



**Afsluttende  
artikel**

**LÆR  
om brugerinddragelse  
og beskæftigelse på VASAC**

Projekt udvikling-i-dagtilbud.dk  
Socialt Udviklingscenter SUS

Maria Trangbæk Petersen & John Nyberg

## Fra succes til mere

*En artikel om at omsætte de gode historier og erfaringer til læring, ændring og refleksion over hverdagens rutiner. Artiklen præsenterer samtidig et samarbejde mellem Vestsjællands Amt og projekt udvikling-i-dagtilbud. Selvom vi udmærket godt ved, at brugere i Vestsjællands Amt kaldes medarbejdere, så har vi valgt at fastholde brugerbegrebet i denne artikel. Det har intet andet på sig end at artiklen også bliver publiceret i udvikling-i-dagtilbud's nyhedsbrev og på projektets hjemmeside. Så bær over med os denne gang.*

Af

Maria Trangbæk Petersen

John Nyberg

Når det handler om at forandre og udvikle, er brugere af dagtilbud (og andre tilbud for den sags skyld) ofte er meget afhængige af personalet. Med andre ord: Personalet er i mange sammenhænge drivkraften bag forandringer og udvikling – og i nogle tilfælde nok også en væsentlig del af stopklodsen, når forandringer og udvikling mangler.

Derfor har projekt udvikling-i-dagtilbud haft særlig opmærksomhed på personalet – og derfor indgik projektet i et samarbejde med Vestsjællands Amt om at gennemføre et specielt forløb med de fem centre i amtet. Forløbet har været struktureret efter et af de udviklingsredskaber, som SUS benytter: LÆR. Formålet har været at komme lidt tættere på spørgsmålet om brugerinddragelse og medvirke til at italesætte personalets opfattelse af det, som gør en god historie om brugerinddragelse til en god historie.

Nu er bearbejdet udført og tiden er inde til at samle erfaringerne og til at formidle dem videre til andre dagtilbud i landet.

Denne artikel bringes i udvikling-i-dagtilbud's nyhedsbrev, artiklen publiceres på projektets hjemmeside og leveres til Vestsjællands Amt som dokumentation og opsamling af arbejdet. Det er desuden hensigten, at artiklen vil fungere som baggrundsmateriale for

en fælles uddannelsesdag for personalet på de fem VASAC (Vestsjællands Amts Sociale ArbejdsmarkedsCenter).

### Fra succes til hverdag

Hvad er det, man som ansat altid vil søge at gentage? Succes. Så simpelt kan grundlaget for udviklingsmodellen LÆR beskrives. Når man som ansat står i sin travle hverdag og skal vælge mellem en lang række forskellige måder at gøre sit arbejde på, så vælger man oftest at gentage de måder, som man tidligere har følt var succesfulde.

Derfor er de gode historier interessant, når der tales om udvikling. De gode historier fortæller nemlig noget om, hvad personalet fremover vil vælge i hverdagen, som går hurtigere og hurtigere. Og ved at se nærmere på de gode historier, ser man samtidig nærmere på det, som personalet selv definerer som "det bedste – som det, vi gerne vil gentage i morgen."

Hvad er en god historie? Hvad er det personalet gør, som medfører at historien bliver god? Disse og mange andre spørgsmål startede personalet på VASAC med at stille sig selv for et halvt år siden.

I dag har personalet på baggrund af "de gode historier" fået indsigt i, hvad deres daglige arbejdsindsats har bety-

## **LÆR - Læring, Ændring og Refleksion** **En metode til personaleudvikling**

I Vestsjællands Amt blev LÆR defineret med følgende fem faser:

1. Interview af repræsentanter for personalet på de fem VASAC; interviewet afdækker de gode historier og succeskriterier.
2. De gode historier og succeskriterierne defineres og nedskrives – og der udarbejdes en interviewguide til brug blandt brugere (I Vestsjællands Amt kaldes alle brugere for medarbejdere) og andre involverede, f.eks. arbejdsgivere, kommunalt sundhedspersonale osv. Historierne samt interviewguides tilsendes personalet – og personalet godkender såvel historier som interviewguides.
3. Brugere og andre involverede interviewes. De bliver ikke bedt om at vurdere personalet men om at gengive deres konkrete oplevelse af den gode historie, som de har været en del af.
4. Brugernes og de øvrige involveredes oplevelser af den gode historie analyseres og udsagnene sorteres skriftligt så de afspejler personalets succeskriterier. Der udarbejdes en rapport med forklaring og analyse af udvalgte succeskriterier og med et dokumentationsafsnit hvor alle personalets succeskriterier præsenteres med de relevante udpluk fra interviewene.
5. Der afholdes et dialogmøde i hvert VASAC med de repræsentanter for personalet, som har leveret de gode historier. Mødet har til formål at medvirke til refleksion og eventuelle fremtidige indsatser fra personalets side for bedre at sætte de fodspor (give brugere mv. de oplevelser), som personalet gerne vil via succeskriterierne.

det for de brugere og øvrige samarbejdspartnere, som har været hovedpersoner i de gode historier.

Samarbejdet blev indledt med et møde på hver af de enkelte VASAC, hvor metoden LÆR blev beskrevet og diskuteret. På møderne blev rammerne for samarbejdet også fastlagt. De deltagende repræsentanter for personalet på hver VASAC fik derefter opgaven, at tænke over to - tre historier hver som de synes var gode historier. Omdrejningspunktet for "det gode" i historierne skulle være, at brugerinddragelse lykkedes.

Da historierne blev fortalt og diskuteret, fik personalet yderligere et hensyn at tage højde for: Gode historier er kun gode, når det er personalets arbejdsindsats som har været udslagsgivende for at historien blev god.

Gode historier er ikke gode (nok), hvis det gode handler om, at brugeren var heldig med at finde en praktikplads, hvis det gode handler om, at der tilfældigvis kom en arbejdsgiver forbi og

sagde, at han kunne bruge en person til det-og-det job.

Ved første øjekast lyder ovenstående nok som en rimelig nem opgave. Men opgaven er slet ikke så nem, da den betinger at personalerepræsentanterne begynder at sig sine egen indsats i et kritisk lys ("gjorde jeg historien til en succes?") og derefter skal være lidt pralende ("historien er god, fordi jeg var helt vild god"). Det er ikke hverdagskost på dagcentre, i den sociale sektor eller på de fleste arbejdspladser, at man bliver bedt om at fortælle, at man som medarbejder er god.

På møderne i de fem VASAC havde personalet mange gode historier at fortælle, men ikke alle havde nemt ved at fortælle, at det var deres arbejdsindsats, der gjorde forskellen. Turen fra succes til hverdag gik ikke helt uden overvindelse.

### **Succeskriterierne**

Efter personalet havde fortalt de gode historier blev der stillet spørgsmål som f.eks. "Hvad i den historier gør den an-

derledes end så mange andre historier?", "Hvad følte du, at brugeren kom og sagde det til dig?". Ud fra personalets svar udkrystalliseredes en række succeskriterier for hver enkelt historie. Disse blev skrevet sammen og der blev udvalgt et par historier, som skulle være "cases" i det videre arbejde. Der blev udarbejdet en interviewguide til hver af de medarbejdere og samarbejdspartnere, der indgik i historierne og som efterfølgende skulle interviewes.

Beskrivelserne af historierne og interviewguides blev herefter udsendt til hvert enkelt VASAC med spørgsmålet: "Får vi med de vedlagte spørgsmål svar, som kan fortælle om brugernes (eller de øvrige samarbejdspartneres) oplevelser der skal matche jeres succeskriterier?"

Succeskriterierne på de fem VASAC spændte over en bred kam. Det afspejler sandsynligvis både lokale forhold, den igangværende politiske debat om strukturændringen, Vestsjællands Amt politik for området, de fem VASAC-lederes holdninger og ledelsesstil og meget meget mere. Mest grundlæggende er det nok, at de mange kriterier for succes afspejler hvordan den enkelte ansatte i VASAC oplever sig selv i forhold til deres arbejde.

Det var meget interessant, at nogle af succeskriterierne blev gentaget på flere eller på alle fem VASAC, mens andre succeskriterier var specifikke for et enkelt VASAC.

Nogle af de succeskriterier, som personalet på VASAC lagde vægt på – og som ydermere var fælles for flere end et VASAC er:

- "Brugeren er synlig"
- "Personalet er usynligt"

- "Brugeren får prøvet sine drømme af"
- "Brugeren er med til at bestemme"
- "Brugeren oplever at jobkonsulenten har tid til at lytte og snakke"
- "Brugeren oplever en positiv, personlig udvikling"

Det vil føre denne artikel for vidt omkring, hvis indholdet og debatten omkring hvert enkelt af de ovenstående succeskriterier skal udfoldes; men for illustrationens skyld uddybes de to første succeskriterier – kriterierne er i øvrigt erfaringsmæssigt også gældende hos mange andre ansatte i dagtilbud over hele landet.

Brugeren er synlig. Dette succeskriterium udtales typisk i forbindelse med at brugeren får mulighed for at indgå i relationer udenfor dagtilbuddets fysiske rammer. F.eks. har kriteriet været nævnt i forbindelse med brugere som har været i praktik på forskellige arbejdspladser.

*En af de illustrative anekdoter, er historien om en bruger, som arbejder i en lokal detailhandel. Brugeren ønsker sig brændende at få lov til at passe flaskeautomaten. Men personalet er ikke tændt på denne ide. Hvis brugeren står inde i det lille aflukke bag flaskeautomaten, så er brugeren jo ikke synlig.*

Personalet er usynligt. Dette succeskriterium kan udmærket ses i sammenhænge med ovenstående. Det har typisk været udtalt i forbindelse med at brugeren har følgeskab af f.eks. en jobkonsulent, når brugeren udfører arbejdsopgaver udenfor dagtilbuddets fysiske rammer.

*Som illustration af succeskriteriet, er anekdoten om en bruger, som arbejder i en brugsforening. Personalet ønsker*

*sig, at kunne være til stede uden at hverken personalet i brugsforeningen eller kunderne lægger mærke til dem. Brugsuddeleren fortæller derimod, at det er helt nødvendigt for et sådant forløb, at personalet følger med brugeren så både ansatte i Brugsforeningen og kunderne i butikken tydeligt kan se, at det er i orden, at "sådan en" går rundt og gør noget – og at der bliver taget hånd om ham og han mens han er på arbejde.*

### **Interview med medarbejdere og samarbejdspartnere**

Da alle interviewguides var godkendt af personalet på VASAC, kunne tredje del af processen gå i gang: Brugere og øvrige samarbejdspartnere som de gode historier handlede om, skulle interviewes. Interviewguiden sikrede, at der blev spurgt til, hvordan brugerne og samarbejdspartnerne oplevede de konkrete historier, som personalet havde fortalt om. Målet var ikke en evaluering eller en vurdering, men derimod at få af vide, hvordan "dem, det hele var gået ud over", havde oplevet historien.

I forlængelse af de ovenstående anekdoter, er det tydeligt at se, at såvel brugere som f.eks. arbejdsgiver kunne bidrage med andre syn på de historier, som personalet havde trukket frem. Men det er vigtigt at understrege, at selvom brugeren ønsker sig noget andet end personalets succeskriterium åbner op for, så oplever brugeren ikke forløbet som et dårligt forløb. Den konkrete bruger var meget tilfreds med sit forløb – og meget tilfreds med personalets indsats. Og det samme gør sig gældende i historien om personalets synlighed: Arbejdsgiveren gav udtryk for stor tilfredshed med forløbet og med personalets indsats.

Efter interviewrunden blev brugernes og de øvrige samarbejdspartneres ud-

sagn om oplevelser sammenlignet med personalets succeskriterier. Oplevelserne blev sat over for succeskriterierne og det skriftlige materiale blev udleveret til personalet som udgangspunkt for en udviklingsorienteret dialog.

### **Det har sat nogle tanker i gang**

Som sidste fase blev der afholdt et møde i hvert VASAC. Mødet havde til formål at skabe en dialog og fælles refleksion over personalets succeskriterier og de oplevelser, som brugere og de øvrige samarbejdspartnere gav udtryk for. Her følger korte antydninger af nogle af debatterne, som foregik på de enkelte VASAC.

#### Det er helt nyt for mig

En af de deltagende ledere sagde (med et glimt i øjet) som indledning til mødet i "hans" VASAC: "Jeg vidste ikke en gang, at vi har sådan et succeskriterium" – og dette kan meget vel illustrere en væsentlig pointe ved LÆR. Succeskriterier og de gode historier bliver italesat og debatteret, så de dels bliver synlige, dels forklaret, så de kan forstås.

#### Jeg ved ikke lige præcist, hvad det betyder

Under et af de andre møder blev der talt meget om, hvorvidt det overhovedet var tydeligt, hvad man som personale mener, når man f.eks. siger: "Brugere skal være synlige, når de er udenfor". En af pointerne har debatterne var, at synlighed kan være mange ting. Hvis en bruger skal være synlig i en brugsforening, betyder det så, at:

- brugeren skal gå i butikken?
- brugeren kan have samme uniform som de øvrige ansatte?
- brugeren skal have anderledes tøj på?
- brugeren ikke kan vælge at gå omme bagved – eller på lageret?

Og betyder det sammenlagt, at brugeren ikke kan få et eventuelt ønske om at "være som alle andre" opfyldt, da "alle andre" typisk er anonyme altså ikke så synlige?

Nu er det jo ikke, fordi vi lovede det  
Debatten på flere VASAC har sat fokus på et af de punkter, der i andre sammenhænge bliver anset for at være et meget kritisk punkt: Forventningsafstemning.

Flere repræsentanter for personalet har set uforstående ud, når f.eks. en arbejdsgivers ønske om at personalet er synligt og markant, bliver nævnt.

Jeg vil bare have fred til mit arbejde  
Flere repræsentanter for arbejdsgiverne som samarbejder med VASAC, har set uforstående ud, når personalets ønske om at være følge op på brugeren, har været nævnt. Det viser sig nemlig i forlængelse af debatterne, at mens personalet lægger stor vægt på opfølgning og løbende kontakt til både bruger og arbejdsgiver, så ser nogle af brugerne og arbejdsgiverne gerne, at VASAC-personalet trækker sig lidt væk, lader brugeren være lidt mere i fred.

Hvis VASAC tager sig af det private, så holder vi snor i det beskæftigelsesmæssige

På møderne med personalet i flere VASAC har der ydermere været fokus på, hvordan ansvaret for at sikre en personlig og faglig udvikling af brugere som er i beskæftigelse uden for et VASAC's fysiske rammer.

Det har været helt udtalt blandt repræsentanterne for personalet, mens både brugere og arbejdsgivere har nævnt en mulig/eventuel opdeling, hvor VASAC tager hånd om brugerens personlige udvikling hjælper med til at brugerens privatliv fungere og arbejds-

giveren overlades ansvar for den faglige udvikling af brugeren – præcis som arbejdsgiveren har ansvar de øvrige ansatte på arbejdspladsen.

Opsummerende i forhold til debatterne i de enkelte VASAC og i forhold til hele forløbet, må det bemærkes, at der er god plads til at fortsætte med at udvikle brugerinddragelsesbegrebet både lokalt på de enkelte VASAC og centralt som en forståelsesramme der dækker hele amtet.

Denne plads bliver ikke mindre eller mere betydningsløs i forlængelse af de forandringer der følger strukturændringen. Snarere tværtimod.

### **Hvad så nu?**

Som et allersidste led i processen håber vi på, at der i efteråret bliver afholdt en fælles temadag for hele personalegruppen i VASAC.

Ideen med temadagen er, at personalet på hver af de fem VASAC får mulighed for at høre, hvad de andre VASAC arbejder med og hvordan de gør det. Herudover vil projekt udvikling-i-dagtilbud redegøre for nærværende artikel og baggrunden for den.

Temadagen kan bruges til i fællesskab at udveksle erfaringer med og reflektere over metoder, der bruges på hver VASAC. Der være sig metoder til brugerinddragelse eller metoder til at hjælpe brugere i beskæftigelse eller aktivitet.

Temadagen vil derfor kunne indgå som illustratør af den fælles værktøjskasse, der findes i VASAC til betjening af brugere og de øvrige samarbejdspartnere.