

# Hvordan lærer man af andres erfaringer?

Af Birgit Blumenfeld, udviklings- og uddannelseskonsulent, Vejle Amt

**Hvorfor er personalemøder, overlap og skriftlig dokumentation af det pædagogiske arbejde vigtigt? Birgit Blumenfeld har i fire måneder studeret et nystartet enkeltmandsprojekt. I denne artikel beskriver hun, hvordan vi bruger forskellige former for viden i det pædagogiske arbejde, og hvordan vi kan sikre, at vi reflekterer, dokumenterer og deler vores erfaringer og viden med andre.**

Det lyder ofte fra ledere og medarbejdere, der starter et nyt enkeltmandsprojekt op, at der er tale om en så unik situation, at der ikke kan hentes viden fra andre. Begrundelsen er, at netop deres beboer udviser en adfærd, der er så atypisk, at det er nødvendigt at etablere et enkeltmandsprojekt<sup>1</sup>. Men det er en forudsætning for, at der kan ske udvikling, at medarbejderne er i stand til at dokumentere, overføre og dele viden på flere måder og fra forskellige situationer.

## Studiet af et enkeltmandsprojekt

Som uddannelseskonsulent i et amt har jeg i flere år været optaget af, hvordan det socialpædagogiske område kan dokumentere og dele den viden, der produceres igennem erfaringsbaserede læreprocesser i det praktiske arbejde med beboere og brugere. Derfor var det en kærkommen lejlighed for mig, at jeg i forbindelse med mit

masterprojekt på Danmarks Pædagogiske Universitet fik mulighed for at studere et nystartet enkeltmandsprojekt i en periode på fire måneder. Dette enkeltmandsprojekt er etableret omkring en enkelt bruger, der har en så problemskabende adfærd, at personen ikke kan rummes i et almindeligt amtsligt specialtilbud. I projektet er der foruden lederen ansat 9 medarbejdere, hvoraf de 5 har en pædagogisk uddannelse.

## Viden om beboeren

Det er en naturlig tankegang at anse den viden, der handler om den unikke beboer, for at være den vigtigste viden, og derfor den viden vi vil søge efter. Ofte forgæves, idet viden om netop de problemstillinger, der er i fokus hos den beboer, som skal flytte ind i projektet, ikke findes endnu. Men den viden, som medarbejderne således leder forgæves efter, er ikke den eneste form for viden, som kan være relevant i forhold til at etablere et nyt enkeltmandsprojekt.

---

<sup>1</sup> En særforanstaltning beskrives som en særlig og ressourcetung foranstaltning overfor en borger, der har en så problemskabende adfærd, der gør, at vedkommende ikke kan rummes i et almindeligt amtsligt specialtilbud. Definitionen på en særforanstaltning indeholder tillige, at den samlede årlige driftsudgift skal udgøre minimum 1 mio. kr. ([www.vidensteam.dk](http://www.vidensteam.dk))

## Andre former for viden

Der findes andre former for viden. Viden om det organisatoriske og strukturelle omkring driften af et enkeltmandsprojekt. En viden, der vil kunne afværge mange uhensigtsmæssigheder omkring et enkeltmandsprojekt. Uhensigtsmæssigheder i form af personaleflugt, sygemeldinger, manglende fastholdelse af den pædagogiske viden i forhold til beboeren osv., hvilket blandt andet kan udtrages af den første rapport om enkeltmandsprojekter fra 1998.<sup>2</sup>

## Fire former for viden

Med inspiration hentet fra teorier om transfer<sup>3</sup> og videndeling<sup>4</sup> vil jeg dele den viden, som anvendes i et enkeltmandsprojekt, op i fire former.

### A. Den faglige viden

Det er den personlige og pædagogiske/faglige viden den enkelte leder eller medarbejder har erhvervet igennem uddannelse og praktisk arbejds erfaring. Det er den personlige og faglige viden hos medarbejderne i et enkeltmandsprojekt, der i høj grad er en forudsætning for, at der kan ske en stabilisering og en udvikling af den beboer, som er i projektet.

### B. Den objektbaserede viden

---

<sup>2</sup> Vidensteam, rød rapport fra 1998 ([http://www.vidensteam.dk/public\\_upload/Rapport1998.htm](http://www.vidensteam.dk/public_upload/Rapport1998.htm))

<sup>3</sup> Mark Tennant: *Is learning transferable?* In D. Boud & J. Garrick (eds.) *Understanding Learning at Work*. London: routledge, 1999

<sup>4</sup> Peter Holdt Christensen: *Vidensdeling - perspektiver, problemstillinger og praksis*, Handelshøjskolens Forlag, København 2004.

Det er den viden, der relaterer sig direkte til beboeren, fx viden om beboerens diagnose, adfærd og behandlingsmuligheder. I et enkeltmandsprojekt vil meget af denne viden først genereres i forbindelse med, at der arbejdes målrettet med beboeren.

### C. Den koordinerende viden

Den kan beskrives som den viden, der sikrer, at den faglige viden koordineres, således at der kan ske en fælles og målrettet indsats fra personalets side i forhold til beboeren. Den koordinerende viden skabes ved, at medarbejderne på f.eks. personalemøder eller i supervision drøfter, hvordan arbejdet skal udføres, laver strukturer og regler for den pædagogiske indsats for beboeren, opstiller nye delmål m.v.

### D. Den relationsbaserede viden

Det er viden om, hvor viden hentes fra og hvem, der ved hvad. Eksempelvis vil brug af netværk (tidligere kolleger, erfa-gruppe mv.) være en måde, hvorpå viden kan hentes. Også søgning på Vidensteamets hjemmeside eller anden søgning på Internettet vil jeg betragte som relationsbaseret viden.

Den objektbaserede viden er kun i begrænset omfang tilgængelig ved starten af et enkeltmandsprojekt, og vil først genereres i selve projektet. Hvis vi derfor retter vores opmærksomhed mod de tre andre former for viden, den personlige/faglige, den koordinerende og den relationsbaserede viden, vil der åbne sig en mulighed for at overføre viden fra allerede etablerede enkeltmandsprojekter til nye enkeltmandsprojekter. Disse tre former for

viden vil jeg i denne sammenhæng betegne som strukturelle faktorer.

### Når budgettet strammer

I forbindelse med etableringen af et enkeltmandsprojekt er der afsat et budget, som den ansvarlige leder skal overholde. Langt den største del af budgettet er lønudgifter og kun en lille del er afsat til andre udgifter. Budgettet vil således være en styrende faktor for en række tiltag og aktiviteter.

### Når der spares på personaleaktivitet

Der skal ikke meget fantasi til at forestille sig, at en afdelingsleder vil vurdere, at der kan slækkes lidt på mødehyppigheden, hvis der er sygdom eller meget afspadsring blandt personalet. Hun kan måske være fristet til at aflyse et personalemøde, hvis hun på forhånd ved, at fremmødet vil være stærkt reduceret. Der kan være perioder, hvor personaleressourcerne er så få, at vagtplanen dårligt kan nå sammen, fordi der skal afvikles ferie, eller der har været hårdt brug for de vikartimer, som er afsat. I sådanne perioder vil mange afdelingsledere vælge at spare på de timer, der anvendes til overlap mellem det personale, der møder ind til arbejdet og dem, der får fri. Eller der spares på fælles mødeaktivitet i form af personalemøde, supervision eller refleksion. Afdelingslederen i det projekt, som jeg fulgte, udtrykte det således: *”Det man tjener på gyngerne sættes til på karrusellerne.”*

### Viden udvikles i personalets møder med hinanden

For at opnå det eftertragtede faglige udviklingsmiljø, hvor viden genereres, fastholdes igennem dokumentation, overføres og deles, er det nødvendigt at have lige så stor opmærksomhed rettet mod de strukturer i organisationen, der er med til at binde et enkeltmandsprojekt sammen, som den opmærksomhed, der rettes mod selve den pædagogiske kerneydelse.

I forbindelse med mit masterprojekt, hvor jeg fulgte et nystartet enkeltmandsprojekt, gjorde jeg den iagttagelse, at der skete faglig udvikling og blev skabt objektbaseret viden i projektet i vid udstrækning. Der blev skabt udvikling og genereret viden, som blev delt blandt alle medarbejderne i forbindelse med overlap, refleksionsseancer og personalemøder.

### Plads til fælles refleksion

Men i perioder, hvor afdelingslederen af sparehensyn havde afskaffet overlap og flere personalemøder var blevet aflyst, udtrykte medarbejderne bekymring for, om alt det de havde opnået, den faglige viden, gode resultater og beboerens udvikling ville gå tabt, fordi den ikke blev genstand for en fælles refleksion og efterfølgende fastholdt i skriftlig form.

### Hvad er viden?

Viden er, som Lars Qvortrup, i sin bog om Det vidende Samfund, siger, svært at definere entydigt. Jeg vil i denne sammenhæng, ligeledes med inspiration fra Qvortrup, definere viden som *reflekteret kunnen*. Dvs. viden opstår, når medarbejderne diskuterer og reflekterer over det, de kan og gør. Derfor er den mundtlige videndeling, der finder sted i

overlap, i refleksionsseancer, i supervisionen og på personalemøderne afgørende.

### At skrive ned og fastholde viden

Den mundtlige videndeling er også en forudsætning for, at den faglige objektbaserede viden kan gøres skriftlig og *bliver* skrevet ned. Ved at skrive viden ned, kan den erhvervede viden fastholdes og dokumenteres. Hvorefter den kan gøres til genstand for overførsel til andre udenfor det enkeltmandsprojekt, hvor den er skabt.

### Arbejdsstrukturen skaber refleksion og videndeling

Ved etableringen af et enkeltmandsprojekt er der ofte fra start skitseret en struktur, hvori indgår personalemøder, tid til overlap samt supervision. Herudover er der den skriftlige del af det pædagogiske arbejde i form af fx dagbog, meddelelsesbogen samt handleplaner og opfølgning herpå. Det er disse strukturer, der giver mulighed for, at medarbejdernes faglige viden koordineres. Når man koordinerer denne viden, er der mulighed for at skabe en fælles og målrettet indsats i forhold til beboeren. Koordineringen giver ligeledes mulighed for, at medarbejderne får en viden om, hvem der ved hvad og om, hvor man kan hente yderligere viden. Det er tillige strukturen eller de mere organisatoriske forhold, der er afgørende for, at den objektbaserede viden bliver fastholdt i en skriftlig form til gavn for andre end de medarbejdere, der er involveret i enkeltmandsprojektet.

Det er således de strukturelle faktorer, der er forudsætningen for, at de tre typer af viden: den faglige, den koordinerende og den

relationsbaserede viden kommer til udfoldelse og kan deles og videregives til interessenter udenfor enkeltmandsprojektet. Ved at holde lige så fast i mødeaktivitet, overlap, skriftlighed om faglig indsats, mål og opfølgning som i det daglige pædagogiske arbejde, vil viden kunne fastholdes og deles. Dermed kan man videregive sin viden, lære af andres erfaringer og yde en bedre pædagogisk indsats.