



**NAKU**

NASJONALT KOMPETANSEMILJØ  
OM UTVIKLINGSHJEMNING

# UTVIKLING

Mars 2008

| Nummer 1 | Årgang 2 | [www.naku.no](http://www.naku.no)

KOMPETANSE I UTVIKLING



## **Ledelse og styring i kommunesektoren**

– noen refleksjoner

**Side 4**

## **Herre i eget hus**

**Side 6**

## **Utviklingsfremmende miljø**

for personer med utviklings-  
hemning

**Side 14**

**LEDER**



**KARL ELLING ELLINGSEN**

# Lange flate ballær

I dette nummeret fokuserer vi på ledelse og organisering, to viktige faktorer for å få private og offentlige virksomheter til å fungere godt og som henger nært sammen med hverandre. Velger man en organisasjonsmodell, legger den føringer for ledelsesstrategier.

Ledelse- og organisasjonsmodeller kommer og går. På begynnelsen av 1900-tall var scientific management, vitenskapelige studier av produksjonen, en hypermoderne organisasjonsmodell for produksjonsbedrifter. Arbeidsoppgaver ble inngående – scientifically – studert og arbeidet systematisert og strukturer basert på disse. Innen offentlig virksomhet var den byråkratiske modellen en samtidig modell med scientific management, som la vekt på spesialisering av ansvar og myndighet og kompetanse som grunnlag for rekruttering og forfremmelse. Dette var en hierarkisk ordnet modell med skriftlighet og forutsigbarhet gjennom standardiseringer. I dag nevnes byråkrati av mange i en nedsettende betydning, og står for mange om motpolen til service og effektivitet. Mange ”omorganiseringer” av offentlig sektor synes å ha hatt som formål å bryte med en byråkratisk modell. Flere har benyttet New Public Management som organisasjonsmodell for å reformere virksomheten. Modellen er resultatorientert og åpner for uformelle og mindre regelstyrte prosesser og prosedyrer. Nye moderne organisasjonsmodeller blir noen ganger valgt nettopp fordi de er moderne, av ledere som ønsker å modernisere og som er opptatt av å skape et skille mellom tidligere og ny organisasjon. Valg av organisasjonsmodell kan også tjene som en markering av nytt eller endret lederskap.

Behovet for at arbeidet og virksomheten må organiseres og ledes er relativt akseptert. Samtidig er trenden at ansatte i stigende grader leder og administrer sitt eget arbeid. Ledere får i stigende grad en koordinerende funksjon. Mange ansatte ønsker å delta i drøftingene om utformingen og driften av virksomheten, og har synspunkter om organiseringen, ledelsen og kulturen. Mange er rede til å være supportere, noe al la ”Kjernen”, tydelige på det de liker og misliker.

Supportere engasjerer seg i alle sider av klubbens virksomhet. De er ekspertene på alt. De vet hvem som bør spille på laget til en hver tid, hvilke spiller som bør kjøpes og selges, hvordan laget skal trenes, klubben drives og kampene dømmes. Ofte har de også rett, og de lever for klubben sin. Ansatte i norske kommuner har også meninger om ledelsen, om hva som bør gjøres, hvordan oppgavene best kan utføres osv. Ansatte som engasjerer seg kan også komme til å gjøre som supporterne, rope: ”Lange flate ballær...”.

Jeg møtte over sytti ansatte fra Fredrikstad kommune som yter tjenester til personer med utviklingshemning. Førti av dem svarte på hva de mener kjennetegner en god og dårlig leder.

En god leder er god til å lytte (oppmerksom, ta ansatte på alvor, se ansatte, inkludere alle), er tydelig (god til å kommunisere, gi tilbakemeldinger, gi ros og ris, være direkte, delegerer, motivere), er målrettet (ha oversikt, være strukturert, være løsningsorientert), er tilgjengelig/tilstedeværende, er et godt forbilde (være tålmodig, lojal, ærlig, rettferdig, reflekterende, nysgjerrig), er kunnskapsrik (oppdatert på lover og regler, administrative oppgaver) og trygg (tillater at ansatte tenker høyt). En dårlig leder er en som ikke lytter (tar ikke beboere og ansatte på alvor, likegyldige), er utydelig (ingen tilbakemeldinger, unnvikende, dårlig til å delegerer, mangler innlevelse, setter ikke grenser, konfliktsky), er ustrukturert (mangler oversikt), ikke tilstede (usynlig), nedlatende (hever seg over ansatte, spydig, uærlig, autoritær, lat), udugelig (faglig, forskyver sine oppgaver til andre, umotivert) og hemmelighetsfull (holder på informasjon).

Supportere har som sagt ofte meninger om det meste, ofte nok så treffende. Dommeren: ”Er det du eller jeg som dømmer kampen?” Supporteren: ”Høøø, han veit ikke det en gang.”

Karl Elling Ellingsen  
Fil.dr, Daglig leder NAKU



## NAKUs hjemmeside

Besøk vår hjemmeside.  
Den oppdateres fortløpende med interessant og nyttig stoff.  
[www.naku.no](http://www.naku.no)

### Redaktør

Karl Elling Ellingsen  
Ansvarlig redaktør og daglig leder, NAKU

### Redaksjon

Karl Elling Ellingsen  
Kim Berge  
Rådgiver  
Aud Selboe  
Seniorrådgiver  
Reidar Sandnes  
Rådgiver  
Idun Haugan  
Journalist

### Foto

Forsidefoto: © Carl-Erik Eriksson  
På bildet: Asle Pedersen  
Kim Berge  
Karl Elling Ellingsen

Redaksjonen tar i mot tips på telefon 73 55 93 86

### Kontakt

Telefon 73 55 93 86  
e-post [karl.e.ellingsen@hist.no](mailto:karl.e.ellingsen@hist.no)  
[www.naku.no](http://www.naku.no)

NAKU er opprettet som en selvstendig enhet ved HiST, Høgskolen i Sør-Trøndelag

### Produksjon

Skipnes Kommunikasjon



# Ledelse uten krykker

Tekst og foto: Kim Berge

*Stranda aktivitetssenter* i Bjugn kommune er et dagtilbud som ble opprettet for utviklingshemmede. Aktiviteter de har er eksempelvis vedklyving, tekstilarbeid og matlaging. I dag er også andre brukergrupper representert ved Stranda, dette igjennom norskopplæring, skoledropp og andre aktiviteter finansiert av NAV.

*Dårlig lederskap* er vi mange som har meninger om. Kanskje er det slik at mange av oss har en tradisjon der vi er på utkikk etter problemene, da det er problemene vi vil løse. I denne reportasjen har vi sett nærmere på elementer av hva som kjennetegner godt lederskap. Roger Skaget, Wigdis Hoff og Magnfrid Eggen, som er ansatt ved Stranda i Bjugn kommune, har delt av sin kunnskap på dette området.

## - hva kjennetegner en god leder?

*En god leder* evner å se den enkelte ansatte. I dette ligger det ledernærhet sier Skaget. Det å bli sett og hørt har en viktig betydning. Det at leder har oversikt og kontroll over, eller i alle fall mulighet for å finne ut av spørsmål den enkelte ansatt har. Det skal være mulig å kunne gå til sin leder og ha en åpen samtale om det tema som måtte være gjeldene. Nærheten innebærer å kunne se sin leder og at lederen ser den enkelte ansatt som person og gir tilbakemelding på



det arbeidet som blir utført utrykker Skaget, Hoff og Eggen.

## -er en god leder en god leder i alle organisasjoner?

*Organisasjonsutvikling* eller kanskje heller omorganisering slik vi ofte kaller det ble gjennomført i Bjugn kommune for kort tid siden. Organisasjonsutviklingen innebar en avvikling av en modell med to ledernivå til fordel for en modell med tre leder nivå. For Stranda sin del har denne organisasjonsutviklingen ikke gitt noen merkbar forandring sier Eggen. Ledernærheten har vært upåvirket i den forstand at deres leder fortsatt har samme fysiske plassering på Stranda som tidligere. Om dette hadde vært annerledes om deres leder fysisk hadde vært på et annet sted er de noe usikker på. Eggen sier at de har noe erfaring med at deres leder har vært bort, dette gjennom kursopphold og andre arbeidsoppgaver. Dette fraværet av

leder har krevd en annen strukturering av hverdagen og gitt noen utfordringer.

## -hvilke krav stilles fra kommunen?

*Hvilke krav som stilles* er blant annet styrt gjennom det Bjugn kommune har valgt å kalle styringskort sier Eggen. Styringskortene inneholder stikkord som humor, nytenkning og samarbeid. For Stranda sin del forsøkes dette å gjenspeiles gjennom at brukerne føler trygghet og tilhørighet til Stranda. Hoff og Eggen trekker frem deres evne til å samarbeide når de forteller at Stranda av og til har tatt på seg oppgaver som har krevd fleksible løsninger i form av at de har gitt tilbud til brukere som ikke har passet inn i det eksisterende tilbudet. Løsningene har blitt utformet i møtepunkter mellom leder og ansatte.



# Ledelse og styring i kommunesektoren – noen refleksjoner

Tekst: Prof. Tore Busch, HIST

I løpet av de siste 20-30 år har det skjedd omfattende endringer i organisering og styring i kommunesektoren. Balansert målstyring, brukerundersøkelser, lederavtaler, flate organisasjoner, bestiller-utfører modeller etc har skapt en ny hverdag for både politikere og ansatte. Mange av disse endringene kan knyttes til en internasjonal trend – ”New Public Management” eller Ny Offentlig Styring – en trend som bygger på overføring av teknikker og metoder fra privat næringsliv.

Mange av disse endringene har vært både tidkrevende og komplekse. Det som fungerer godt i en privat bedrift kan sjelden overføres direkte til en politisk styrt virksomhet. Nye systemer må justeres, utprøves og tilpasses en offentlig praksis. En del av endringene har dessuten vært motepreget. De har spredd seg raskt – ikke nødvendigvis for at de har vært vellykket, men fordi de har blitt stemplet som moderne. Og spredningen gjelder ikke bare nye løsninger, men også hva som oppfattes som sentrale problemer i kommunal sektor.

Denne prosessen er neppe over. Det er mer sannsynlig at vi står foran kontinuerlige endringer med en stadig jakt etter de beste styringssystemene og den beste organisasjonsformen. Nå kan vi sikkert si at dette er en utopi. Det perfekte systemet finnes kun på tegnebrettet. I praksis vil det alltid dukke opp svakheter som legger grunnlaget for nye endringer. Men prosessen er likevel viktig. Den skaper læring og viser at det finnes vilje til å løse problemer - så fremt en makter å balansere endring og stabilitet. Det krever tid å få nye modeller til å fungere i praksis. Dersom endringene kommer for raskt, kan resultatet bli dårlig kvalitet, dårlig effektivitet og endringstrette medarbeidere.

Et mer kritisk spørsmål til denne utviklingen er den store troen på at svaret alltid ligger i nye systemer. En velfungerende offentlig sektor forutsetter også at verdiene og den etiske dimensjon er på plass. Nå er det



ikke noe som tyder på at verdiene og det offentlige etos er på vikende front. En bred undersøkelse i Danmark viser at offentlige ledere legger stor vekt på sitt ansvar overfor samfunnet, at det skal være mulighet for offentlig innsyn, at rettsikkerheten må bevares og at arbeidet skal styres av uavhengige profesjonelle standarder. Det er ingen grunn til å tro at det er annerledes i Norge. Men mange av endringene de siste årene tyder på at politikerne har liten tro på at verdier gir god nok styring. Vi ser det spesielt innenfor tradisjonelle profesjoner knyttet til skole, helse og omsorg. I en tid hvor avbyråkratisering på mange måter synes å være et mantra får vi økende grad av regulering, rapportering og kontroll av profesjonene. Mens byråkratiet på grunn av desentralisering og fristilling får redusert betydning i store deler av forvaltningen, er det tegn som tyder på at vi har den motsatte utviklingen i offentlig tjenesteproduksjon.

Årsaken til dette kan være at når politikerne desentraliserer ansvar og myndighet, får de større behov for å kontrollere at tjenesteproduksjonen er god nok. Fokus settes altså

på resultatet – noe som er i tråd med hva som gjøres i private bedrifter. Problemet er at resultatet i offentlig tjenesteproduksjon er vanskelig å måle. Tjenestene omsettes ikke på et marked og det er ikke mulig å beregne verdiskapning og overskudd. For å kompensere for dette får vi et vel av ulike indikatorer som skal gi et bilde av kvalitet og effektivitet. Etter hvert erfarer de fleste at disse kun gir indikasjoner – og de er ikke alltid like lett å tolke. Da er det kort vei til å innføre nye reguleringer for å sikre at de profesjonelle gjør en god nok jobb.

I denne prosessen er det lett å glemme at kjernen i alt profesjonelt arbeid er utøvelse av faglig skjønn. Læreren som møter sin klasse og sykepleieren som møter sine pasienter må der og da vurdere hva som er den beste praksis. De må hele tiden justere jobben etter hvilke mennesker de står overfor. I slike situasjoner gir verdier, normer og profesjonelle standarder sentrale føringer. Et formelt regelverk kan aldri overta denne funksjonen.

Alle i kommunesektoren bør naturligvis være opptatt av resultater og gode indikatorer er viktig for å sikre læring og utvikling. På samme måte er det viktig med klare retningslinjer for hvordan jobben skal gjøres. Men dette kan aldri erstatte den profesjonelle kompetansen og de tilbakemeldingene som profesjonelle arbeidstakere kontinuerlig mottar i jobben. Det må derfor være god balanse mellom overordnet kontroll og faglig frihet. I dag er det tegn på at formelle styringssystemer øker i omfang på bekostning av profesjonelle verdier og verdibasert ledelse. Det vil nok gi bedre overordnet styring, men neppe bedre kvalitet og ressursutnyttelse. Det er derfor på tide at verdier og det offentlige etos igjen settes på dagsorden. Ikke bare som en politisk visjon, men som en del av ansvaret for alle offentlige ledere – noe som forutsetter at politikerne forsterker sin tillit til de som har ansvaret for velferdsproduksjonen i Norge.



# FOTOKONKURRANSE

## “Framtidsbilder”

Nasjonalt kompetansemiljø om utviklingshemning inviterer profesjonelle fotografer og amatører til å delta i konkurransen “framtidbilder”. NAKU har som mål å bidra til gode levekår i et samfunn som anerkjenner, bekrefter og favner om personer med utviklingshemning. Framtidbilder er bilder som fremstiller dette målet, og er det retningsgivende temaet for konkurransen. Fordi vi som mennesker lett lar oss begrense og styre av våre og andres forforståelser, kan begreper som respekt, tilhørighet og samhandling lett bli klisjeer eller ferdigløsninger, der det reelt finnes langt flere løsninger og muligheter for å flytte eksisterende forestillinger eller myter. Vi ønsker at “framtidbilder” kan vise noen av disse mulighetene.

Juryens leder er fotograf *Morten Kroghoold*. Sammen med seg har han fotograf *Terje Bringedal* og NFUs forbundsleder *Helene Holand*.



Det konkurreres i to klasser; en for profesjonelle og en for amatører. I begge klassene deles det ut tre premie. I klassen for profesjonelle er førsteprisen en pengegave på 7.000 kr, andreprisen en pengegave på 3.000 kr og tredjeprisen en pengegave på 1.000 kr. I klassen for amatører er førsteprisen fotoutstyr til en verdi av 4.000 kr,

og andre- og tredjeprisen er fotoutstyr til en verdi av 500 kr.

Alle premierte bilder vil bli trykt i magasinet **UTVIKLING**. En egen utstilling av bildene planlegges i forkant av juryens avgjørelse. Juryen vil gi en begrunnelse for sitt valg av premierte bilder i begge klassene.

### KONKURRANSEREGLER:

1. Bildene må leveres digitalt i jpg-format. Konkurransadresse: **naku@hist.no**
2. Motivene kan være både i høyde- og breddeformat. Det oppfordres til å få med mennesker på bildene.
3. Innsendte bilder stilles vederlagsfritt for bruk i NAKUs publikasjoner.

Nærmere beskrivelse av reglene vil i nærmeste framtid bli lagt ut på NAKUs hjemmeside **www.naku.no** og **www.fotojournalisten.com**.

## - ABC OM DVD OG HDL

Det var unektelig enklere før. Da hadde vi bare en fjernkontroll. Hjemme hos oss har vi nå en til nesten hver eneste en av alle de ulike boksene som etter hvert er kommet på den gamle stereo-benken. I tillegg til stereoanlegget står en TV, en DVD/CD-spiller, en DVD-recorder (med HDD og DVD options), den nye hjemmesentralen og en blinkende router (som tidvis får meg til å føle meg som i et hektisk gatekryss med trafikklys med sine blinkende grønne, gule og røde lamper). Og selvfølgelig også en Playstationmaskin. I tillegg har jeg ikke klart å kvitte meg med verken kassettpilleren eller den gamle platespilleren. Jeg teller altså opp til sammen seks fjernkontroller. Er det rart jeg tidvis kan virke overspent når jeg skal se TV eller lytte til musikk?

Dessuten har vi fått nytt digitalt kamera og bærbare videoopptaker. Bruksanvisningene florerer på flere språk, og nye begreper svever foran netthinnen: DVD er det rette mediet, men mye kan lagres på HDD. I tillegg RGB, plasma, CRT, LCD, IPTV, DSL-nettverk og...

Flash-minne er visstnok også en fordel. Dette gir en bedre løsning enn miniDV-kassetter. Jeg kan etter sigende også ta i bruk AVCHD, et fantastisk format som enkelt forklart betyr AdvancedVideoCodechHighDefinition. Da kan jeg sette filmen i en Blue-rayspiller også. Sikkert en kjempfordel.

HDV er forresten standard, bare så vi har slått det fast.

Jeg føler på en måte at mitt indre nettverk fungerer dårlig i mitt møte med dette ytre digitale nettverket og denne digitale verdenen. Dopaminet virker dårligere. Uroen øker. Ungene påstår at jeg virker psykisk, hva de enn måtte legge i det. Og nå skal vi i tillegg kjøpe ny TV. Flatskjerm selvfølgelig. Jeg har lest og lært om disse mange nye spesifikasjonene for å virke kunnskapsrik og komfortabel, men ankommer likevel butikken med en viss spenning og uro i hele kroppen.

- Hva med denne her, en 40" Full Hd LCD-TV LE40M87BDX? spør ekspeditøren.

- Ja, kanskje det...? Har den...? Lenger kommer jeg ikke.

- Eller hva med denne, en 46" LCD-TV LE46N87BDX? bryter han inn, og peker på noe

som ligner et kinolerret.

Jeg kan i alle fall se at det er en flatTV. Jeg skal akkurat til å spørre om den har HDL, men kommer heldigvis tidsnok på at det er en type kolestrol som motvirker åreforkalkning, noe jeg nylig leste i en avisartikkel om hvorfor rødvin er hjertegodt. Uansett, jeg trår til:

- Er begge SP-testet og utstyrt med AP, - og forberedt på SV? spør jeg, vel vitende om at min egen usikkerhet dekodes i mitt flakkende blikk og at jeg hele tiden står urolig på stedet.

Ekspeditøren ser på meg med en spørrende mine.

- Ja, altså testet av Sveriges Provnings- og Forskningsinstitut og med Audio Precision, og dessuten SV Technology, utdyper jeg med en tilstrebent autoritet.

Hans mangesidige kompetanse kommer til slutt klart til uttrykk:

- Jeg kan uansett forsikret Dem om at begge er ADHD-ready!

Det var i alle fall beroligende, - så langt, og jeg slår til.

av Kai L. Johansen

# Herre i eget hus

## - økt livskvalitet med brukerstyrt pe

Axel Fagerberg har tre personlige assistenter som hjelper ham i tilværelsen i egen leilighet. Brukerstyrt personlig assistanse (BPA) fungerer utmerket for den aktive 25-åringen som digger musikk og fotball.

Tekst og foto: Idun Haugan

- Velkommen hit, smiler Axel Nicolai Fagerberg. Han har mye på hjertet allerede i inngangsdøra.
- I dag har vi hatt skikkelig vaskedag. Se på bilen, den er gullende ren! Og så har vi vasket leiligheten – og til og med meg, ler han og forteller at torsdag er fast husvaskedag. Resten av uka er han på jobb på Fossesenteret, arbeidet oppleves til å være variert hvor det går i sortering av mopper, skruer, kapping av ledninger og annet som trengs å få orden på.



Under dagens husvask har personlig assistent Pål Meland bistått Axel. Han er en av tre assistenter som gir en håndsrekning der det trengs. Etter flere års samarbeid kjenner Axel de tre assistentene godt – og de kjenner ham. Tonen mellom Axel og Pål er humoristisk og kameratslig. I det hele tatt er det mye humor og humør i Axel. Han ser det morsomme i situasjoner og de gode replikkene sitter løst.

Axel viser rundt, men det tar litt tid før vi får komme inn i privaten - for der er det nettopp: Privat!

- Her bor jeg, understreker Axel. Men snart er vi inne i varmen og kikker på bilder som søsteren har malt og på foto av lille Ulla, Axels niese.
- Hun er dritsøt, fastslår onkel stolt og forteller fornøyd om stort og smått.

### Trenger forutsigbarhet

Slik var det ikke for noen år tilbake. Da var Axel ofte frustrert. Han vil ha forutsigbarhet i livet, han trenger å vite hva som skal skje, når det skal skje og hvem han skal forholde seg til. Da fungerer tilværelsen godt. I gangen henger en tavle hvor det skrives opp hvem av assistentene som kommer når og om det skal skje aktiviteter ut over det vanlige. Som for eksempel at det kommer en journalist på besøk. Forutsigbarhet gir trygghet og ro.

Før ordningen med brukerstyrt personlig assistanse kom i gang i 2004, måtte Axel forholde seg til mange forskjellige mennesker hele tiden, Turnusen i det hjemmebaserte kommunale hjelpeapparatet, inkludert sykmeldinger og andre variabler, gjorde at

hvem som kom for å hjelpe, kunne variere nesten fra dag til dag. Slitsomt for Axel. Slitsomt for mor.

- En gang hadde vi 12 forskjellige personer i løpet av 15 dager. Det var mange å skulle forholde seg til i sitt eget hjem, både for Axel og for meg, forteller mor Eli Fagerberg. Eli Fagerberg så etter løsninger for å gjøre hverdagen bedre.
- Når man får noen ekstra oppgaver i livet sitt, må man forholde seg til det og finne de beste løsningene.

### Sjefen sjøl

Familien hadde kjøpt hus på ett plan med tanke på å innrede egen leilighet til Axel etter hvert som han ble voksen. Mens sønnen gikk et år på Peder Morset folkehøgskole, begynte Eli Fagerberg å sette seg inn i ordningen med brukerstyrt personlig assistanse. Hun tenkte at dette kunne være noe for dem og sendte etter hvert søknad om å få omgjort den kommunale ordningen til BPA-ordning.

- Men det var ikke så enkelt. Vi fikk beskjed



# Personlig assistanse

om at det ville bli for dyrt og at dette var en ordning for folk som kunne administrere og organisere assistentene sine selv. Men jeg visste at det gikk an å søke om at jeg kunne være assisterende arbeidsleder, forteller Eli.

Hun tok forespørselen opp på et høyere nivå i kommunen, til rådmannens fagstab. Der møtte hun forståelse og velvillighet til å prøve ut PBA-ordningen.

- Trondheim har vært restriktive i forhold til å innføre denne ordningen, fordi BPA i utgangspunktet skal være styrt av folk som kan organisere assistentene sine selv, sier Eli Fagerberg.

BPA er mest benyttet av mennesker med kun fysiske funksjonshemninger, som selv kan være arbeidsleder i forhold til assistentene og administrere hjelpen de får. I Axel sitt tilfelle trår mor til som assisterende arbeidsleder. Det er hun som setter opp turnuslister i samarbeid med assistentene, har personalansvar og legger til rette slik at arbeidsdagen fungerer både for Axel, assistentene og henne selv.

- Hvem er det som er sjef hos dere da?  
Lurer jeg på.  
- Jeg! kommer det kontant fra Axel.

## Møtte skepsis

Eli Fagerberg møtte mye skepsis i starten. Folk mente at samlivet med to boenheter vegg i vegg ville bli for tett. Men både mor og sønn sier at de har en fin blanding av privatliv og felles sosialt liv.

- Det har vært en del å sette seg inn med BPA, og det krever en del av deg i forhold til organisering, ansettelse og timelister. Kontrakter og lønninger tar imidlertid Uloba seg av. Og vi har gode samarbeidspartnere i habiliteringstjenesten, som kan gi veiledning både til meg, til Axel og til assistentene, sier Eli Fagerberg og legger til:

- Og for meg er det mye mindre arbeidskrevende enn å gå rundt og være bekymret. Hvis jeg sammenligner med foreldre som har voksne barn i omsorgsbolig for eksempel, hører jeg om mye misnøye og bekymring. Jeg tror BPA-ordningen reduserer problemene, men jeg tror generelt det er for lite kunnskap rundt ordningen og mulighetene den gir, sier Eli Fagerberg etter snart fire års erfaring.

## Fotballtur til England

For Axel og moren har PBA ført både til større forutsigbarhet og trygghet i hverdagen, samt til større fleksibilitet. Dette bidrar igjen til større livskvalitet.

- Fleksibiliteten går begge veier. Vi kan få den hjelpen vi trenger når vi trenger den, og assistentene får komme med sine ønsker i forhold til turnus, hvor mye de ønsker å jobbe, når de ønsker å jobbe og hvilke oppgaver de skal ha, sier assisterende arbeidsleder Eli.

De tre assistentene fyller litt ulike roller. Alexander fungerer for eksempel mer som en støttekontakt. Axel er gjerne med hjem til Alexander og kjenner hele familien hans. Det samme gjelder også assistent Olav. Alexander og Axel deler dessuten en sterk musikkinteresse og spiller i band sammen. Duoen øver i et bandlokale i nærheten, hvor Axel spiller slagverk og Alexander spiller gitar.

- Vi skulle hatt en gitarist i tillegg, og en på bassgitar. Da hadde det blitt skikkelig fart. Jeg liker at det svinger litt, forklarer Axel. Han spiller også i korps, i Trønderbrazz. Musikken står generelt høyt i kurs hos Axel.

- Jeg er glad i musikk, særlig DDE. Til de grader glad i DDE! Understreker musikeren.

I det hele tatt har Axel en svært aktiv fritid, og en annen uttalt interesse er fotball. Han har sesongkort på Lerkendal hvor han heier



på hjemmelaget RBK. Dessuten heier han på Liverpool

- I mai skal vi til England. På fotballtur. Skikkelig guttetur, forteller Axel med et lurt smil. Det er han og de tre assistentene som har planlagt fotballtur sammen. Turen finansieres gjennom oppsparte midler som er øremerket til utgifter for assistenter. Gjennom BPA er det anledning til nettopp å spare opp slike midler og bruke dem på større opplegg. Dette er også en del av den fine fleksibiliteten med dette systemet, forklarer Eli Fagerberg.

### Verden inn i stua

Axel har i grunnen vært mye på farten etter hvert, både i inn- og utland. I leiligheten dekker et gedigent verdenskart veggen over sofaen. Røde tegnestifter er plottet inn både på Azorene, Gran Canaria, Mallorca, Oslo og Gøteborg. Og snart blir det altså en rød prikk på London også. Axel peker og forteller fra reisene, og på en annen vegg henger bilder fra badeliv på sørlige breddegrader. De siste årene har Axel og moren reist på



tur sammen med en annen familie – venninnen Evas familie. Eva, som er svært godt venninne av Axel, ringer under intervjuet. Axel kan ikke dy seg for å erte litt og sier at han ikke kan snakke med henne nå, for han er opptatt med en annen dame. En journalist. Men så lover han leende at han skal ringe tilbake etterpå.

- Eva bor i en leilighet i et bofellesskap på Melhus, og Axel ser ikke bort fra at det kunne være noe for han etter hvert, det å flytte hjemmefra.

- Ordningen med BPA har for Axel vært en fleksibel måte å organisere tjenestene på. Både Axel og jeg ser på ordningen som en overgangsordning og vil etter hvert søke om kommunal leilighet med tjenester administrert gjennom eksempelvis hjemmebasert omsorg kombinert med BPA. Men det er lange ventelister på slike tilbud, så vi får det på langs, sier Eli Fagerberg.
- Dessuten har vi det egentlig veldig bra nå vi.
- Ja, det har vi, istemmer Axel Nicolai Fagerberg

## ULOBA og BPA

### - borgerstyrt personlig assistanse:

Uloba BA er et andelslag for borgerstyrt personlig assistanse (BPA). Uloba er et nonprofit andelslag for funksjonshemmede som har BPA. Andelslaget eies og drives av funksjonshemmede selv, ut fra tanken om likemannsarbeids. Uloba har arbeidsgiveransvaret for andelseiernes personlige assistenter.

Borgerstyrt personlig assistanse i Uloba handler om å kunne lede sine egne assistenter. BPA er verktøyet til selv å kunne bestemme når man vil stå opp eller legge seg, vaske golvet, handle eller gå på bar, bodega eller bedehus. Ulobas BPA er redskapet til å delta i samfunnet, til å ha en jobb, til å ta en utdanning.

BPA handler først og fremst om frihet og selvstendighet. Dernest handler det om ledelse.

Med BPA kan man styre eget liv og egen assistanse. Uloba hjelper kommuner og bydeler med å løse en lovpålagt oppgave.

## Hvem er egentlig sjefen?

- Vi skal generelt vokte oss mot at nære relasjoner går inn i arbeidslederrollen, sier rådgiver Ottar Vist.

Ideen bak brukerstyrt personlig assistanse er, som navnet tilsier, at det er bruker selv som skal styre assistansen som han eller hun får. Tilfeller hvor bruker trenger en arbeidsleder, eller en assisterende arbeidsleder, byr på en del utfordringer.

- Utfordringen knytter seg til at det egentlig er i strid med prinsippet i ordningen. Det er et dilemma, sier rådgiver Ottar Vist ved Ressurscenter for omstillingene i kommunene (RO). Ressurscenteret er lokalisert på Stjørdal, men jobber nasjonalt og bistår kommuner over hele landet med kompetanse og veiledning.
- Vi må ha respekt for brukeren og for hva brukeren ønsker. Det må stilles svært strenge krav til den pårørende som tar rollen som arbeidsleder eller som assisterende arbeidsleder, og det er ikke alle dette passer for. Det krever at du evner å være en god lede, at du kan legge turnus, at du skaffer deg den kunnskapen som kreves og at du har respekt for lov- og avtaleverk, sier Ottar Vist.

Rådgiverne i RO har både sett og hørt om tilfeller hvor de har store betenkeligheter i forhold til at pårørende tar arbeidslederrollen, men kommunene vegrer seg ofte for å gå inn og gjøre endringsvedtak fordi dette er vanskelige saker hvor bevisbyrden ligger hos kommunen. Imidlertid har kommune både rett og plikt til å kontrollere kvaliteten på tjenesten, understreker Vist.

- På en annen side: I familier der BPA-systemet fungerer, er det en meget god ordning. Brukerstyrt personlig assistanse er kommet for å bli, også for den gruppen som trenger assistent i arbeidslederrollen, konkluderer Ottar Vist.



# ”Dyrt og lukket” – ROs erfaringer



Ressurssenter for omstilling i kommunene med utvikling av omsorgstjenesten som spesialområde (RO) har siden oppstarten i 1989 fulgt utviklingen i kommunene når det gjelder tilbud til mennesker med utviklingshemming. Siden etableringen har RO hatt oppdrag i over 3/4 av landets kommuner. Flesteparten av disse oppdragene har inneholdt analyser av organisasjon og drift i omsorgstjenesten, som også inkluderer tjenester til mennesker med utviklingshemming. Mange kommuner opplever de økonomiske rammene som knappe i forhold til de lovpålagte tjenestene som kommunen har ansvar for.

Tekst: Brit Bakken, Rådgiver

Tjenesten til mennesker med utviklingshemming inkluderer ofte svært store individuelle ordninger, noe som er økonomisk krevende for kommunene. Det kan også



synes som om det er en oppfatning at det er vanskelig å få innsyn i forholdet mellom det reelle behovet for tjenester og faktisk ytt tjeneste. Spørsmålet, om det finnes en sammenheng mellom høy ressursbruk og opplevelsen av manglende innsyn, blir interessant i denne sammenhengen. Kunnskap og kompetanse om mennesker med utviklingshemming er spesifikk. Dette kan lett føre til at tjenesten blir isolert fra den øvrige omsorgstjenesten og at den blir seg selv nok.

Intensjonen med ansvarsreformen var å overføre ansvaret for tjenestetilbudet for mennesker med utviklingshemming til hjemstedskommunene. Å knytte tjenester til personer og ikke boligen, vil være et virkemiddel bort fra institusjonstankegangen, het det i stortingsmelding nr. 67 (1986 – 87). Sosialdepartementet mente at visse retningslinjer burde legges til grunn for organisering [St.meld. nr. 47 (1989-90)]:

- Hjemmetjenestene for utviklingshemmede skulle legges til den øvrige hjemmetjenesten i kommunen.
- Tjenesteyterne skulle ikke knyttes til en spesiell bolig. De skulle ansettes i kommunen og tjenestene skulle gis til hver enkelt person etter vurdering av den enkeltes forutsetninger og behov.
- Tjenestene skulle organiseres slik at det ble fast og stabilt personale rundt brukerne.

## Men ble det slik?

RO utførte i 2002 en spørreundersøkelse som viste at 262 kommuner hadde en egen

enhet med eget personell som ytte tjenester til mennesker med utviklingshemming. Bare 93 kommuner hadde da integrert tjenestene i det ordinære tjenestetilbudet. Dagens praksis kan synes i noen grad å stemme med dette bildet. Kommunene har ofte organisert tjenestene til mennesker med utviklingshemming i en egen enhet, som igjen er delt inn i bofellesskap. Hvert enkelt bofellesskap har sin personalbase med fast personale.

Nå viser forskning at det er andre sider ved tjenesteytingen enn organisering som er avgjørende for å skape kvalitativt gode tjenester. Dette gjelder blant annet tjenesteytternes kompetanse, grad av tverrfaglig samarbeid og helhetlig tilnærming til brukerne, god ledelse og klare ansvarsforhold. FAFOs studie fra 1999 konkluderte med at den beste løsningen for tjenesten til mennesker med utviklingshemming ikke ligger i valg av ”den ene rette” organisasjonsmodell, men i at tjenestene både formelt og reelt er forankret i kommunens sentrale ledelse, og at tjenestene på flere nivå inngår i helhetstanken hvor tilgjengelig kompetanse og rasjonell ressursbruk er systematisert.

*Kvalitativt gode tjenester kjennetegnes ved god ledelse og klare ansvarsforhold. Tjenesten er formelt og reelt forankret i sentral ledelse i kommunen.*

Nærhet til ledelsen er en avgjørende faktor for at ansatte skal oppleve seg som viktige og kompetente i tjenesten. Nærværende lederskap handler i all hovedsak om å etterspørre ansattes praksis og arbeidsmåter. Behovet for opplæring og påfyll er stort i en så kommunikasjonsintensiv og utfordrende arbeidssituasjon. Arbeidsplassen er en av de beste læringsarenaene vi har, forutsatt nærværende lederskap.

Når leder for tjenesten i noen tilfeller har kontor et annet sted i kommunen, blir de lite synlige for sine ansatte. Dette fører lett til at det utvikler seg egne standarder for kvalitet innen de ulike bofellesskapene.

*Kvalitativt gode tjenester kjennetegnes ved god kompetanse, tverrfaglig samarbeid og helhetlig tilnærming til bruker.*

Tjenesten til mennesker med utviklingshemming er en del av hjemmebasert omsorg i kommunen. Tjenesten skal ytes individuelt etter enkeltvedtak. Bevisstheten om dette synes ikke alltid å være til stede i den daglige tjenesteytinga.

Lov om sosiale tjenester § 4A Rettsikkerhet ved bruk av tvang og makt ovenfor enkelte personer med psykisk utviklingshemming, stiller krav til kompetanse hos ansatte. Mange kommuner har utfordringer med å få kvalifisert personell til å jobbe i tjenesten. Når kommuner tilsetter ufaglærte i tjenesten, må kommunen sikre tilstrekkelig opplæring.

*Kvalitativt gode tjenester kjennetegnes ved at kompetanse og rasjonell ressursbruk er systematisert.*

RO gjennomførte et prosjekt i regi av KS 2007: ”Kostnadsbilder i pleie og omsorg”. Ett av funnene er at 2/3 av de totale omsorgsressursene blir brukt til tjenestemottakere under 67 år. Disse utgjør 1/3 av alle tjenestemottakerne i omsorgstjenesten. Et annet poeng i rapporten er at kommunen bruker større ressurser på heldøgns tjenester til mennesker med utviklingshemming, enn på heldøgns tjenester til andre målgrupper, målt pr. mottaker.

Spesielt uheldig er det dersom budsjett blir satt opp på bakgrunn av historiske data og ikke på grunnlag av bistandskartlegging og vedtak om tjenesteyting.

Det er lett å hevde at kompetansen er spesiell, men erfaringer viser at dette er kompetanse som trengs i hele omsorgstjenesten. Kommuner som har klart å utnytte kompetansen på tvers av enhetene har gode tjenester til sine innbyggere.

# Ny organisering av tjenesten for personer med utviklingshemning i Bergen kommune

Tekst: Jann T. Aasbak,  
Helse- og sosialrådgiver

## Organisasjonsmodell (se link under)

Fra 1. juli 2004 besluttet Bergen kommune å avvikle bydelsorganiseringen og erstatte den med en tonivåmodell. Det innebærer at helse- og sosialområdet til sammen har 106 resultatenheter som rapporterer til nivå én, som er kommunaldirektøren. Av de 106 enhetene hører 13 til tjensteområdet for personer med utviklingshemning. Disse fordeler seg slik:

- 9 enheter for botjenester, fordelt geografisk stort sett etter den gamle bydelsinndelingen. Tjenesten omfatter boligene og bofellesskapene i det geografiske området, oppfølging av utviklingshemmede som bor i foreldrehjem, omsorgslønn, støttekontakt, brukerstyrt personlig assistent, o.s.v.
- 4 byomfattende kompetanseenheter, to med spesialkompetanse på personer med autisme og adferdsproblematikk (omfatter også boliger/bofellesskap i h.h.v. sone Sør og Vest), én som samordner dagsentervirksomheten, og én som samordner alle avlastningstiltak for målgruppen.

I tillegg til sentrale stabs- og støttefunksjoner finnes det til sammen ni oppfølgingsenheter i kommunen. Åtte av disse har oppfølgingsansvar innenfor de tidligere bydelsgrensene, mens en enhet har ansvaret for de byomfattende tiltakene. I hver enhet finnes det fire rådgivere, h.h.v. økonomirådgiver, personlrådgiver, oppvekstrådgiver og helse- og sosialrådgiver.

Bergen kommune har innført en bestiller-



/utførermodell for flere tjensteområder. Det innebærer at forvaltningsenhetene står for saksbehandling og fatter vedtak (bestiller), mens resultatenheterne er utførerleddet.

## Nettverk

Hvert tjensteområde i byrådsavdeling for helse og omsorg har sitt eget nettverk bestående av lederne for de forskjellige resultatenheterne. Helse- og sosialrådgiverne

har lederansvaret for hvert sitt nettverk, jeg selv nettverket for personer med utviklingshemning.

Nettverket skal være et forum for fagutvikling og "beste praksis", det skal være et forum for kvalitetssikring, det skal være et forum for å utvikle gode driftsformer, det skal være et forum for egenutvikling, og fagnettverket skal være et rådgivende organ for kommunaldirektøren.

## Styringskort

Det er laget styringskort for hvert av tjensteområdene i kommunen. Styringskortene har fire forskjellige hovedfokus: brukerne, medarbeiderne, forskjellige arbeidsprosesser og økonomi.

Nettverket jobber mye med styringskortene, og har fokus på å definere de mest sentrale mål, på hvordan disse målene kan operasjonaliseres og at vi på en enkel måte kan finne ut hvor langt vi er kommet i forhold til måloppnåelse.

Virksomhetsidéen for dette tjensteområdet er: "Bidra til at den enkelte får mulighet til å leve og bo selvstendig og til å ha en aktiv og meningsfull tilværelse i fellesskap med andre"

Visjonen er: "Selvbestemmelse, utvikling og mestring".

## Lederavtaler

Alle resultatenhetsledere har sin egen lederavtale som fornyes hvert år. Styringskortene inngår som en vesentlig del av oppfølgingen av avtalen.

## Erfaringer

En generell oppfatning er at vi har fått en organisasjon som er langt tydeligere enn tidligere. En sterk delegering av fullmakter og det faktum at man har fått relativt store resultatenheter, gjør at det vil være en del handlingsrom for lederne – til tross for at de økonomiske rammene alltid vil bli oppfattet som knappe.

Organiseringen gir større muligheter for spesialisering og differensiering enn tidligere, kanskje spesielt gjennom opprettelsen av de fire byomfattende kompetanseenheterne. Dette innebærer også at man klarere kan målrette kompetansehevingen i virksomheten.

Styringskortene er i hovedsak godt implementert i organisasjonen, men vi trenger å bli enda tydeligere på prioritering av målene, operasjonalisering av målene og definering av ambisjonsnivå, d.v.s. "hvor skal listen ligge?". Dette vil det i siste instans være våre politikere som skal fastsette. Det økonomiske aspektet vil alltid være sentralt, men styringskortet bidrar til økt fokus på også andre områder. Intensjonen er at styringskortet skal være et "levende verktøy" som fortløpende er gjenstand for drøftinger og forbedringer.

Selv om det gjenstår en del både i form og innhold før nettverket helt har funnet sin plass og rolle i organisasjonen, er dette utvilsomt en klar premisseleverandør i forhold til rammer, kvalitetssikring og definering av mål.

I forhold til økonomi har vi fått en betydelig bedre oversikt og budsjettbehandlingen framstår mer realistisk og effektiv. Her gjen-

står imidlertid en god del arbeid, og i disse dager er en i gang med en funksjonskartlegging av enkeltbrukere som vil danne basis for budsjettering.

### Utfordringer

Det er fremdeles en vei å gå før organisasjonen er helt på plass, og kanskje vil det også være aktuelt med tilpasninger og justeringer. Den kanskje største utfordringen framover er relatert til dagens arbeidsmarked. Det er en utfordring å framstå såpass attraktiv at en klarer å rekruttere tilstrekkelig personell med riktig kompetanse. Vi har en rekke erfaringer med at alternative arbeidstidsordninger kan være en vei å gå, spesielt når dette samtidig bidrar til en kvalitetsstyrking av tjenestene. Intensjonen blir å lære av "beste praksis".

### Konklusjon

Mine mange år i offentlig sektor har også inkludert en rekke større og mindre organisasjonsendringer. I varierende grad har kommunen slitt med å finne en god organisering av dette tjenesteområdet. Jeg opplever at vi nå har funnet en modell som tydeligere setter personer med utviklingshemning på dagsordenen, en organisasjon som er tydelig på ansvarsfordeling, på fagutvikling og kvalitet. Vi imøteser også den forestående brukerundersøkelsen som vil gi oss ytterligere svar på hvorvidt modellen fungerer i forhold til våre brukere.

[http://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00010/Organisasjonskart\\_By\\_10160a.pdf](http://www.bergen.kommune.no/bk/multimedia/archive/00010/Organisasjonskart_By_10160a.pdf)

## "Omorganisering" og "organisasjonsutvikling"

Dag F. Simonsen, rådgiver i Språkrådet

La oss se på hva Bokmålsordboka (<http://www.dokpro.uio.no/ordboksoek.html>) har å si om de to begrepene.

Ordboka forklarer omorganisere med 'organisere om, på en ny måte' og nevner som et eksempel på bruk: "Hele administrasjonen skal omorganiseres." Slår vi opp på organisere, ser vi at det betyr 'ordne, innrette hensiktsmessig'. Eksemplene på bruk er "organisere hjelpearbeidet" og "motstandsbevegelsen er godt organisert". Ut fra dette omorganiserer en altså når en endrer noe som alt er organisert, for å lage nye og (enda) mer hensiktsmessige ordninger, måter å innrette seg på. Det ligger ikke noe i ordet om hvor omfattende endringene er. Også en arbeidsplass med to ansatte kan omorganiseres, og en kan omorganisere så lite at det berører bare et fåtall og en forsvinnende liten brøkdel av arbeidsuka på en større arbeidsplass. Men når eksempelet i ordboka er "hele administrasjonen skal omorganiseres", er det kanskje ikke tilfeldig valgt, for det fanger opp noe som mange assosierer med ordet: stort omfang, store konsekvenser – negative opplevelser.

Organisasjonsutvikling er et ord det er noe vanskeligere få tak på, og ett som nok ikke like lett framkaller skarpe reaksjoner. Ett er at mange vil forbinde organisasjon med foreninger og sammenslutninger – samtidig som ordet nå brukes svært ofte i betydningen 'oppbygning, innretning', slik at også private bedrifter ut fra dette er "organisasjoner" (fordi de har en oppbygning)! Men i tillegg kommer at ordet utvikling er utydelig i denne sammenhengen. En grunnbetydning av utvikling er ifølge Bokmålsordboka 'vekst, forløp, prosess'. Både denne forklaringen og brukseksemplene i ordboka viser at ordet egentlig er tvetydig, fordi utvikling snart kan vise til noe positivt, snart brukes nøytralt. Vekst er positivt, "unge mennesker i sterk utvikling" (et brukseksempel i ordboka) likeså, mens forløp og prosess er nøytralt og betegner noe som kan føre både i den ene og den andre retningen.

Organisasjonsutvikling er et tema av en mer akademisk karakter enn det praktiske og konkrete omorganisering. Det har også lenge vært etablert som et eget fagfelt, kanskje også som en egen bransje innenfor de tjenesteytende næringene. Dette dreier seg om planlegging med bruk av modeller osv. på et mer overordnet plan. Dermed er det noe arbeidstakere ikke kommer så lett i direkte berøring med, og det er vel derfor det ikke gir så negative assosiasjoner.

## Atelier KARAVANA

Atelier KARAVANA er et skabende værksted. En arbeidsplass for 8-11 utviklingshæmmede, som er unikke kunstnere, med hver deres spesielle og særprægede stilart. De arbejder dagligt med udvikling af deres personlige billedkunstneriske udtryk, primært med maleri og tegning men også andre arbejdsformer, som skulptur, keramik og grafik. Udover billedproduktionerne har Atelier KARAVANA en række bestillingsopgaver som f.eks. plakater, omslag og illustrationer af bøger, hæfter, foldere og postkort, samt udsmykningsopgaver og salg af billeder til forskellige institutioner.

Inspirationen til billedarbejdet henter de ved:

- rejse i ud- og indland, Norge, Irland, Tyrkiet og Los Angeles
- at mødes med ligestillede kunstnere og samarbejdspartnere
- at deltage og samarbejde med de fælles kunstprojekter
- at se og sanse, at deltage i udstillinger i Danmark, Holland, Belgien, Irland, Norge, Luxembourg, Tyrkiet, Los Angeles, USA

Atelier KARAVANA giver rum til at kunstnerne med deres faglige mestring kan eksperimentere og fordybe sig i deres arbejde. Den æstetiske lære- og arbejdsproces vægtes højt. De ansatte på Atelieret har kunstnerisk og pædagogisk baggrund.

## UNIK - galleri og butik

Som noget nyt kan værker fra Atelieret nu ses i vores nyåbnede galleri UNIK Galleri Butik i hjertet af Århus. Galleri Butikken er et udstillingsvindue for voksne udviklingshæmmede, der arbejder professionelt med kunsthåndværk og billedkunst. I butikken udstiller og sælger de udviklingshæmmede egne værker.

Der vil blive afholdt skiftende udstillinger med udgangspunkt i udvalgte temaer og arbejdsformer, som markeres med ferniseringer året igennem.

Udover værker fra Atelier KARAVANA præsenteres desuden et farverigt og varieret udvalg af unika glas, tekstilvarer som f.eks. specialdesignede duge, puder, og dynebetræk, samt brugskunst i træ fra Værkstedet Århus Nord.

KONTAKT:

Galleri **UNIK**, Mejlgade 5, 8000 Århus C, +45 51576637

Atelier **KARAVANA**, Graham Bells Vej 1, 8200 Århus N, tlf. +45 86109933, [karavana@karavana.org](mailto:karavana@karavana.org) (Hjemmesider er under udarbejdelse).

# Utvikling av arbeids- og aktivitetstilbud til personer med utviklingshemming

Tekst: Rådgiver, Edel Pedersen, Tromsø kommune

Det beskrevne er politisk forankret og inngår i "Handlingsplan for tjenester til utviklingshemmede" som ble vedtatt i kommunestyret i november 2006.

Aktivitetstiltak som primært skal bedre og vedlikeholde funksjonsevne og skape størst mulig trivsel for den enkelte, faller på siden av sysselsettingsbegrepet og er kommunens ansvar. Utviklingshemmede har ikke en lovfestet individuell rett til kommunalt dagtilbud/aktivitetstilbud. Det er opp til kommunen å fylle innholdet i sosialtjenestelovens § 3-1, som lyder: "Sosialtjenesten skal arbeide for at det blir satt i verk velferds- og aktivitetstiltak for barn, eldre og funksjonshemmede og andre som har behov for det." Det konkrete innholdet og utformingen av slike tiltak er det i stor grad opp til den enkelte kommune å utforme. Det er både fra brukersynspunkt og i kommunens interesse å opprettholde tjenesten. Det er både faglig og økonomisk fordelaktig fordi brukerne får et bedre tilbud til en rimeligere kostnad enn om hjemmetjenesten skulle bistå brukerne i hjemmet.



Tom Erik Pedersen og Rita van Dyjk, vernepleier.

Av St.meld. nr 40 "Nedbygging av funksjonshemmede barrierer" framgår det at mennesker med nedsatt funksjonsevne skal ha muligheter til personlig utvikling, deltakelse og livsutfoldelse på linje med andre samfunnsborgere. Samfunnet har et ansvar for å ivareta den enkeltes verdi og likeverd. Det betyr at tjenester og tiltak skal ta utgangspunkt i den enkeltes behov og forutsetninger. Forholdene skal legges til rette for at utviklingshemmede skal kunne benytte sine evner fullt ut og leve et liv så lagt opp mot det normale som mulig med samme levekår og størst mulig grad av selvbestemmelse. Noen av hovedmålene lyder:

- Aktiv deltakelse og likestilling
- Tjenester, opplæring og kvalifisering skal ta utgangspunkt i den enkeltes behov
- Flere i arbeid som kan nytte sine evner og anlegg til beste for seg selv og samfunnet

Det er i dag 2 dagsenter for utviklingshemmede i Tromsø kommune. Innholdet i dagsentertilbudet er tradisjonelt med mye husflids-/formingsaktiviteter, fysisk stimulering, vedproduksjon med mer. Kartlegging viser at kapasiteten er for liten, det vil i løpet av de neste 2 – 3 årene være behov for 10 nye plasser. Begge dagsentrene ble i sin tid opprettet i påvente av mer permanente lokaler og var ikke tilpasset dagens brukergruppe. Det var helt nødvendig med nye og utbedrede lokaliteter for å kunne gi et differensiert, tilpasset og godt faglig dagtilbud.

## Mål – utvikling av arbeids- og aktivitetstilbudet:

- Størst mulig grad av integrering av utviklingshemmede i ordinært arbeid og i ulike arbeidsmarkedstiltak
- Øke kapasiteten og utvikle et differensiert dagtilbud som skal bidra til at den enkelte utvikler best mulig livskvalitet og et sosialt verdsett liv.

**Undersøkelser** viser at svært få utviklingshemmede fanges opp av den type arbeidsmarkedstiltak som er tenkt å skulle integrere funksjonshemmede i arbeidsmarkedet. En del utviklingshemmede har arbeidstilbud i Tromsø ASVO eller gjennom NAV/

Arbeid med bistand. De tar imidlertid ikke imot personer med et visst bistandsbehov. Det kan være utviklingshemmede som vil fungere godt i det ordinære arbeidsliv med nødvendig hjelp. Det er behov for å bygge ut arbeidsmarkedstiltak for flere utviklingshemmede. Det bør inngås et samarbeid med NAV for å ivareta intensjonene i reformen. Her trengs det informasjon til næringslivet om rettigheter og praktiske løsninger, samt et godt samarbeid mellom kommunen, arbeidsgivere, NAV og arbeidstakere.

Sysselsettingspolitikken for utviklingshemmede er NAVs ansvar og det bør arbeides aktivt for at flere brukere av dagsentrene kan gå over i vernet arbeid eller ordinært arbeidsliv. Det er mulig å etablere gode arbeidstilbud i ulike bedrifter når arbeidstakeren har nødvendig bistand/tilretteleggere i jobben. Her må det også nevnes at enkelte utviklingshemmede med alderen ikke mestrer de krav som stilles i ASVO-bedrifter og vil få behov for dagsenterplass. Stor nok kapasitet i dagsentrene og bedre samarbeid mellom dagsenter og NAV, Tromsø ASVO vil føre til større fleksibilitet og bedre utnyttelse av ulike arbeids- /aktivitetstilbud.

**Innholdet i dagsentrene** må videreutvikles. Vi trenger påfyll av ny kunnskap og skape større kreativitet og mangfold. Enkelte brukere vil kunne profitere på deltakelser i aktiviteter utenom dagsenter, her tenkes samarbeid med helsefremmende tiltak som treningssenter, bruk av bibliotek, kino, kunstutstillinger med mer. Vi ser for oss en gruppe som har dagtilbud "uten hus" enkelte dager. Gjerne i en kombinasjon med ordinært arbeids-/dagtilbud. Det må satses på større fleksibilitet i forhold til tilpassing av tilbud. Herunder er det viktig å nevne at det jobbes med å skaffe lokaler der dagsenter inngår som en del/en etasje av ett større kompleks med flere funksjoner. Det vil være positivt og i tråd med tanken om integrering at utviklingshemmedes tilbud kombineres med andre formål. Dette er vi nå i ferd med å få til både i Tromsdalen og på Kvaløya.



Rådgiver Edel Pedersen og enhetsleder John Pedersen

I **Tromsdalen** vil tilbudet inneholde: Vedproduksjon, friluftsliv, kultivering/rydding av turområder, hundepass, gartneri, vaskeri, kiosk, data/musikk, båtliv/naust, delproduksjon, eventuelt formingsaktiviteter, fysisk fostring, matlaging. Sambruk og etablering av arbeidsplasser i samarbeid med TUIL/andre er et viktig moment, d.v.s. integrerte arbeidsplasser på nye arenaer. Det har vært drøftet etablering av arbeidsplasser i forbindelse med vaskeri som TUIL benytter, rydding av sti-nett i Tromsdalen og campingplassen i Tromsdalen. Her skal det også etableres vedhall som kan øke produksjonen av ved p.g.a. stor etterspørsel.

På **Kvaløya** vil tilbudet inneholde kafé drift, fysisk stimulering, sansing - musikk, aromaterapi, sanserom, formingsaktiviteter – vev, søm, toving, lyssøyping, delproduksjon, matlaging. Bydelen har ikke kafé tilbud og det vil virke inkluderingsfremmende at brukergruppa driver kafé i sentrum av bydelen. Her vil det også etableres "treffpunkt" - en møteplass for eldre brukere som ikke lenger benytter seg av ordinær dagsenterplass.

Det foreligger planer for etablering av et tredje sentrumsnære arbeids- og aktivitetstilbud i sentrum, - på en måte et dagtilbud uten hus. Det vil si at brukerne i stor grad vil ha arbeidsoppdrag v/ulike bedrifter og tilbud i det ordinære kultur-aktivitetstilbudet.

Alle endringer med nye lokaler, samtaler med hver enkelt bruker om ønsker/behov, endring av innhold i tilbud med videre gjør at vi har ansatt en egen prosjektleder til dette.

NFU har vært godt representert i planarbeidet og er aktive deltakere i arbeidsgrupper. Deres bidrag har vært og er særdeles nyttig og avgjørende for bredden av tiltak og endringer som er foreslått. De er delaktig i hele prosessen. Hovedpersonene har også vært med i utviklingsarbeidet, blant annet ved at de og ansatte har vært på studietur til Trondheim og Bærum. Videre har de deltatt på en enkelte møter i arbeidsgrupper.



### Kunnskapsbanken er ferdigstilt i versjon en.

Dette er gjeldende for områdene: • Oppvekst og utdanning • Arbeid og aktivitet

Det er nå mulig å abonnere på oppdateringer fra **www.naku.no**. Ordningen med nyhetsbrev er avviklet til fordel for denne ordningen.



### NASJONALT FAGNETTVERK

om utviklingshemning og psykisk lidelse

Sosial- og helsedirektoratet har bevilget 1500 000,- til opprettelse av et Nasjonalt fagnettverk om utviklingshemning og psykiatri. NAKU vil våren 2008 lage en rapport om tilbudet personer med utviklingshemning mottar og ikke mottar vedr. psykisk helse. Det vil i løpet av kort tid bli mulighet til å melde seg inn i nettverket som vil være åpent for bl. a. kommuneansatte og ansatte i spesialisthelsetjenesten. Høsten 2008 vil det bli arrangert en konferanse under samme tema. Også et eget nettsted vil bli opprettet i forhold til dette emnet. Nærmere informasjon vil følge i de kommende uker på [www.naku.no](http://www.naku.no).

I tildelingen av midlene legger Sosial- og helsedirektoratet blant annet vekt på;

1. Et tiltak for å styrke helsevernet for personer med spesielle behov, her mennesker med utviklingshemning
  2. Nettverket kan bidra til å utvikle og formidle kompetanse som kan komme hele landet til gode
  3. Lage en kortfattet kunnskapsoppsummering om hva som finnes/ ikke finnes av tilbud på området, og forslag til hva og hvordan vi best kan styrke psykisk helsevern for personer med utviklingshemning i Norge ut fra dagens situasjon
  4. Helsetilsynets rapport 8/2007 sier at det kan synes å være behov for andre virkemidler i tillegg til kompetansebygging.
- Blant annet behov for normering og tydeliggjøring av kvalifikasjonskrav for ulike oppgaver
  - Ta i bruk sterkere virkemidler for å øke konsensusen om faglige tilnæringer

- **NAKU starter ikke på "tom mage"**. Det finnes alt en rekke personer og miljøer som engasjerer seg i spørsmål knyttet til tjenestetilbudet til personer med utviklingshemning som får eller har psykiske lidelser.
- Dette er personer og miljøer som er invitert med i arbeidet med å lage rapporten, og å bygge opp nettverket.
- Nettverket vil også stimulere til fagutvikling gjennom nettverksmøter (fysiske og virtuelle), gjennom prosjekter og ønsker å sikre formidlingen av slik fagkunnskap.
- NAKU legger til grunn at fagnettverket retter seg like mye inn mot 1. som 2. linjetjenestetilbudet.
- For at fagnettverket skal bidra til å styrke det psykiatriske helsetjenestetilbudet til personer med utviklingshemning, må fagnettverket omfatte fagmiljøer og fagpersoner like mye i kommunale tiltak som i spesialisttjenestens tiltak.
- NAKU har engasjert en person, stipendiat Anna Kittelsaa, til arbeidet med rapport. Et arbeide som også innbefatter en rekke andre. Koordinator for nettverket er psykiatrisk sykepleier Geir Bjarte Gravdal. Han vil bygge på det arbeidet som alt er gjort med etableringen av et mer uformelt fagnettverk.
- Det vil bli arrangert en nettverkskonferanse for deltakerne i fagnettverket i løpet av 2008.
- Det vil bli satt inn midler til fagutvikling i pågående eller nye prosjekter.

[www.naku.no](http://www.naku.no)

# Utviklingsfremmende miljø for personer med utviklingshemning

## – EN LEDERUTFORDRING

Tekst: Enhetsleder Asbjørn Strømme

### Innledning

Alt for mange bistandsmiljø kan oppleves som en utviklingshemming for den utviklingshemmede. Å skape utviklingsfremmende bistandsmiljøer krever engasjerte ledere som sammen med sine medarbeidere vet hvor man er og hvor man vil. Visjon, verdigrunnlag og faglighet er tre ingredienser som jeg har funnet nyttig i denne sammenheng. For å lykkes må leder være tydelig med hensikt en og tett på i oppfølgingen av dette.



I

Trondheim kommune har vi nylig omorganisert tjenestene til utviklingshemmede. Vi har nå egne ledere som har ansvar for botiltak for utviklingshemmede. Tidligere hadde lederne ansvar for flere typer tjenester. Nå kan vi som ledere i større grad holde fokus på å sikre gode tjenester til målgruppen.

### Å skape en visjon

Ingebrigt Steen Jensen skriver i sin bok "Ona Fyr":

*"en visjon er svaret på hvorfor vi går på arbeid – en kort, energigivende setning som forteller oss hvorfor vi finnes til, og hvor vi skal reise sammen"*  
(Steen Jensen, 2002)

Betydningen av å skape en felles visjon har vært stor for oss i Rosten botiltak. Gjennom visjonen "En bedre hverdag for alle" fikk vi tydeliggjort ovenfor oss selv, hva som er poenget med å gå på arbeid for oss. Å skape en bedre hverdag for alle, innebærer først å fremst å hele tiden sikre at vi legger til rette for høyere livskvalitet for våre brukere. I tillegg skal pårørende, alle samarbeidspartnere og ikke minst oss selv merke at hverdagen blir bedre.

For å komme fram til visjonen, reiste de fleste i Rosten botiltak på hotell og var borte i to dager. Der diskuterte vi høylydt hvorfor vi finnes og hva vi ønsker å utrette. Det å komme fram til en felles energigivende setning var vanskeligere enn hva undertegnede hadde tenkt seg på forhånd. Vi brukte 1,5 måneder med idolavstemninger av de forslag vi hadde kommet fram til på samlingen. Det hele skapte et voldsomt engasjement også fra de som ikke hadde deltatt på selve styrk-samlingen. På denne måten ble ikke visjonen en "leder-greie" men et produkt som hele enheten stod samlet bak.

**Betydningen av å ha et felles verdigrunnlag**  
Steen Jensen sier om verdigrunnlag:

*"Verdier er å ligne med personlighetstrekk – de få, sterke begrepene som skal kjennetegne bedriften, organisasjonen eller foreningen vår i ett og alt"*

Trondheim kommune har et etablert verdigrunnlag som tilfredsstillende dette. "Åpen, Kompetent og Modig". For enheten vår brukte vi tid på å identifisere oss og vår virksomhet til dette verdigrunnlaget. Umiddelbart så vi at dette ble en god veiviser i løsningen av våre daglige problemstillinger. Den enkelte ansatte vet hva som verdsettes og dette har blitt et kvalitetssikringsverktøy for oss.

### Pårørende som ressurs

Foruten brukerne er de som kan bedømme kvaliteten på vårt arbeid, ofte brukernes pårørende. Pårørendesamarbeid er krevende – nettopp fordi pårørende oftest er meget engasjert i det vi foretar oss og dermed også har mange meninger om det vi gjør og bør gjøre. Det er kanskje flere enn undertegnede som i gjennom en lengre arbeidserfaring har opplevd at telefonen har gått som en slags stafettpinne mellom personalet når de har sett at det er pårørende som ringer?

Pårørende er en av de viktigste ingrediensene for et vellykket fagmiljø. Hvis bistandsmiljøet ikke kan være åpen om sin praksis, kompetent nok til å verdsette pårørendes meninger og modig nok til å tørre å debattere disse – kan man etter min mening bare delvis ha en følelse av at man gjør et samfunnsnyttig arbeid. Når brukerne har det bra, har pårørende det bedre, når pårørende har det bra, har brukerne det bedre. Dette nesten uten unntak.

### Defusing og debriefing

#### – som grunnlag for læring på ulike nivå

Når utfordrende situasjoner har oppstått skal medarbeiderne i Rosten botiltak ha tilgang til å prate med en kollega rett etterpå. Dette kaller vi defusing, eller kollegahjelp. Det er viktig at man får pratet ut om situasjonen. I mange tilfeller har vi da en debriefing i etterkant. Enten på medarbeiderens initiativ, eller på mitt initiativ. Debriefing er en strukturert samtale som gjennomgår fakta, tanker, inntrykk og reaksjoner etter en vanskelig hendelse. Formålet er å få en personlig og organiseringsmessig læring av situasjonen både for medarbeider og for leder, slik at man i framtiden kan minimere det utfordrende i situasjonen.

### "Avvikselsking"

Skal man bli bedre i noe, må man ofte være klar over forbedringspotensialet. Mange medarbeidere opplever seg selv som illojale

når de varsler om deler av tjenestene som ikke holder mål. Det er mer illojalt å ikke gjøre dette. Illojalt først og fremst mot brukerne som ikke får de tjenester de har krav på, men også kolleger, seg selv, leder og kommunen som organisasjon. Man går glipp av muligheten til å kunne bli bedre. Derfor "elsker" vi i Trondheim kommune å få varsling om ting som ikke fungerer – så lenge vi faktisk har en innstilling om at dette kan rettes på. Dette er en innstilling som igjen leder må framelske.

### Å "pusse pokaler"

Vel så viktig som å se hvor man kan bli bedre, er å se hva man har fått til. Skriftliggjøring er sentralt for å kunne se dette. Som leder forventer jeg at det skrives kvartalsrapporter for hver bruker, basert på de daglige journalene og referater fra fagdager. Der vi kan se hva man har oppnådd, hva man har hatt av spesielle utfordringer og hva vi har forsøkt.

En godt skrevet kvartalsrapport gjør de faglige diskusjonene i framtiden mer ryddig. "Det har vi prøvd før" og "sånn har han alltid vært" blir ofte modifisert betraktelig når dokumentasjonen på denne måten er ryddig.

For at det skal være motiverende å starte med å skrive kvartalsrapporter, må jeg som leder etterspørre dette og selvfølgelig anerkjenne når dette er gjort. Etter at man har skrevet noen kvartalsrapporter ser man, som oftest, ganske fort nytten av dette.

Å se hva man har fått til, bør man som leder gjenta periodevis og spesielt når fagmiljøet føler at det jobber i motbakke. Dette kaller vi å "pusse pokalene".

### Ledernærhet

Ledernærhet er en faktor som ofte blir tatt opp som viktig ingrediens for at leder skal kunne gjøre en god jobb. Jeg er av den oppfatning at ledernærhet ikke betyr at man skal oppleve i praksis det samme som medarbeideren opplever i det daglige. Hvis jeg som leder skal gjøre en best mulig jobb – må jeg ha et innenfra-utenifra-perspektiv som gjør at jeg er tett på, men samtidig ikke drukner i den daglige problemstillingen. Det vil si at det vil være uklokt av meg som leder å jobbe med direkte brukerarbeid fordi jeg da kan stå i fare for å senke lista for det vi skal få til. Den operasjonelle faglige koordineringen har vi fagkoordinatorer som har ansvaret for. Disse har ansvaret for å få visjonene og de

målsettingene, metodene og virkemidlene vi diskuterer, omsatt i praksis. Min oppgave er å bistå den enkelte ansatte når denne sliter med å få omsatt tankene i praksis. Dette gjennom å se de store linjene og motivere og støtte.

Som leder har jeg medarbeidersamtaler, leder turnusfestede fagdager for hvert enkelt bofellesskap, fagkoordinatormøter, er med i ansvarsgruppemøter og kontaktmøter med pårørende. I tillegg har jeg oversikt over den daglige dokumenteringen av den jobben som gjøres og gir tilbakemeldinger ifht denne. Dette i tillegg til at man er tilgjengelig på mail og telefon gjør at jeg føler at jeg som leder har en god oversikt over den enheten jeg skal lede. Hvilket igjen gjør at jeg kan stille krav til tjenester som sikrer positiv utvikling for den utviklingshemmede.

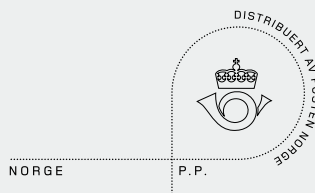
### Referanser:

Steen Jensen, I., "Ona Fyr" Dinamo Forlag, Oslo 2002



# B

Returadresse: HiST NAKU, Avd. for helse og sosialfag, Ranheimaveien 10, 7004 Trondheim



## Kunstner:

Bodil Schou,  
født 1952.

Teknikk og materiale:  
Akrylmaling, akvarell  
med oliepastell, utført  
på kraftigt akvarell-  
papir.

## Gratis abonnement

Henvendelse: [naku@hist.no](mailto:naku@hist.no)

Elektronisk versjon:  
[www.naku.no](http://www.naku.no)