

## 8.1 Beskrivelse af de selvstyrende gruppers kompetence og arbejdsopgaver på Vinklen.

### Indledning

Baggrunden for at indføre selvstyrende grupper på bostedet er at give den enkelte medarbejder og medarbejdergruppe optimal indflydelse på egen arbejdssituation, idet det opleves som en langt mere tilfredsstillende arbejdsform for medarbejderne end den traditionelle med afdelingsleder i bogrupperne.

Igennem denne indflydelse forventes det, at medarbejderen udvikles og oplever en større grad af tilfredshed i arbejdet til gavn for den enkelte, boggruppen, huset og i særdeleshed for beboerne.

Den enkelte og gruppen er en del af en større sammenhæng, nemlig bostedet, og er afhængig af, at resten af bostedet trives og er i udvikling. Således er grupperne indbyrdes afhængige af hinanden samt af helheden. Som sådan er der visse forhold, der er nødvendige at tilpasse sig og arbejde under. - Eksempelvis de økonomiske forhold, politiske mål, evt. ønske om forandringer fra forvaltningens side, nye målgrupper samt bostedets overordnede mål og værdigrundlag.

Det betyder, at man i praksis mere ville betegne de selvstyrende grupper som medstyrende, da der i en lang række forhold, som også er beskrevet nedenfor, ikke kan træffes isolerede beslutninger i grupperne, men beslutninger træffes ud fra en helhedsbetragtning på bostedet.

Alt arbejde på bostedet tager udgangspunkt i vores værdigrundlag og vision, som er udarbejdet - og efterfølgende redigeret i fællesskab.

### Gruppernes arbejds- og ansvarsområder:

**Det primære** i arbejdet for den enkelte medarbejder er stadig at varetage beboernes tarv og udvikling. Således er kontaktpersonens opgave fortsat at varetage diverse forhold vedr. beboeren samt kontakten til forældre, arbejdsplads m.m.. Dette skal selvfølgelig være i harmoni med gruppens øvrige opgaver og stå i relation hertil.

**Sekundære** opgaver er at løse de administrative opgaver, der er i en gruppe, i relation til husets drift. Disse fordeles mellem gruppens medlemmers efter interesse og personlige ressourcer.

### Vedr. beboerarbejdet.

Beboerarbejdet indeholder følgende opgaver:

- Varetagelse af diverse praktiske, pædagogiske såvel som administrative opgaver.
- Sikring af at beboernes status- og handleplaner bliver gennemført inden for den aftalte tid.

- Sikre at der bliver skrevet et udførligt referat efter neuropædagogiske supervisioner, og at disse bliver omsat i praksis.
- Evaluering og justering af beboernes handleplaner. Det optimale vil være hver 3. til 4. måned. I praksis foregår det hyppigst hver ½ år, hvilket skyldes arbejdspresset.
- Efter behov inddragelse af ledelsen i de relevante forløb / opgaver og problemer.
- Forberedelse til og afholdelse af planlægnings-, arbejds- og evalueringsmøder m.m..

### **Kompetence vedr. nedenstående:**

- Primært kontaktpersonen / sekundært gruppen står for al kontakt til øvrige instanser på vegne af beboerne der, hvor de ikke selv kan eller beder om hjælp til det.
- Status og handleplaner skal, inden de udsendes, altid godkendes og underskrives af en repræsentant fra ledelsen.
- Alle øvrige skriftlige materialer vedrørende beboeren, der skal ud af huset, bør i videst muligt omfang gennemlæses og checkes af minimum 1 medarbejder fra gruppen, inden det bliver afsendt. Dette som sikkerhed for, at indholdet ikke senere kan belaste den medarbejder, som har udformet skrivelsen. Har man lyst til eller brug for yderligere rådgivning vedrørende det skriftlige materiale, er man altid velkommen til at kontakte en repræsentant fra ledelsen, dog skal man have forsøgt først at få det løst med sin gruppe eller en anden medarbejder på Vinklen.

### **Samarbejdet i gruppen om det skriftlige materiale vedr. beboerne:**

Kontaktpersonen er, som tidligere nævnt, ansvarlig for at udarbejde statusrapporter, handleplaner og neuro. pæd. referater. Dernæst skal hver enkelt medarbejder i gruppen gennemlæse statusoplægget og kommentere, hvis de finder, der er noget, de mener, ikke er korrekt eller mangler. Hvis der er områder, man i personalegruppen ikke er enig i, drøftes dette på et personalemøde med henblik på evt. justeringer. Derefter skal der i personalegruppen sættes særlig fokus på beboernes handleplan for at sikre, at denne kan gennemføres af gruppen og i huset. Det betyder, at alle beboernes handleplaner skal drøftes i personalegruppen, inden de kommer op på handleplansmødet.

### **De administrative opgaver:**

#### **Generelt:**

Gruppen planlægger selv den interne opgavefordeling, herunder planlægning, opfølgning og kontrol af opgaverne.

Alle administrative opgaver er lige vigtige, og alle opgaver skal fordeles i gruppen. Selvom diverse opgaver er fordelt til enkeltpersoner i gruppen, er det gruppens ansvar, at opgaverne bliver løst. Således er det nødvendigt med en fælles ansvarlighed og støtte til de enkelte gruppemedlemmer for, at opgaverne bliver løst.

Det er nødvendigt, at der i gruppen aftales, hvordan man sikrer sig kontrol af, at opgaverne gennemføres, så de løses og ikke glemmes. Det er ligeledes vigtigt, at gruppen aftaler hvordan, der sker en fortløbende orientering til hinanden i forhold til de forskellige opga-

ver, således at gruppen får et fælles overblik over div. ressourcer som økonomi, vikartimer m.m...

For at de andre i gruppen kan bevare overblikket over, hvad der foregår, skal man sikre, at den information, der gives i det daglige arbejde til et medlem fra eksempelvis ledelsen eller andre i huset, bliver videregivet således, at der kan tages stilling til det, når det er relevant.

Når man videregiver information, er det afgørende, at man er loyal over for det, der konkret er blevet sagt, og ikke lader ens egen mening overtage vedrørende den givne ting.

De administrative opgaver, der er videregivet til grupperne, fremgår af en særskilt liste og er vedlagt som bilag.

Det forventes, at den person, der har ansvaret for en opgave, har det fulde overblik over opgaven. Hvis det ikke er tilfældet, er det personens opgave at kontakte en anden, der kan sætte personen ind i opgaven. Hvis andre i gruppen opdager, at der er områder, en repræsentant mangler eller har overset, skal man hurtigst muligt minde om det.

Det forventes ikke, at alle medlemmerne i gruppen har et detaljeret overblik over alle opgaverne i gruppen. Det forventes, at alle kender de overordnede rammer om opgaverne og ved, hvor de kan hente oplysningerne, hvis det bliver nødvendigt.

Der skal 1 x årligt tages en vurdering af, om det kan være hensigtsmæssigt, at medarbejderne rokerer i forhold til de administrative opgaver, møder m.m.. Dette for, at den enkelte opnår en større viden om de forskellige opgaver samt, at man har mulighed for at arbejde med specielle opgaver, der støtter den enkelte medarbejders udvikling. Det vil være naturligt og hensigtsmæssigt, at det foregår i forbindelse med p.døgnet.

### **Vedr. styringsredskaberne: pædagogiske årsplaner og årskalender**

Hver gruppe skal udarbejde en årskalender med fastlæggelse af div. praktiske gøremål for gruppen og en pædagogisk årshandleplan med en konkretisering af, hvordan man planlægger at opnå de fastlagte mål for året. Disse planer styres, redigeres og justeres min. hver 2. måned, og det er mødelederen i gruppen, som er ansvarlig for, at dette gennemføres på personalemøderne.

## **Om møder i de enkelte grupper:**

Der afholdes møder i de enkelte personalegrupper hver uge i tidsrummet 13 – 16, (dog vil dette blive erstattet af et fællesmøde for alle 1 x hver 3. måned).

Derudover kan grupperne planlægge en hel pædagogisk dag efter behov dog max. 1 x pr. måned. Der skal til alle pædagogiske dage laves en dagsorden, som skal godkendes af ledelsen.

Det er hensigtsmæssigt, at gruppen laver klare aftaler om, hvad der kan besluttes i det daglige af enkelte medlemmer i gruppen, og hvad der kræves fælles drøftelser omkring, inden der besluttes. Og samtidig fastlægger hvor mange, der skal være til stede for, at en beslutning er gyldig. Det er her vigtigt at holde sig for øje, at det kun sjældent vil være sådan, at alle gruppemedlemmer kan være til stede på samme tid, gr. ferie, kurser afspadsering m.m..

Det forventes, at alle medarbejderne i en selvstyrende gruppe, inden de har været ansat i et år, har været på møde- og diskussionslederkursus. Dette for at skabe og bevare en fælles mødekultur både som mødeleder og mødedeltager. Kursusudvalget er ansvarlig for at iværksætte dette.

## **Om møder og udvalg i huset:**

Husets organisering vedrørende møder og udvalg er struktureret således, at dialogen mellem grupperne og mellem grupperne og ledelsen styrkes.

I diverse mødesammenhænge på Vinklen tilstræbes det, så vidt det er muligt, at alle grupper er repræsenteret.

Under alle møderne er det repræsentantens ansvar at repræsentere gruppen, ligesom det er gruppens ansvar at "klæde repræsentanten på" ud fra gruppens synspunkter og stillingtagen vedrørende diverse forhold.

Det er repræsentantens ansvar at melde tilbage til gruppen, så de kan arbejde videre med en sag.

Det er mødelederen for det enkelte udvalg / mødefora, der er ansvarlig for at udsende dagsorden til møderne. *Det er vigtigt at være forberedt til møderne*, således at man som repræsentant for en gruppe er klar til at drøfte og / eller træffe beslutning om det, som udvalget arbejder med. Hvis forberedelserne mangler, er det vores erfaring, at det oftest blokerer hele udvalgets videre arbejde og dermed er spild af tid. Samtidig sikrer man gruppens maximale indflydelse ved at være forberedt. Med mindre andet er aftalt i det enkelte mødeforum, er det i videst muligt omfang ligeledes vigtigt at respektere / prioritere møderne og sende en repræsentant

Hvis en gruppe undtagelsesvis ikke er repræsenteret, aftaler mødedeltagerne, hvem der giver den fraværende gruppe meddelelse om, hvad der er foregået på mødet.

Udvalgsmedlemmet skal sikre en dialog med sin gruppe. Dette kan enten foregå på personalemøder, dialog en til en eller skriftligt. Det vil afhænge af emne, tid og mulighed for at mødes, hvilken form, der vælges af medlemmet.

Ovenstående er gældende ved alle møder og udvalg i huset, bortset fra s.u. og sikkerhedsudvalgsmøder, hvor repræsentanterne repræsenterer en hel medarbejdergruppe.

## **Beslutninger**

Hele konceptet vedrørende selvstyrende grupper bygger på gensidig tillid internt i grupperne, mellem grupperne og mellem grupperne og ledelsen. Dette er en forudsætning for, at opgaverne kan løses tilfredsstillende.

Både i grupperne og på Vinklen vil det forekomme, at der fra tid til anden ikke kan tages konsensusbeslutninger. Når dette er tilfældet, vil vi benytte flertalsbeslutninger.

Samtidig er det vigtigt at påpege, at vi, før en evt. flertalsbeslutning, vægter de demokratiske processer højt. Det betyder for os, at:

- Der skal skabes rum til at udveksle holdninger og meninger.
- Man skal være aktiv lyttende og nysgerrig på, hvad andre tænker om sagen.
- Der skal skabes plads til undrende spørgsmål.

Dette er vigtigt, da vi ønsker at komme så tæt på en fælles beslutning som muligt og det, som danner baggrund for beslutningen. Enighed er ikke målet. Målet er, at alle forstår og respekterer beslutningen, tager ejerskab af den, hvilket bliver lettere, når man kender alle de argumenter, som der er i spil.

### **Beslutninger i grupperne:**

At udvikle kompetence som gruppe vil være en vedvarende proces, og målet er, at alle beslutninger tages i gruppen med udgangspunkt i den gensidige respekt for hinanden, opgaven og fællesskabet.

Der vil altid være forskellige forudsætninger i gruppernes sammensætning i forhold til kvalifikationer, erfaring, modenhed, arbejdes art m.m.. Dette betyder, at ledelsen træffer konkrete aftaler med hver gruppe om, hvad gruppen selv kan beslutte samt gennemføre, og hvor ledelsen skal medinddrages – altså gruppens selvstyrekompetence.

Både grupperne og ledelsen kan tage initiativ til at drøfte og evt. ændre gruppernes ”selvstyrekompetence” jvf. bilag 8.1b.

Dog er det væsentligt at påpege, at såfremt en beslutning, taget i gruppen i enighed, er gennemdrøftet, sagligt og fagligt velunderbygget, vil der skulle særlige vægtige argumenter til fra ledelsens side for at intervenere på beslutningen. Dette kunne være, at den måtte stride mod overordnede mål, handleplaner, politikker m.m.. Hvis dette ikke er tilfældet vil det være gruppens beslutning, som sættes i værk, og der aftales, hvornår den evalueres.

### **Beslutninger på Vinklen:**

Forstanderen har det endelige ansvar for det, som foregår og besluttet på Vinklen. Hensigten med at have de forskellige møde- og udvalgsfora er, at de beslutninger, der tages, bygger på et bredt, velreflekteret grundlag, som alle eller de fleste på Vinklen kan gå ind for. Derfor er de forskellige hovedområder udlagt til udvalg / mødefora til drøftelse og beslutning.

De enkelte udvalg og mødefora har kompetence til at træffe beslutninger inden for de områder, de beskæftiger sig med. Disse ses i formålsbeskrivelsen for hvert møde/udvalg.

Når nye tiltag / ændringer skal i gang, skal der, i samarbejde med grupperne / huset og ledelsesrepræsentanterne, aftales det tidsrum, man har, frem til beslutningen skal tages, og hvordan den bliver taget.

Det betyder, at forinden beslutningen træffes, skal der, hvor det er muligt, have været mulighed for, at det pågældende emne har været drøftet i de respektive personalegrupper. Der kan dog forekomme tilfælde, hvor noget akut opstår, og et udvalg bliver nødt til at tage stilling og træffe en beslutning, uden forholdet har været drøftet i personalegrupperne forinden.

Hvis alle medlemmer i et udvalg / mødefora har samme holdning, som er sagligt og fagligt velunderbygget, og forstanderen en anden, ville der skulle særlige vægtige argumenter til fra ledelsens side for ikke at følge udvalget / mødets indstilling. – Dette kan eksempelvis være, at den måtte stride mod overordnede mål, handleplaner, politikker m.m.. Hvis dette ikke er tilfældet, vil det være mødets / udvalgets indstilling, som sættes i værk, og der aftales, hvornår den evalueres.

Ledelsen skal, når et oplæg til en beslutning eller debat gives, tydeligt markere, hvis hele eller dele af den ikke kan ændres. Om det er noget, som er meldt ud fra forvaltning eller

dem selv. Dette er særligt vigtigt for at skabe tydelighed om indflydelsesmuligheden, så grupperne kan drøfte ud fra den beslutningsgrad, de reelt har. Hvis der ikke kan opnås enighed i udvalget om en given beslutning, er det forstanderen, der begrundes og træffer beslutningen.

Det er vigtigt, at vi sammen afklarer, på hvilket niveau vi træffer beslutningen - Er det en målsætning – regel – politik – lov – ”de 10 bud” – altså værdiafklarer for at fastlægge hvilke forventninger, vi kan have til hinanden om indfrielsen af en beslutning.

Hvis man senere bliver i tvivl om, hvad der er besluttet i en bestemt sammenhæng, kan man gøre en af følgende ting, inden man handler:

1. Checke håndbogen under det emne man er i tvivl om.
2. Spørge den person, som er koordinator for det pågældende udvalg / møde om den kan huske beslutningen.
3. Spørge mødelederen i egen gruppe om de ved, hvad der er besluttet inden for området.
4. Spørge en fra ledelsen om de kan huske, hvad der er besluttet om emnet.

## **Ved akut opståede problemer i en gruppe eller på Vinklen**

Ved problemer skal disse altid i første omgang søges løst i gruppen, evt. på tværs af de andre grupper i huset, inden ledelsen inddrages.

Ledelsen orienteres, når der er forslag til løsning, eller når problemet er løst.

Hvis der er tale om følgende, skal forstanderen altid orienteres / inddrages uanset tidspunkt og hurtigst muligt:

- Dødsfald.
- Hvis en beboer er i en livstruende situation og hospitalsindlægges.

Ved andre indlæggelser skal forstanderen orienteres hurtigst muligt næste dag.

Forstanderen orienteres / inddrages i øvrigt ved:

- Brud på s.u. vedtagne regler eks. vedrørende dækning af vagter på Vinklen o.l..
- Hvis pressen kontakter bostedet.
- Hvis en beboer bliver væk udover hvad der er aftalt med – eller forventet af beboeren. Inden man kontakter politiet for eftersøgning, kontaktes forstanderen.

## **Øvrige opståede spørgsmål eller problemer:**

Det er altid i første omgang gruppen, der skal forsøge at løse de problemer, der måtte opstå. Eksempelvis hvis en medarbejder er kørt fast i et forløb med en beboer eller andet, drøftes dette i gruppen, og der gives kollegial supervision og støtte til løsning af problemet / opgaven.

Er opgaven fortsat vanskelig at løse, kan man også indhente hjælp i andre grupper i huset, idet disse grupper vil være på afstand af problemet og vil derfor kunne bidrage med andre indfaldsvinkler.

Såfremt man finder enkelte sager / områder vanskelige at arbejde igennem i gruppen, er det altid muligt at kontakte en ledelsesrepræsentant for at få nærmere vejledning i, hvordan man kommer videre i samarbejdet.

Henvender man sig til ledelsen med et sådant problem, skal man udtrykkeligt gøre opmærksom på, om det er egne eller gruppens synspunkter / ønsker man repræsenterer. Ledelsen vil derefter deltage i den videre løsning med gruppen / medarbejderen.

Den enkelte medarbejder er altid velkommen til at kontakte ledelsen vedrørende personlige problematikker, der berører arbejdsforholdet.

## **Samarbejde mellem grupperne**

Organiseringen i de selvstyrende grupper med div. udvalg og mødefora har også til hensigt at styrke samarbejdet og erfaringsudvekslingen mellem grupperne, idet man møder hinanden i mange forskellige sammenhænge og gennem div. møder m.m. får en indsigt i hinandens opgaver og udfordringer.

Grupperne må i første omgang respektere hinandens selvstyre, hvilket betyder, at de beslutninger, der er truffet i de enkelte grupper, eksempelvis vedrørende beboere, er de andre grupper nødt til at efterkomme. Grupperne skal imidlertid være obs på den betydning, eventuelle beslutninger kan have for andre beboere og medarbejdere.

Ønsker man at drøfte beslutninger truffet i de andre grupper, kan det gøres på enten koo- og infomøder eller fællesmøder. Alternativt kan der træffes aftaler om møde mellem to grupper for at afklare eventuelle spørgsmål.

I forbindelse med selvstyreevalueringen 2008 har vi fået et særligt fokus på, at netop samarbejdet og erfaringsudvekslingen mellem grupperne kan styrkes, når det gælder det faglige og pædagogiske område. Dette vil vi i de kommende år tage forskellige tiltag til at udvikle.

## **Uoverensstemmelser og/eller konflikter i en gruppe, mellem grupper og mellem grupper og ledelse**

En uoverensstemmelse: forstår vi som der, hvor to eller flere parter har forskellige synspunkter på en sag om enten holdninger eller værdier. Hvor man drøfter og forsøger at forstå hinandens meninger m.m.. Det er helt ok at være uenige og have uoverensstemmelser, så længe der arbejdes med forståelse af hinanden.

En konflikt: forstår vi således, at der er en fastlåst situation mellem flere parter. En situation, hvor man har forsøgt at løse den uoverensstemmelse, der er opstået, og hvor det ikke er lykkedes. Hvor samtalen er ophørt, og det er hjælp udefra, der er påkrævet. En konflikt kan sagtens medføre en positiv og konstruktiv udvikling ved at blive håndteret og gennemarbejdet.

Konflikter kan være holdningsbaseret eller værdibaseret.

## **Uoverensstemmelser og/eller samarbejdsproblemer i grupperne**

Disse søges primært løst af gruppen selv. Hvor det ikke er muligt, kan man kontakte:

- En ledelsesrepræsentant.
- En medarbejder fra en anden gruppe i huset.
- Tillidsmanden.

Dette for at komme videre med løsning af problemet.

Såfremt ledelsen bliver obs. på vedvarende problemstillinger i samarbejdet i en gruppe, forbeholder de sig retten til at intervenere på gruppen for at søge problemet løst, evt. i samarbejde med en ekstern konsulent.

Hvis de interne strukturer og samarbejdet herefter fortsætter negativt, og årsagen er en dårlig kemi mellem gruppens medlemmer, kan det blive nødvendigt at inddrage andre grupper for at søge problemet løst, evt. gennem. jobbytte eller -rotation.

### **Uoverensstemmelser og/eller samarbejdsproblemer mellem grupperne**

Det skal primært sikres, at der kan foregå en dialog om det, som man er uenig omkring. Den / dem, som oplever et problem, har ansvaret for at tage det op.

Der skal fastlægges et fælles mål for, hvad det er, man vil løse / tale om o.l..

Man skal skabe tydelighed for det, man gerne vil - man skal spørge indtil handlinger bagved, og man skal spørge til hensigten.

Hvis en anden gruppe eller et individ oplever det, som foregår mellem 2 grupper / 2 individer som ubehageligt, kan man efterfølgende spørge om det, som foregik, var ok – for at forebygge, at noget evt. ubehageligt fortsætter og bliver til en konflikt eller selv gå med en tro om, at der er noget negativt kørende, som faktisk ikke opleves af parterne.

Hvis 2 grupper har haft uoverensstemmelser, som de har drøftet og løst mellem sig, kan der orienteres om dette på et kommende fællesmøde.

### **Konflikter mellem grupperne**

Grundlæggende er en konflikt ok og kan, hvis den håndteres konstruktivt, være med til at give udvikling.

Hvis der er udviklet sig en konflikt vil den altid kræve hjælp udefra – af en 3. part. Dette kan evt. være ledelsen, en 3. gruppe eller en konsulent.

Hvis en 3. gruppe / part oplever eller fornemmer en konflikt mellem 2 andre grupper, afklares det gennem at spørge, om man har fornemmet rigtigt. Dette gøres ved at tage det op på et fællesmøde, hvor ledelsen kan være koordinerende og støttende i, at der skabes dialog. Hvis dette skal praktiseres, skal begge grupper orienteres, forinden det tages op, så de er forberedte.

## **Om ledelsens overordnede opgaver:**

Det er ledelsens primære arbejde at sikre gennemførelse af husets overordnede målsætning, forvaltningens krav og forventninger samt politikernes mål for området.

Derfor kan det i visse situationer se ud som om, at ledelsen har dobbeltroller, hvor den kan blive nødsaget til at tilsidesætte en gruppes, et udvalg- eller mødeforas ønsker og behov på trods af viden om, at det kan give problemer at gennemføre nye tiltag, hvis ikke motivationen er til stede hos personalet.

Ledelsen vil i det daglige arbejde, i videst muligt omfang, tilkendegive, når deres synspunkt står til diskussion, og hvornår noget på forhånd er besluttet og ikke står til at ændre. Ledelsen vægter de demokratiske processer højt.

Ledelsen forventer, som tidligere nævnt, at alle repræsentanter, der deltager i møder og udvalg er velforberejdet, og at de repræsenterer gruppernes synspunkter. Hvis man ikke mener sig i stand til dette, forventes det, at man siger fra og fastsætter en dato for, hvornår man kan komme med en udmelding fra gruppen.

## **Samarbejde mellem grupperne og ledelsen:**

Ledelsen på Vinklen består af en forstander og en stedfortræder for forstander. Disse to repræsentanter fordeler opgaverne, der er i grupperne og på Vinklen generelt, mellem sig. Hensigten er, at begge ledere har opgaver i alle grupper, så der opleves en gensidig kontakt og relation til begge ledere i alle grupper. Dette betyder, at det konkretiseres for grupperne, hvem der vil være deres primære kontakt og samarbejdspartner i relation til:

- Supervision og / eller pædagogisk sparring ift. beboerne.
- Opfølgning / støtte til statusrapport og handleplan for beboerne.
- Ide - og informationsudveksling.
- Opfølgning på div. opgaver, pæd. årshandleplaner, årskalender og andre styringsredskaber.
- Hvem der skal modtage information / tilbagemelding fra gruppen vedrørende diverse opgaver.
- Hvem der skal støtte gruppen i at bevare overblikket og understøtte udviklingen af gruppen som selvstyrende.
- Udføre kontrol gennem opfølgning på de uddelegerede opgaver.

Ledelsen vil sørge for at ajourføre hinanden og koordinere tiltag m.m. i relation til den enkelte gruppe og Vinklen som helhed.

Man kan derfor altid forvente, at såvel forstander som stedfortræder er overordnet orienteret om diverse forhold på Vinklen og kan således træde til med støtte til grupperne ved den anden leders fravær.

Det er dog væsentligt, at man, hvor det er muligt, altid henvender sig til den ledelsesrepræsentant, som har den pågældende opgave vedrørende diverse spørgsmål og orienteringer således, at repræsentanten kan bevare overblikket.

Bliver det nødvendigt at kontakte den anden repræsentant vedrørende en opgave eller andet, skal der lægges en skriftlig orientering til den fraværende leder om det forløb, der har været. Dette gøres af den leder, som har været involveret.

Minimum 1 x md. deltager en ledelsesrepræsentant i et personalemøde i en gruppe. Det aftales med den enkelte gruppe, hvilken rolle og funktion ledelsesrepræsentanten har under møderne.

Med mindre andet er aftalt, skal ledelsesrepræsentanten inddrages ved planlægning af pædagogiske dage og pædagogiske døgn, samt inddragelse af ekstern konsulent, hvis dette måtte være ønskeligt. Grupperne og lederen aftaler fra gang til gang, om lederen deltager i p.dage, og ledelsen deltager altid på p.døgn.

En gang om året, på gruppernes p.døgn, drøftes samarbejdsaftalerne mellem grupperne og ledelsen, hvilke opgaver og kompetencer hver gruppe har, og hvilke forhold ledelsen skal medinddrages i. Dette gøres bl.a. ud fra bilag 8,1b og en vurdering af opgaver med beboere og medarbejderkompetencer, hvor vi benytter en model kaldet "Lemniskaten". Fastlæggelsen af denne samarbejdsaftale foregår i dialog mellem gruppe og ledelse, hvor man samtidig tager en vurdering af, hvad der vil støtte gruppen at videreudvikle og have særligt fokus på.

### **Uoverensstemmelser og/eller samarbejdsproblemer mellem grupper og ledelse**

Der kan være tale om uenighed om ledelsesstil, faglige spørgsmål opgavers løsning m.m..

Det skal primært sikres, at der kan foregå en dialog om det, som man er uenig omkring.

Der skal fastlægges et fælles mål for, hvad det er, man vil løse / tale om o.l..

Man skal skabe tydelighed for det, man gerne vil - man skal spørge til hensigten for at forstå det, som ligger bag en handling.

Hvis en anden gruppe eller et individ oplever det, som foregår mellem en gruppe / et individ og ledelsen som ubehageligt, kan man efterfølgende spørge om det, som foregik, var ok – for at forebygge, at noget evt. ubehageligt fortsætter og bliver til en konflikt eller selv gå med en tro om, at der er noget negativt kørende, som faktisk ikke opleves af parterne.

Hvis der har været en uoverensstemmelse, som en gruppe og ledelsen har drøftet og løst mellem sig, kan der orienteres om dette på et kommende fællesmøde.

### **Konflikter mellem en gruppe og ledelsen**

Grundlæggende er en konflikt ok og kan, hvis den håndteres konstruktivt, være med til at give udvikling.

Hvis der er udviklet sig en konflikt vil den altid kræve hjælp udefra – af en 3. part. Dette kan være en relevant 3. part, en tillidsmand eller en konsulent.

Hvis en 3. gruppe / part oplever eller fornemmer en konflikt mellem ledelsen og en gruppe, afklares det gennem at spørge, om man har fornemmet rigtigt. Dette gøres ved at tage kontakt til en af parterne og checke, om man har fornemmet rigtigt. Her er man videre ansvarlig for, at det tages op mellem parterne, og der arbejdes på en løsning.

## **Feedback aftaler**

For dels at håndtere evt. uoverensstemmelser, give faglig sparring m.m. kan man benytte sig af feedback. Vi har fastlagt følgende feedback aftaler, som er gældende på Vinklen:

### **Gode huskeråd om feedback:**

- Formålet med feedback er, at den skal gives, så den kan modtages.
- Check med den anden part, om denne vil have en feedback.
- Feedback givet på en konstruktiv måde er en gave og med til at give udvikling.
- Feedback siger altid noget om afsenderen.
- Hvis en feedback mislykkes, kan man altid gå tilbage og prøve igen.

## Nedenstående model kan man benytte til individuel forberedelse, når man har brug for at give en feedback.

Modellen definerer de positioner, man kan antage for at forberede sig. Positioner betyder fra hvilket perspektiv, man har eller vælger at have for at se situationen / problemet. I kolonnen t.h. er de enneagramtyper, som i deres "rene" type er meget kendt med de positioner, som står i kolonnen t.v.. D.v.s. at type 3 - 7 og 8 er meget fortrolig med at være i 1. position. I den midterste kolonne kan man så se de udviklings- / opmærksomhedsområder, der er gode for disse typer at have, når man skal forberede sig til en feedback. Ligesom man kan bruge modellen til refleksion over hvad, der ligger nært for den person, man skal give feedback. Hvad kan være karakteristisk for dem.

Formålet med disse refleksioner er at tilrettelægge feedbacken, så den giver mest mening til den, som skal modtage den. Og man kan blive opmærksom på hvad, der hos en selv støtter formålet med feedbacken bedst.

Positioner	Beskrivelse af position	Udviklingspunkt ift. feedback	Enneagram type
• 1. pos.	<b>Jeg</b> taler for mig selv, og <b>jeg</b> ved, hvad <b>jeg</b> føler og tænker.	Arbejde med at være mere i 2 pos. for at kunne forstå den anden og formidle således, at modtageren forstår budskabet.	<b>3 – 7 – 8</b>
• 2. pos.	I denne position tolker jeg meget <b>andres</b> reaktioner, er opmærksom på, hvordan <b>andre/den anden</b> har det.	Arbejde med at finde ud af, hvordan jeg selv har det, så mit budskab bliver tydeligt og klart for modtageren.	<b>2 – 4 – 9</b>
• 3.pos.	<b>Neutral</b> opfattelsesposition. Bliver ikke så følelsesmæssigt påvirket og er ikke opmærksom på, hvordan jeg selv og andre har det.	Arbejde med at se situationen fra andres synspunkt og kunne koble egen mening på.	<b>1 – 5 – 6</b>

### Individuel forberedelse til at give feedback

- Hvorfor feedback?
  - Overvej hvad jeg vil med det?
- Hvad skal feedbacken give?
- Præcis hvad skal siges?
  - Kom frem til kerneproblematikken.
  - Vælg det vigtigste ud, du vil sige.
  - Lav dit "sorteringsarbejde", så dit budskab bliver tydeligt.
- Sig det, så det kan modtages.
  - Vær opmærksom på at filtrere egne mønstre fra.
- Vær konkret – entydig – og neutral.
  - Sæt dig selv i 3 pos.
  - Lav en skriftlig beskrivelse af situationen / problemet så objektiv som muligt.
- Find den mest hensigtsmæssige måde at sige det på.
  - Tænk positioner og enneagramtype.
- Brug evt. en anden kollega eller ledelsen til støtte i forberedelsen.
- Overvej, hvad siger denne feedback om mig selv.

## **Visitation af beboere til huset :**

Det er i første omgang en af ledelsesrepræsentanterne, der vurderer nye beboere gennem det skriftlige materiale, Vinklen modtager. Hvis ledelsen allerede her kan pege på en egnet gruppe, vil gruppen blive anmodet om at gennemgå materialet og modtage besøg af beboeren.

Første gang beboeren kommer på besøg i huset, deltager den mulige gruppe og en ledelsesrepræsentant.

Er der usikkerhed om, hvor beboeren kan tilbydes bolig, skal det overvejes, om andre grupper skal indbydes til det 1. besøg af beboeren.

Hvis ledelsen og gruppen er uenig om, hvor vidt beboeren kan tilbydes bolig på Vinklen, er det ledelsen, der træffer den endelige afgørelse.

## **Om økonomi og ressourcer :**

Forstanderen kommer ved årets start med et udkast til fordeling af dels økonomi og dels personaleressourcer - herunder vikartimer til de enkelte grupper i huset.

Dette forslag drøftes i alle grupper og vedtages derefter i s.u. Derefter bliver de aftalte ressourcer udlagt til grupperne og de udvalg, der har udlagt økonomi.

Det er gruppens opgave at holde sig inden for den udstukne ramme. D.v.s. planlægge og fordele deres tildelte ressourcer således, at de kan fordeles over hele året under de normale forhold og de forudsætninger, hvorunder de er blevet meldt ud. Der foreligger en beskrivelse af, hvad de forskellige konti dækker over.

Det er ligeledes gruppens opgave i så god tid som muligt at meddele, hvis de ikke ser sig i stand til at overholde budget eller ressourcefordeling. Det er forstanderens opgave at drøfte dette med gruppen, så de i fællesskab kan finde en løsning.

## **Om supervision:**

Der vil være mulighed for supervision af de selvstyrende grupper af en person uden for huset. Dette både i forbindelse med udviklingen som gruppe, evt. problemområder eller andre relevante spørgsmål i relation til selvstyrefunktionen samt faglige problemfelt. Dette aftales med en ledelsesrepræsentant, inden det iværksættes.

Der er altid mulighed for, at den enkelte medarbejder kan bede om supervision / vejledning fra ledelsens side til at komme videre i en vanskelig situation eller i at takle relationsproblemer.

### **Vedtaget i samarbejdsudvalget juli 2008.**