



- Viden i fællesskab

2017

Socialpædagogens rolle i fremtiden – set ud fra et ledelsesperspektiv

Nye tendenser i samfundet og den måde, velfærdsydelser organiseres på, stiller nye og større krav til fremtidens pædagog. Der stilles krav om stadig mere kvalificeret samarbejde med brugere, pårørende, andre professionelle og frivillige, hvilket betyder, at fremtidens pædagoger skal kunne lede og stå i spidsen for pædagogiske processer. Pædagogen skal således være faglig kompetent, specialist og have et "stort" hjerte, men skal også kunne dokumentere, koordinere og lede.

Af Elin Daugaard, områdeleder ved Landsbyen Sølund.

De fleste pædagoger er drevet af "public service motivation", ønsket om at gøre en forskel for andre mennesker, og pædagogernes faglighed bygger på et grundlæggende etisk fundament, hvor et humanistisk menneskesyn er gældende. Disse værdier og holdninger skal fortsat være grundstenen i socialpædagogens rolle i fremtiden, men fremtidens pædagog skal i højere grad kunne lede og koordinere relationer mellem flerfaglige indsatser i en sammenhængende og helhedsorienteret hjælp, som fremmer den enkelte borgers mulighed for at udvikle sig og udnytte egne potentialer.

Det betyder, at fremtidens pædagog ikke alene skal besidde teoretisk specialiseret viden, men også skal være klar til at tage imod opgaver af mere ledelsesmæssig karakter. Pædagogen skal se sig selv som en del af en ledelsesmæssig samskabelsesproces, som ikke alene er top-down styret, men som i særdeleshed også finder sted i en bottom-upproces.

Pædagogen skal forstå sig selv, som en del af en politisk ledet kontekst med en øget forandringshastighed, og skal i den forbindelse anvende sin faglighed og sin professionalisme til at efterleve politisk besluttede krav om bestemte effekter af det pædagogiske arbejde.

Hvor stabilitet og forudsigelighed tidligere kendetegnede organisationer, er moderne

organisationer i dag kendetegnet ved forandring. Selv offentlige organisationer, hvor produktet er service, udsættes for forandringer, som udspringer af ændringer i samfundet. Stadig hurtigere udveksling af varer, kapital, arbejdskraft og information samt stigende konkurrence, præget af effektivitet og besparelser, er hverdagen i offentlige servicevirksomheder (Lüscher, 2014).

Der er derfor behov for, at pædagogiske arbejdspladser forholder sig til disse udfordringer. Formelle ledere kan ikke tage ansvar for hver eneste handling i en kompleks organisation, og derfor er det nødvendigt at uddelegere og distribuere ledelsesansvar, så andre medarbejdere styrer projekter, organiserer, samarbejder på tværs af faggrupper og leder processerne. Mere eller mindre systematisk bliver ledelse hver dag distribueret ud til medarbejderne. Distribueret ledelse foregår overalt i organisationen, hvor der er brug for, at medarbejdere på forskellige niveauer træffer beslutninger og medvirker til organisationens udvikling.

Derfor handler det i stigende grad om at skabe løsninger sammen, bl.a. ved involvering af borgerne, forstyre gamle strukturer med nye løsninger og i det hele taget finde svar på nutidens udfordringer gennem samarbejde, dialog og netværksdannelse.



Samskabelse

De senere år har begrebet *samskabelse* vundet indpas i den offentlige sektor som en arbejdsform, der lægger mindre vægt på kontrol, og i stedet vægtes samarbejde og inddragelse. Mange taler om en generel overgang fra NPM (New Public Management) til NPG (New Public Governance) i den offentlige sektor. En væsentlig komponent i samskabelse og NPG er, at offentlig styring i højere grad bliver mere værdibaseret. Med overgangen til NPG bliver medarbejdernes kompetencer det centrale.

Public Management > < New Public Governance

New Public Management

Egennyttmaksimerende medarbejdere skal kontrolleres

Problemet er det offentlige monopol, der gør service dyr og dårlig

Løsningen er offentlig-privat konkurrence gennem privatisering og udlicitering

Intraorganisatorisk ledelse med fokus på input og output

Målet er at skabe effektivitet gennem rationalisering

Borgere som kunder i fritvalgsordninger

New Public Governance

Medarbejdere med Public Service Motivation skal udvises tillid

Problemet er den storekompleksitet

Løsningen er offentlig-privat samarbejde gennem netværk og partnerskaber

Interorganisatorisk samarbejde med fokus på proces og outcome

Målet er at skabe effektivitet og kvalitet gennem innovation

Borgere og frivillige sommedproducenter af velfærd

Kilde: Jacob Torfing

Fremtidens socialpædagoger skal inden for denne ramme fokusere på helheden, indgå i netværk og teams og derigennem udfolde deres faglighed. De skal i stigende grad kunne begrunde skøn og handlinger samt indgå i tovejskommunikation mellem alle, der distribuerer og løser opgaver, eksempelvis ledelse, sundhedspersonale, sagsbehandlere mfl.

Som professor Ralp Stacey udtaler:

Organisationer er ikke faste strukturer, men myriader af komplekse og uforudsigelige menneskelige relationer. Og forestillingen om, at den mægtige leder kan styre det hele fra toppen, er en illusion, mener den engelske professor Ralph Stacey.

Den formelle leder slipper ikke for ansvaret ved at uddelegere. Lederen skal stadig have grundig indsigt i, hvad der sker i organisationen, for at kunne træffe de rigtige beslutninger om organisationens overordnede mål og strategi.

Samarbejde, koordinering og ledelse

Når vi har en forståelse for, at indsatsen, der skaber værdi for borgeren, ofte går på tværs af organisatoriske skel, har vi behov for at binde flerfagligheder sammen. Det betyder, at tværfaglige og tværorganisatoriske arbejdsprocesser må i front. Samarbejdet på tværs eller koordineringen og kommunikationen af de forskellige indsatser er, set ud mit perspektiv, en væsentlig rolle for fremtidens pædagog.

Citat: "Relationel koordinering peger ret præcist på, hvad der betyder noget, nemlig at alt samarbejde består af relationer, der skal koordineres, for at man kan løse kerneopgaven". Jf. den amerikanske forsker Jody Hoffer Gittel.

Kilde: *Effektivitet i Sundhedsvæsenet*, s. 16.

God koordinering er kendetegnet ved fælles sprog, fælles mål og gensidig respekt, mens god kommunikation kendetegnes ved god timing og hyppighed, præcision og fokus på problemløsning.

Eksempel:



Relationel koordinering af flerfagligheder med gensidig afhængighed i et botilbud for voksne.

I dette eksempel vil kerneopgaven definere de indsats, der skal koordineres. Pædagogen, der er nærmest borgeren, indkalder relevante deltagere, og der udarbejdes fælles mål og besluttet, i hvilket omfang teamet skal mødes, hvordan og med hvilket formål, samt hvordan der løbende kommunikerer og afrapporteres. Derudover skal der tages stilling til, hvordan effekten af indsatsen dokumenteres.

Dokumentation

Som vist i eksemplet skal fremtidens pædagoger være målrettede og resultatorienterede og kunne dokumentere indsatsen, så det sikres, at den giver værdi for borgeren. Der stilles i dag dokumentationskrav fra den organisation, arbejdspladsen er en del af, fra den visiterende myndighed og fra Det Sociale Tilsyn.

Blandt andet beskriver Socialstyrelsen s. 6 i "Håndbog for sociale tilbud om resultatdokumentation og evaluering, 2016", hvordan den gode dokumentation og evaluering bidrager til, at borgeren får den bedst mulige indsats. Det betyder, at det vi evaluerer og dokumenterer skal bidrage til, at vi kvalificeret kan svare på, hvordan en given indsats forbedrer borgerens liv, og hvordan vi kan forbedre det, vi allerede gør.

Socialpædagogernes Landsforbund anerkender også, at arbejdet med effektmål og dokumentation skærper blikket for kernen i det pædagogiske arbejde. Michael Tysk-Andersen fra kreds Bornholm udtrykker det således s. 22 i Magasinet Socialpædagogerne i fremtiden: "Pædagogen handler og agerer på, hvad der virker, og ikke på formodninger. Pædagogerne skal vide, hvad der virker, og underbygge, hvorfor de vælger at folde pædagogikken ud, som de gør. Dernæst skal de opsamle og dele denne viden til gavn for alle. Det er socialpædagogik med dokumenteret effekt".

Der er bred enighed om, at fremtidens pædagoger skal tilrettelægge deres dokumentationsarbejde ved at tage udgangspunkt i den viden, pædagogen selv behøver for at kunne beskrive, målrette og udvikle indsatsen. Dette er et godt grundlag for også at leve op til de krav, som omverdenen stiller til dokumentation.

Faglighed og holdninger

Det har gennem tiden været tydeligt for mig, at pædagogers professionelle selvtillid og faglige stolthed vokser, når de kan begrunde og forklare deres skøn og indsats ud fra faglig viden.

Pædagogik er ikke en selvstændig videnskab, men den pædagogiske professionen bygger på teorier og redskaber og kan karakteriseres som "anvendt videnskab". I det pædagogiske arbejde taler vi derfor om at udøve professionelle skøn i konkrete situationer på basis af viden, specialisering og almen anerkendelse i offentligheden. Derfor er det



vigtigt med et fælles fagsprog som en forudsætning for at kunne reflektere sammen og skabe værdi for den enkelte borger.

Socialpædagogernes Landsorganisation påpeger, at pædagogik kræver solid viden og særlige metoder og bygger grundlæggende på en treklang mellem viden, færdigheder og holdninger. Den viden, socialpædagogerne producerer, og de metoder, der tages i anvendelse, udspringer altid af pædagogens faglige indsigt, menneskesyn og holdninger til andre mennesker.

Gennem et øget fokus på kerneopgaven tydeliggøres, hvilken opgaveløsning der er behov for. Fokus på kerneopgaven hjælper således den professionelle til at stille skarpt på, hvad borgeren får ud af kommunens indsats, og retter fokus mod både relationen mellem kommune og borger og mellem de faggrupper, der skal samarbejde om opgaverne.

Værdien af begrebet kerneopgave er først og fremmest at gøre dette perspektiv aktivt i hverdagen gennem vedvarende dialog, fælles refleksion - og de nødvendige konflikter, beskriver Marianne Brinch-Fischer (KL) og Dennis Kristensen (FOA) s. 6 i hæftet "Fremfærd", der er udgivet af KL og Forhandlingsfællesskabet om at udvikle de kommunale kerneopgaver og en effektiv opgaveløsning.

Citat: "Kerneopgaven er et begreb for organisationens grundlæggende opgave med at skabe

langsigtede effekter i form af værdi for enkelte borger og/eller samfundet".

Fremtidens pædagog

Ovenstående viser, at det pædagogiske fag er blevet mere krævende og komplekst. Pædagogen skal være omstillingsparat mellem kerneopgave, samarbejde og ledelse, administration og innovation. Der er krav om både mundtlige og skriftlige formidlingsevner, hvor teori og praksis

spiller sammen på et højt og veldokumenteret fagligt niveau. Også den nye uddannelsesreform stiller øget krav til pædagoguddannelsen (2014), krav om højere faglighed og kvalitet, større handlekompetence og bedre sammenhæng til praksis, en øget specialisering med mere arbejdsmarkedsrelevans samt styrkede tværprofessionelle kompetencer.

Det er min klare opfattelse, at pædagoger i stigende grad får nye roller og større ansvar i hverdagen, hvilket kræver løbende opkvalificering og kompetenceudvikling til både nutidens og fremtidens pædagoger, der skal understøtte og dokumentere effekten af en indsats.

Om forfatteren

Elin Daugaard, områdeleder ved Landsbyen Sølund.

Baggrund: Socialpædagog og Master i offentlig ledelse. 15 års erfaring som socialpædagog, 20 års ledererfaring fra henholdsvis Aarhus Amt, Aarhus Kommune og Skanderborg Kommune inden for området "Voksne Handicappede" samt tre års erfaring med Sociale Tilsyn.

Litteratur:

- Ledelse gennem paradokset. [Lotte S. Lüscher](#) Fornyelse af den Offentlige Sektor: Fra NPM til NPG?
- Jacob Torfing, Region Syddanmarks Eftermiddagsuniversitet, 7. november, 2013
- Samskabelse: 3 svære til Ralph Stacey. Af journalist Tina Juul Rasmussen, 13. december 2015 | [Offentlig Ledelse 4/2015](#)



- Effektivitet i Sundhedsvæsenet – samarbejde, fleksibilitet og kvalitet. Jody Hoffer Gittell, 2012
- Håndbog for sociale tilbud om resultatdokumentation og evaluering. Socialstyrelsen 2016
- Socialpædagogerne i fremtiden. Magasin om nye pejlemærker for området, faget og arbejdslivet, 2012. Socialpædagogernes organisation
- Kerneopgaven i hverdagen – Et nyt perspektiv på formål og samarbejde. Fremfærd, marts 2016