en bande

**Ti bandemedlemmer kommer til orde i ny forskningsrapport. Hvad er bandemedlemmernes eget perspektiv på eksempelvis de socialpædagogiske indsatser, de har mødt gennem livet?**

Af Maria Rørbæk, mrk@sl.dk

Foto: Ulrik Hasemann / Information

Jeg håber, at fx socialpædagoger kan udvikle nye indsatser med afsæt i min forskning'. Sådan siger ph.d. Kirsten Elisa Petersen, der netop har udgivet forskningsrapporten 'Stemmer fra en bande' på DPU, Aarhus Universitet.

I løbet af to år har hun arbejdet på først at få bandemedlemmerne i tale og dernæst gennemføre timelange interviews, for så til sidst at samle materialet og lede efter mønstre og fællestræk. Formålet har været at få bandemedlemmernes eget perspektiv på bl.a. de socialpædagogiske indsatser, de har mødt igennem livet.

– Jeg brugte gatekeepere som fx pædagoger og institutionsledere, der satte mig i forbindelse med bandemedlemmerne – og i begyndelsen var det meget svært at få kontakt, men pludselig kom der hul igennem. Bl.a. fordi nogle anbefalede andre at være med. Og bandemedlemmernes motivation for at medvirke var bl.a., at forskningsprojektet kan bruges af fx pædagoger og lærere, fortæller Kirsten Elisa Petersen, der er lektor i læring og udvikling.

Hun mener især, at tre pointer fra forskningsprojektet kan have relevans for socialpædagoger:

For det første giver interviewene et fingerpeg om, hvornår det bedst kan betale sig at sætte ind med socialpædagogiske indsatser. For det andet påpeger de væsentlige forskelle mellem bandemedlemmer med dansk baggrund – og bandemed-

lemmer med anden etnisk baggrund. Og for det tredje viser de, hvor vigtigt relationsarbejdet er.

– Det er selvfølgelig ikke nogen nyhed, at relationer er vigtige i socialpædagogisk arbejde – men forskningsprojektet bekræfter, at relationen virkelig er afgørende for, om en indsats virker eller ej. Fx fortæller et af de ti bandemedlemmer, hvordan han først for alvor fik lyst til at tage en uddannelse, da han fik en mentor, som han kunne stole på, og som blev ved med at være der for ham, uanset hvor mange gange han 'faldt i' og fx brændte ham af, siger hun.

### Dybdegående historier

Kirsten Elisa Petersen understreger, at man selvfølgelig skal være varsom med at generalisere alt for meget ud fra hendes datamateriale, der jo kun består af ti dybdegående interviews – og at hun ikke kan vide, om de ti er repræsentative for flertallet af bandemedlemmer.

– Men med det forbehold er der et meget tydeligt mønster i de ti interviews, nemlig i forhold til spørgsmålet om, hvornår i livet de unge er eller har været modtagelige for socialpædagogiske indsatser. Og her er det helt tydeligt, at de dels er modtagelige, når de er meget unge – typisk 12-13 år – og er på vej ind i kriminalitet, og så igen når de er unge voksne i 20'erne, fortæller hun.

I aldersspændet mellem cirka 14 og 20 år kan de unge derimod være sværere at nå med socialpædagogiske indsatser, fordi de har fokus et helt andet sted. Der er fuld fart på, og som en af dem udtrykker det:

'Hopper du ikke på ambulancen, så mister du chancen... De voksne er flinke nok, men ambulancen kører jo.'

– Det kan stadig være brugbart og relevant med socialpædagogiske indsatser for unge i den aldersgruppe. Men et vigtigt fund i interviewene er, at de unge kan være endnu mere modtagelige, når de bliver ældre og fx er i 20'erne, siger



hun – og illustrerer bl.a. sin pointe med 20-årige 'Martins' historie. Martin blev allerede som barn tvunget til at begå kriminalitet af sin far, der med Martins egne ord er psykopat – og Martins tidlige ungdomsliv har ifølge Kirsten Elisa Petersen været præget af masser af kriminalitet, flugt fra politiet, stoffer og ballade. I løbet af ungdommen har forskellige voksne tilbudt hjælp og støtte, men Martin oplevede det ikke som særlig relevant – han havde travlt med at køre sit liv på egen hånd i højeste hast.

Nu ser det anderledes ud, og Martin fortæller, at han er optaget af, hvordan han kan få en anden fremtid – og hvordan hans nuværende kontaktperson har spillet en vigtig rolle og bl.a. opmuntret ham til at tro, at han godt kan tage en uddannelse – vel at mærke som den første i sin familie.

– Det er relevant viden, at nogle ældre bandemedlemmer i højere grad begynder at have fokus på andre fremtidsmuligheder – for ellers tænker man måske, at de er 'tabt', og at det ikke nytter at prøve at hjælpe dem, siger Kirsten Elisa Petersen.

### Etniske forskelle

Kirsten Elisa Petersen har interviewet fire bandemedlemmer, der er etnisk danske – og seks med anden etnisk baggrund. Og selv om det er små tal, kan hun også her se et mønster.

– For de etnisk danske drenge kommer kriminaliteten først – og de kommer med i en bandegruppering for at kunne udføre kriminaliteten.

Drengene med anden etnisk baggrund er derimod først kommet med i en bandegruppering, og er så efterfølgende begyndt at lave kriminalitet. I første omgang bliver de tiltrukket af fællesskabet i bandegrupperingen, siger hun.

Ligeledes virker det som om, at der er stærkere fællesskabsbånd blandt de anden-etniske bandemedlemmer, der taler om 'broderskab' og 'venskab for livet'. Og hvor de etnisk danske drenge kan shoppe mellem forskellige bandegrupperinger, holder drengene med anden etnisk baggrund sig til den samme gruppe.

– De kender ofte hinanden fra de var små og er vokset op dør om dør i det samme boligkvarter, fortæller Kirsten Elisa Petersen.

Hun ved dog ikke, om medlemsskabet af banden nødvendigvis behøver at omfatte kriminalitet.

– Det har jeg ikke spurgt om, men noget, der i hvert fald har overrasket mig, er, at der tilsyneladende var en opfattelse af, at man på samme tid kunne være medlem af en bande og leve et mere almindeligt liv med familie og arbejde. Det blev ikke nødvendigvis opfattet som en modsætning. ■

*Rapporten 'Stemmer fra en bande. Unge bandemedlemmers egne fortællinger om opvækst, hverdagsliv og fremtid' er gratis og kan downloades via [www.kortlink.dk/hsq6](http://www.kortlink.dk/hsq6). Kirsten Elisa Petersen er på vej med endnu en rapport, der giver stemmer til socialpædagoger og andre professionelle, der på forskellig vis arbejder med bandemedlemmer – og med børn og unge i risikogruppen.*

Det er relevant viden, at nogle ældre bandemedlemmer i højere grad begynder at have fokus på andre fremtidsmuligheder – for ellers tænker man måske, at de er 'tabt', og at det ikke nytter at prøve at hjælpe dem

Kirsten Elisa Petersen, lektor og ph.d., DPU

## ARBEJDSMILJØ

# Djævlen ligger i proceduren

Ofte fokuserer vi kun på lige det sted, et problem optræder, når vi vil løse det. Men det skaber endnu et problem, for årsagen til det oprindelige problem befinder sig som oftest et andet sted, siger organisationspsykolog Per Hulstrøm

Af Thomas Davidsen, redaktionen@sl.dk  
Foto: Lisbeth Holtten

Man kan gå grueligt galt i byen, hvis man kun har fantasi til at arbejde med problemerne der, hvor de på overfladen ser ud til at være

Per Hulstrøm,  
organisationspsykolog

Et vingeslag fra en sommerfugl i Brasiliens regnskov kan udløse en orkan i USA, siger man. Talemåden findes i forskellige varianter, men betydningen er den samme: Det er en universel sandhed, at hvis du ændrer noget ét sted i et system, så ændrer du hele systemet. Med potentielt store konsekvenser andre steder i systemet.

Man plejer at stoppe her – 'naturen er større end mennesket' – når talen falder på sommerfugleeffekten. Men organisationspsykolog Per Hulstrøm tager den skridtet videre.

Ud fra logikken om at 'hvis orkanen i USA er problemet, så må man finde tilbage til den egentlige synder, vingeslaget i regnskoven, for at få bugt med problemet', har han udviklet et simpelt redskab til at diagnosticere den egentlige årsag bag en udfordring på en arbejdsplads.

– Min vurdering på baggrund af mange supervisioner og kursusforløb på socialpædagogiske institutioner gennem årene er, at det mere er reglen end undtagelsen, at når der er orkan ét sted på arbejdspladsen, så findes den egentlige årsag et andet sted. Og meget ofte er det rent faktisk blot et vingeslag, der starter miseren, siger Per Hulstrøm.

Hvis man udelukkende ser på et problem der, hvor det huserer, så får man ofte ikke lokaliseret og identificeret årsagen, mener han.

– Ledere, og for den sags skyld også medarbejdere, vender alt for ofte blikket stift i retning af det sted, problemerne udspiller sig. I stedet for at gå op i helikopterperspektiv og få øje på de årsags-

sammenhænge, der er i spil på tværs i institutionen. Man kan gå grueligt galt i byen, hvis man kun har fantasi til at arbejde med problemerne der, hvor de på overfladen ser ud til at være, konstaterer Per Hulstrøm.

## Ud af skoven

Der er brug for redskaber til at tænke i helheder, påpeger han:

– Enkle metoder, som kan hive et kollektiv ud af den skov, det ikke længere kan se for bare træer. For hvis man ikke får diagnosticeret problemernes egentlige årsag, så kæmper man jo forgæves, siger Per Hulstrøm.

Kunne en begyndende ondsksfuld tone blandt medarbejderne i en afdeling fx i virkeligheden skyldes, at der er blevet sløset med aftalerne? Så det, der på overfladen tager sig ud som kollegiale problemer, som truer med at udvikle sig til et dårligt psykisk arbejdsmiljø, i virkeligheden blot skyldes, at der ikke er lavet nogle klare aftaler?

– Indtil man får rettet op på problemet der, hvor det opstod, så kan man bruge nok så meget energi og tage på nok så mange skovture for at løfte stemningen. Så længe der er rod i logistikken, og ingen får gjort noget ved det, så forbliver det den skjulte benspænder, der gør, at det psykiske arbejdsmiljø tager skade. Alle ens øvrige anstrengelser for at løse problemet vil være som en kirurg, der skærer det forkerte sted på kroppen, siger Per Hulstrøm.

## 3 P Navigation

En arbejdsplads kan forstås og beskrives på mange måder.

Per Hulstrøms koncept, diagnosticeringsredskabet 3 P Navigation, deler institutionen op i tre hovedområder, som kan forenkle og give overblik i det komplekse billede af den samlede arbejdssituation, en medarbejdergruppe, der er fanget ind i hverdagens op- og nedture, ofte ser:

- Produktet: Hvad er det helt præcist, vi leverer til brugerne? Er vi enige om kerneydelsen? Kan vi blive vækket midt om natten med en spotpære og halvt i søvne fortælle, hvad det er for et produkt, vi laver – og hvorfor?



Indtil man får rettet op på problemet der, hvor det opstod, så kan man bruge nok så meget energi og tage på nok så mange skovture for at løfte stemningen

Per Hulstrøm, organisationspsykolog

- **Procedurene:** Hvad har vi aftalt, om arbejdstider, overenskomster og uskrevne regler? Sidder arbejdsgangene på ryggraden, eller er der daglig tvivl om, hvem der gør hvad hvornår? Hvem bestemmer?
- **Processerne:** Hvordan er det daglige samarbejde i institutionen? Hvad er hver enkelt medarbejders og kollektivets holdninger og værdier? Hvordan fungerer medarbejderne sammen?

– Det er en kraftigt forsimplet model af en institution, men den er effektiv, når man vil diagnosticere, hvad det egentlige problem er. For det gemmer sig helt sikkert inde under et af de tre P'er, siger Per Hulstrøm.

### Nålen i høstakken

Han har tidligere på efteråret afsluttet et forløb i en specialinstitution, som var udfordret af konflikter mellem medarbejderne.

Udgangspunktet var altså placeret i afdelingen for værdier, holdninger, relationer og fagligt samarbejde – processerne. Men hvad var årsagen?

– På den ene side kan diagnosticeringen af, hvor problemet egentlig befinder sig, tage sig ud som at lede efter en nål i en høstak. Man ved ikke, hvor det er, når man begynder sin undersøgelse. Og det kan være hvor som helst.

– På den anden side skal man være klar over, at viden om, hvor skoen i virkeligheden trykker, *findes* i medarbejdergruppen og dens ledelse. Den skal blot frem i lyset. Så sværere er diagnosticeringen som regel heller ikke.

– Det er ikke en enkelt medarbejder, som sidder med løsningen. Men tendensen i, hvad den samlede gruppe oplever som problemerne, forhindringerne og frustrationerne i den daglige hverdag, vil meget sandsynligt danne et mønster, som peger på et af de tre P'er, fortæller Per Hulstrøm.

Han gør brug af forskellige metoder, alt afhængig af udfordring og arbejdsplads, når den egentlige årsag til et aktivt problem skal findes.

En af de mest benyttede er at bede gruppen om at reflektere i tavshed over udfordringerne i



det daglige arbejde og derefter skrive stikord på en stor fælles planche.

Efterfølgende samles der op, og alle stikordene organiseres inden for 3 P Navigations-modellen: I retning af hvilket P peger tendensen, når man ser alle udfordringerne sorteret indenfor Produkt, Procedure og Proces?

### Fortolkningen spreder sig

– I denne institution blev mønstret ret hurtigt klart. Medarbejderne ved godt, hvad produktet er. Der er enighed om, hvorfor man går på arbejde, og at det, man prøver at opnå, gør en virkelig for-

**NÅLEN** Det kan virke som at lede efter en nål i en høstak, men viden om, hvor skoen i virkeligheden trykker, *findes* i medarbejdergruppen og ledelsen. Den skal blot frem i lyset, siger Per Hulstrøm.



## Lad det være mig tilladt at komme med en generalisering, som jeg ikke har videnskabeligt belæg for: Socialpædagoger er gode til produktet og processen, men dårlige til procedurerne

Per Hulstrøm, organisationspsykolog

skel for brugerne. De faglige ambitioner fejler ikke noget. Det kunne tydeligt aflæses på planchen, at det ikke var i forhold til produktet, at skoen trykkede. Og i processen, hvor det oprindelige problem udspillede sig, ja, der var naturligvis frustrationer, men ikke så mange konkrete stikord.

– Det var der derimod under procedurerne, som viste sig at være noget rod af den slags, der meget nemt kan gå under radaren i en travl hverdag. 'Ja, det er godt nok irriterende, at der gang på gang ikke er styr på aftalerne', tænker man, eller måske siger man det også højt. Men man forestiller sig ikke, at rod i aftalerne kan være selveste årsagen til den meget personlige konflikt, der har kørt mellem en af de mandlige pædagoger og den kvindelige leder af en af stuerne, siger Per Hulstrøm.

I specialinstitutionen var der stor frustration over, at nogle stuer blev markant underbemandet ved sygdom, uden der fandtes aftaler for, hvordan man kunne hjælpe hinanden indbyrdes.

– Når man i den anledning har fået det gjort til et stort problem, at den anden ikke gjorde det, man forventede i en presset situation, så er her muligheden for at gå til problemet ved roden af det. Det, der for den ene så ud, som om den anden var illoyal på den personlige måde – en fortolkning, der kom til at sprede dårlig energi ud i hele afdelingen for 'processer' – viste sig i virkeligheden at være noget så forholdsvis banalt, som at de havde opfattet aftalerne forskelligt. Nu er man pludselig, i én bevægelse, meget tættere på en løsning, der virker, fortæller Per Hulstrøm.

Resultatet blev, at institutionen indførte en koordinatorfunktion, der nu tager sig af, hvordan ressourcerne skal fordeles hen over dagen.

– Det er en proces, som ikke er særlig 'terapeutisk'. Det er et stykke ret simpelt detektivarbejde, vi snakker om, for det er meget ofte blot det, der skal til. Man mister overblikket og har brug for nogle enkle modeller, der kan rede trådene ud for én, så man griber fat de rigtige steder. Man kunne have siddet i rundkreds og endevendt den dårlige energi herfra og til juleaften uden at opnå andet, end at få talt den op, i stedet for at gå på problemet der, hvor det optræder, siger Per Hulstrøm.

### Processerne får skylden

Den fejl, der oftest bliver begået, er at placere problemer, der i virkeligheden hører hjemme under 'produktet' eller 'procedurerne', i afdelingen for 'processer', vurderer han.

– Når det går galt i det daglige samarbejde, så opleves det meget intenst. Det er nemmere at overse rent personligt, hvis der er uafklarede ting

omkring det produkt, man leverer til kunden, end hvis man føler sig talt ned til.

– Noget af det, der er mest brug for på arbejdsmarkedet i dag, er træning i feedback-processer. Det hænger sammen med, at folk har meget brug for at sige noget til hinanden, men de er rigtig dårlige til det. Der er mange afgørende ting, som enten ikke bliver sagt eller bliver sagt på en helt skæv måde. Derfor er det typisk processerne, der får skylden, mens den egentlige årsag til problemet ofte ligger i en manglende enighed om, hvad det egentlig er for en vare, man skal levere, eller i aftalerne, man indgår med hinanden omkring produktet, siger Per Hulstrøm.

At processerne bliver det sorte får i flokken er en psykologisk nemt forklarlig mekanisme: relationer fylder. Det gør de også hos ingeniører, men ikke nær så meget som de gør blandt socialpædagoger, vurderer han.

– Lad det være mig tilladt at komme med en generalisering, som jeg ikke har videnskabeligt belæg for: Socialpædagoger er gode til produktet og processen, men dårlige til procedurerne.

– Det kan godt være, at de tager mange ting for 'personligt' i afdelingen for processer. Og det er ikke alle, der er lige skarpe i forhold til kerneydelsen midt i alle de forandringer, man har været udsat for. Men på produktsiden er den faglige ambition høj og hjertet er med hele vejen. Og på processiden er socialpædagoger ualmindeligt stærke til at reflektere – og til at 'processe'. Det er i afdelingen for procedurerne, at den er gal, siger Per Hulstrøm.

### Fedt møde, men...

Han har fx afholdt et forløb med en gruppe socialpædagoger, hvor der også var sygeplejersker og fysioterapeuter involveret.

Det var helt tydeligt, når han sammenlignede faggrupperne, at socialpædagogerne var dem, der befandt sig bedst til møderne. 'Fedt møde', kunne de typisk sige bagefter, men når det kom til aftalerne, der var indgået på mødet, så var de to andre faggrupper en del mere fokuserede.

– Skæbnens ironi er så, at den ene undersøgelse efter den anden peger på, at socialpædagogerne er den faggruppe af de tre, som har størst problemer med det daglige samarbejde. Hvilket ikke skyldes, at de er dårlige til at samarbejde – de er tværtimod virkelig gode til det relationelle. Grunden skal findes i sommerfugleeffekten: Problemet er ikke der, hvor det umiddelbart ser ud til at være, siger Per Hulstrøm.

Han finder det interessant, at der på eksempelvis hangarskibe er meget få problemer mellem

medarbejderne. Også fejlprocenten er minimal under komplicerede operationer, hvor kampfly bugseres op på dækket, sendes i luften og landes sikkert igen.

– Det handler om, at folk er ekstremt fokuserede og helt på det rene med produktlinjerne. De er indbyrdes meget afhængige af, at alle har forstået aftalerne. Fejl både inden for produktet – hvad er det lige for en mission, vi har gang i? – og procedurene – ved alle hvem, der gør hvad og hvorfor? – kan koste menneskeliv. Og meget dyrt materiel. Det er et billede på, hvor meget en afklaring om kerneydelsen og aftalerne kan lette presset på processerne, siger Per Hulstrøm.

### Også over for borgerne

Man kunne tro, at 3 P Navigation var en model, der var mest interessant på lidt større arbejdspladser, hvor negative bølger på tværs nemmere kan gå under radaren. Men det er ikke Per Hulstrøms erfaring.

– Jeg har anvendt modellen i parterapi med stor succes. Her kan man jo også godt tale om 'et produkt', nemlig hvad vil vi med vores liv sammen? Procedurene kender vi jo alt til, for det er aftalerne om hvem, der tager opvasken og går ned med skraldespanden. Og så kommer slutresultatet – 'processen'. Hvordan har vi det så med hinanden? Det kan være overordentligt konstruktivt for et parforhold, der jo på mange måder kan minde om en mindre virksomhed, at søge forklaringer på problemer i den ene afdeling med årsager i den anden. Og dermed få diagnosticeret den egentlige kilde, siger Per Hulstrøm.

Og rent fagligt kan man som socialpædagog bruge redskabet til at danne sig overblik over et forløb med en borger.

- Produkt: Hvor vil du hen? Du er blevet 22 år og har levet af stoffer og knækbrød – nu vil du gerne noget andet. Hvad er formålet, hvad er det for et produkt, vi gerne vil aflevere?
- Procedure: Hvad skal der til, for at du kan nå derhen? Skal du have købt et vækkeur? Skal du have noget støtte og hjælp i en periode.?
- Proces: Vi bliver lige nødt til at vende din holdning og attitude til at møde på arbejde. Det hjælper gevaldigt på tingene, hvis du har tænkt dig at møde op til tiden på den praktikplads, jeg forsøger at skaffe dig.

### Genvind overblikket

Også på det individuelle plan anbefaler Per Hulstrøm metoden.

– Hver enkelt medarbejder kan bruge 3 P Navigation til at genvinde overblikket over arbejdsitu-



ationen. Og gennemskue negative mønstre, man føler sig fanget ind i, siger han og oplister nogle af de spørgsmål, man kan stille sig selv:

- Hvorfor leverer jeg ikke i nogle bestemte situationer?
- Hvorfor føler jeg mig utilpas i nogle andre situationer?
- Skyldes det, at jeg, når det kommer til stykket, ikke er helt klar på, hvad produktet er? Så jeg ude i et af hjørnerne reelt set handler lidt i blinde?
- Er jeg dybest set forvirret over hvilke aftaler, der er indgået. Så jeg bevæger mig forvirret rundt på institutionen i kronisk forsvarsposition?
- Eller er det konflikten med en leder, eller en manglende fornemmelse af at blive set og påskønnet, der er roden til problemet?

– Prøv for sportens skyld at lav den på dig selv – Produkt, Procedure og Proces – hvor trykker skoen? Du skal blot lave en lang liste med de ting, små og store, som er forhindringer og frustrationer på arbejdet. Derefter sorterer du efter de 3 P'er. Måske får du øje på årsager til problemer, der var skjult for dig, siger Per Hulstrøm. ■

**EN TIL EN** Metoden kan også anvendes af socialpædagoger og give et overblik et forløb med en borger, og den kan bruges i et parforhold – og af den enkelte socialpædagog i forhold til små og store frustrationer på jobbet, siger Per Hulstrøm.

## BØGER

Redigeret af Maria Rørbæk



### Strategisk sundhed på arbejdspladsen

Af Julie Engelund Sander, Regitze Sigggaard, Just Bendix Justesen og Mads Andreassen  
Denne bog vil være en praktisk guide til dem, der har ansvaret for sundhed på arbejdspladsen – og målet er, at arbejdspladserne skal gå fra sundhedsarbejde på projektniveau til sundhedsarbejde på strategisk niveau. På projektniveauet handler sundhedsarbejdet fx om enkeltstående tiltag som gratis frugt

i kantinen eller foredrag om rygestop. På strategisk niveau bliver sundhed en integreret del af arbejdspladsens strategi, og både medarbejdere og ledelse arbejder målrettet med sundhed som en del af de daglige opgaver. Forfatterne lover, at læserne bl.a. kan lære at sætte realistiske rammer for en sund hverdag, analysere investeringer i sundhed og trivsel samt at vurdere værdien af diverse tiltag – hver gang med udgangspunkt i den konkrete arbejdsplads. Bogen indeholder også forskellige eksempler på virksomheder, der har haft enten succes eller fiasko med sundhedsarbejdet. Forfatterne understreger, at sundhedstiltagene ikke skal ses som et mål i sig selv – men som et middel til at gøre medarbejderne sundere, så de bedre kan bidrage til arbejdspladsen og har mindre sygefravær.

Gyldendal Business. 208 sider. 300 kr.



### Mentaliseringsguiden

Af Jane Østergaard Hagelquist  
Denne bog handler om mentalisering, der helt kort fortalt går ud på at 'have sindet på sinde'. Eller med lidt flere ord: 'at have fokus på mentale tilstande hos én selv og hos andre, især i forbindelse med forklaring af adfærd'. Bogen indledes med en gennemgang af mentalisering i teori og praksis, herunder STORM-modellen. Herefter består bogen af fire dele: 1. Grundmodeller, som kan skabe overblik over teorien og kan bruges i analyser af de

børn og unge, man arbejder med som professionel. 2. Psykoedukative modeller, som både kan bruges sammen med omsorgssvigtede og traumatiserede børn og deres forældre og af det personale, der arbejder med udsatte børn og unge. 3. Redskaber til den professionelle, som er modeller, den professionelle kan bruge som støtte til at skabe ro, fastholde mentalisering og undgå udbrændthed i det ofte svære arbejde med udsatte børn og unge. 4. Øvelser, der kan bruges i det mentaliserende arbejde med omsorgssvigtede og traumatiserede børn og unge og deres forældre. Bogen er spækket med konkrete eksempler, hvor fx pædagoger eller plejeforældre benytter sig af mentalisering – og den er praksisorienteret og visuel, idet der fx skabes overblik med tegnede symboler.

Hans Reitzels Forlag. 259 sider. 400 kr.

### Gæster i kommunen

Af Ulla Stilling Pedersen

Denne bog henvender sig til alle, der interesserer sig for asylområdet, og som ønsker indblik i asylansøgere forhold i Danmark anno 2015. Den er skrevet af journalist og antropolog Ulla Stilling Pedersen, der i et år har fulgt og dokumenteret arbejdet på kommunale asylcentre. Læseren møder både børn og voksne asylansøgere og kommer med i såvel skole som på sundhedsklinik og hjem til en familie. Bogen beskriver også nogle af de fagpersoner, der arbejder med asylansøgere. Maria Bartholdy, der har en baggrund som coach og socialpædagog, bærer fx titlen *street walker*. Hun skal skabe dialog mellem lokalsamfund og asylansøgere – og blev ansat efter en periode med hærværk, kriminalitet og en voksende utryghed og kritisk stemning over for asylcenteret. En anden socialpædagog, der kommer til orde i bogen, hedder Gitte Schandorff. Hun arbejder på 'Babyskolen' på Hanstholm Asylcenter, hvor småbørnsmødre lærer dansk samtidig med, at deres børn leger. Gitte Schandorff fortæller, at Babyskolen har medført et mindre forbrug af smertestillende og antidepressiv medicin. Bogen er udgivet af Jammerbugt Kommune – med støtte fra Udlændingestyrelsen.

Høyers Forlag. 175 sider. 180 kr.



### Set, hørt og forstået

Af Birgitte Vange

Nej, jeg taler ikke åbent med borgerne. Jeg kører mere efter princippet 'lukket monolog'. Sådan vil man næppe høre mange socialpædagoger sige om deres eget arbejde. Forfatteren bag denne bog indleder med at fortælle, at når hun fortæller om sit arbejde med åben dialog, siger andre fagfolk ofte noget i stil med: Åben dialog? Jamen det bruger vi da også. Men, slår hun efterfølgende fast, 'åben dialog-tilgangen har mange konsekvenser og indebærer, at du bruger dig selv som menneske på en anden måde i mødet med dem, du arbejder for at hjælpe. Du bliver nødvendigvis mere åben, fordomsfri og påvirkelig i dit møde med andre, hvis du tager åben dialog til dig. Du må slippe kontrollen og se i øjnene, at du i reglen ikke kan 'fikse' andre menneskers problemer'. Kernen i 'åben dialog' er en særlig form for netværksmøder, hvor fx en patient eller bruger mødes med sit private og professionelle netværk – uden at der er en dagsorden. Formålet er at tale om det, der er væsentligt og relevant for deltagerne og først og fremmest hjælpsomt for hovedpersonen. Bogen henvender sig til medarbejdere inden for psykologi og socialvæsen. Forfatteren er speciallæge i børne- og ungdomspsykiatri.

Akademisk Forlag. 288 sider. 299 kr.



## MAGTANVENDELSE

Vi vil jo gerne have, at vi lærer af det hver gang, vi er nødt til at anvende magt. Så vi finder ud af, hvorfor det skete, og hvordan vi undgår, at det bliver nødvendigt en anden gang

Benny Andersen, formand, Socialpædagogerne

## Ny lov på vej

Det skal i særlige situationer være lovligt at fastholde et barn, der fx er ved at smadre et fjernsyn, reglerne skal gøres klarere og der skal undervises i dem. Sådan lyder nogle af de vigtige punkter i ny aftale om magtanvendelse over for anbragte børn

Af Maria Rørbæk, mrk@sl.dk

**E**n 6-årig dreng er i raseri ved at smadre institutionens fjernsyn. Må en socialpædagog tage fysisk fat om ham for at forhindre ødelæggelsen?

I dag er svaret nej, kun hvis drengen er til fare for sig selv eller andre.

Fra første januar 2017 bliver svaret ja, hvis der ikke er andre muligheder.

Det er en af de konkrete lovændringer, der bliver en følge af den aftale, der i begyndelsen af november blev indgået mellem regeringen og partierne bag satspuljen (alle partier undtagen Enhedslisten).

Aftalen indebærer i hovedtræk tre punkter: For det første skal reglerne gøres tydeligere. For det andet bliver det på visse punkter lovligt at anvende magt, der i dag ikke er tilladt.

Det gælder såkaldt 'afværgehjælp', som indebærer, at døgninstitutioner, opholdssteder og kommunale plejefamilier får adgang til kortvarigt at fastholde et barn eller en ung eller føre vedkommende til et andet rum, når han eller hun er

ved at ødelægge eller beskadige ting, som i eksemplet med den 6-årige dreng.

Og det gælder såkaldt 'tilbageførsel', der indebærer, at medarbejdere på et opholdssted eller en døgninstitution kan tilbageføre et anbragt barn eller en ung, der er stukket af – eller som forsøger at stikke af. 'Tilbageførsel' er kun tilladt, når det sker for at forhindre skade på barnet eller andre.

### Undervisningsmateriale

For det tredje indebærer aftalen, at der skal laves undervisnings- og informationsmateriale som sikrer, at reglerne bliver ført ud i livet. Det drejer sig bl.a. om oplysning til de anbragte børn om deres rettigheder – og om undervisningsmateriale til fx socialpædagoger på anbringelsesstederne.

Al magtanvendelse skal indberettes, og den skal være proportionel og sidste udvej. I aftaleteksten slås det fast at: 'Det er afgørende, at det altid overvejes, hvilke konsekvenser anvendelsen af magt kan have for relationen og tilliden mellem barnet eller den unge og medarbejderen. Enhver anvendelse af magt over for et barn eller en ung skal således give anledning til refleksion blandt det pædagogiske personale på anbringelsesstedet, bl.a. i forbindelse med supervision'.

Socialpædagogerne giver aftalen en blanded modtagelse. Til Radioavisen siger formand Benny Andersen:

– Det er godt, at der nu kommer klarere regler. Men de yderligere magtbeføjelser er ikke noget, vi har bedt om. Jo flere beføjelser vi får, des større er risikoen for, at det bliver en del

af redskabsskuffen. Magt skal være absolut sidste udvej.

Til gengæld er han positiv over for registreringsdelen:

– Vi vil jo gerne have, at vi lærer af det hver gang, vi er nødt til at anvende magt. Så vi finder ud af, hvorfor det skete, og hvordan vi undgår, at det bliver nødvendigt en anden gang.

I en pressemeddelelse påpeger han endvidere behovet for veluddannet personale og gode normeringer.

### Længe undervejs

Aftalen om magtanvendelse har været længe undervejs. Bl.a. har et såkaldt 'magtanvendelsesudvalg' med repræsentanter for forskellige organisationer leveret input. Undervejs har det været diskuteret, om også fami-

lieplejere skulle omfattes af reglerne for magtanvendelse, men den nye aftale indebærer kun, at såkaldt kommunale familieplejere skal omfattes – ikke almindelige familieplejere.

Lovforslaget til 'lov om voksenansvar for anbragte børn og unge' skal efter planen fremsættes i første kvartal af 2016 – med ikrafttræden 1. januar 2017. Der er i perioden mellem 2016 og 2019 sat godt 42 mio. kr. af til at føre aftalen ud i livet – og fra 2019 13 mio. kr. om året. ■

Læs mere på Social- og indenrigsministeriets hjemmeside, hvor du bl.a. finder hele aftaleteksten: [www.kortlink.dk/hqmk](http://www.kortlink.dk/hqmk)

Læs Socialpædagogens tema om magtanvendelse: [www.sl.dk/tema](http://www.sl.dk/tema)

## Socialpædagogernes faglige netværk

Arbejder du inden for særlige – mindre – arbejdsområder, har du mulighed for at blive medlem af et fagligt netværk.

Netværkene har som hovedmål at udvikle faglighed og fagets kvalitet på disse særlige socialpædagogiske arbejdsområder.

Tilmeld dig på [www.sl.dk/netværk](http://www.sl.dk/netværk)

SOCIALPÆDAGOGERNE

## NOTER

**Handicapområdet er kernevelværd**

Ni ud af ti danskere er helt eller overvejende enige i, at hjælp og støtte til mennesker med handicap uden mulighed for at forsørge sig selv er en kerneopgave for vores velværdssamfund. Og opbakningen gælder på tværs af partitilhørsforhold, viser en undersøgelse, som Gallup har lavet for Socialpædagogerne baseret på godt 1.000 interviews. Dermed stemmer regeringens definition af kernevelværd ikke helt overens med deres egne vælgeres. For når regeringen og de borgerlige forligspartier taler om at styrke kernevelværd, betyder det flere penge til ældre- og sundhedsområdet – mens der ikke er lagt op til ekstra midler på handicapområdet. Socialpædagogernes formand Benny Andersen opfordrer regeringen til at besinde sig og inkludere handicapområdet som kernevelværd.

tln

**Slut med konkrete dispensationer**

Socialtilsynene har tidligere haft mulighed for at udstede dispensationer til sociale tilbud og plejefamilier, der for en periode eller under nærmere fastsatte betingelser fræveg den godkendelse, tilbuddet eller plejefamilien har. Men den praksis er der nu sat en stopper for med en ny principafgørelse fra Ankestyrelsen, der slår fast, at der ikke er lovhjemmel til at udstede konkrete dispensationer. Principafgørelsen får betydning for Socialtilsynenes fremadrettede håndtering af ansøgninger om dispensation fra sociale tilbud og plejefamilier, idet disse fremover skal søge om udvidelse af godkendelsen, såfremt der er behov for yderligere pladser, udvidelse af målgruppen eller andet, der afviger fra den aktuelle godkendelse.

tln

**Unge straf varierer efter landsdel**

Selvom forbrydelsen er den samme, varierer straffen fra landsdel til landsdel, når unge under 18 år begår alvorlig kriminalitet som fx grov vold, voldtægt eller røveri. Det viser en ny redegørelse om ungdomssanktioner, som Justitsministeriet står bag. I flere jyske byretter ender fire ud af ti unge med en såkaldt ungdomssanktion – et toårigt forløb med fokus på det socialpædagogiske arbejde, skriver DenOffentlige.dk. I byretterne i København og hovedstadsområdet ender færre end hver tiende af de unge derimod med et pædagogisk alternativ til frihedsstraf. Forstander på den sikrede institution Kompasset i Brønderslev Tina Maria Larsen mener, at ungdomssanktioner en god idé, fordi der er større chance for, at de unge kommer ud på den anden side, når man fokuserer på at hjælpe dem frem for at straffe.

tln

**Udsatte grønlandske børn har brug for hjælp**

Et ophold i Børne- og Ungehuset Mælkebøtten i Nuuk kan ikke stå alene, hvis man ønsker at give udsatte grønlandske børn en ny start. Til trods for, at opholdet har bidraget positivt til børnenes liv og givet dem en periode med ro og mere voksensamvær, så viser en undersøgelse fra SFI, at børnene tre til fem år efter opholdet stadig har store udfordringer. De har færre ressourcer og flere vanskeligheder end deres jævnaldrende – og mange er misbrugere og har svært ved at håndtere sociale relationer. Konklusionen er derfor, at det kræver en mere langsigtet indsats at hjælpe udsatte grønlandske børn.

tln

## SOCIALE INVESTERINGER

# Jo, det betaler sig

**Tre kommuner med København i front ser på sociale indsatser som investeringer**

Af Jens Nielsen, jni@sl.dk

**P**engene kommer igen. Ikke i morgen, men på sigt. Det er en investering, der kan betale sig. Sådan er tanken bag Københavns Kommunes nye politik på det sociale område, hvor det, der på budgettet for de kommende år bare ligner massive udgifter, på længere sigt ændrer sig til investeringer, der ikke bare går i nul, men tjener sig hjem flere gange.

København er i front, men også Herning og Ishøj er begyndt at bruge Skandia-modellen i sin tilgang til de sociale indsatser. Modellen, der egentlig er udviklet i Sverige på foranledning af det svenske forsikringsselskab Skandia, er af danske forskere blevet tilpasset danske forhold. Den kombinerer økonomisk tænkning med den faglige viden på det sociale område om de indsatser, der virker. For virker den fagligt, ja, så er det også en økonomisk god forretning.

Allerede i 2010 viste Socialpædagogerne med en cost/benefit-analyse, at netop investeringer er vejen frem som udgangspunkt for socialpolitiske indsatser: En investering

i tidlig social indsats over for udsatte børn og deres familie giver et afkast på næsten 200 pct., viste analysen.

Og nu har Københavns Kommune afsat næsten en halv mia. kr. til sociale investeringer – penge, der gennem forskellige indsatser skal tjene sig selv hjem på mellem tre og seks år.

Det er Ugebrevet Mandag Morgen, der i sin udgave nr. 39/2015 fortæller om den københavnske kurs på socialområdet.

– Vores investeringer i sociale indsatser skaber smartere velværd, hvor vi både får mere ud af pengene og giver borgerne mulighed for et bedre liv, siger overborgmester Frank Jensen (S) til Mandag Morgen.

København bygger bl.a. sin nye kurs på erfaringer fra ungetilbuddet U-turn, der får flyttet udsatte unge fra en tilværelse med kriminalitet, selvskade og manglende uddannelse til et helt andet positivt rettet liv.

Men kursændringen kræver kapital – og over for Ugebrevet Mandag Morgen gentager Socialpædagogernes formand Benny Andersen forbundets forslag om oprettelse af en social investeringsfond, der skal sikre råderum til, at der foretages de nødvendige investeringer:

– En social investeringsfond på to mia. kr. vil være et godt sted at starte. Også ud fra en etisk betragtning, siger han til ugebrevet. ■

Ved jobskifte eller varig adresseændring  
Ret dine oplysninger på [sl.dk/minedata](http://sl.dk/minedata)

## EU-AFSTEMNING

# Forbehold for forbehold

## Afstemningen om det danske EU-retsforbehold har et lille socialpædagogisk aspekt i forhold menneskehandel og seksuelt misbrug af børn

Af Jens Nielsen, jni@sl.dk

**D**en er vigtig og afgørende på en række områder – men man kan næppe påstå, at afstemningen om det danske EU-retsforbehold den 3. december ligefrem emmer af socialpædagogik. Men et par af de 22 såkaldte retsakter, Danmark tiltræder, hvis det bliver et ja, handler om emner, der ligger inden for det socialpædagogiske arbejdsfelt.

Det drejer sig om EU-regler for menneskehandel, som i Danmark er særlig synligt i prostitutionsmiljøet, og om beskyttelse af børn mod seksuelle overgreb – og det har fået nogle af NGO'erne inden for det sociale område til at gå ind i debatten.

Retsforbeholdet kom til verden efter det danske nej til Maastricht-traktaten i 1992.

Efter nej'et forhandlede de danske politikere sig frem til det såkaldte nationale kompromis, der betød, at Danmark fik lov til at have fire forbehold – altså områder, hvor Danmark ikke deltager i det politiske samarbejde. Det gælder forsvarssamarbejdet, valutasamarbejdet, unionsborgerskabet og altså retssamarbejdet.

De fire forbehold står endnu. I 2000 testede politikerne befolkningens holdning til det ene,

men danskerne stemte dengang nej til at gå med i valutasamarbejdet og afskaffe kronen til fordel for euroen.

### Ja til 22, måske til 10

Nu er det retsforbeholdet, danskerne skal tage stilling til ved det, der bliver den 8. afstemning om EU-spørgsmål siden 1972, som danskerne skal til.

Retsforbeholdet betyder, at Danmark ikke deltager i samarbejdet om fælles regler og aftaler på det juridiske område, og afstemningen 3. december handler om, hvorvidt Danmark skal skifte forbeholdet ud med en tilvalgsordning:

Efter at et folketingsflertal – bestående af Socialdemokraterne, Venstre, De Radikale, SF og De Konservative – i marts vedtog afstemningen om retsforbeholdet, blev de også enige om hvilke dele af retssamarbejdet, Danmark efter deres mening med fordel vil kunne gå fuldt med i på nuværende tidspunkt.

Om ud af de 32 retsakter, som samarbejdet omfatter, har partierne bag aftalen om afstemningen udpeget 22, som Danmark tiltræder med det samme, hvis det bliver et ja 3. december. Derudover er der så ti andre retsakter, som Danmark ikke går med i i første omgang, men som et simpelt flertal i Folketinget efterfølgende vil kunne vedtage at gå med i.

For alle 32 retsakter gælder det, at hvis Danmark først har sagt ja, så skal de nuværende EU-regler på området implementeres i dansk lovgivning.

Det betragtes af nej-siden som en klar svækkelse af befolkningens kontrol med, hvornår

Danmark skal afgive suveræniteten ved at gå ind i det overstatiske samarbejde – noget, der nu kræver en folkeafstemning – mens ja-siden peger på, at tilvalgsordningen netop giver de danske politikere i Folketinget direkte mulighed for at debattere og stemme om, hvilke af de ti retsakter, man med tilvalgsordningen takker nej til i første omgang, men eventuelt vil tiltræde senere.

### To retsakter i fokus

Men ser man bort fra det store samlede billede og zoomer ind på lige det socialpædagogiske aspekt, så er det som nævnt i starten især to af de 22 retsakter, som Danmark umiddelbart går med i ved et ja, der vedrører det socialpædagogiske område: Direktivet om menneskehandel og direktivet om seksuelt misbrug af børn.

For begge gælder det, at formålet er ens regler i alle EU-lande – altså det, der i EU-sprog hedder en harmonisering – og på begge områder handler det om at nå frem til fælles standarder for, hvornår man skal betragte noget som henholdsvis menneskehandel og seksuelt misbrug, og om at aftale en fælles minimumsstraf for menneskehandel og en fælles strafferamme for seksuelt misbrug.

Ligesom på stort set alle andre områder, hvor Danmark står uden for det store samarbejde, lever de danske regler og love allerede op til de fælles EU-bestemmelser.

Men netop det at indgå i en samlet og forpligtende lovgivning for samtlige EU-lande og samtidig indgå fuldt ud i samarbejdet om den politimæssige

indsats gennem Europol, der gør det muligt at forfølge bagmændene på tværs af grænser, har fået bl.a. Red Barnet, Børns Vilkår og Reden International til at gå ind i kampagnen for et ja sammen med 21 andre vidt forskellige organisationer i 'Netværket for et tryggere Danmark'.

### Ja til fælles indsats

Hos Børns Vilkår peger direktør Rasmus Kjeldahl på, at det er afgørende for arbejdet med at bekæmpe seksuelt misbrug af børn, at Danmark er fuldt og helt med i Europol-samarbejdet.

'Man kan harmonisere de danske regler, så de stemmer overens med direktiverne, men forbeholdet sætter os uden for indflydelse, når det kommer til, hvordan lovgivningen på dette område skal udformes – det er ærgerligt. I Danmark er vi nemlig anerkendt som et af de bedste lande til at bekæmpe denne type kriminalitet, og de danske efterforskeres viden er vigtig for den samlede europæiske indsats', skriver Rasmus Kjeldahl på organisationens hjemmeside.

Han er skeptisk over for de danske muligheder for fortsat at gøre fuld brug af Europol ved at få en parallelaftale som den, Danmark hidtil har haft, og som nej-siden argumenterer for:

'Kan vi ikke aftale os ud af det? Sådan lyder det fra flere kanter og jo, det kan vi måske. Men udformningen af en sådan aftale kan stille os mærkbart anderledes end i dag', skriver Rasmus Kjeldahl. ■

Kilder til denne artikel er bl.a. Retsavisen: Se mere og download avisen på [www.retsavisen.dk](http://www.retsavisen.dk)

## BOSTEDER

# Debat om socialtilsyn

**Skyder socialtilsynene gråspurve med kanoner, eller gør de et grundigt stykke arbejde? Det spørgsmål debatteres, efter at Politiken med en aktindsigt har påvist, at der i løbet af halvandet år er lukket 13 bosteder, mens 49 er sat under lup**

Af Maria Rørbæk, mrk@sl.dk

**H**ar de nye socialtilsyn haft gang i en nødvendig hovedrengøring? Eller er de faret alt for hurtigt frem? De to forskellige udlægninger af virkeligheden er blevet præsenteret, efter at Politiken

med en aktindsigt har dokumenteret, at der i løbet af tilsynenes første halvandet år er lukket 13 bosteder, mens 49 er sat under skærpet tilsyn. Og at der i alt er udstedt 249 påbud til de mere end 2.000 tilbud for fx udsatte børn og unge, misbrugere og mennesker med funktionsnedsættelser.

Før 1. januar 2014 var det kommunerne, der førte tilsyn, og tilsynschef Henriette Lindberg fra Socialtilsyn Øst mener, at kvaliteten nu er blevet hævet. Til Politiken siger hun:

– Der er kommet et kvalitetsløft, for tilsynet var tidligere mere tilfældigt, og nogle kommuner var gode til det, mens andre ikke gjorde så meget ud af det.

Direktøren i Landsforening for Opholdssteder (LOS) Michael Graatang mener derimod, at

tilsynet skyder 'gråspurve med kanoner.' Til Politiken siger han:

– Tilsynene går for hurtigt frem og træffer afgørelser, som slet ikke er proportionale.

## Erstatningssag

Michael Graatang mener ikke, at sagerne har noget at gøre med selve kvaliteten i de sociale tilbud og siger:

– Der er efter min opfattelse tale om overdreven brug af magt, der ikke tjener de sårbare tarv. Der er en klar fornemmelse af, at der er en underliggende forståelse af, at tilsynene skal levere nogle resultater.

Socialtilsyn Midt tegner sig for knap halvdelen af samtlige lukninger, nemlig seks. Her forklarer tilsynschef Ulla Bitsch Andersen, at årsagerne eksempelvis har været en for ringe

pædagogisk kvalitet, og at et sted gav urigtige oplysninger, mens et andet afskedigede alt personale, selvom der stadig var borgere indskrevet.

En af lukningerne fører nu til en erstatningssag, idet opholdsstedet Satelitten i Tørring ifølge DR vil stævne Socialtilsynet, efter at tilsynet har trukket stedets godkendelse tilbage. Til DR siger Satelittens advokat Niels Vase, at socialtilsynets påbud både har været for upræcise og urimelige – men det afviser Ulla Bitsch Andersen.

Indtil videre har Ankestyrelsen ifølge Politiken oprettet 107 klagesager om socialtilsynene. Antallet omfatter dog også klager fra familieplejere. Ud af de første 48 sager har Ankestyrelsen ændret eller ophævet 12 afgørelser. ■

## KOMMUNER

# Mange fejl i handicapsager

**Når kommunerne afgør, om borgere med sjældne handicap eller erhvervet hjerneskade har ret til hjælp, sker der fejl i fire ud af 10 sager**

Af Tina Løvbom Petersen, tln@sl.dk

**S**ocialpædagogisk støtte, personlig pleje og praktisk hjælp, aktivitets- og samværstilbud – eller længerevarende botilbud. Det er nogle af de områder, hvor borgere med sjældne handicap eller erhver-

vet hjerneskade ofte ikke får den hjælp, de har brug for. Det viser en ny praksisundersøgelse fra Ankestyrelsen, hvor man har nærstuderet 98 sager i 24 forskellige kommuner.

Ankestyrelsens gennemgang afslører, at 60 pct. af sagerne er rigtige, mens 40 pct. af sagerne er i strid med regler og praksis – og at disse sager enten ville være blevet ændret eller hjemvist, hvis de havde været klagesager.

– Det er helt urimeligt, at dårlig faglig sagsbehandling rammer mennesker med handicap. Der er tale om lovbrud. Det er især socialpædagogiske hjælp samt pleje og praktisk

hjælp, der ifølge undersøgelsen burde være givet – der mangler simpelthen ofte en såkaldt individuel vurdering af den enkelte borger. Det må og skal der gøres noget ved, siger Socialpædagogernes formand Benny Andersen.

## Fejlprocenten er for høj

I Foreningen af Kommunale Social-, Sundheds- og Arbejds-markedschefer i Danmark erkender man blankt, at fejlprocenten er for høj, skriver Altinget.dk.

– Man er nødt til at kigge på, hvad der er gået galt og overveje, hvad vi kan gøre bedre. Jeg

tror, at det bl.a. handler om, at sagsmængden hos den enkelte sagsbehandler er meget høj. Desuden oplever vi, at det især i yderområder er svært at rekruttere personale med de rette kvalifikationer, siger formand for Socialcheferne Helle Linnet til Altinget.dk.

Målet med Ankestyrelsens praksisundersøgelse er at bidrage til arbejdet med at skabe et overblik over indsatsen på det mest specialiserede område, efter at den tidligere regering i november 2013 indgik aftale med Folketingets partier om at en kvalificeret indsats for grupper med særlige behov. ■





# Mentalisering – at se bag om adfærden

## Synspunkter

Bringes efter en redaktionel vurdering. Synspunkter må højst fylde 8.000 anslag.

## Læserbreve

Socialpædagogen er forpligtet til at optage læserbreve fra medlemmer. De må højst fylde 2.000 anslag. Læserbreve med injurierende indhold kan afvises.

Læserbreve og synspunkter, der bringes i bladet, offentliggøres også på internettet.

Læserbreve og synspunkter sendes til redaktionen@sl.dk

## Gennem helhedsorienterede projekter kan man støtte den mentaliserende indstilling i arbejdet med udsatte

Af Line Sangild Thimmer, Heino Rasmussen og Janne Østergaard Hagelquist

Center for Mentalisering har vi i en årrække undervist og superviseret faggrupper på døgnområdet, der til daglig arbejder med udsatte børn, unge og voksne. Vi kender derfor til de udfordringer, der er ved at arbejde med mennesker, der er blevet udsat for traumer: Hvilken gennemgribende og forskelligartet effekt traumer har på et menneskes udvikling, og hvilke enorme krav det stiller til de professionelle fagpersoner, der arbejder med udsatte til daglig. Når man skal håndtere disse udfordringer, er der konstant risiko for, at man som professionel skaber forståelser og handlingsstrategier, som gør det svært at se bag om de traumatiseres adfærd.

Vi har erfaret, at supervision er en måde at skabe støtte til at

fastholde håb, se handlingsmulighed og skabe forståelse for de traumatiserede børn og unge, man måtte arbejde med.

Men der er også en risiko for, at traditionel supervision kan blive for teoretisk og fjern fra de mange dilemmaer og konflikter, man som professionel i dette felt konstant befinder sig i.

Derfor er vi begyndt at arbejde med projekter, hvor vi kommer tættere på de professionelle reelle hverdag og her hjælper med at give mulighed for omtanke og refleksion i den pressede hverdag på en måde, så den professionelle får støtte, når der er brug for det, og hvor man samtidig understøtter det at implementere mentalisering fremadrettet.

### Faglig udfordring

De projekter, Center for Mentalisering indtil videre har gennemført, har været på døgninstitutioner og i skoleregi for udsatte unge anbragt uden for hjemmet. Den målgruppe er karakteriseret ved at have haft særligt svære opvækstvilkår, og langt størstedelen har været udsat for traumer af deres primære omsorgspersoner.

Traumer i barndommen flettes ind i den unges selvforstå-

else og handlemåde og adskiller sig således fra enkeltstående udefrakommende traumer, såsom trafikuheld, ved at forme selve udviklingen:

En dreng, der er blevet banket af sin forælder, når denne har været vred eller ked af noget, oplever således oftere selv at ty til vold, når han senere i livet står i situationer, hvor han oplever intense følelser, som han aldrig har udviklet hensigtsmæssige strategier til at håndtere.

Der er med andre ord tale om en geniscenesættelse, som pædagoger, der arbejder med traumatiserede unge, ufrivilligt kommer til at indgå i. Der er nemlig stærke og komplicerede dynamikker på spil, som kræver en særlig stor grad af tålmodighed og refleksion at undgå at komme til at deltage i.

Den mentaliseringsbaserede tilgang tilbyder her forståelser og redskaber til at have øje for disse dynamikker og samtidig være opmærksom på både sig selv og den anden.

### En del af dagligdagen

Mentalisering er at være opmærksom på, at der bag handlinger og udtalelser ligger mentale tilstande, såsom tanker,

følelser, behov, mål og grunde. Der er med andre ord en grund til, at vi siger og gør, som vi siger og gør.

Mentalisering er derfor kort sagt at se bag om adfærden og have sind på sinde.

Det siges, at lærere skal træffe tre beslutninger i minuttet, og som vi har erfaret i vores samarbejde med pædagoger på døgninstitutioner, skal pædagogen til tider træffe endnu flere faglige og betydningsfulde beslutninger i minuttet. Et eksempel:

En 14-årig pige kommer ud i køkkenet til en pædagog, der står midt i en konflikt med en dreng, som ikke vil til fodbold. Den 14-årige viser en facebook-opdatering fra en anden 14-årig, der bor på institutionen. I opdateringen skriver pigen meget direkte, at hun er den bedste til blowjob på skolen. Pigen, der har skrevet opdateringen, kommer bagfra og river den 14-årige i håret og råber. Samtidig ringer telefonen og en mor til et af børnene kommer ind i køkkenet.

Eksemplet viser, hvor mange beslutninger, en professionel kan risikere at skulle tage under pres. Her er der en risiko for, at beslutningerne vil bære præg af indlærte strategier eller forståelser, som ikke altid passer på den nuværende situation og person.

Når man som professionel følger disse unge tæt i deres dagligdag, oplever deres udfordringer og kommer tæt på dem følelsesmæssigt, er man i øget risiko for at komme under pres og opleve intense følelser.

Når man er under pres eller oplever intense følelser, svækkes mentaliseringen, og det er dermed vaskeligere at tage reflekterede konstruktive beslutninger.

Således risikerer man som professionel at have reageret på en måde, der er utilfredsstill-

Det siges, at lærere skal træffe tre beslutninger i minuttet, og som vi har erfaret i vores samarbejde med pædagoger på døgninstitutioner, skal pædagogen til tider træffe endnu flere faglige og betydningsfulde beslutninger i minuttet

ende både for én selv og den unge – og nogle gange tilmed er medvirkende til en eskalering af problemerne.

Det er med andre ord enormt udfordrende at have øje for de mentale tilstande og være undersøgende over for, hvad der er på spil i den konkrete situation – at være mentaliserende – når man arbejder i døgninstitutioner med udsatte unge.

#### At vaske trappen oppefra

Mentalisering avler mentalisering, og det samme gælder for ikke-mentalisering. At være mentaliserende i sit arbejde forudsætter således, at man selv som medarbejder mødes med forståelse og nysgerrighed af sin ledelse.

Lidt populært sagt kan man sige, at man vasker trapperne oppefra i betydningen, at lederen skal være mentaliserende for at skabe rammerne for, at medarbejderen kan være mentaliserende.

Derfor arbejder vi også i projekter i høj grad med at støtte ledelsen til at bakke sine medarbejdere op gennem en struktur og en organisation, hvor der er vægt på at skabe rum og kultur til forståelse, omsorg og refleksion.

Mentalisering er i høj grad et spørgsmål om indstilling og holdning – en overbevisning – som ikke lader sig nøje med at være et redskab, man kan benytte fra tid til anden.

Når det er sagt, så er det vigtigt at erkende, at ingen mennesker kan være mentaliserende hele tiden. Vi får alle mentaliseringssvigt fra tid til anden, og ambitionen skal derfor ikke være at være konstant mentaliserende, men at skabe gode forudsætninger for mentalisering, så man kan skabe de bedste løsninger for alle parter.

Det kan være svært, når øgede krav om dokumentation, dagligdagens travlhed og medarbejdernes forskellige måder at forstå og gøre tingene på alle skal gå op en højere enhed. Vi har derfor oplevet efterspørgsel på en intervention, hvor medarbejderen, ledelsen og organisationen på en og samme gang kan støttes i at tilgodese hinandens perspektiver og arbejde ud fra en samlet forståelse og et samlet mål, hvilket vi har valgt at kalde projekter til implementering af mentalisering.

#### Projekter med helhedsblik

Et projekt er kort sagt en midlertidig intens indsats med læn-

gerevarende effekt. Det er derfor vigtigt, at indsatsen ikke kun fokuserer på ét område, fx medarbejderne, men er helhedsorienteret og medregner såvel ledelse, organisation og måske endda målgruppen for at skabe den nødvendige længerevarende forandring.

Det er derfor afgørende, at projektet tilpasses organisationen og de udfordringer, lige netop denne organisation eller institution oplever.

Gennem projekter har vi fået en unik mulighed for at arbejde med mentalisering helt ud i yderste led. I projekterne er vi ude på gulvet og arbejder med samspelet mellem de unge og socialpædagogerne. Vi er til stede i spidsbelastningssituationer, det vil sige om morgenen, når børnene skal i skole, om aftenen, når de skal i seng, og i weekenderne. Vi deltager i p-møder, er med på ledelsesmøder eller er ude i skoleklasserne.

Vi er dermed til stede i de situationer, hvor det kan være mest udfordrende at være mentaliserende og støtter medarbejderen ved hjælp af forståelsesmodeller og redskaber til brug for den professionelle – eller sammen med de unge med inspiration fra bogen *Mentaliseringsguiden*.

I Center for Mentalisering oplever vi, at det har været en berigelse for os at komme helt ud, hvor mødet mellem den udsatte og medarbejderen pågår, hvor følelserne er intense, og mentaliseringsevnen udfordres. ■

*Forfatterne er alle tilknyttet Center for Mentalisering, der har til formål at udbrede viden om mentalisering samt anvendelsen af mentaliseringsbaseret behandling i arbejdet med udsatte børn, unge og voksne.*

## KREDSNYT &amp; KALENDER

## LILLEBÆLT

## Ændring af telefontid

Pr. 1. december ændrer Kreds Lillebælt telefontider. Fremadrettet har kontoret om torsdagen åbent til kl. 16.00. Øvrige dage er uændret.

## Juletræsfest i Brejning

## 6. december kl. 14.00 – 16.30

Brejning Forsamlinghus, J.L. Varmings Vej 1, Børkop. Det glæder os at invitere dig og din familie til årets juletræsfest. Traditionen tro, vil der være musik, dans og leg med nisserne, lidt godt til gaverne samt slikposer til børnene. Tilmelding senest den 27. november på tlf. 7248 6400 eller mail: lillebaelt@sl.dk. Husk at oplyse antal børn og voksne.

## Juletur til København

## 16. december

Seniorsektionen og bestyrelsen i Kreds Lillebælt inviterer på juletur til København. Der vil være mulighed for at besøge Christiania, shoppe på strøget og spise aftensmad i for-

bundshuset. Der er bustransport fra Vejle med stop henover Fyn. Se det fulde program på vores hjemmeside. Pris: 250 kr. Maks. 50 deltagere. Tilmelding senest 1. december på lillebaelt@sl.dk eller tlf. 7248 6400.

## Juletræsfest i Odense

## 28. december kl. 14.00 – 16.30

HK Midt, Lumbyvej 11, Odense. Det glæder os at invitere dig og din familie til årets juletræsfest. Traditionen tro, vil der være musik, dans og leg med nisserne, lidt godt til gaverne samt slikposer til børnene. Tilmelding senest den 18. december på tlf. 7248 6400 eller mail lillebaelt@sl.dk. Husk at oplyse antal børn og voksne.

## NORDJYLLAND

## Lukkedag på kredscontoret

## 4. december

På grund af internt møde holder faglig afdeling lukket den 4. december. Står du i en akut situation, kan du indtale en besked på tlf. 4057 0981 og du vil blive kontaktet.

## Cafémøde for seniorer med frokost

## 9. december kl. 12.30 – 15.30

Kredskontoret, Skansevej 90B, 9400 Nørresundby. Kom og mød andre seniorer til en hyggelig eftermiddag med uformelt samvær. Vi vil bruge eftermiddagen på at spise lidt godt sammen, snakke og evt. synge en sang. Pris: 100 kr., som betales på dagen. Man skal selv medbringe drikkevarer. Tilmelding senest den 2. december til nordjylland@sl.dk med oplysning af navn og fødselsdato

## Temaften om seniorpolitik

## 10. december kl. 19.00 – 21.30

Kredskontoret, Skansevej 90B, 9400 Nørresundby. Kom, hør, stil spørgsmåle og diskuter med formand Benny Andersen. Til stede er også kredsformand Peter Kristensen. Læs mere på [www.sl.dk/nordjylland](http://www.sl.dk/nordjylland). Tilmelding med oplysning af navn og cpr.nr. senest 7. december til nordjylland@sl.dk

## Juletur i Aalborg Zoo

## 12. december kl. 11.00 – 14.00

Aalborg Zoo, Mølleparkvej 63, Aalborg. Forældre/bedsteforældre med børn inviteres på juletur til Aalborg Zoo, så find nissehuerne frem og mød os ved indgangen. Vi skal bl.a. hjælpe hinanden med at finde julemanden ud fra forskellige opgaver. Se mere på [www.sl.dk/nordjylland](http://www.sl.dk/nordjylland). Tilmelding senest den 3. december til nordjylland@sl.dk med oplysning af navn og fødselsdato, samt antal voksne og børn og alder på disse.

## STORKØBENHAVN

## Besøg og rundvisning på Arbejdermuseet

## 12. januar kl. 10.30

Arbejdermuseet, Rømersgade 22. Kom til en oplevelsesrig rundvisning med efterfølgende frokost i Café Øl-halle. Tag dit LO-kort med. Pris: 125 kr. Begrænset deltagerantal og derfor kun for medlemmer. Tilmelding senest 5. januar ved indbetaling på seniorernes konto 5332 0000244491. Se mere: [www.sl.dk/storkobenhavn](http://www.sl.dk/storkobenhavn)

## Besøg på Musikmuseet

## 11. februar kl. 10.15

Musikmuseet, Worsaaesvej 19. Der vil være en rundvisning på 1½ time

med mulighed for at se og røre de spændende instrumenter. Maks. 25 deltagere – tilmelding efter først-til-mølle-princippet. Efter rundvisningen er der frokost. Kun for medlemmer. Pris: 100 kr. Tilmelding senest den 2. februar ved indbetaling til seniorernes konto: 5332 0000244491.

## Seniorsektionen

Fra 55 år er du velkommen til at deltage i seniorernes arrangementer. [seniorerne@yahoo.dk](mailto:seniorerne@yahoo.dk) / 2489 1061. Kontonummer: 5332 0000244491.

## STORSTRØM

## Julefrokost for seniorer

## 3. december kl. 13.00 – 17.00

Kikko, Vendsyssevej 9, Nykøbing F. Det koster 150 kr. for medlemmer, 219 kr. for ikke medlemmer. Drikkevarer på egen regning. For det får man en god julefrokost, samt kaffe og småkager efter frokosten. Betaling skal ske kontant/lige penge ved ankomst til julefrokosten. Tilmelding senest 29. november på mail: [else@netkarlsson.dk](mailto:else@netkarlsson.dk) eller sms 2164 9540.

## Netværksmøder for familieplejere i Næstved og omegn

Første tirsdag i hver måned. kl. 10.00 – 12.00. Biblioteket i Fensmark, Kildegårdsvej 56, Fensmark. Kom og mød andre familieplejere, få faglige input og vær med til at debattere aktuelle emner. Se dagsorden til de enkelte møder på [www.sl.dk/storstrom](http://www.sl.dk/storstrom)

## Cafémøder for familieplejere i Guldborgsund og Vordingborg Kommune

Første tirsdag i hver måned kl. 9.30 – 12.00. Kredskontoret, Kæpgårdsvej 2C, Nr. Alslev. Kom og mød andre familieplejere. Du behøver ikke at tilmelde dig. Vi sørger for kaffe og te. Se mere på [www.sl.dk/storstrom](http://www.sl.dk/storstrom)

## Cafémøder for familieplejere i Lolland Kommune

3F's lokaler, Havnegade 19, Nakskov. Første tirsdag i hver måned, undtagen januar, juli og august kl. 9.30 – 13.00. Kom og mød andre familieplejere og vær med til at debattere og få faglige input. Tilmelding er ikke nødvendig, medbring selv kaffe og evt. brød. Yderligere oplysninger: Leif Utermöhl, tlf. 2013 1566.

## LÆSERBREV

## Åbenhed og demokrati i LO og Socialpædagogerne

Af Poul Erik Hansen, Vejle  
LO's nye forkvinde Lizette Risgaard har fyret fire ledere. Det er hendes gode ret. Det er også medlemmernes gode ret at blive informeret om, hvad fyringerne har medført af udgifter for LO.

Socialpædagogerne bør derfor snarest informere medlemmerne om baggrunden for fyringerne, og hvad det medfører af udgifter. ■

## Kære Poul Erik Hansen

Af Benny Andersen, formand  
Jeg er som en del af LO's daglige ledelse med til at udstikke den politiske retning for LO, men det er LO's formand og næstformænd, der er ansvarlige for at ansætte den administrative ledelse. Den

nye LO-formand Lizette Risgaard har ønsket at udskifte en del af den administrative ledelse. Det har jeg som medlem af LO's daglige ledelse fået en orientering om, og denne er taget til efterretning.

Lizette Risgaard har begrundet udskiftningerne i den administrative ledelse med, at hun vil sætte det stærkest mulige hold for at sikre lønmodtagerne en stærk stemme. Jeg og den øvrige daglige ledelse er blevet forsikret om, at der i forbindelse med afskedigelserne ikke er blevet givet mere, end de afskedigede var berettiget til ifølge deres kontrakter.

Jeg vil fortsætte med at repræsentere Socialpædagogerne i LO's daglige ledelse, men vil holde fokus på den politiske retning. Den administrative del af LO's virke har jeg tillid til, at Lizette Risgaard og de fire LO-næstformænd håndterer udmærket. ■

# Det kommunale selvstyre – bogstavelig talt



Af Inge M. Bryderup

**G**odt og vel en pct. af alle danske 0-17-årige børn og unge er anbragt uden for hjemmet. Og sådan har det været i mere end 100 år. Efter strukturreformen i 2007 er der efter mange års stabilitet sket en forskydning i anbringelsesformerne, og i de senere år er 57-58 pct. af de anbragte børn og unge placeret i familiepleje, heraf 48,5 pct. i den såkaldte almindelige familiepleje.

Men giver disse gennemsnit et dækkende billede af forholdene for de socialt udsatte i det danske land. Det skulle man tro. Danmark er et lille land med knap 5,7 mio. indbyggere, og heraf er godt og vel 1,1 mio. mellem 0 og 17 år. Disse indbyggere er fordelt på 98 kommuner, der alle er undergivet en relativt detaljeret overordnet socialpolitik på dette område.

Foretager man analyser af andelen af anbragte blandt 0-17-årige – og af den del af dem, der anbringes i familiepleje – i de 98 kommuner, giver dette imidlertid et meget broget billede.

Andelen af anbringelser på landsplan er helt præcist på 1,04 pct. af alle 0-17-årige i 2013, men ser man på forholdene i de enkelte kommuner, svinger andelen fra at være 0,3 pct. i en kommune og 3,24 pct. i en anden. Og mellem disse poler er der store variationer, og det er samtidig et fåtal af kommunerne, der placerer sig i nærheden af landsgennemsnittet.

Et tilsvarende billede kan tegnes af variationen i hvilke anbringelsesformer, der vælges i de 98 kommuner. I en kommune er det 15,4 pct. af de anbragte børn, der anbringes i almindelig familie-

pleje, og i en anden kommune er det 78,1 pct. af anbringelserne. Der er igen relativt få kommuner, der ligger i nærheden af landsgennemsnittet på 48,5 pct.

Her ville de fleste tænke, at de danske kommuner jo også er meget forskellige, hvad angår størrelse, økonomi, befolkningssammensætning mv.

Men de store variationer i andelen af anbringelser og anvendelsen af forskellige anbringelsesformer kan ikke umiddelbart forklares ud fra sådanne forskelle. Det er ikke i storbyerne, der anbringes flest børn, og det er ikke i de rigeste kommuner, der anbringes færrest børn.

Der er ej heller fælles træk at spore blandt de kommuner, der især vælger at anbringe i almindelig familiepleje – dette gælder både små og store kommuner, by- og landkommuner samt kommuner med relativt høj og relativt lav andel af anbragte.

Forklaringen er kort sagt – det kommunale selvstyre! ■

*De statistiske analyser med udgangspunkt i data fra Danmarks Statistik og Ankestyrelsen, der ligger til grund for ovenstående beskrivelser, er foretaget af forskningsassistent Sune Kring. Han er ansat på et større forskningsprojekt om dansk familiepleje på Aalborg Universitet under ledelse af forfatteren til dette indlæg.*

*Inge M. Bryderup er professor ved Institut for Sociologi og Socialt Arbejde på Aalborg Universitet.*



- Hvordan er fordelingen på anbringelsesområdet i din kommune?
- Hvorfor er den lige sådan?
- Hvad tænker du om de store forskelle i anbringelsesmønstret på nationalt plan?

Deltag i debatten på  
[socialpaedagogen.dk/prik](http://socialpaedagogen.dk/prik)