

## Velfærdslederen:

# “Der er bare så meget brug for skarpe mål på velfærdsområdet”

Stramt fokus på mål og redskaber, der virker, skal hjælpe borgere i Høje-Taastrup til et bedre liv. “Vores borgere skal ikke bare bo i vores botilbud, der skal komme et eller andet ud af det,” siger Susanne Strandkjær, chef for Social- og Handicapcentret.



JENS REIERMANN  
jre@mm.dk

### MÅLSTYRING

Susanne Strandkjær har sendt alle sine 300 medarbejdere på kursus, så de præcis og kompetent kan udvikle og definere de mål, der skal styre deres arbejde med nogle af kommunens allersvageste medborgere.

Det sker, samtidig med at endnu en bølge af debat om meningen med målstyring skyller hen over det offentlige Danmark.

Men Susanne Strandkjær blinker ikke.

Hun er chef for Social- og Handicapcentret i Høje-Taastrup Kommune og har ansvaret for udviklingen og brugen af en helt ny type af målstyring. *Se figur.*

For hende er problemet ikke så meget, om en kommune eller en afdeling styrer efter mål eller resultater, men om de mål og resultater, man styrer efter, også rent faktisk er med til at give borgerne et bedre liv.

“Borgerne hos os skal ikke bare bo i vores botilbud, der skal komme et eller andet ud af det. Det er ikke så vigtigt, om det er stort eller småt. Det vigtigste er, at vi reflekterer over, hvad det skal føre til. Vi er her ikke bare for at være sammen med borgerne, men fordi vores indsats skal føre til et eller andet,” siger hun.

Det ‘et-eller-andet’ skal medarbejderne definere sammen med borgerne i en proces, der styres af en række faglige sigtelinjer. De handler bl.a. om faglighed og dokumentation, men også om ressourcer og innovation. Helt i

toppen er der selvfølgelig også en kommunal målsætning om, at kommunen skal hjælpe et antal borgere til at bo i egen bolig. Lige præcis det er et af de store og helt tunge mål, men Susanne Strandkjær vil også bane vejen for en helt anden gruppe, meget mindre og mere konkrete mål.

“Det er også OK, at en hjerneskadet borger lige så stille kan begynde at løfte skeen fra tallerkenen til munden, i stedet for at personalet skal gøre det. Vi har ikke en rangordning af, hvad der er et godt mål.”

I virkeligheden kan man sige, at socialpædagoger, sosu-assistenten og andre medarbejdere altid har arbejdet med den type mål, men nej, siger Susanne Strandkjær.

“Vi har haft mål, der ikke var aktive i hverdagen, eller måske har man sat nogle mål en gang om året, hvor man mødtes med borgeren og deres pårørende og talte om, hvad målene skulle være, og så dukkede målene først op igen på det næste møde. For os skal mål være

## Socialpædagogen:

# På jagt efter borgernes motivation

Efter et halvt års arbejde med udvikling af borgerforløb i Høje-Taastrup Kommune har medarbejderne fået nemmere ved at tale fagligt sammen. Det lyder umiddelbart som sort snak, men forklaringen er den, at de nye borgerforløb bygger på et helt nyt sæt af fællesbegreber, som de ca. 300 medarbejdere i Social- og Handicapcentret har været på kursus i og nu bruger i deres arbejde.

“Hvis jeg oplever en udfordring med en borger, så kan jeg sætte det på dagsordenen til et af vores personalemøder og bede kollegerne om at komme med inspiration til, hvad jeg kan gøre. Det er blevet nemmere, når vi taler det samme sprog,” siger Julie Laura Jensen, der arbejder som socialpædagog på et af kommunens botilbud.

Nogle af kernebegreberne stammer fra ledelses- og managementtænkningen. Julie Laura Jensen og hendes kolleger arbejder ud fra den såkaldte SMART-model, der bogstav

for bogstav fører dem fra mål over delmål til det tidspunkt, hvor de slår en streg i sandet og vurderer, om de er kommet i mål eller ej. *Se figur.*

“Det vigtigste for os er at finde A’et, altså finde helt ind til borgerens egen motivation. Her er et eksempel: Når en af borgerne hver dag tager det samme tøj på, selv om hun synes, at det er vigtigt at skifte tøj, så gælder det om at finde hendes motivation for at skifte tøjet, så vi kan arbejde med det.”

### Film på iPad

Sammen med netop den borger har Julie Laura Jensen delt processen op i ganske små dele, hvor borgeren del for del får en opgave, der skal løses. En opgave er f.eks. at lægge det snavsede tøj til vask i en vasketøjskurv.

“Jeg kan f.eks. lave en lille film på hendes iPad, der viser hele processen, så hun bagefter kan se den igen og igen,” siger hun.

I den proces dokumenterer hun trin for trin og delmål for delmål, hvad der skal ske. Samlet set dokumenterer Julie Laura Jensen langt mere, end hun før har gjort.

“Før dokumenterede vi meget mere sporadisk og var heller ikke konkrete nok.”

Julie Laura Jensen er virkelig nede i den mindste detalje, når hun dokumenterer.

“Jeg skal f.eks. sige den samme sætning: ‘Det er mandag i dag, og du skal i bad’ igen og igen, når en af mine autistiske borgere skal i bad. Hvis en kollega får min vagt og ikke bruger præcis de samme ord, men f.eks. siger: ‘I dag skal du i bad’, så ender det hele med et skænderi, og borgeren kommer ikke i bad,” siger hun.

Derfor skal lige præcis den sætning skrives ind i Julie Laura Jensens dokumentation.

“Det ville være ærgerligt, hvis ikke vi kunne bruge de data, vi indsamler i vores arbejde,” siger hun •

levende og præge den hverdag, hvor vi møder borgerne.”

### Fra styring til læring

Det handler ikke bare om mål helt tæt på borgeren, som det f.eks. er tilfældet, når en svært handicappet lærer selv at føre skeen op til munden. Det afgørende er, at målene beskrives, så man kan handle efter dem.

Og det har ikke altid været tilfældet.

”Tidligere har nogle af vores mål været det, jeg vil kalde et middel. Vi har f.eks. sagt, at borgeren skal have støtte til rengøring, men det er ikke et mål at få støtte til noget. Det er først et mål, når vi kan sige, om det lykkes, eller om det ikke lykkes,” siger Susanne Strandkjær.

Hvis det handler om rengøring, kunne målet i stedet hedde, at borgeren om to eller tre måneder selv skal kunne gøre rent to gange om ugen. Medarbejderen kan så pinde målet ud i mindre delmål, så hun og borgeren undervejs hele tiden kan se, om der sker fremskridt. Moralen er her, at barren ikke skal sættes så højt, at medarbejder og borger ikke kommer i mål. Hellere et lidt nemmere mål og så løfte barren senere, efterhånden som det lykkes for borgeren at indfri mål eller delmål.

Den udvikling gemmer på muligheder for at give hinanden adskillige highfives. Forløbet giver også mulighed for løbende at evaluere indsatsen.

”Vi taler så meget om resultatbaseret styring, jeg vil hellere tale om resultatbaseret læring. Vi skal sætte os et mål og bagefter holde øje med, hvordan det går. Hvis ikke vi når det, skal vi reflektere over vores praksis og spørge, om det, vi gjorde, var forkert, eller måske at målet var helt håbløst, eller at borgeren i virkeligheden ikke var så motiveret, som vi troede. Vi justerer, i takt med at vi bliver klogere,” siger hun.

Jo bedre medarbejderne bliver til at definere mål og delmål sammen med deres borgere, desto flere muligheder er der for at evaluere deres indsats. Og det har ifølge Susanne Strandkjær været et nærmest blankt punkt i meget af den sociale indsats.

”Der er bare så meget brug for skarpe mål på velfærdsområdet. Vi bruger så mange penge og ved ikke ret tit, hvad der virker. Vi har ikke mange evidensbaserede metoder, og derfor er det tiltrængt, at vi reflekterer mere over, hvad der virker, og hvorfor det virker. Vi er nødt til at lave vores egen viden om, hvad der virker i praksis, og opbygge en kultur, hvor vi er mere undersøgende i forhold til, hvad der ser du til at virke.”

Det betyder, at den enkelte ansatte skal flytte sin egen viden om, hvad der plejer at virke, til den fælles dokumentationsbase.

”Mange medarbejdere har en god ide om, hvad der plejer at fungere, men den viden befinder sig oppe i den enkelte medarbejders hoved. Vi har ikke været gode nok til at samle viden og erfaringer på systematisk vis og bag-

efter reflektere over det og se nogle mønstre i det. Den systematik skal vi opbygge i vores arbejde,” siger hun.

### Kulturel turnaround

Alle medarbejdere, lige fra dem i frontlinjen ude ved borgerne og helt op i toppen af

Susanne Strandkjærs hierarki, har været på kursus for at lære de redskaber, som er nødvendige for at skabe den nye praksis, hvor mål bliver meget konkrete i den daglige praksis.

Hele organisationen er gearet til implementeringen. Enkelte medarbejdere har

## Mål flytter udsatte borgere i deres hverdag

Metode til opstilling af målbare mål, Social- og Handicapcentret Høje-Taastrup Kommune

Gennem det seneste halve år har 300 medarbejdere i Social- og Handicapcentret i Høje-Taastrup Kommune været på kursus i, hvordan de kan opstille konkrete mål for borgerens udvikling. Målene skal beskrives konkret og præcist, så medarbejderne efterfølgende kan indsamle relevante data og se, om borgeren nærmer sig de ønskede mål. Forudsætningen er borgerens accept. Uden accept – ingen udvikling.

### Specifikt

Målet er formuleret tydeligt, veldefineret og afgrænset. Både medarbejder og borger skal vide, hvad der skal opnås, og hvordan det skal ske.



”Målet er eksempelvis ikke, at vi skal give støtte til praktiske opgaver, men at en borger om 6 måneder selv kan gøre rent i sin lejlighed,” siger Jesper Ulm Jessen, områdeleder i Social- og Handicapcentret.

### Målbart

Medarbejderne (og borgeren) skal kunne dokumentere, at målet er nået, og at de ønskede ændringer er indtrådt.



”Målet skal beskrives, så vi kan måle på, om vi når det,” siger Jesper Ulm Jessen.

### Anerkendt og accepteret

Det er afgørende, at både borger og medarbejdere bakker op om målet.



”Åt i vores model er det vigtigste, fordi målet skal være accepteret af borgeren. Som medarbejdere skal vi søge det, der motiverer borgeren. Hvis ikke vi når målet, er det ofte, fordi vi ikke har fået borgerens accept af, at det var det mål, vi sammen skulle stræbe efter,” siger Jesper Ulm Jessen.

### Realistisk

Målet skal være realistisk og opnåeligt, og det skal kunne nås inden for den fastsatte tidsramme.



”Vi skal ikke sætte barren for højt, men hellere lidt for lavt. Det er enormt motiverende for både borger og medarbejder, når der er fremdrift,” siger Jesper Ulm Jessen.

### Tidsbegrænset

Det skal fremgå klart, hvornår målet skal være nået.



”Vi skal ikke bare have et mål om et eller andet ude i fremtiden; der skal sættes tid på. Målene handler i høj grad om læring. Vi skal blive klogere på, hvad der virker, og det kræver, at vi bliver bedre til at følge op. Vi er nødt til at have en deadline på to-tre måneder, for så har vi et udgangspunkt for at vurdere, om vi lykkes eller ej,” siger Jesper Ulm Jessen.

fået til opgave at være indpiskere, enten som feedbackmakker eller som dokumentatorer. Der skal med andre ord holdes fast i den nye praksis. Hele forløbet begyndte efter sommerferien sidste år, og Susanne

Strandkjær håber og tror, at hendes afdeling vil være i mål med ca. 80 pct. af omstillingsarbejdet til nytår.

Og økonomien? Ja, den spiller også ind. For hver gang en borger kan blive flyttet lidt

hurtigere fra et kommunalt botilbud til egen lejlighed, kan der spares mange penge. Her hjælper det, at medarbejderne bliver stadig mere opmærksomme på, hvad der virker, og hvad der ikke virker •

## Hjemmevejlederen:

# Delmål hjælper borgeren på vej

Som hjemmevejleder i Høje-Taastrup Kommune besøger Nina Borum Nielsen borgere, der kan have så alvorlige psykiske lidelser, at de aldrig kommer uden for en dør. Helt overordnet vil kommunen gerne hjælpe borgerne med at bryde deres isolation, men det mål er så tilpas overordnet, at Nina Borum Nielsen må oversætte det til noget, der er så konkret, at hun og borgeren i fællesskab kan handle efter det.

"Jeg bryder det store overordnede mål ned i en række delmål. Først kunne vi sige, at det ikke bare handler om at bryde isolationen, men måske at borgeren begynder at besøge vores kommunale værested. Så gør vi det til vores første delmål, at borgeren skal kunne gå ud af sin hoveddør, og at det skal ske måske en eller to gange om ugen," siger hun.

Processen med at gå fra det overordnede og ikke særligt præcise mål "at bryde borgers isolation" og til det helt konkrete mål "at gå ud ad hoveddøren" har været svært.

"Det er svært at finde så små og så konkrete mål, at det bliver målbart. Før i tiden tror jeg ikke, at jeg ville have defineret det helt ned

til, at det allerførst handler om, at borgeren skal ud af døren," siger hun.

Et problem har f.eks. været, hvordan man kan sætte tal på målet, så Nina Borum Nielsen hele tiden kan måle, om det går fremad.

"Jeg tror, at det handler om kultur, for vi har ikke været vant til at sætte tal eller antal på. F.eks. synes jeg, at det har været svært at sige, om det er en succes, hvis borgeren kommer ud af døren en gang om dagen eller en gang om måneden," siger hun.

I den proces kan Nina Borum Nielsen trække på sine kolleger. Alle har lige som hende selv været på kursus i, hvordan man opstiller mål, og hvordan man efterfølgende pinder målene ud i målbare delmål. Undervejs i processen fører hun et lille regnskab for, hvordan det går. En del af hendes arbejdstid går med dokumentation og indsamling af data fra de meget konkrete forløb sammen med borgeren.

"Dokumentationen er en del af vores arbejde. Vi skal jo ikke bare sidde og drikke kaffe med borgeren, fordi de mangler en ven, men hjælpe vedkommende videre. Når vi do-

kumenterer vores arbejde, kan vi bedre målrette vores indsats og den måde, vi samarbejder med borgeren på," siger hun.

Dokumentationen kan ske sammen med borgeren, og det har sine klare fordele.

"Nogle er skeptiske over for, hvad jeg siger og skriver, men hvis jeg gør det sammen med borgeren, kan det være med til at afmystificere processen," siger hun.

Den meget tætte dokumentation betyder også, at kolleger kan overtage Nina Borum Niensens arbejde, når hun er på ferie, eller hvis hun bliver syg.

"Jeg skal skrive så klart og tydeligt, at en af mine kolleger kan tage min plads og fortsætte arbejdet. Før var den viden, vi havde om borgerne, meget tavs, fordi den for det meste kun var inde i hovedet på os selv."

Nina Borum Nielsen er en af de såkaldte dokumentatorer, der er tilknyttet de enkelte team. Dokumentatorerne har ud over deres egne sager en slags supportfunktion, hvor de hjælper kollegerne med at definere og beskrive mål, så hver enkelt medarbejder bedst muligt kan dokumentere sin indsats •

## Borgeren:

# Fra kontanthjælp til universitet

Hvis alt går vel, begynder Torben Hjortborg efter sommerferien med at læse til farmaceut på Københavns Universitet. Den oplysning vil for rigtig mange unge ikke være noget særligt, men for 23-årige Torben Hjortborg er det stort.

"Det er meget motiverende for mig at skulle i gang med en uddannelse. Det er et bedre liv at være studerende end at være på kontanthjælp. Til sidst kan jeg jo tjene mine egne penge," siger han.

Torben Hjortborg bor i Høje-Taastrup Kommune og er en af de første 25 borgere, der har gennemgået kommunens nye borgerforløb. Det er her, medarbejdere og borgere i fællesskab opstiller mål for borgers udvikling over en periode på f.eks. seks måneder.

Den hjælp har Torben Hjortborg haft brug for. Han har før prøvet at være studerende,

men han droppede ud efter et år. På trods af den oplevelse var han helt sikker på, at han ville i gang med at studere igen. Men det kom han ikke. I stedet begyndte han en tilværelse på kontanthjælp.

"Jeg interesserer mig for rigtig mange forskellige ting og kunne ikke bestemme mig for, hvad jeg skulle læse. Jeg sprang hele tiden fra den ene uddannelse til den anden."

## Egen guide i uddannelsesjungle

På et tidspunkt havde Torben Hjortborg interesseret sig for hele 20 forskellige uddannelser uden at kunne beslutte sig for, hvilken det så skulle være. Og det er her, at borgerforløbet kommer ind i billedet. Som det første bliver målet med forløbet tydeliggjort, og i Torben Hjortborgs tilfælde var det en afklaring af, hvilken uddannelse han skulle begynde på.

Derefter fik han hjemmearbejde for, hvor han trin for trin skulle undersøge og afklare ud fra en række kriterier, hvilken af de 20 uddannelser han var mest motiveret for at begynde på.

"Jeg har mange gange siddet sammen med en medarbejder, hvor jeg hele tiden fik små opgaver, hvor jeg skulle undersøge, hvad hver enkelt uddannelse kunne byde på. Jeg er blevet holdt fast på mit eget mål, så jeg ikke kunne blive ved med at komme med nye ideer til, hvad jeg så kunne læse," siger han.

For ham har det trinvise forløb med rigtig mange små delmål været et pres "på den gode måde", som han forklarer.

"Jeg er meget glad for den hjælp, jeg har fået. Jeg kunne have brugt flere år på at finde ud af, hvad jeg skulle vælge. Forløbet har speedet processen op, og nu har det hele taget godt et halvt års tid," siger han •