

## Socialpædagogernes Landsforbund

Projekt: Socialpædagogerne på arbejdspladsen – arbejdsglæde, indflydelse og synlighed

### Afreportering

<b>Projektets titel</b> <b>ME-KU-LE ( Medindflydelse – kultur – ledelse ).</b>
<b>Arbejdssted</b> <b>Bo- og Støttecenteret, Hornsyld. Hedensted kommune</b>
<b>Kontaktperson</b> <b>Jannie Kargård</b>

### Hovedpunkter i afreporteringen

#### Præsentation af indsatsen

Typiske punkter for en beskrivelse af en indsats vil være:

- Baggrunden for at iværksætte indsatsen:
- At afdække baggrunden for, samt udbrede kendskabet til vores særdeles gode arbejdsklima, med høj social kapital, som er skabt gennem mange år, og som yderligere har udviklet sig gennem kommunesammenlægningen og en tredobling af personalegruppen.
- Målene for indsatsen:
  - - at opnå en øget bevidstgørelse af, hvilke faktorer der tilsammen udgør vores utroligt gode arbejdsklima.
  - .at afdække, bevare og udvikle det unikke i, at vi er gået fra at være 8 medarbejdere til at være 24 samtidig med, at vi har bevaret en meget høj grad af indflydelse, fleksibilitet, rummelighed, høj faglighed, tydelige værdier og udviklingsparathed.
  - - at formidle til andre, hvordan vores humor, pædagogiske arbejdsmetoder, vores interne struktur, vores visioner, vores synlighed i forhold til det politiske niveau, vores personalepleje, samt tydelige og tilgængelige ledelse går op i en højere enhed, der placerer os på højde med de 50 bedste arbejdspladser i Danmark.
- De planlagte handlinger og aktiviteter i indsatsen:
- Ud over projektgruppens arbejde, vil vi afholde en temadag for hele personalegruppen, som styres af en konsulent, med overskriften: Beskriv Me-ku-Le, hvor vi vil arbejde med at afdække hvilke faktorer der bevirker, at vi har et unikt arbejdsklima –( hvad er det egentlig vi gør, hvad er det der virker, hvorfor virker det?)

- Projektgruppen afholder yderligere en formiddag med en konsulent, der skal støtte os i forhold til branding og formidlingsdelen.
- Projektgruppen fremstiller et formidlingsmateriale.
- Projektgruppen formidler resultatet til personalegruppen.
- Forløbet i indsatsen:
- Projektgruppen valgte en konsulent udenfor den pædagogiske verden, for at undgå en indforstået viden og indsigt. Vi valgte uddannelse & udviklingskonsulent Hans Lauge, som er tidligere sportsdirektør for Vejle Boldklub. Efter en del mail korrespondance afholdte vi et møde med ham. Her så han vores projektbeskrivelse, hjemmeside, brochurer, kommunens- samt vores værdigrundlag. Vi aftalte hovedpunkterne for en temadag, som Hans skulle styre og hvor han gerne måtte komme med overraskelser i fald han havde nogle gode ideer.
- Hans sendte projektgruppen et oplæg, som vi godkendte. Selve temadagen blev en kæmpe succes. Hele personalegruppen var dybt engageret. Hans tog alle papirerne med hjem og omsatte papirerne og dagen til en rapport. Rapporten kom han og gennemgik med os i projektgruppen.
- På mødet med Hans besluttede vi, at hele personalegruppen skulle inviteres med til en ny temadag om formidling og branding. Hele personalegruppen valgte at deltage i temadagen. Alle var igen dybt engageret og meget kreative. På grund af vores økonomi, valgte projektgruppen at der kun skulle være konsulent på om formiddagen, hvorefter vi selv ville tage over om eftermiddagen.
- I projektgruppen havde vi valgt at hyre en fotograf, som skulle indfange vores arbejdsmiljø og arbejdsglæde i forskellige situationer. Valget faldt på Pia, som ud over at være fotograf også er kunster. Pia blev inviteret med på formidlingstemadagen.
- Lige nu venter vi på fotografierne, så vi kan få samlet alt materialet, hvorefter vi vil lave en pixiebog med konklusionerne af projektet.
- Indsatsens ressourcer:
- Vi har brugt mange personaleressourcer, da vi i projektgruppen havde et ønske om, at inddrage hele personalegruppen. Hele personalegruppens engagement betød, at vi valgte at inddrage dem yderligere i projektet. Det meste af personalegruppen ønsker endvidere at være med til fremlæggelsen på kongressen.
- I selve projektgruppen har vi holdt en del møder for at planlægge og evaluere de foreløbige resultater.

- Vores valg af konsulent samt inddragelse af fotograf har fordyret vores projekt. Vi har derfor valgt, at en del af de penge vi har brugt på vikar betales af vores eget vikarbudget, og i stedet at bruge flere af vores projektpenge på konsulentbistand og fotograf.
- Vi venter stadig på fotografierne, så vi i projektgruppen kan samle og evaluere vores resultater. Ud fra dette vil vi planlægge vores videre forløb.

### **Resultaterne af indsatsen**

Dette afsnit vil typisk indeholde:

- Blev indsatsen iværksat og gennemført som planlagt? Skete der ændringer undervejs, og hvad betingede disse ændringer? Hvordan så den endelige indsats ud?:
- Vores projekt er kommet godt fra start. Vores intentioner med at involverer hele personalegruppen via en temadag, har været en stor succes. Så stor at vi ændrede den anden temadag for projektgruppen til en temadag for hele personalegruppen.
- Vores tanker om en konsulent udenfor den pædagogiske verden har været god. Det har gjort, at vi skulle være gode til at sætte ord på, hvad vi forstod ved dette og hint. Endvidere har konsulenten været en inspirationskilde og lavet temadagene som en god vekselvirkning mellem oplæg, formidling og opgaver hver for sig og i grupper.
- Vores første temadag tog udgangspunkt i 3 fokuspunkter for organisatorisk liv:
- Fokuspkt. 1. De følelser der er i spil i forandringsprocesser, herunder især: Glæde, Vrede, sorg og Frygt. Grundspørgsmålet var, hvordan vi har håndteret disse følelser i leder og medarbejderkredsen?.
- Fokuspkt. 2. Fire grundforhold for en balanceret organisation, herunder især: Dialogen, Fælles fremtidsbillede, Tryghed samt Visionskraft. Hvor Dialog og Fælles fremtidsbillede indikerer niveauet for den værdibaserede adfærd i organisationen, mens Tryghed og Visionskraft indikerer niveauet for den innovative og kreative kapacitet i organisationen.
- Dialogen: er der en jævnbyrdig dialog på Bo- og Støttecenteret?.
- Fælles fremtidsbillede: er der tydelige forventninger til ønsket adfærd fra medarbejder til medarbejder og fra medarbejder til bruger på Bo- og Støttecenteret?.
- Tryghed: er der tryghed til at turde utryghed på Bo- og Støttecenteret?.
- Visionskraft: er der tydelige visioner og er der kapacitet til at flytte holdning til handling på Bo- og Støttecenteret?.

- Fokuspkt. 3. Lederskabet – hvordan udøves ledelse i Bo- og Støttecenteret.
- Vores anden temadag handlede om branding og formidling, at tænke kreativt og at arbejde kreativt.
- Resultatet af fotografens indsats kender vi ikke endnu, da vi venter på billederne. Men hun var som en flue på væggen under temadagen. Vi glemte, at hun var der. Vi håber, at dette kommer til at fremgå i vores materiale.
- Vi ville gerne have haft konsulenten på hele dagen om formidling, men kunne ikke af økonomiske årsager.
- Under projektperioden har kommunen fået ondt i økonomien, således at der endnu ikke er en afklaring på B&S` fremtidige beliggenhed. Det betyder, at nogle af de udviklingsmuligheder vi gerne vil sætte i værk må vente, da vores nuværende lokaler er for små til en udvidelse af vores aktivitetsniveau.
- Svarende på overstående spørgsmål bliver besvaret i afsnittet Konklusioner og anbefalinger.
- Indsatsens virkninger:
  - At vi har fået en større indsigt i, hvad der giver os vores gode arbejdsklima. At vores egne forestillinger om os selv er virkelige og vi kan være stolte af, hvad vi formået at gøre på vores arbejdsplads. Vi ved også, at vores arbejde med arbejdsklimaet aldrig slutter, at det altid vil kræve en indsats af hver enkelt af os.
- Uformelle virkninger af indsatsen eller uventede "sidegevinster":
  - At hele personalegruppen er så dybt engageret i hele processen. Projektgruppen var været nød til at begrænse ideer og forslag, så vi holdte os til projektbeskrivelsen. Bland andet at projektet handler om vores organisation, vores ledelse og hvad vi gør i personalegruppen (vores kultur), og ikke blande vores kerneydelser/ brugerne ind i projektet, selvom det hele hænger sammen. Vi har dog gemt alle gode ideer, som vi senere kan bruge i anden sammenhæng, så som MED-møder eller på en pædagogisk dag.
  - Personalets engagement har også stor indflydelse på, hvordan vi gerne vil fremlægge projektet på kongressen og formidle resultatet til andre.

## Drøftelse af resultaterne

Typiske emneområder vil være:

- Hvor sikker er sammenhængen mellem indsats og resultater? Kan man fx forestille sig, at en positiv udvikling skyldes andre påvirkninger end påvirkninger via indsatsen?
- Da vores projekt omhandler vores særdeles gode arbejdsmiljø, med høj social kapital, som er skabt gennem mange års fokus på arbejdsmiljøet, høj faglighed, organisationsstrukturen m.m., har projektet formål været at afdække for os selv, hvad det er vi gør så godt. Resultatet har været med til at synliggøre, at det vi gør, er det rigtige. Samtidig har projektet været med til at engagerer hele personalegruppen gennem temadagene på en hel anden måde end MED-møder kan gøre.
- I øvrigt henvises til rapport fra temadagen med Hans Lauge.
- Hvor gode er resultaterne i forhold til de forventede? Er målene nået? Hvis indsatsen ikke var iværksat, hvordan ville situationen så have været?
- Resultaterne var rigtig gode, hvad vi også havde forventet. Men det har været godt, at få set os selv udefra og fået sat ord på. Det har gjort os endnu mere bevidste om, hvad og hvorfor vi skal værne om at bevare det unikke arbejdsmiljø på vores arbejdsplads.
- Vil der kunne opnås endnu bedre resultater ved en forlængelse af indsatsen eller en ændring af denne? Herunder hvilke ændringer kan foreslås og med hvilke forventede effekter?
- Da vores projekt handler om vores arbejdsmiljø, er det en proces der aldrig slutter. Vi vil derfor altid arbejde med at videreudvikle på dette område, da vores daglige arbejdsopgaver bliver flere og mere kompliceret.

## Konklusioner og anbefalinger

De vigtigste konklusioner og anbefalinger ridses op.

Hovedpunkter vil typisk være:

- Konklusioner; virkninger af indsatsen som helhed, og hvorvidt særlige forhold gør sig gældende på delområde
- Dellkonklusionerne fra temadagen med udgangspunkt i de 3 fokuspunkter for organisatorisk liv er ifølge vores konsulent Hans Lauge følgende:
- **Fokuspunkt 1:**
- Bo- og Støttecenteret er en arbejdsplads hvor det er ok at være den man er. På trods af de mange forandringer er det tilsyneladende lykkedes at give den enkelte plads –

med den forskellighed det måtte inkludere. Følelsesmæssige reaktioner tages alvorligt og der er mulighed for dialog med både øvrige medarbejder og med ledelsen. Følelser der tildækkes i forandringsprocesser forsvinder ikke – de vender ofte tilbage med forstørret styrke. På B&S får man i tide sagt hvad man er glad for – vred over – frygter og er ked af. Og det der siges i tide skal ikke siges i tide og utide.

- Oorganisationens " følelsesmæssige intelligens" er karakteriseret af at man tilsyneladende er i stand til at rumme følelserne på en hensigtsmæssig måde. Man ved, hvordan mennesker føler og er i stand til at anvende den viden til at skabe forståelse for andre.
- **Fokuspunkt 2.**
- **Dialogen:** På B&S er der en jævnbyrdig dialog mellem medarbejderne – på tværs af faggrupper. Værdiorde som åbenhed, tryghed, respekt og anerkendelse af forskellighed går igen når den enkelte skal beskrive relationerne til kollegerne. B&S er tydeligvis en markant værdistyrede organisation, hvor der er stor tydelighed på både holdninger og handlinger. Dialogen har et praksisfokus med stor opmærksomhed på mennesket bag rollen. På trods af at en stor del af arbejdet er organiseret med personlig og individuel selvstændighed er der et udtalt blik for helheden. Og en stor vilje til at søge hinanden hvis der opstår faglige eller personlige dilemmaer. Det anføres desuden at den kønsmæssige sammensætning af mænd og kvinder og aldersspredningen i medarbejdergruppen er en kvalitet.
- **Fælles fremtidsbillede:** Der er en stor overensstemmelse mellem den enkelte medarbejder egne værdier og de værdier de finder udfoldet på B&S. Blandt alle medarbejdere er der ikke en eneste der er i en grundlæggende personlig værdikonflikt mellem det vedkommende står for og det han/hun møder på B&S. Det er de samme værdier der bæres videre til brugerne. Det betyder, at organisationen er kongruent, dvs. at det de siger og gør overfor hinanden også er det de siger og gør overfor brugerne. Frihed og selvstændighed i arbejdet og tillid fra kolleger og ledelse til at man kan udføre arbejdet er gennemgående kommentarer. Alle er meget bevidste om et muligheds- og ressourcensyn på brugerne. Den samme optik udfoldes internt i medarbejdergruppen og støttes af ledelsen.
- **Tryghed:** Tryghed til at turde utryghed er et vigtigt parameter midt i forandringerne på B&S. Her aktualiseres de "små prøvende handlinger", der med tiden kan blive til praksis. Det kræver tillid – støtte og viljen til læring – både når handlingerne lykkes, men især når de ikke lykkes. På B&S er der tilsyneladende særlig stor tolerance overfor initiativer der ikke lykkes – både fra øvrige kolleger og fra ledelsen.
- **Visionskraft:** Visions-kraft er et tosidet begreb. Hvor visionerne beskriver holdninger handler kraften om handlinger. B&S er tydeligvis en handlingsorienteret organisation, hvor medarbejderne indbyrdes bedømmer hinanden på evnen til at handle i opståede – ofte akutte – situationer. Den udprægede grad af delegering og selvforvaltning understreger disse forventninger.

- **Fokuspunkt 3.**

- **Lederskabet:** Det er udtalt i besvarelsenerne at medarbejderne tilskriver lederadfærden en stor del af årsagen til B&S' succes og i høj grad er med til "at sætte kulturen". Ledelsen (chef og koordinatore) har tilsyneladende god kontakt til medarbejderne. Der er udtalt lav magtdistance i en flad ledelsesstruktur med stor ansvarsklarhed og uddelegering. Der er et dobbeltblik for både mennesket og fagpersonen. Det bemærkes at ledelsen på området FAGLIG LEDELSE er opdateret på de faglige problemstillinger og støtter medarbejderne med inspiration og sparring. Det understreges, at der er "styr på hverdagen", godt overblik i planlægningen og koordineringen af arbejdet. Samarbejdet med den valgte tillidsrepræsentant og sikkerhedsrepræsentanten forekommer at være et partnerskab til fælles bedste.
- Det understreges at ledelsen internt har et højt informationsniveau, der videreformidles til medarbejderne. På området PERSONALELEDELSE tager ledelsen fat om opstående problemer så de ikke udvikler sig til konflikter. Og der er "åben dør" hvis den enkelte har behov for en samtale. På området STRATEGISK LEDELSE bemærkes det at især den øverste leder er dygtig til at agere strategisk i det politiske system. Kommunen opleves som en konstruktiv samarbejdspartner, der støtter den positive udvikling på B&S. Det er vanskeligt at afgøre om der findes en afrundet strategisk vision for B&S eller der arbejdes aktuelt og innovativt med opstående udfordringer. Det sidste kan være at foretrække i en tid med stærk forandringstakt.
- Sammenfattende er det vurderingen at der er tale om en dialogisk ledelsesform med få regler og sanktioner og med en udstrakt frihed og tolerance. Dialogen er tydeligvis jævnbyrdig, praktisk og konkret og med feedback. Hvor uenighed måtte opstå skabes ledelsesmæssig klarhed.
- Konklusioner; hvordan kan andre arbejdspladser lære og have gavn af projektets resultater
- At man på trods af store forandringsprocesser (kommunesammenlægningen) hvor 3 organisationer og kulturer, en 3-dobbling af personalet, mange nye arbejdsområder kan udvikle en ny og bedre organisation med høj social kapital, når man sætter fokus på det bedste fra hver gammel organisation og hele tiden tænker arbejdsmiljøet, værdinormer og høj faglighed ind i helheden og tager hånd om den "frygt" som kan opstå, når alt ændre sig.
- At der skal være konsensus mellem det man siger og gør, både i ledelsen og i medarbejdergruppen.
- At arbejdet med at udvikle sin arbejdsplads altid må fortsætte, således at have skabt et godt arbejdsmiljø ikke bliver en sovepude.

- **Vores anbefalinger kan beskrives ud fra "10 anbefalinger for arbejdsglæde":**
- 1. Skab mulighed for faglig udvikling
- 2. Tilstræb en åben dialog mellem leder og medarbejder.
- 3. Skab fælles og synlig værdigrundlag.
- 4. Ledelsen skal udvise tillid.
- 5. Det er vigtigt med nytænkning og risikovillighed.
- 6. Tilstræb fleksibel arbejdstilrettelæggelse.
- 7. Tilstræb synlig ledelse.
- 8. Giv plads til humor.
- 9. Giv plads til faglig og personlig forskellighed.
- 10. Skab teamspirit – ejerskab/ ansvarsfølelse.
  
- Anbefalinger, hvor konsekvenser af virkninger ridses op i sammenhæng med, hvordan indsatsen evt. forbedres
- Vi har fået bekræftet, at vores organisationsstruktur er god og vi skal værne om det vi har skabt.
  
- Vores organisationsstruktur vil blive beskrevet i vores pixiebog.
- Anbefalinger vedrørende evt. videre indsats. Hvad var godt, hvordan kan det gøres på en anden måde, og hvad vil fremover være vigtigt at fokusere på?
- Det bedste under projektet var, at hele personalegruppen blev så engageret og stolte af vores arbejdsplads.
  
- Anbefalinger angående socialfaglige og fagpolitiske mål og strategier i forhold til indsatsen
- Synliggørelse i forhold til os selv, samarbejdspartner, MED systemet i kommunen samt vores politikere.



### **Vigtige temaer til diskussion**

Typiske punkter vil være:

- Resultaterne sat ind i en større sammenhæng, det der ligger uden for selve indsatsen
- Fortsat guldgravning af vores gode arbejdsmiljø.
- Nye måder at se indsatsen på eller generaliseringer af resultaterne
- Mulige socialfaglige og fagpolitiske konsekvenser af resultaterne
- At det giver resultater at arbejde ud fra de 10 anbefalinger for arbejdsglæde, både blandt personalet, men at det slår stærk igennem i vores kerneydelser, således at der skabes helhed i kompleksiteten.