



Evalueringsrapport

Personalepolitik

**på
Ny Møllegård**

Udgivet juli 2002 af:
Ny Møllegård
Åsumvej 21
5240 Odense NØ.
Tlf. 66 12 49 30.

Evaluator:
SUELL Team
Holmevangen 20
8270 Højbjerg.
Tlf. 21449686.
www.suellteam.dk

Indholdsfortegnelse

Indledning	1
Baggrund	1
Formål og målgruppe	2
Historik og projektindhold	2
Evalueringsmetode	4
Projektets resultater og erfaringer (databearbejdning)	4
Databearbejdning medarbejdere	5
Hvad er og hvordan virker systematisk opdatering af fælles viden?	5
Samarbejdsrelationer i personalegruppen	8
Skabelse af en fælles referenceramme	8
Engagement og arbejdsglæde	11
En styrket og forbedret indsats overfor målgruppen	11
Udvikling af nye pædagogiske metoder	14
Projektets betydning for de unge	14
Medarbejdernes øvrige kommentarer og perspektiver	14
Databearbejdning forstander	15
Baggrund for projektet	15
Systematisk opdatering af fælles viden	16
Ny viden omsat i praksis	17
Udvikling af nye pædagogiske metoder	18
Projektets overordnede resultater	18
Projektets betydning for de unge	18
Forstanderens øvrige kommentarer og perspektiver	19
Konklusioner og evaluators kommentarer	19
Projektstart	19
Hvad er systematisk opdatering af fælles viden?	20
Hvad er resultaterne af systematisk opdatering af fælles viden?	21
Projektets betydning for de unge	22
Er projektformålet nået?	22
Fremtidige indsatsområder?	23

Bilag: Spørgerammer medarbejdere og forstander.

Læsevejledning

Rapporten indeholder hovedafsnit vedr. projektets baggrund, formål og målgruppe, historik og projektindhold, evalueringsmetode, databearbejdning, konklusioner og evaluators kommentarer. Evalueringsrapporten kan - for den hurtige læser - læses fra konklusionerne side 19.

Indledning

Projekt "Personalepolitik på Ny Møllegård" blev en realitet, da Socialministeriets Børne- og Familiepulje og Fyns Amt i 1998 bevilgede i alt kr. 267.500 til projektet.

Projektet var blevet udviklet af kursusudvalget på Ny Møllegård, hvor følgende havde sæde: Bodil Lund Jørgensen - Uddannelses- og Udviklingsafdelingen, Fyns Amt, og fra Ny Møllegård: Thomas Svane - viceforstander, Flemming Storm - pædagog og Knud Rasmussen - forstander.

Tidsperioden var 3 år fra januar 1998 til december 2000. Der har efterfølgende i år 2001 været afholdt en fælles opsamlingsstemadag.

Baggrund

Knud Rasmussen blev ansat som ny forstander i 1998. I den forbindelse fandt han det vigtigt som en ny leder, at sætte en udvikling i gang, der var i tråd med den velfungerende kultur på institutionen. Knud Rasmussen havde brug for at komme hurtigt på banen både for at medarbejderne kunne lære ham at kende og han kunne lære dem og deres kompetencer at kende.

Knud Rasmussen ville gerne videreudvikle en kultur, der indeholdt overvejelser omkring det værdigrundlag som Ungdommens Vel¹ har, og som er i overensstemmelse med, hvad der var vigtigt for forstanderen.

Personalegruppen havde arbejdet sammen i mange år, men havde ikke fælles opdateret helt klare kompetencer på nogle områder.

I forbindelse med projektet blev der foretaget en analyse ved Fyns Amts Udviklings- og Uddannelsesafdeling af 6 unge, hvor 3 var fraflyttet Ny Møllegård og 3 var indskrevet. Formålet var at give medarbejderne informationer om den oplevede virkelighed på Ny Møllegård, så medarbejderne kunne arbejde med at blive bedre til at tilpasse deres pædagogik til de unges situation, vilkår, behov og oplevelser. Formålet var også at finde ud af, hvad de unge tænker og føler om forskellige aspekter ved

¹ Ungdommens Vel - KFUM og KFUK's børne- og ungdomsforsorg: Ungdommens Vel blev stiftet i 1906 og foreningens formål er på kristen grund at yde en diakonal og social indsats blandt vanskeligt stillede børn og unge. Foreningen, der er landsdækkende, driver døgninstitutioner, efterskoler, bo- og væresteder og caféer med frivillig arbejdskraft, og har inden for en årrække arbejdet med udvikling af nye projekter, hvor nøgleordene er pædagogisk metode- udvikling, netværksopbygning, frivillighedspleje, kvalitetsmåling/ styring, tværfagligt samarbejde, uddannelse m.v. Ungdommens Vels arbejde bygger på 3 nøgleord: Tillid, respekt og kærlighed.

at bo på Ny Møllegård. Et særligt fokusområde var relationerne til medarbejderne.

De unge sagde bl.a. i analysen: Man kan ikke snakke om følelsesmæssige problemer, pædagogerne involverer sig ikke - har ikke tid, bruger rutiner, der er forståelseskløft, pædagogerne definerer grænser ud fra deres egne personlige holdninger og i mindre grad ud fra situationen og ud fra de unges behov eller af hensyn til den unge. Man kan ikke skifte kontaktpædagog.

De unge oplevede at pædagogerne har respekt for deres private grænser - pædagogerne ved, hvad der foregår, de blander sig ikke i det og presser ikke de unge på det følelsesmæssige plan.

Analysen viste også, at de unge ikke engagerer sig i hinanden.

De unge oplever at det er i orden med regler, men det er ofte svært at forstå begrundelserne.

Samtidig viste analysen at de unge ved fraflytning savner de voksne at snakke med - at der er knyttet følelsesmæssige links til medarbejderne på Ny Møllegård, og de fleste oplever, at de har lært at klare sig selv.

Knud Rasmussen iværksatte et fremtidsværksted, hvor de store overskrifter i et udviklingsprojekt blev sat i fællesskab, hvorefter de detaljerede projektmål, -indhold og -metode blev fastlagt.

Formål og målgruppe

Formålet var "At udvikle og justere samarbejdsrelationerne i en medarbejdergruppe, der har stor erfaring og ekspertise i arbejdet med vanskeligt stillede unge, men som ikke har fået opdateret den fælles viden systematisk".

Som indikatorer for succes forventede man:

- ?? En forbedret indsats overfor målgruppen bl.a. ved at man finder bedre metoder og redskaber i arbejdet.
- ?? At der bliver skabt en fælles referenceramme.
- ?? At engagementet og arbejdsglæden i personalegruppen øges.

Målgruppen var samtlige medarbejdere på Ny Møllegård i alt 13 personer - pædagoger, køkkenleder, rengøringsassistent, pedel og praktisk/pædagogiskmedhjælp, viceforstander, kontorassistent og forstander. Man ønskede at inddrage samtlige medarbejdere for at opnå en bedre koordinering personalet imellem og for at udnytte og udvikle de enkelte medarbejders forskellige kompetencer til gavn for hele institutionens arbejde.

Historik og projektindhold

Projektet har bestået af en række faglige kurser og oplæg af 1 eller 2 dages varighed. I alt 7 projektaktiviteter.

Projektet har indeholdt:

D. 26. og 27. maj 1998

Etik og holdninger til døgninstitutioner – v. Vibeke Marx, forfatter.
Behandlingsarbejde og pædagogik i forhold til drenge og piger v. Eydna Egholm, psykolog.
Individuelle og fælles opgaver vedr. personlige og arbejdsmæssige holdninger og værdier.

D. 26. august 1998

Tema om spiseforstyrrelser v. Karen Gerdes
Supervision v. Karen Gerdes

D. 15. og 16. september 1998

Individuelle og fælles opgaver samt reflekterende teams med følgende formål:
At bevidstgøre om og udvikle den daglige pædagogik på Ny Møllegård
At blive klogere på egne og fælles motiver for arbejdet
Emnerne var:

- ?? Hvad har jeg med hjemmefra?
- ?? Hvad har påvirket mig i min opvækst?
- ?? Egne og fælles holdninger til arbejdet.
- ?? Hvad vil det egentlig sige at have succes som professionel pædagog?
- ?? At være et team – model for opbygning af teams.

Derudover var der et fagligt oplæg vedr. unge med spiseforstyrrelser.

Efteråret 1998 og foråret 1999

Analyse af de unge ved Birte Støvring og Bodil Lund Jørgensen.

D. 27. og 28. april 1999

Gennemgang af analysen vedr. de unge Birte Støvring og Bodil Lund Jørgensen som grundlag for udarbejdelse af en handleplan (styringsredskab).
Ny Møllegårds pædagogik og livet på institutionen i øvrigt sammenholdt med "Hvad vil vi bevare og hvad vil vi ændre?"

Analysen viste bl.a., at der er for lidt tid til "at give vores unge nok".

Der blev derfor arbejdet med en prioritering og afstemning af opgaverne på Ny Møllegård.

Kaj Madsen var procesleder og introducerede en metode til at træffe de svære valg i fællesskab – TT-metoden (Team Thinking).

D. 26. maj 1999

Temadag om analysen vedr. de unge.

Temaerne var relationerne til de unge og tidsproblemer på Ny Møllegård, hvor følgende elementer blev drøftet: Kontaktpersonrollen, regler og rammer, Ny Møllegård og verden udenfor.

Drøftelse af tidsfaktoren set i relation til normeringen, aktiviteter m.v.

D. 13. og 14. november 2001

Oplæg ved Jens Bundgård

Knud Rasmussen: Bearbejdelse af praktiske forhold, regler m.v.

Der blev i projektperioden gennemført en Selv – test (Adizes).

Evalueringemetode

SUELL Team ved Dorthe Suell har varetaget den afsluttende eksterne evaluering og rapportskrivning.

Dataindsamlingen har indeholdt analysen af de unge fra 1998 ved Fyns Amts udviklings- og uddannelsesafdeling, referater og materialer fra projektaktiviteterne samt ved projektafslutning enkeltinterviews med delvis struktureret spørgeramme af tre pædagogiske medarbejdere og en praktisk medarbejder samt interview af forstanderen for vurderinger, perspektivering m.v. (Se venligst bilag for spørgerammer).

Evalueringsrapporten har skullet vurdere, hvorvidt og hvordan projektets formål er nået.

Udfra formålet er databearbejdningen struktureret omkring følgende fokuspunkter:

- ?? Hvad er og hvordan virker systematisk opdatering (gennem kurser, møder, temadage m.v.) af fælles viden, forstået som opdatering af pædagogiske mål og midler samt erhvervelse af konkret viden om teori og praksis?
- ?? Opdateringen af den fælles viden - hvilken betydningen får det for:
 - Samarbejdsrelationer i personalegruppe
 - Skabelse af fælles referenceramme
 - Engagement og arbejdsglæde i personalegruppen.
 - En styrket og forbedre indsats overfor målgruppen
 - Udvikling af nye pædagogiske metoder.

Efter databearbejdningen præsenteres projektets konklusioner og evaluators kommentarer.

Den eksterne evaluering er foretaget et halvt år efter projektets afslutning, og de interviewede har skullet svare på spørgsmål, der lå 3 år tilbage i tiden, hvilket kan have medført en usikkerhed i databearbejdningen.

Projektets resultater og erfaringer (databearbejdning)

Udfra evalueringens strukturering præsenteres først databearbejdningen vedr. medarbejderne og dernæst vedr. forstanderen.

Databearbejdning medarbejderne

Hvad er og hvordan virker systematisk opdatering (gennem kurser, møder, temadage m.v.) af fælles viden forstået som opdatering af pædagogiske mål og midler samt erhvervelse af konkret viden om teori og praksis?

På kursusudvalgets foranledning blev indholdet i projektet ved projektstart bestemt ved et fremtidsværksted, hvor medarbejdernes behov for ny viden og medarbejdernes idéer blev drøftet. Der blev prioriteret, og der blev taget en fælles beslutning om projektførelsen, dog således at der var plads til at indlægge yderligere temadage.

Når der i projektførelsen opstod særlige problemer, blev dette taget op og der blev engageret en fagperson til en temadag. F.eks. omkring at have tid nok til de unge.

Generelt finder de interviewede, at projektet med temadage, hvor der har været oplæg omkring faglig viden og hvor der har været tid til dialog, har styrket fagligheden i personalegruppen, har åbnet dialogen og givet diskussioner omkring tilrettelæggelse af den pædagogiske indsats.

Særligt én oplægsholder fremhæves, som har været i stand til at "lukke os op" og se, hvad det handler om. Han kunne "komme tæt på", styre en åben dialog, hvor alle blev inddraget i en positiv ånd. Medarbejderne mener, at det er nødvendigt med en ekstern person, der kan åbne og styre en dialog/proces.

Særligt oplægget vedr. spiseforstyrrelser var relevant og kunne anvendes i den daglige praksis. Der var fagpersoner, som man ikke ønsker at engagere igen.

En udfordring er at komme ud over "det plejer vi at gøre" - "plejer" er altid med på sidelinjen. Temadage kan give AHA-oplevelser, men faren for at falde tilbage i de gamle rutiner er stor. Den nye viden skal omsættes i ny praksis. Pædagogerne erkender, at de som professionelle må ændre sig, da målgruppen ændrer sig - særligt er flere og flere unge emotionelt skadede og har brug for en ændret pædagogisk praksis.

?? Medarbejdernes vurdering af projektets indhold

Specifikt indeholdt projektet en række metoder, temaer og visioner.

1) Der var ønske om at udarbejde en handleplan / et styringsredskab for arbejdet i projektet. Der blev ikke i projektet udarbejdet en decideret projekthandleplan. Ved temadagene blev det aftalt, hvad der skulle arbejdes videre med i praksis og emnerne blev løbende taget op - dels ved personalemøder og dels på de efterfølgende temadage.

2) Ved temadagene blev der indført en metode til systematisk at drøfte, hvad der skal bevares og hvad der skal ændres på Ny Møllegård.

De interviewede fandt at metoden var en god, tankevækkende og nødvendig metode, som har været med til at sætte rutiner og regler under lup.

Det har været godt regelmæssigt at se på, hvordan man gjorde f.eks. sidste år. Medarbejderne mener, at det er nødvendigt at se på de regler, der er, og den situation der lå bag beslutningen. Situationen kan være en helt anden nu. Projektet har bevirket at medarbejderne vender tingene på en anden måde - nu medtages baggrund, vilkår og situationen, hvor man tidligere nærmest blindt accepterede gældende regler.

Der er et dilemma mellem erfaringer og nytænkning, hvilket mærkes når nye ansættes. De nye skal opleve nogle ting, før de finder ud af, at nogle ting er nødvendige, hvilket kan give gode diskussioner. På den anden side er det godt for "de gamle", at der bliver stillet spørgsmål med den anvendte praksis.

Det er nødvendigt at medarbejderne udvikler sig i forhold til de unge. I dag accepteres ting som man ikke ville have accepteret for 5 år siden. F.eks. blev de unge udskrevet, hvis de røg hash. I dag forsøger Ny Møllegård at sikre en behandling.

Metoden virker, da det er vigtigt at få synliggjort det der skal bevares og arbejdes videre med, og få fjernet det, der ikke længere virker.

3) På en af kursusdagene var emnet en metode til at træffe de svære valg i fællesskab omkring arbejdsopgaver (Team Thinking). Ingen af de interviewede fandt, at denne metode var relevant.

4) Supervision var et tema i projektet, men supervisionen kom ikke til at fungere i projektperioden, da der var forskellige ønsker i gruppen og ikke alle havde samme behov. Et forløb med ekstern supervisor blev gennemført, men supervisor var ikke den rette til Ny Møllegårds personalegruppe og medarbejderne var ikke engagerede nok i at få det til at fungere.

5) Der var også fokus på beslutningsprocesser og kompetencer i forhold til at forbedre samarbejdsrelationerne.

De interviewede finder, at medarbejdergruppen blev bedre til at tage de nødvendige beslutninger. Det sker ved drøftelser på ugentlige personalemøder, hvor beslutningerne bliver taget i fællesskab. Det er vigtigt at de beslutninger, der tages, kan begrundes.

Derudover må medarbejderne tage mange løbende beslutninger alene, der relaterer sig til de daglige opgaver, hvor medarbejderne nu oplever, at kollegerne "står bag".

6) I projektet blev der arbejdet med en model for opbygning af teams og reflekterende teams.

Der er primært arbejdet i teams i forhold til de udeboende unge. Der er ikke arbejdet systematisk med metoden.

7) Projektet introducerede en Selv-test (Adizes). En af de interviewede mener, at man kan blive overrasket over, hvad en sådan test kan vise, hvor godt den egentlig rammer, og at det er en metode, der kan anvendes i fremtiden. De øvrige interviewede fandt ikke, at selv-testen havde nogen større betydning.

8) Projektet indeholdt en række faglige emner. Det der har betydet mest for de interviewede er muligheden for at kunne fordybe sig i emnerne, hvor internatopholdene af 2 dages varighed nævnes som gode. Også vekselvirkningen mellem oplæggene og dagligdagen nævnes som en fordel.

?? Har projektet givet medarbejderne den viden - de har brug for?

Om projektet har givet deltagerne den viden de har brug for, synes de interviewede er svært at svare på, men projektet har givet mange gode drøftelser og dage udenfor Ny Møllegård, hvor medarbejderne har kunnet fordybe sig. Fagligt har man fået meget tilført af de forskellige fagpersoner. De unge er så forskellige og der hele tiden dukker overraskelser op, som man skal vide noget om. De er samtidig svært at finde lige præcis de steder, hvor man kan hente den viden, der er brug for.

?? Er den nye viden blevet omsat i praksis?

De interviewede finder at den nye viden er blevet omsat i praksis, da medarbejderne har fået en større viden, faglig indsigt og forståelse for den enkeltes problematik, hvor man måske tidligere har blokeret og sagt "det er det". Nu ser man bagom problemet og tænker "det er måske noget helt andet det handler om".

Det er blevet muligt at se mere nuanceret og bredere på den pædagogiske praksis.

Det bliver drøftet på medarbejdermøderne, hvordan indsatsen skal være, men det er svært at se en direkte sammenhæng mellem en indsats og et resultat på kort sigt. I projektforsløbet er medarbejdernes opmærksomhed omkring at se resultater blevet skærpet - særligt i forhold til nogle specielle unge, hvor der blev iværksat en bestemt indsats, og hvor man direkte efterfølgende kunne se en ændret adfærd.

Den nye viden bliver fortsat mest omsat på det ubevidste plan.

?? Er der arbejdet systematisk med opdatering af viden?

De interviewede oplever, at der er arbejdet systematisk med opdatering af viden ud fra de behov, der har været i forhold til målgruppen. Systematisk vil sige at man får den viden man har brug for i forhold til det klientel, der er på institutionen.

Dilemmaer og problemer er kommet frem i lyst, og der er blevet indkaldt fagpersoner, som har kunnet give bud på løsninger af problemerne.

Samtidig er alle medarbejdere blevet involveret i projektet - ingen er siddet overhøring, hvis man havde et behov eller et problem, så har projektet

bestræbt sig på at efterkomme det og finde de relevante personer, der kunne klæde medarbejdergruppen på. Det har skærpet medarbejdergruppens nysgerrig omkring, hvilke fagpersoner, der kan trækkes ind i forhold til de problemer, der opstår.

Hvis man vil ændre holdninger og praksis, så skal man have fælles bank at trække på, hvilket er sket i projektet.

Opdateringen af den fælles viden - hvilken betydningen får det for: Samarbejdsrelationer i personalegruppe.

Samarbejdsrelationerne på Ny Møllegård er nu karakteriseret ved at medarbejderne tør tro og stole på hinanden, man tør betro sig til hinanden og man ved, at kollegaen står "ved siden af". Man kan tåle kritik uden at det er bliver personligt. Det er blevet acceptabelt at sige til hinanden, når arbejdet er svært.

Det er vigtigt at vide hvor medarbejderne er pædagogisk - særligt når der opstår konflikter - det er vigtigt at man kan "stå sammen".

Der er udviklet et godt samspil og en god kommunikation, hvor også humoren er vigtig.

Opdateringen af den fælles viden - hvilken betydningen får det for: Skabelse af fælles referenceramme gennem fælles målsætninger, værdier, holdninger og regelsæt

Tidligere var der et rimeligt fælles overordnet værdi- og regelsæt, men man gik forskellige veje for at nå målene.

Projektet har gjort det muligt systematisk at snakke om værdier, holdninger og regel.

I dag er der større overensstemmelse mellem medarbejdernes egne holdninger og værdier og de fælles værdier på Ny Møllegård, men der opstår hele tiden dilemmaer, hvor man må revidere og justere værdier og holdninger. Normsættet flytter sig og det må medarbejdergruppen analysere og snakke om hele tiden. Det der var rigtigt for et halvt år siden, er ikke nødvendigvis rigtigt nu.

Det har stor betydning for medarbejderne at der er overensstemmelse mellem egne og fælles værdier og holdninger, således at den enkeltes menneskesyn kan indgå i arbejdet.

Projektet har skabt rammerne for at medarbejderne kan diskutere værdier og holdninger, og man har fået et bredere og mere accepterende syn på forskellige holdninger. Medarbejderne skal nødvendigvis ikke være enige om alting - det bliver pædagogikken ikke bedre af. Men at man er forskellige giver de unge forskellige personer at spejle sig i og have som rollemodeller.

Til evaluering af, hvorvidt der er en fælles referenceramme gennem fælles målsætninger, værdier, holdninger og regelsæt på Ny Møllegård, er der formuleret 4 kerneområder (evaluators valg):

1) En fælles målsætningen på Ny Møllegård?

Til spørgsmålet om, hvad der er Ny Møllegårds målsætning svarede de interviewede følgende:

- ?? At vi kan tilbyde et hjem som et trygt og rart sted at være for de unge, der ikke har et familiært eller socialt netværk. Vi skal skabe rammer som de unge kan bruge, når de flytter herfra. Vi skal være troværdige voksne, som også kan tage slagsmål med de unge.
- ?? Ny Møllegård skal være de unges sted.
- ?? Ny Møllegård skal også være et hjem for dem som er flyttet "hjemmefra".
- ?? Vi skal være her så længe de unge vil bruge os. De unge skal ikke fraflytte Ny Møllegård uden at der er et "link" til os.
- ?? Målsætningen er at give de unge tryghed ved at de har et hjem, hvor der er ro til at koncentrere sig om det, de er i gang med. Vi skal give stabilitet og struktur i hverdagen. Vi skal iværksætte samarbejde i de unges familier.
- ?? Vi skal hjælpe de unge, så de bliver i stand til at klare deres egen tilværelse. De skal kunne fungere sammen med andre.
- ?? Vi skal hjælpe de unge til en bedre og tryggere tilværelse, hvor de er mere selvhjulpne og mere afklaret om egen problemstillinger.
- ?? Der skal bygges på forholdet til forældrene.
- ?? Ny Møllegård skal være en god arbejdsplads for medarbejderne med gode vilkår, så man kan klare det belastende arbejde med så mange problematikker.

De interviewede finder, at der i projektet er sket en synliggørelse af Ny Møllegårds målsætning. F.eks. blev der efter projektet afslutning udgivet en folder, hvor det blev muligt på baggrund af projektførelsen at kommunikere et nyt og bredere image ud om Ny Møllegård. Bl.a. hvad man som ung kan få ud af at være på Ny Møllegård, og ikke så meget om regler.

2) Trivsel for de unge?

De interviewede finder at trivsel for de unge er:

- ?? At vi viser et engagement i de unge og viser dem at de er noget værd. At vi lytter til dem og deltager i det, som de foretager sig.
- ?? Vi skal involvere os i dem, tro på dem og have tillid til dem. Vi skal vise omsorg. Vi skal være voksne mennesker, som de kan stole på.
- ?? Når de unge er trygge på Ny Møllegård og at de selv har valgt at være her.
- ?? De unge har brug for at vide, hvordan det går i deres "bagland". De bekymrer sig meget og det derhjemme. Vi skal få mulighed for at dele denne udsikkerhed med dem.
- ?? Der skal være en god ånd i huset, hvilket smitter.
- ?? De unge skal have noget at beskæftige sig med og være sammen med voksne.

- ?? Trivsel er når man kan se at de er glade og tilfredse og i godt humor og kan fungere sammen. Der er mobning og klikedannelse, men de kan hygge sig alligevel.
- ?? At de unge møder et Ny Møllegård med varme og rummelige voksne, der kan møde de unge respektfuldt og engageret, der hvor han/hun er, og hvor man samtidig får sat klare grænser og markering, samt giver udtryk for forventninger til den unge som menneske.
- ?? Man skal gøre det klart for den unge at han/hun skal påtage sig et ansvar.

3) Selvværd for de unge?

De interviewede definerer selvværd for de unge således:

- ?? De unge kan komme på Ny Møllegård og opleve at de lige pludselig kan noget - f.eks. klare en praktik. At de får støtte - en støtte de ikke fik hjemmefra. De får hjælp til at klare en 9. eller 10. klasse, at kunne bo i vestfløjen (udslusningslejlighed), at tage en bus osv.
- ?? De "vokser" når de selv har været med til at sætte mål - små som store og når de når målene. Der er aldrig fokus på, hvad de ikke har nået. Vi er blevet bedre til at sætte realistiske mål for de unge.
- ?? Det er selvværd, når de unge tør sige "jeg ser godt ud" og se sig selv i spejlet og sige "det er mig".
- ?? Selvværd er når der går længere og længere tid imellem at de unge får tilbagefald af selvmedlidenhed.
- ?? De unge opnår selvværd, når de får nogle positive oplevelser, hvor de kan vise, at de kan nogle ting.
- ?? Selvværd er det, de ikke har. Det er individuelt, hvad den unge har brug for. De må lære at tage ansvar og tage de rigtige beslutninger, og i den proces skal vi støtte og vejlede, og vi ser at de "blomster op". Vi skal give dem ansvar og vise at vi respekterer dem.

4) Hvad er vigtigt for medarbejderne i arbejdet med de unge?

I arbejdet med de unge er følgende vigtigt for de interviewede:

- ?? At kunne hjælpe unge mennesker.
- ?? At arbejde med en spændende målgruppe, som giver noget af sig selv. Man kan have mange spændende snakke, man kan præge dem, skabe mønsterbrydere og sikre at de profiterer af opholdet.
- ?? At de unge kommer og besøger os, når de er fraflyttet Ny Møllegård, og at det er gået dem godt.
- ?? At man har overskud.
- ?? En man er en del af en god og glad personalegruppe.
- ?? At kunne bruge sin uddannelse.
- ?? At have indflydelse på eget arbejde.

Den fælles referencerammen på Ny Møllegård indeholder et menneskesyn, værdier og holdninger, hvor følgende er vigtigt: Et trygt hjem for de unge, hvor medarbejderne viser: Omsorg, respekt, engagement - også efter

perioden på ny Møllegård, tro på og tillid til de unge, sætter grænser samt giver de unge ansvar.

Opdateringen af den fælles viden - hvilken betydningen får det for:

Bevarelse af engagement og arbejdsglæde i personalegruppen.

Projektet har betydet at de interviewedes engagement og arbejdsglæde er øget, da der er skabt mere åbenhed i personalegruppen og man er blevet bedre til at lytte. Medarbejderne finder, at det er godt at arbejde i projekter for at lære nyt og for at lære hinanden bedre at kende.

Opdateringen af den fælles viden - hvilken betydningen får det for:

En styrket og forbedret indsats overfor målgruppen.

En styrket og forbedret indsats overfor målgruppen omhandler 5 områder, som er defineret udfra projektforløbet:

1) Kontaktpædagogens rolle

Udfra analysen blev kontaktpædagogens rolle drøftet. De unge sagde bl.a. i analysen: Man kan ikke skifte kontaktpædagog, man kan ikke snakke om følelsesmæssige problemer og pædagogerne involverer sig ikke.

I projektet blev der afprøvet en ny ordning, hvor hver ung fik mulighed for at få tilknyttet 2 kontaktpædagoger, men det viste sig i praksis at kun få unge ønskede dette.

Når de unge får tilknyttet en kontaktperson og medarbejderne begynder at stiller krav til dem, så bliver de utilfredse med og vil gerne skifte kontaktpædagog. Men det hjælper ikke noget, for de bliver også utilfredse med den nye. De unge er vant til at kassere de voksne, når de synes, at de voksne bliver lidt for besværlige. Medarbejderne bliver ikke kasseret på Ny Møllegård, da det ikke er muligt at skifte kontaktpædagog. Man ønsker at holde ved den unge. Hvis der er problemer bliver en anden pædagog koblet på, og man samarbejder for at bakke op og give lidt luft.

Medarbejderne oplever også en vedholdenhed fra de unges side. De unge over 18 år, der er fraflyttet, men stadig indskrevet på Ny Møllegård kan "fyre" pædagogerne, men de gør det ikke.

Der var forskellig opfattelse af ordet "følelser" mellem de unge og medarbejderne. Der bliver snakket meget om følelser, dog opfatter de unge kun sådanne snakke, når det er i forhold til kærester.

Medarbejderne forklarer mere de ting, de gør i dag end tidligere. Tidligere var praksis en selvfølge.

2) Socialpædagogens professionalisme – at have succes som pædagog.

De interviewede finder at socialpædagogens professionalisme består i følgende:

- ?? At man altid er parate til at hjælpe de unge, er vedholdende og ikke giver op. At man holder ved hinanden og har det godt med hinanden.
- ?? At man rykker ud når de unge har problemer og spørger, hvad man kan hjælpe med, hvilke aftaler, der kan indgås osv.
- ?? At man involverer sig og føler noget for sit arbejde, og er glade for at komme på arbejde.
- ?? Det er som at opdrage egne børn. De får lov til at "slippe" os som "forældre" - det er den samme proces.
- ?? At man kommer ind og kan arbejde med de unge og præge dem, så de får styr på sig selv og overholder aftaler.
- ?? At man kan holde ud at gøre de ting man gør og klare problemerne sammen med de unge.
- ?? At man er i stand til at have godt forhold til de unges forældre og deres venner.
- ?? At man er sig selv som pædagog.
- ?? At man tør møde de unge med de holdninger de har og dem man selv har.
- ?? At man tør tage snakken med den unge og tør involvere sig følelsesmæssigt.
- ?? At man er lydhør.
- ?? At man giver de unge ansvar og derved viser at man respekterer dem.

At man har succes som socialpædagogiske medarbejdere kan ses af, at de unge stadig "hænger på" efter 4 år, på trods af hvor meget man har været igennem, og når det går dem godt. At de kan komme op om morgenen, passe sine ting, holde den aftalte plan osv.

Der er ikke det samme gennemtræk af unge på institutionen som man ser på andre institutioner på grund af medarbejdernes vedholdenhed.

Man kan også se succeserne, når f.eks. en unge pige, der består studentereksamen og som en naturlig ting ønsker, at klassen også lægger rundturen til forældrene forbi Ny Møllegård.

3) Relationerne til de unge

Analysen viste at de unge ved fraflytning savner de voksne at snakke med - at der er skabt et følelsesmæssig link til medarbejderne på Ny Møllegård, og de fleste oplever at de har lært at klare sig selv.

De interviewede mener at det forholder sig således fordi der er skabt en kultur, hvor:

- ?? Medarbejderne er vedholdende og giver meget af sig selv.
- ?? Medarbejderne også er vedholdende i det indbyrdes samarbejde. Det er en fordel at der er stabilitet i personalegruppen med meget få udskiftninger.
- ?? Der på Ny Møllegård er en dagligdag, der betinger en tæt kontakt til de unge.

- ?? Medarbejderne vil være troværdige voksne, de unge kan bruge til noget. Medarbejderne kan opleve mistroiskhed, og det er det lange seje træk (3-4 år), der opbygger de gode og gensidigt respektfulde relationer.
- ?? Ærlighed og ligeværdighed er vigtige værdier - medarbejderne bruger ikke løftede pegefingre og bedrevenhed.
- ?? Medarbejderne fortæller de unge at de godt kan lide dem - men ikke altid deres handlinger.
- ?? Det betyder noget for de unge, at medarbejderne tager sig af dem, at medarbejderne bekymrer sig og stiller krav.
- ?? Medarbejderne er en erstatning for den mor og far, de unge ikke har haft. Der er forskellige niveauer vedr. medarbejdernes følelsesmæssige involvering, hvilket kan skabe diskussioner.

Det har betydet meget, at Ny Møllegård nu kan have de unge ud over deres 18 år og fortsat følge dem. Så bliver savnet ikke så stort.

4) De unges indbyrdes relationer

En af konklusionerne i analysen var, at de unge ikke engagerer sig følelsesmæssigt i hinanden.

I projektet har medarbejderne drøftet og arbejdet med følgende:

De unge engagerer sig ikke, de har nok at gøre med sig selv og er meget centreret om deres egen situation. De lytter til hinanden, men orker ikke at sætte sig ind i de andres problemer. Det er et grundlæggende problem, at de ikke har overskud til hinanden. De unge mangler selvværd for at kunne være noget for andre. Dog så medarbejderne i et udslningsprojektet, at når 3 unge boede i sammen opgang, så blev det vendt til noget positivt.

Der arbejdes med at få de unge til at forstå hinanden og bruge hinanden. Men det er en lang proces at give dem mere selvværdsfølelse.

De unges engagement i hinanden afhænger også af, hvordan målgruppen er sammensat. Hvis der 1-2 unge med et socialt overskud, så fungerer det bedre. Risikoen for fraktioner, hvor de unge bekriger hinanden er stor.

5) Tid nok til de unge

Der var i projektperioden forslag om at kontaktpædagogen kunne bruge ½ til 1 dag sammen med den unge for at få tid nok sammen med dem.

Forslaget blev ikke gennemført. I stedet blev det indført, at kontaktpædagogen kan bruge 2-3 timer sammen med den unge til f.eks. at gå ud og spise, i biografen eller andet, for at opnå nærhed til de unge. De unge har et kæmpebehov for opmærksomhed, hvilket kan dækkes ved at pædagogen er sammen med den unge alene og kan koncentrere sig om ham/hende.

De tidsmæssige ressourcer kan dog være problematiske, hvorfor medarbejderne i projektperioden fik drøftet igennem, hvad den enkelte kunne gøre for at prioritere tiden. Der var tendenser til at prioritere de forkerte ting, lade sig distrahere af dagligdagen og bringe sig selv i vanskeligere situationer end nødvendigt.

Opdateringen af den fælles viden - hvilken betydningen får det for:

Udvikling af nye pædagogiske metoder

En af forventninger til projektet var, at der skulle udvikles nye metoder og redskaber i arbejdet med de unge.

Der er opnået en bredere forståelse og et større sigte for problematikker i de mange komplicerede sager. Medarbejderne har fået en analyseorientering og man trækker fagpersoner ind ud fra specielle unge eller særlige problematikker. Den nye viden har betydet at medarbejderne er mere nysgerrige på at undersøge og finde bagom problemer og reflektere over de pædagogiske metoder.

Medarbejderne har alle de samme følelser og problemer, og man er blevet mere åbne og tør tale om det.

Medarbejderne har fået mange positive oplevelser gennem den åbne snak om hvorfor hver enkelt gør som han/hun gør, og det har øget respekten for hinanden.

Det er blevet muligt at behandle de unge mere individuelt - både omkring metodevalg og tidsmæssigt.

Projektets betydning for de unge

De interviewede mener, at projektet har betydet at de unge møder medarbejdere, der har større forståelse for deres svære situation og ser mere nuanceret på den.

Flere nuancer bliver drøftet på personalemøderne, og de interviewede oplever, at medarbejdergruppen ser mere ens på mange ting og får drøftet værdier, metoder og regler igennem.

Den daglige praksis er blevet synliggjort og der er blevet stillet spørgsmål til denne praksis. Det har været en meget givtig proces, der indirekte har været godt for de unge.

At projektet har haft betydning for de unge, viser sig ved, at de unge har det bedre og taler mere positivt om pædagogerne.

Medarbejdernes øvrige kommentarer og perspektiver

De interviewede oplever at de største udfordringer, de står overfor i forhold til de unge er et øget rusmiddelbrug og en ændret målgruppe samt at sikre økonomisk, at Ny Møllegård fortsat kan tilbyde støtte ved udslusning (et udvidet efterværn). Der ligger et stort arbejde i at forklare amt og kommune

nødvendigheden af differentierede ydelser, der strækker sig ud over det 18 år.

Den ændrede målgruppe, hvor mange er følelsesmæssige skadede, kræver en-til-en kontakt, og at der også arbejdes med det psykiske. Mange unge er svære at få engageret i uddannelse og beskæftigelse. Der skal en anderledes vedholdende indsats til med et længere tidsperspektiv.

Opsummerende påpeger de interviewede at følgende er blevet ændret som følge af projektet:

- ?? Medarbejderne er rent fagligt blevet mere åbne overfor de unges problematikker.
- ?? Der bliver set detaljeret og nuanceret på handleplanerne, og medarbejderne er blevet mere systematiske til at se problematikker og finde ud af hvad man kan og ikke kan.
- ?? Den individuelle behandling er blevet styrket, og at medarbejderne er blevet mere ansvarlige overfor hinanden.

Hvis projektet skulle gentages, finder de interviewede at der skulle have været en tættere opfølgning i form af regelmæssig opsummering og procesevaluering: Hvad var det vi ville, hvad har vi nået osv.

Det var godt at have analysen af de unge - det gav en billede af, hvilke problematikker og pædagogiske udfordringer, medarbejderne stod overfor.

Projektet var en proces sammen med en ny forstander og det afspejlede, hvordan forstanderen ønskede at "komme ind i huset". Han kunne have valgt en topdown-metode, men han valgte en proces, hvor medarbejderne selv var med til at indføre ønskede ændringer, hvilket har fungeret godt.

Databearbejdning forstander

Baggrunden for projektet

Ved projektstart ønskede forstanderen at få et indtryk af, hvilke problematikker og udfordringer de unge på Ny Møllegård stod i, samt hvilke kompetencer medarbejderne havde.

Der blev afholdt et fremtidsværksted, hvor medarbejderne fik drøftet problematikker, udfordringer og på hvilke områder man manglede viden.

Der blev iværksat analysen af de unge, for at få kendskab til hvilke indsatsområder, der skulle fokuseres på.

Ved projektstart var medarbejderne og forstanderen nødt til at sætte sig selv "på spil". F.eks. var mange medarbejdere frustrerede over, at de unge var "utaknemmelige" og krævende, eller ikke så ud til at kunne forstå, at man som pædagog ofrede sit hjertebold. F.eks. når en ung sagde, at hun ikke kan snakke om følelser med sin pædagog og pædagogen oplever, at der ikke

bliver snakket om andet. Medarbejderne troede, at de var betydningsfulde som de unges primære voksne, men de unge gav udtryk for, at kammerater og kærester betød mere.

Medarbejderne fik åbnet op for en snak om disse frustrationer, og fik en forståelse for, hvorfor det er sådan. I et normalt ung-forældre-forhold får forældrene heller ikke den respons, de måske synes er på plads. Samtidig mangler de unge værktøjer til at opøve både den følelsesmæssige og intellektuelle kompetence.

Det er vigtigt særligt at være i dialog omkring frihedsbegrebet - at de unge har frihed til at sige nej til en behandling, at være i dialog omkring pædagogiske metoder og etiske overvejelser i forhold til de unge.

Det blev drøftet, at Ny Møllegårds opgave er at give de unge værdier og roller, som de kan spejle sig i, og langsomt få dem til at frigøre sig frem til egen selvstændighed.

Systematisk opdatering af viden

I projektet skete der en opdatering af medarbejdernes viden, hvilket gav sig udslag i mere nuancerede og kompetente diskussioner i forhold til handleplaner, og et mere bredt syn på, hvordan man tackler svære problemer, og hvordan man kan bruge hinanden. Tidligere blev den pædagogiske indsats f.eks. fastlagt udfra, hvad nogle havde hørt virkede - i dag er medarbejdere i højere grad klædt på til, udfra den unges behov, at tilrettelægge en faglig funderet og fælles indsats.

Når man skal opbygge systematisk viden i en medarbejdergruppe, virker det overbevisende, når oplægsholderne har været mennesker, der har arbejdet med målgruppen og det pædagogiske felt i praksis og har forskningsmæssig eller anden kompetent viden.

Når medarbejderne f.eks. møder en børnepsykolog, der kan fortælle hvilke kompetencer den unge har, hvilket stade personligheden er i, hvor den unge er skadet, hvorfor relationen ikke kan bygges op osv.

I projektet blev en række forskellige metoder introduceret og afprøvet. Forstanderen mener, at det var en god metode at overveje, hvad der skal bevares og hvad der skal ændres. Det får medarbejderne til at huske på, hvad der virker.

Metoden til at træffe de svære valg i fællesskab (Team Thinking), hvor man som team undersøger, hvad der hindrer institutionen i at opnå de forventede resultater, er en langsom og grundig proces. Den er virksom i forhold til at afdække kompetencer og den giver et nuanceret billede af et givet indsatsområde.

Supervision var et indsatsområde i projektet, men det nåede ikke at slå igennem og blive givtigt.

Der var fokus på beslutningsprocesser og kompetence, hvor man ikke tidligere diskuterede, hvorfor en beslutning var taget, men hvor man i projektforsløbet fik skabt en kultur for at alt kan drøftes. Hvis man tidligere tog for givet, at man f.eks. ikke fik lov til at tage på tur med en ung, så spurgte man heller ikke. I dag spørger man og opfatter ikke et nej som et nederlag.

Selv-testen (Adizes) gav personalegruppen forøget viden og forståelse om hinanden og medarbejdernes handlingsmønstre. At negativ adfærd f.eks. kunne skyldes, at medarbejderen ikke fik mulighed for at udnytte sine potentialer og kompetencer.

Socialpædagogens professionalisme blev drøftet i projektet, og den består i:

- ?? At man er i stand til at bruge sin personlighed og følelser i samspil med de unge, og viser at man tør være rollemodel.
- ?? At man har stor faglig viden i forhold til målgruppen og har kendskab til årsagsforhold.
- ?? At man kan omsætte viden i praksis og konkrete handleplaner.
- ?? At man kan vælge den rigtige indsats på det rigtige tidspunkt og skifte mellem pædagogiske modeller.
- ?? At kunne arbejde meget i relationen med den unge og lukke alt andet ude i en periode, og dernæst drage de unge ind i et fællesskab, så de bliver en del af en gruppe.
- ?? At kunne vide hvilke metode, der virker.
- ?? At kunne samarbejde med andre pædagoger og bruger hinandens kompetencer.
- ?? At kunne komme hele vejen rundt i arbejdet, og overskue konsekvenserne af en indsats, der tager noget væk fra de unge, og der måske opstår nye indsatsområder.

Ny viden omsat i praksis

Den ny viden blev omsat i praksis ved at anvende principperne fra den lærende organisation og tage udgangspunkt i, hvad det er, man i fællesskab gerne vil vide noget om, hvordan skaffer man sig den viden, hvordan følges op og hvordan sikres kvaliteten i arbejdet.

Det er lederens opgave at få omsat ny viden til værdier, der udmynter sig i arbejdet. Det sker ved personalemøder og årlige internatkurser, hvor der bliver stillet mange spørgsmål omkring praksis og teori. Betydningen af de forskellige indsatser bliver drøftet. Man snakker om ting man tror på. Og om at stå inde for den pædagogik, man beslutter sig for.

Et højt fagligt vidensniveau i medarbejdergruppen medfører at den enkeltes selvværd styrkes og det giver et fælles selvværd. Hvis man ved, at man er

dygtig til sit arbejde og klædt på rent fagligt og kan bruge det til noget, så får man et større selvværd. Følelsen af jalousi og angst for konkurrence blandt medarbejderne forsvinder.

Udvikling af nye pædagogiske metoder

I projektet blev der udviklet nye pædagogiske metoder på den måde, at der er udviklet mere kreative metoder til at håndtere anderledes problemer end tidligere, og medarbejderne er blevet bedre til at arbejde med relationen til de unge. F.eks. udelukker Ny Møllegård ikke de unge fra Ny Møllegård, hvis de overtræder reglerne - nu skaber man dialog og holder fast. Det er en vigtig pædagogisk praksis at huset er de unges hus, hvilket er blevet synliggjort, og medarbejderne forsøger mere at have fokus på, hvad de unge vil.

Projektets overordnede resultater

I projektet er der sket en synliggørelse af Ny Møllegårds målsætning ved at man igennem beskrivelser af de unge og gennem de opnåede resultaterne, har formået at få en mere klar og tydelig metode til at udarbejde behandlingsplaner, og få samlet op omkring den unge. Medarbejderne har fået en større evne til at vurdere, hvad der er realistisk for dem at løse.

Der er blevet skabt en tryghed for, at medarbejderne tør se på sig selv og fortælle om fejltagelser, selv om det berører dem negativt.

Der er opstået en fælles referenceramme i medarbejdergruppen, gennem ligeværdige diskussioner, hvor man forholder sig til hinanden og ingen gemmer sig eller vender ryggen til. Diskussionerne er blevet opkvalificeret. En stor del af "jeg synes og jeg mener" er væk, og nu handler det om, hvad man personligt og fagligt kan stå inde for.

Medarbejderne skal have deres eget og turde stå ved deres eget kulturgrundlag, og de skal kunne rummes i det fælles. Der er skabt mere synlighed omkring værdier og holdninger, og skabt større overensstemmelse mellem den enkeltes og de fælles værdier og holdninger.

På Ny Møllegård har man hele tiden set de unge som ligeværdige, men det er i langt højere grad kommet til udtryk ved at pædagogerne tør have respekt for relationen, også selv om den kan blive negativ, hvis den unge negligerer pædagogen. Der er ro omkring disse situationer, hvor der tidligere var frustrationer.

Projektets betydning for de unge

Det er svært direkte at sige hvilken betydning projektet har haft for de unge. Medarbejdergruppen er blevet bedre til at tackle de sværere problemstillinger.

De unge føler sig godt tilpas og oplever medarbejderne som forskellige personer, men at medarbejdergruppen tager hånd om dem i et fællesskab.

Forstanderens øvrige kommentarer og perspektiver

De største udfordringer vi står overfor i forhold til de unge er pædagogisk at kunne matche den stigende kompleksitet i de unges problemer, personlighedsforstyrrelser, psykiske lidelser og problemer med stoffer.

I det indbyrdes samarbejde er udfordringer at blive endnu bedre til at se sig selv som forskellige personer med forskellige ressourcer, og få et samspil til at fungere, hvor det bedste ikke er den laveste fællesnævner.

Hvis projektet skulle gentages, så skulle det have været planlagt lidt mere systematisk og "den røde tråd" skulle have været tydeligere. Der skulle have været koblet en systematisk og dokumenterende kvalitetsikringsproces på.

Det har været en fordel at projektperioden har været så lang, da det har givet mulighed for at se resultater.

Når man arbejder med personalepolitik- og udvikling er det vigtigt at gå tæt på kollegerne og finde ud af, hvilke behov der er for personligt og faglig udvikling, og at skabe rammerne for denne udvikling samt fastholde en åben proces.

Konklusioner og evaluators kommentarer

Projektstart

Projektudviklingen skete i forbindelse med ansættelse af en ny forstander, hvor forstanderen ønskede at arbejde systematisk med opdatering af medarbejdernes fælles viden og skabe en kultur, der var i overensstemmelse med Ungdommens Vels værdigrundlag.

Projektgrundlaget var et fremtidsværksted for samtlige medarbejdere, hvor problematikker, udfordringer og udviklingsønsker blev drøftet samt en analyse ved Fyns Amts Udviklings- og Uddannelsesafdeling af 6 unge, hvor 3 var indskrevet på Ny Møllegård og 3 var fraflyttet.

Der var nedsat et kursusudvalg med repræsentanter fra ledelsen, medarbejderne og Fyns Amt for projektudvikling og projektledelse.

At iværksætte et udviklingsprojekt som det skete på Ny Møllegård som en metode til at komme "hurtigt på banen" for en nyansat forstander, udtrykte medarbejderne tilfredshed med. Medarbejderne blev fra starten medinddraget og ansvarliggjort for udvikling af deres arbejdsplads. Samtidig forelå der gennem analysen dokumentation for de problematikker, dilemmaer og udfordringer institutionen stod overfor, og der var nedsat et organ for projektledelse.

Kommentarer: Som opstart på et hvilket som helst udviklingsprojekt vil en analyse og dokumentation af "hvad virker og hvad virker ikke" kunne anbefales, og at medarbejderne fra start inddrages i idéudviklingen, og at der nedsættes en ansvarlig projektledelsesgruppe.

Hvad er systematisk opdatering af fælles viden?

Hvad er systematisk opdatering af fælles viden? Fra projektstart var det fastlagt, at det var et ønske om en opdatering af pædagogiske mål og midler, og erhvervelse af konkret viden om teori og praksis.

I projektføreløbet blev yderligere tilføjet: Systematisk vil sige af man får den viden man har brug for i forhold til de unge, der er på institutionen.

I projektet arbejdede man med opdatering af den fælles viden gennem en række faglige oplæg, metoder til afdækning af værdier, holdninger og kompetencer samt samarbejdsmodeller. På temadagene blev aktuelle problemstillinger taget op og drøftet, og det var muligt at indkalde særlige fagpersoner efter behov. Der blev aftalt, hvad man særligt skulle fokusere på inden den næste temadag.

I projektføreløbet var der i alt 7 projektaktiviteter af en eller 2 dages varighed.

Kommentarer: Denne strategi - med en kombination af fastlagte faglige oplæg som medarbejderne selv har været med til at planlægge, og at det er muligt at indkalde fagpersoner efter ud fra aktuelle behov, har betydet, at personalegruppen har fået opdateret den faglige viden. Det har skærpet medarbejdernes opmærksomhed på behovet for faglig viden, og ønsket om at erhverve den. Da målgruppen ændrer sig og problemfeltet bliver udvidet og mere komplekst, er der konstant behov for at få tilført faglig viden.

Medarbejderne giver udtryk for at det kan være svært at vide, hvor den nødvendige viden kan indhentes, og at der ikke er garanti for, at fagpersonen har og kan formidle den nødvendige viden. Fagpersoner med praktisk erfaring og viden på forskningsniveau foretrækkes.

Der kunne være behov for en samlet database i Danmark vedr. fagpersoner indenfor det pædagogiske felt.

Hvad er resultaterne af systematisk opdatering af fælles viden?

Det højnede faglige niveau har betydet at tilrettelæggelsen og gennemførelsen af den pædagogiske praksis er karakteriseret ved, at man kommer hele vejen rundt, ser bagom den enkeltes problemer og evner at iværksætte den rigtige indsats på det rigtige tidspunkt. At man kan skifte mellem flere pædagogiske modeller. Det er blevet muligt at se mere nuanceret og bredere på den pædagogiske praksis. Arbejdet med handleplaner er blevet styrket. Dog kan det være svært direkte at se resultaterne af en given pædagogisk indsats.

Kommentarer: Det kan anbefales at der arbejdes med indførelse af et dokumentationsværktøj på Ny Møllegård til dokumentation af metoderne og til formidling til andre lignende institutioner.

Der er gjort op med "plejer" og "jeg synes og jeg mener" særligt gennem metoden: "Hvad skal bevares og hvad skal ændres". Den pædagogiske

indsats er nu funderet på et fagligt bredt og kvalitativt beslutningsgrundlag. Også drøftelserne omkring socialpædagogens professionalisme og kontaktpædagogens rolle har været medvirkende årsag til denne udvikling.

At der i projektet har været arbejdet med afdækning af værdier, holdninger og kompetencer samt samarbejdsmodeller har medført, at dialogen er åbnet, respekten for hinandens arbejde er øget, frustrationer er formindsket, man tør tro og stole på hinanden, man tør betro sig til hinanden og man kan tåle kritik uden at det bliver personligt. Hvis man er dygtig til sit arbejde og klædt på fagligt og personligt, får man større selvværd.

Det påpeges, at det at have tid nok til at fordybe sig og reflektere over den daglige praksis og den nye viden på temadagene væk fra Ny Møllegård har haft stor betydning.

Der er skabt en fælles referenceramme med en tydelig målsætning og et værdisæt, hvor den enkelte ikke nødvendigvis er enig i alt, men referencerammen kan rumme hver enkelt, og den enkelte kan se sig selv indenfor denne ramme. Dette ses blandt andet af overensstemmelsen i medarbejdernes opfattelse af Ny Møllegårds målsætning, definitionen af trivsel og selvværd samt hvad der betyder noget for den enkelte medarbejder i arbejdet med de unge.

At pædagogerne er forskellige gør det muligt for de unge at have forskellige rollemodeller.

Den fælles referenceramme er skabt, hvori der er rum for faglige og personlige dialoger, og input fra særlige kompetence fagpersoner efter behov.

De nye pædagogiske metoder der er udviklet i projektet er først og fremmest en ændret kultur, som er sket gennem arbejdet med både det faglige og personlige. Der er skabt en kultur med en åben dialog og proces. Når der skal arbejdes med personaleudvikling og udvikling af den pædagogiske praksis er det nødvendigt at gå tæt på medarbejderne og få afdækket kompetencer, potentialer og udviklingsønsker, og så fastholde en åben proces.

Den lange projektperiode med en vekselvirkning mellem dagligdagen og fastlagte projektaktiviteter, hvor det har været muligt at drøfte konsekvenser og nye muligheder, har bevirket, at den nye viden har kunnet omsættes til ny praksis. Der er skabt den fælles vidensbank, som er nødvendig for at ændre holdninger og praksis. De nye metoder består særligt i, at der bliver udviklet mere kreative og individuelle løsningsmodeller og medarbejderne er blevet bedre til at arbejde med relationerne til de unge.

Medarbejderne siger samstemmende at deres engagement og arbejdsglæde er øget.

Kommentarer: Det er lykkedes i projektperioden at skabe "et angstfrit rum", hvor der står respekt om den enkeltes faglighed og personlighed. De svære problemer med de unge giver ikke længere de samme frustrationer - medarbejderne er "på toppen af situationerne", hvor de tidligere "haltede bagefter". Det er udviklet et psykisk overskud, som må have en afsmittende effekt på relationerne til de unge.

Projektets betydning for de unge

Analysen viste bl.a. at pædagogerne ikke involverer sig, ikke har tid, bruger rutiner osv. Gennem projektet er der arbejdet med at forbedre relationerne til de unge. Det er i langt højere grad kommet til udtryk, at man ser de unge som ligeværdige, ved at pædagogerne tør have respekt for relationen, også selv om den kan blive negativ.

I projektet er det blevet muligt at behandle de unge mere individuelt både tidsmæssigt og omkring et mere nuanceret metodevalg.

Særligt vedholdenhed nævnes som et centralt element i den pædagogiske metode. At pædagogerne vedvarende tør stille op som dem de er og være omsorgsfulde, bekymrende, respektfulde, engagerende, forventningsfulde, ansvarsgivende, varme og rummelige, og samtidig kunne sætte klare grænser og markering.

Medarbejderne oplever, at de unge har det bedre og taler mere positivt om pædagogerne.

Kommentarer: De unge udskrives ikke længere fra Ny Møllegård, hvis de overskrider regler. I dag er pædagogikken snarere styret gennem vedholdende relationer, ansvarsfølelse og etik, end den er regelstyret. Elementer fra den lærende organisation synes at "virke" både i forhold til medarbejderne og de unge.

Er projektformålet nået?

Projektets formål var "At udvikle og justere samarbejdsrelationerne i en medarbejdergruppe, der har stor erfaring og ekspertise i arbejdet med vanskeligt stillede unge, men som ikke har fået opdateret den fælles viden systematisk".

Som indikatorer for succes forventede man:

- ?? En forbedret indsats overfor målgruppen bl.a. ved at man finder bedre metoder og redskaber i arbejdet.
- ?? At der bliver skabt en fælles referenceramme.
- ?? At engagementet og arbejdsglæden i personalegruppen øges.

Det må konkluderes, at samarbejdsrelationerne i projektet er blevet udviklet og justeret i en meget positiv retning. Samarbejdet er nu karakteriseret ved åbenhed og gensidig tillid og respekt.

Når en medarbejdergruppe i fællesskab oplever sig som kompetent i forhold til de opgaver, der skal løses, vil det give en forbedret indsats overfor målgruppen. Projektet har anvist en metode gennem systematisk opdatering af viden til at kunne udvikle bedre metoder og redskaber i arbejdet.

Der er skabt en fælles referenceramme. Det har været det lange seje træk og muligheden for vedvarende på temadagene, at drøfte værdier og holdninger, der har gjort at man er kommet væk fra "plejer", og har kunnet udvikle en ny kultur. Institutionen var velfungerende ved projektstart, hvilket har været en medvirkende årsag til de gode resultater. Også at man var bevidst om at bevare det, der lykkedes.

Engagementet og arbejdsglæden i personalegruppen er øget.

Fremtidige indsatsområder

Medarbejderne var ved projektstart frustrerede over de unges udsagn i analysen, og de oplevelser om afvisninger fra de unge, der var i dagligdagen. Projektet har dog formået at udvikle bedre relationer til de unge - en udvikling, der også kan arbejdes videre med som en del af at udvikle socialpædagogens professionalisme. Relationsarbejdet bliver endnu påkrævet set i lyset af den ændrede målgruppe, hvor fundamentet for at bringe den unge i udvikling, må være gensidigt bæredygtige relationer.

Projektet har gjort opmærksom på forskellige niveauer for personlig involvering, hvilket kan skabe diskussioner. Det vil fortsat være nødvendigt at drøfte socialpædagogens professionalisme.

Medarbejderne gav udtryk for at det kan være svært at finde den viden, man konkret har brug for, hvorfor der burde ske en identifikation af særlige fagpersoner og deres kompetenceområder til en samlet national database (ikke nødvendigvis en opgave for Ny Møllegård).

Samtidig var der projektaktiviteter som ikke fik den store betydning, f.eks. Team-Thinking-modellen, reflekterende teams og supervision, hvilket også peger i retning af en kortlægning af relevante fagpersoner. Institutionen skal hele tiden være bevidst om, hvilke kompetencer, der er nødvendige. En proces som er iværksat på Ny Møllegård i projektet og som skal fastholdes.

Medarbejderne efterlyser at der var blevet gennemført en procesevaluering i forløbet. Procesevaluering kan anbefales enten ved ekstern evaluatør eller at medarbejderne klædes på til selv at kunne varetage denne opgave.

Målgruppen ændrer sig. Der er en stigende kompleksitet i de unges problemer, medarbejderne ser unge med personlighedsforstyrrelser og psykiske lidelser. Samtidig er de unges rusmiddelmisbrug stigende.

En fremtidens institution for vanskeligt stillede unge, må have en medarbejdergruppe, der konstant indhenter ny viden - både teoretisk og fra praksis, ud fra de forudsætninger og muligheder målgruppen har.

I en kompleks og foranderlig verden må det være:

?? de gældende målsætninger, værdier og normer, som suppleres med faglig viden,

?? løbende omsætning af ny viden og værdierne til ny praksis samt

?? tid til fordybelse, refleksion og dokumentation ud fra de aktuelle behov, der skal kendetegne institutionen. Som det er sket i projektet, og som fortsat skal fastholdes og videreudvikles.

Man må erkende, at det er det lange forløb for et ungt menneske, der betyder noget. Institutionen bliver den unges hjem, hvorfor det skal tiltræbes at det fungerer således - meget gerne i samarbejde med de unges forældre. Institutionen skal stadig, når den unge fraflytter institutionen, fungere som deres ungdomshjem.

Spørgeramme til interview af medarbejdere på ny Møllegård i forbindelse med projekt:

Personalepolitik på Ny Møllegård

1. Fortæl med egne ord, hvad der er Ny Møllegårds målsætning?
2. Analysen viste at de unge ved fraflytning savner de voksne at snakke med - der er et følelsesmæssig link til medarbejderne på NM, og de fleste oplever at de har lært at klare sig selv. Det er jo meget positivt – hvordan kan det være at det er sådan?
3. I forbindelse med analysen fik I drøftet kontaktpædagogens rolle. De unge sagde i analysen: Man kan ikke skifte kontaktpædagog, man kan ikke snakke om følelsesmæssige problemer, pædagogerne involverer sig ikke - har ikke tid, bruger rutiner, forståelseskløft, definerer grænser ud fra egen personlige holdninger, men har respekt for de unges private grænser, ok med regler, men svært at forstå begrundelserne.
Hvad synes du der blev gjort for at forbedre relationerne til de unge?
4. Hvad har virket bedst af de forskellige kurser, temaer og tiltag i projektforløbet for at kunne forbedre relationerne? Specifik faglig viden, samarbejdsøvelser, viden om samarbejde eller andet?
5. Det med ikke tid nok til de unge. Der var i projektperioden forslag om at kunne bruge ½ til 1 dag sammen med den unge. Hvordan er det gået med det forslag? Hvad havde betydning?
6. En af konklusionerne i analysen var, at de unge ikke engagerer sig følelsesmæssigt i hinanden. Hvordan har du oplevet at det har forbedret sig i projektperioden? Har der været tiltag i projektet, der har haft betydning?
7. På baggrund af analysen var der et ønske at udarbejde en handlingsplan / et styringsredskab for det videre arbejde. Hvordan blev der fastlagt en handleplan og hvordan er det gået med at arbejde efter den?
8. En af forventninger var, at der skulle udvikles nye metoder og redskaber i arbejdet. Hvilke nye pædagogiske metoder er der blevet udviklet på baggrund af projektet? Hvordan kunne det lade sig gøre? Hvad har haft størst betydning? (faglige oplæg som Behandlingsarbejde og pædagogik i forhold til drenge og piger – Unge med spiseforstyrrelser – dialogen/drøftelserne pædagoger imellem – evt. et mix?).
9. Hvad synes du er trivsel for de unge?
10. Hvordan vil du definere selvværd for de unge?
11. Hvordan er der i projektet sket en synliggørelse af Ny Møllegårds målsætning?
12. Hvad forstår du ved ordet samarbejdsrelationer?

13. I projektet blev der sat fokus på socialpædagogens professionalisme – det at have succes som socialpædagog. Hvad vil det sige at have succes som socialpædagog? At være en professionel pædagog?
14. I har snakket meget om egne og fælles holdninger og værdier i projektet. Kan du nævne en eller flere værdier, der er fælles på Ny Møllegård?
15. Hvilken betydning har det for dig at der er overensstemmelse mellem dine holdninger og værdier og de fælles værdier på Ny Møllegård?
16. Er der udviklet en større overensstemmelse for dig i forløbet eller det modsatte?
17. Fik drøftet, hvad skal bevares og hvad skal ændres på Ny Møllegård – og sat spørgsmål ved faste rutiner. I brugte denne metode at drøfte hvad der skal bevares og hvad der skal ændres - hvordan er det en god metode? (i forhold til at fælles referenceramme og øget engagement og arbejdsglæde). Er I holdt fast ved den?
18. På en af kursusdagene var emnet en metode til at træffe de svære valg i fællesskab omkring arbejdsopgaver. Hvad var det for en metode? Hvad har du lært af det?
19. Supervision - en til en i gruppe. Hvordan har supervisionen udviklet sig i projektet?
20. Der har også været fokus på beslutningsprocesser og kompetence - hvordan har det været med til at forbedre samarbejdsrelationerne?
21. I har arbejdet med en model for opbygning af teams og reflekterende teams - hvordan har det virket?
22. På et tidspunkt havde I en Selv-test (Adizes) – hvordan var det? Og hvad kom der ud af det?
23. Føler du at du har fået den viden i projektet, som du havde brug for?
24. Hvordan synes du at den ny viden er blevet omsat i praksis? Er det sket i fællesskab? Hvordan kan man gøre det bedst muligt?
25. Hvordan er det bestemt hvilken faglig viden, der skal opdateres? Er det ok?
26. Synes du at der er arbejdet systematisk med opdatering af viden?
27. Hvad har haft størst betydning for at udvikle samarbejdet i personalegruppen?? (faglige oplæg som Behandlingsarbejde og pædagogik i forhold til drenge og piger – Unge med spiseforstyrrelser – dialogen/drøftelserne pædagoger imellem).
28. Opdatering af fælles viden som det er sket i projektet – har det været en god idé for at kunne udvikle samarbejdsrelationerne på Ny Møllegård? Jævne mellemrum?

29. Er du blevet mere klar på dine kollegers værdier og holdninger? Hvordan er det sket?
30. Føler du at du selv er kommet mere på banen? Har du det godt med det?
31. Hvorfor arbejder du på Ny Møllegård?
32. Hvad er vigtig for dig i arbejdet med de unge?
33. Hvad er vigtig for dig i samarbejdet med kollegerne?
34. Der må være fælles både skrevne og uskrevne regler på Ny Møllegård – er du enig i de regler der er? Er alle enige om reglerne?
35. Betød projektet noget for dit engagement og arbejdsglæde? Hvorfor?
36. Hvilken betydning tror du projektet har haft for de unge?
37. Hvad er de største udfordringer I står overfor i forhold til de unge?
38. I det indbyrdes samarbejde?
39. Når du ser tilbage på projektføreløbet, hvad kan du så med sikkerhed sige er blevet ændret på Ny Møllegård på grund af projektet?
40. Hvis projektet skulle gentages, hvad skulle så gøres anderledes?
41. Andre forhold?

Spørgeramme til interview af forstander på ny Møllegård i forbindelse med projekt:

Personalepolitik på Ny Møllegård

1. Hvilke tanker gjorde ud dig i forbindelse med tilrettelægning af kursusforløbet?
2. Hvorfor blev det som det blev?
3. Hvordan har du integreret resultaterne fra analysen af de unge?
4. Hvordan kan du se at der er sket en opdatering af medarbejdernes viden?
5. Hvordan opdaterer man medarbejdernes viden systematisk?
6. Hvordan synes du at den ny viden er blevet omsat i praksis? Er det sket i fællesskab? Hvordan kan man gøre det bedst muligt?
7. Hvilke opgaver har du i at sikre at medarbejdernes ny viden bliver omsat i praksis?
8. Hvilken betydning har et højt fagligt vidensniveau for samarbejdsrelationerne i medarbejdergruppen?
9. Hvad har haft størst betydning for at udvikle samarbejdet i personalegruppen?
10. Hvordan er der i projektet sket en synliggørelse af Ny Møllegårds målsætning?
11. Hvad forstår du ved ordet samarbejdsrelationer?
12. Hvornår vil du sige at der er en fælles referenceramme i medarbejdergruppen? Hvordan ved du det? Hvilken betydning har det for det pædagogiske arbejde?
13. Hvordan har projektet været med til at afdække medarbejdernes individuelle værdier og holdninger?
14. Hvordan er der skabt overensstemmelse mellem individuelle og fælles værdier og holdninger?
15. I projektet blev der sat fokus på socialpædagogens professionalisme – det at have succes som socialpædagog. Hvad vil det sige at have succes som socialpædagog? At være en professionel pædagog?
16. Fik drøftet, hvad skal bevares og hvad skal ændres på Ny Møllegård – og sat spørgsmål ved faste rutiner. I brugte denne metode at drøfte hvad der skal bevares og hvad der skal ændres - hvordan er det en god metode? Er I holdt fast ved den?
17. På en af kursusdagene var emnet en metode til at træffe de svære valg i fællesskab omkring arbejdsopgaver. Hvad var det for en metode? Hvordan virkede den?

18. Supervision - en til en i gruppe. Hvordan har supervisionen udviklet sig i projektet?
19. Der har også været fokus på beslutningsprocesser og kompetence - hvordan har det været med til at forbedre samarbejdsrelationerne?
20. I har arbejdet med en model for opbygning af teams og reflekterende teams - hvordan har det virket?
21. På et tidspunkt havde I en Selv-test (Adizes) – hvordan var det? Og hvad kom der ud af det?
22. Der var i projektperioden forslag om at kunne bruge ½ til 1 dag sammen med den unge. Hvordan er det gået med det forslag? Hvad havde betydning?
23. En ekstern fagperson - betydning?
24. Hvilket sæt af redskaber har projektet givet medarbejderne for at være professionelle pædagoger?
25. Hvilke nye pædagogiske metoder er der udviklet?
26. Hvad er den nødvendige tid til refleksion og dialog? Har I den? Hvordan gør I det?
27. Har projektet betydet noget for antallet af skrevne regler på Ny Møllegård?
28. Hvad er din holdning til skrevne og uskrevne regler?
29. Er alle enige - både de unge og medarbejderne?
30. Har projektet betydet noget for medarbejdernes engagement og arbejdsglæde? Hvordan og hvorfor?
31. Fastgroede vaner og "vi plejer" - er der sket noget med det i projektforsløbet?
32. Hvad synes du er trivsel for de unge?
33. Hvad synes du der blev gjort for at forbedre relationerne til de unge i projektet?
34. Hvad vil det sige at have tid nok til de unge? Har I det?
35. Hvilken betydning tror du projektet har haft for de unge?
36. Når du ser tilbage på projektforsløbet, hvad kan du så med sikkerhed sige er blevet ændret på Ny Møllegård på grund af projektet?
37. Hvad er de største udfordringer I står overfor

- i forhold til de unge?
 - i det indbyrdes samarbejde?
38. Hvis projektet skulle gentages, hvad skulle så gøres anderledes?
39. Gode råd til andre institutioner, der vil arbejde med personalepolitik- og udvikling?
40. Andre forhold?