

Bæredygtig inklusion gennem community dannelse

Østagergaard - fællesskaber og inklusion

From, Ditte-Marie; Holm, Jesper; Olesen, Birgitte Ravn; Sørensen, Henrik; Øvre Sørensen, Nelli

Publication date:
2015

Document Version
Også kaldet Forlagets PDF

Citation for published version (APA):
From, D.-M., Holm, J., Olesen, B. R., Sørensen, H., & Øvre Sørensen, N. (2015). *Bæredygtig inklusion gennem community dannelse: Østagergaard - fællesskaber og inklusion*. Roskilde Universitet.

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact rucforsk@kb.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Bæredygtig inklusion gennem community dannelse

Østagergaard - fællesskaber og inklusion

Ditte-Marie From, Jesper Holm, Birgitte Ravn Olesen, Henrik Sørensen, RUC
og Nelli Sørensen, UCSJ



1-10-2015

Indholdsfortegnelse

Kapitel 1: Indledning og læsevejledning.....	3
1.1 Rapportudkastet som et redskab til ny forståelse	4
Kapitel 2: Problemstilling og metode	6
2.1 Baggrund.....	6
2.2 Formål.....	6
2.3 Metode	7
Kapitel 3: Hvad er bæredygtig inklusion?.....	12
3.1 Fra institutionalisering over normalisering til inklusion	14
3.2 Historiens genkomst i den aktuelle praksis	18
3.3 Orkestrering af sociale tilbud mellem modsatrettede omsorgsdiskurser.....	21
Kapitel 4: Historiske forudsætninger for bæredygtig inklusion	25
4.1 Pionerfasen.....	25
4.2 Differentieringsfase og begyndende integrationsfase 2009-2015.....	28
Kapitel 5: Kvaliteter i Østagergaards inklusionspraksis.....	32
5.1 Østagergaards profil	32
5.2 Kvaliteter i forhold til bæredygtig inklusion	34
5.3 Nødvendiggørelse.....	34
5.3 Ungdomsmiljø.....	38
5.4 Menneskesyn.....	42
Kapitel 6: Dilemmaer og problematikker i forhold til bæredygtig inklusion.....	46
6.1 Nødvendiggørelse.....	46
6.2 Ungdomsliv	51
6.3 Menneskesyn.....	54
6.4 Organisations- og ledelsesdilemmaer	55

Kapitel 7: Fremtidsperspektiver i forhold til bæredygtig inklusion.....	57
Kapitel 8. Sammenfatning	61
Litteraturliste.....	67

Kapitel 1: Indledning og læsevejledning

Bæredygtig inklusion gennem community dannelse er et forsknings- og udviklingsprojekt finansieret under Region Sjællands Socialafdeling. Det har som mål at undersøge, om og i givet fald hvordan det er muligt gennem orkestrering af forskellige former for fællesskaber på, mellem og udenfor sociale tilbuds matrikler, at give mennesker med middelsvære psykiske og evt. fysiske funktionsnedsættelser mulighed for i højere grad at realisere et liv i mødet med en større del af det omgivende samfund. Hertil gennemfører vi grundige casestudier af frontløbere på området, Marjatta og Østagergaard, besøg på andre community lignende tilbud, og endelig reviews af skandinaviske bestræbelser i samme retning

De to socialpædagogiske tilbud, Marjatta og Østagergaard arbejder allerede med at forberede og inkludere unge og voksne udsatte med forskellige udfordringer. I projektet skal de to socialpædagogiske tilbud arbejde sammen med hinanden ved at spejle og spørge ind til hinandens praksis for at videreudvikle den bæredygtige inklusion gennem udvikling af kvaliteten af det socialpædagogiske arbejde; dels indenfor organisationen dels udforske mulighederne for yderligere bæredygtig inklusion med aktører i deres lokalsamfund eller netværk. Til at bidrage til denne proces er forskere fra Roskilde Universitet og University College Sjælland involveret.

Formålet er at undersøge forudsætninger for og dokumentere kvaliteten i en praksis for bæredygtige fællesskaber og inklusion; en praksis der understøtter brugernes netværk og inklusion. Det gør vi ved at undersøge rammerne for community dannelse i og omkring de to socialpædagogiske tilbud, professionernes virke heri, og brugernes erfaringer i at indgå heri. Erfaringer med denne udviklingsproces deles med andre interesserede socialpædagogiske tilbud på Sjælland. Med projektet ønsker vi at skabe viden på det enkelte socialpædagogiske tilbud om, hvordan det er muligt at øge bæredygtig inklusion gennem en tættere kontakt til (andre) lokale aktører som virksomheder, forretningsliv, frivillige organisationer, aftenskole mv. og at udvikle metoder til tværorganisatorisk læring, der kan understøtte brugernes inklusion. Denne proces markerer en overgang for det socialpædagogiske tilbud som institution til en selvforståelse som community. Derfor har vi kaldt projektet 'Bæredygtig inklusion gennem community dannelse'. Endelig skal erfaringer fra projektet forankres i UCSJs efteruddannelsesstilbud til gavn for hele regionen, hvor der skal skabes klynger af aktionslæringsnetværk blandt regionens og kommunernes socialpædagogiske tilbud, der understøtter opbygning af bæredygtig inklusion gennem community-dannelse i et bredere felt.

Mål

- **At dokumentere inklusionspraksis på aktørniveau:** Påvisning af kvalitet i forhold til at føle sig inkluderet, som brugere oplever ved at indgå i forskellige arbejds-, uddannelses-, bo- og kulturfællesskaber. Fokus er på to forskellige socialpædagogiske tilbud for unge og voksne med psykiske og evt. funktionsnedsættelser i Region Sjælland, og deres inklusionspraksis.
- **At dokumentere inklusionspraksis på ressource- og organisationsniveau:** Analysere og udpege de forhold i og omkring tilbuddene, der danner forudsætninger for bæredygtige sider af ovenstående typer af fællesskaber. Derigennem også organisationernes aktuelle netværk med omgivelserne.

1.1 Rapportudkastet som et redskab til ny forståelse

Den følgende rapport er et udtryk for den første undersøgende del af projektet, der lægger op til den senere udviklingsdel i projektets andet år. Derfor skal teksten først og fremmest forstås som et redskab til at skabe ny forståelse i den interne offentlighed mellem projektets forskere, ledere og medarbejdere. Det er vigtigt for læsningen, at teksten betragtes som et internt dokument for den enkelte organisation, der kan bidrage til at skabe konstruktive samtaler om bæredygtig inklusion - snarere end et udkast til en offentlig rapport, der skal kunne læses af en bred politisk og pædagogisk offentlighed. Således har de to case-organisationer fået hver deres interne rapport.

Rapportens tekster er fortolkninger af udsagn fra interviews og workshops, hvor medarbejdere og elever har fortalt om deres forståelse af den daglige praksis. I dette tekstudkast befinder bearbejdning af det store interviewmateriale sig stadig på et praksisnært niveau, hvor der ofte er tale om en bearbejdning af organisationens eget perspektiv. Forskernes fortolkninger i teksten er endnu ikke indrammet af et sammenhængende teoretisk perspektiv med tydelige hypoteser om forudsætninger for bæredygtig inklusion. Vi vil først have et bud derpå efter nærværende studie og beslægtet analyse for Marjatta, et litteraturstudie i Norden om community baseret inklusion af voksne via sociale tilbud, udviklingsarbejde omkring de to organisationer i 2016, og en politisk styringsdialog om bæredygtig inklusion i 2016.

Den ovenstående tilgang er udtryk for en bevidst forskningsstrategi kaldet 'aktionsforskning'. Aktionsforskning er karakteriseret ved at være en socialvidenskabelig tilgang, hvor ambitionen ikke kun er at producere forskning 'om' mennesker. Det er også ambitionen at inddrage 'studiefeltet' som medforskere. Det betyder, at grundbegreberne i dette forskningsprojekt ikke kan fastlægges af forskerne alene, men må skabes i samspil med jer som medreflekterende praktikere. Derfor vil vi bede om at læse teksten som et udspil til en videre samtale, hvor konklusioner og fortolkninger stadig er foreløbige udspil.

I et aktionsforskningsprojekt viser forskningens resultater sig ikke blot i tekster som denne, men også gennem den læring og praksisudvikling, som denne tekst gerne skulle være med til at facilitere i forhold til at skabe ny inklusionspraksis i begge organisationer. Projektets undersøgende forskningsdimension bliver integreret i de prøvende 'aktioner', som skal planlægges i efteråret og udfoldes i projektets andet år. Derfor skal den følgende tekst også læses som en forberedelse til udviklingsprojekter. Vi håber på, at teksten og vores videre samtaler kan bidrage til at igangsætte praksisudvikling og læreprocesser i organisationen, som ikke ville være indtruffet uden synergien i mødet mellem de to organisationer og os som forskere.

'Bæredygtig inklusion' som åbent pejlemærke

Projektets overskrift 'Bæredygtig inklusion gennem community dannelse' skal derfor betragtes som et åbent pejlemærke, der først kan defineres i takt med, at hele forskningsprojektet udfolder sig i feltet mellem forskere og de to organisationer. 'Bæredygtig inklusion' kan på den ene side betragtes som et socialt og materielt-praktisk fænomen, der allerede delvist er til stede i og omkring de to organisationer – både i et historisk tilbageblik og i den aktuelle praksis. På den anden side er 'bæredygtig inklusion' også udtryk for en utopisk horisont for det socialpædagogiske arbejde med udsatte mennesker, der peger fremad mod nye muligheder, som endnu ikke er realiseret i og omkring de to organisationer.

Vores mål med dette udkast er at åbne en samlet horisont, der både peger på organisationens historiske forudsætninger, den nutidige inklusionspraksis med både kvaliteter og dilemmaer samt fremtidige udviklingsmuligheder i retning mod bæredygtig inklusion. Denne tankegang skulle gerne fremgå af nedenstående kapitelorganisering.

I **kapitel 2** redegør vi kort for problemstillinger, arbejdsproces og metode, der ligger til grund for rapportudkastet.

I **kapitel 3** gives en rammefortælling om betydningen af 'bæredygtig inklusion' i det samfundsmæssige felt mellem normalisering og inklusion. Hvordan passer projektet ind i den historiske normaliseringsperiode og den gældende inklusionsdiskurs?

I **kapitel 4** rekonstrueres de dele af organisationens historie, som kan bidrage til at skabe en forståelse for organisatoriske og samfundsmæssige forudsætninger for den aktuelle inklusionspraksis.

I **kapitel 5** fokuseres på de særlige kvaliteter i den aktuelle praksis, der peger i retning mod bæredygtig inklusion. Mange af de kvaliteter, som beskrives i kapitel 5, rummer dilemmaer og udfordringer i den konkrete praksis.

I **kapitel 6** har vi søgt at fremskrive nogle af disse, som de kom til udtryk i observationer og interviews med medarbejdere og elever.

I **kapitel 7** sammenfattes og fortolkes nogle af de planer og visioner om fremtiden, som medarbejdere og ledere har delt med os i interviews.

I **kapitel 8** gives en sammenfatning af udvalgte elementer fra rapporten.

Et billede af 'community dannelse' eller organisationens praksisfællesskab?

Til sidst skal der gøres opmærksom på, at vi i denne tekst udelukkende trækker på interviews og observationer indenfor organisationen selv. Det betyder, at der snarere er tale om en skitse af organisationens praksisfællesskab, end der er tale om en skitse af den 'community dannelse', som udspiller sig i rummet mellem organisationen og dens omgivelser. Når vi bruger ordet 'community' er der således kun tale om organisationens egne forestillinger om og erfaringer af udveksling med omgivelserne, og ikke om forestillinger og erfaringer fra de eksterne partnere, der møder organisationen udefra.



Kapitel 2: Problemstilling og metode

I dette kapitel redegør vi for formålet med denne rapport og det empiriske arbejde, som danner grundlag for analyser af kvaliteter, problematikker og dilemmaer i forhold til at arbejde med bæredygtig inklusion.

2.1 Baggrund

Region Sjællands Socialområdeafdeling udbød i 2014 ressourcer til at forske i praksisser i regionens sociale tilbud. Her blev lagt vægt på, at man ønskede forslag til forskningsprojekter, som kan "undersøge og dokumentere kvaliteten i den indsats, der leveres af sociale tilbud i Region Sjælland med henblik på at skabe basis for udvikling af det socialpædagogiske arbejdsfelt i forhold til de målgrupper, der er omfattet af de regionale tilbud", og at "undersøge og dokumentere kvaliteten i de sociale tilbuds indsatser rettet mod at skabe intenderede forandringer for/hos borgerne med henblik på inklusion i samfundet." (jf. Socialområdets udbudsmateriale).

I arbejdet med at opfylde disse forventninger har vi foretaget et litteratur-review over skandinaviske studier af "inklusion i fællesskaber" på området for voksenhandicappede og et projekt- og ekspertreview på skandinaviske, fortrinsvis danske udviklingsprojekter indenfor samme felt, der har fundet sted i de nordiske lande (se særskilt rapport herom).

Derudover har vi haft en proces med de to involverede institutioner, Marjatta og Østagergaard, og foretaget observationer og interviews med unge, medarbejdere og ledere på de to steder. Denne rapport er resultatet af disse aktiviteter.

2.2 Formål

I denne rapport er målet at analysere Østagergaards historie, organisation, ledelse, økonomi og daglige praksis. Målet er at udpege forhold, som har betydning for, hvordan, man i dag ser sig selv og arbejder med bæredygtig inklusion. Historien søges set i lyset af en generel fortælling om inklusion. Herefter søger vi at skrive kvaliteter ved Østagergaards måde at være community på, frem. Vi ser fx på, hvad unge, medarbejdere og ledelse fortæller om dét at indgå i et fællesskab og på, hvordan de ser på betydningen af at have en landbrugsproduktion som ramme om fællesskabet. Når kvaliteterne, som de opleves af de forskellige aktører, er skrevet frem, søger vi at udfordre disse ved at se på, hvordan der også er dilemmaer i den daglige praksis; hvordan håndterer man f.eks., at der skal 10 kg mel af sted til en fin restaurant, når Amanda¹, som arbejder i Mølleriet, har kærestesorg og kun kan græde og gå i vejen?

Tanken er, at nærværende rapport (og en lignende fra Marjatta) skal kommenteres og give anledning til drøftelser på og mellem Marjatta og Østagergaard. Herefter gennemføres en samlet analyse af såvel historiske forhold som aktuelle kvaliteter og problematikker, der kan danne grundlag for en mere almen forståelse af, hvordan bæredygtig inklusion kan forstås og praktiseres og hvilke kvaliteter og udfordringer, der knytter sig hertil.

¹ Alle navne på unge og medarbejdere er fiktive, mens ledere i hovedreglen omtales med eget navn.

Vores ambition har været at skrive kvaliteter og udfordringer i forhold til bæredygtig inklusion frem på en måde, som giver rum for, at de såede frø, de spirende forandringer og de skrøbelige frugter af det arbejde, der udføres, får fylde på en måde, som ikke er mulig i mere formelle – og oftest mere kvantificerbare – beskrivelser af socialpædagogiske aktiviteter.

2.3 Metode

Denne rapport bygger, som allerede nævnt, på to faser; første fase, hvor medarbejdere, ledere og forskere mødtes for at skabe fælles forståelse af bæredygtig inklusion, komme på besøg hos hinanden og i workshops indkredse kvaliteter og udfordringer i egen organisation, og anden fase, hvor forskerne observerede og interviewede unge, medarbejdere og ledere, samt udførte dokumentanalyser med henblik på at undersøge såvel historie som aktuelle organisatoriske vilkår og praksisser, som de opleves af medarbejdere, ledere og unge i de to communities.

Fase 1: Fælles forståelser; kvaliteter og udfordringer i forhold til at arbejde med inklusion

Det fælles udforskningsforløb er foregået på to heldags workshops, hvor ledelses- og medarbejderrepræsentanter og forskere har deltaget, samt via mail-korrespondance mellem forskere og det enkelte sted, som på grundlag af medarbejdermøder har udpeget områder, de så som relevante at sætte fokus på.

Første workshop foregik på Marjatta. Her havde vi først en præsentationsrunde, en introduktion til projektet og begrebet bæredygtig inklusion. Derpå fik vi en rundvisning, hvor det viste sig, at der var mange problemstillinger og gode ideer, som inspirerede til gensidig udveksling mellem ledere og medarbejdere fra de to communities.

Herefter arbejdede aktører fra de to steder i adskilte grupper med henblik på at fremlægge kvaliteter og udfordringer ved måden at arbejde med inklusion i deres community. Dagen afsluttedes med at disse blev fremlagt i plenum.

Marjatta om god inklusionspraksis	Østagergaard om god inklusionspraksis
<ul style="list-style-type: none"> • Basar • Omvendt inklusion • Kulturelle arrangementer • Arbejdsfællesskaber • Udviklingsfællesskaber 	<ul style="list-style-type: none"> • Nødvendiggørelse • Ungdomsmiljø • Menneskesyn

Marjatta om udfordringer for inklusion	Østagergaard om udfordringer for inklusion
<ul style="list-style-type: none"> • Fællesskabet lukker sig • Mindre grad af fornyelse – konkret praksis og overordnet perspektiv • Mangler beskyttede jobs – økonomiske hindringer 	<ul style="list-style-type: none"> • Lokalsamfundet – øvrig samfundsudvikling • Størrelse – holde fast i værdier • Alderdom/beboere med begyndende demens

Vi vælger ikke at gå i dybden med disse punkter her, da de, der udvælges som særligt relevante, udfoldes senere i denne rapport.

Medarbejdere og ledere tog hjem fra første workshop med en bunden opgave: *Afklar i jeres community, hvilke områder, I særligt gerne vil have, at vi har fokus på, når vi skal udforske arbejdet med bæredygtig inklusionspraksis hos jer.*

Det førte til følgende punkter:

Marjatta	Østagergaard
Bæredygtig inklusion igennem community dannelse <ul style="list-style-type: none"> • på Bredeshave med ungdomsuddannelsen; hvordan finder de unge arbejde og bolig, og hvilke ønsker har de for det? • på værkstederne - café, havehold og butik (der sælger produkter fra Marjattas andre værksteder) • i kulturlivet og uddannelserne (omvendt inklusion) 	Vi vil gerne have fokus på beskæftigelsen og STU, særligt elever på værkstederne Snedkeri, Mølleri, Landbrug(mark) og evt. hestelinje. Vi er særligt interesserede i, at I fokuserer på aktiviteter, der berører områder, som har eller kunne have del i socialøkonomisk virksomhed/aktivitet.

Anden workshop tog udgangspunkt i fremlæggelserne på første workshop og ovenstående punkter, som de to communities ønskede yderligere fokus på.

I Marjattas leder/medarbejdergruppe formuleres mange temaer som relevante. Fokus ender med at blive på følgende fire spor:

1. Ungdomsliv-venner-elevmøder-drømme/ønsker
2. Arbejdsliv-kollegaer-identitet-drømme/ønsker
3. Bredeshave-omvendt inklusion-netværksdannelse-drømme/ønsker
4. Livet på bostederne-forberedelse til nye fællesskaber-drømme/ønsker

I Østagergaards leder/medarbejdergruppe holdes der grundlæggende fast ved de tre temaer, som blev formuleret på første workshop og de fokuspunkter, som herefter blev besluttet på et medarbejdermøde:

Nødvendiggørelse – hvordan sikrer vi, at det vitterlig er et nødvendigt arbejde og ikke blot et postulat?

Vi bruger meget tid på den socialøkonomiske virksomhed og fonden (landbrug og mølleri), som køkkenet er afhængig af. Hvordan får vi idealet om at levere varer af høj kvalitet til at gå op med vores særlige medarbejderes trivsel? Hvor meget kan vi rumme – hvor meget virksomhed kan det bære? Hvordan skaber vi arbejdspladser, hvor indretning og arbejdsprocesser understøtter, at vi har gode uddannelses- og arbejds muligheder?

Ungdomsmiljø

De unge på Østagergaard er en heterogen gruppe, næsten alle er sent udviklede, mange har dertil psykiatriske og/eller psykosociale problematikker at slås med. Nogle elever kan være i landbruget og håndtere de større maskiner, andre er i gartneriet, hvor kravene i højere grad kan tilpasses den enkelte. Lykkes det at skabe en ungdomskultur? Kommer "stærke unge" ned i gartneriet og får en kop kaffe og en

snak? Vi arbejder benhårdt på, at de unge respekterer hinanden og giver hinanden et ungdomsmiljø, hvor der dannes venskaber. Der er ikke en mobning, og rigtig mange siger, at det er første gang, de oplever at have venner.

Menneskesyn

Vi har stærke værdier omkring at se, anerkende og værdsætte den enkelte for hans eller hendes særlige måde at være i verden på. Vi tror, at det er derfor vi ikke har problemer med mobning, selvom mange af – særligt vores bedst fungerende elever, der kommer fra folkeskolen – har oplevet at blive mobbet. Men hvad siger de unge om det? Hvordan oplever de at blive set og hørt?

De tre fokuspunkter skal beskrives og analyseres med udgangspunkt i beskæftigelsen og STU, særligt elever på værkstederne Snedkeri, Mølleri, Landbrug(mark) og evt. hestelinje. (Mail 24.3.15 og referat af workshop 26.3.15).

Udover rundvisning på Østagergaard, så bød dagen på konkret planlægning af interviews og observationer og kortlægning af vigtige netværk i og omkring de valgte fokusområder. Her var fokus på skitse af

- beboernes netværk ud fra de valgte aktiviteter mellem arbejde, uddannelse
- organisationens og medarbejdernes netværk, der danner baggrund for aktiviteter
- forvaltning, finansiering, kultur, vidensudvikling, vareudveksling osv.

De udarbejdede skitser kom til at danne udgangspunkt for de senere observationer og interviews af den historiske og organisatoriske dimension af bæredygtig inklusionspraksis. Anden workshop blev afrundet med forskernes afsøgning af, hvilke nøglepersoner, det vil være relevant at interviewe i og udenfor organisationen for at få et billede af historiske forudsætninger og samarbejds- og beslutningsprocesser bag tilblivelsen af de udvalgte aktiviteter for beboerne.

Fase 2: Interviews og observationer; kvaliteter og udfordringer i forhold til at arbejde med inklusion

I forlængelse af de fokuspunkter, som blev udpeget på de to workshops, har vi foretaget interviews med unge, ledelse og medarbejdere med henblik på at få indsigt i deres oplevelser, forståelser og erfaringer knyttet til arbejde med at skabe inklusion.

Interviews og observationer på Marjatta	Interviews og observationer på Østagergaard
2 observationsdage af unge	3 observationsdage af unge
2 observationsdage af medarbejdere	2 observationsdage af medarbejdere
9 interviews med unge 19-42 år	7 interviews med unge
2 gruppeinterviews med medarbejdere	1 individuelt interview med medarbejder
3 gruppeinterviews med ledere og medarbejdere	1 gruppeinterview med medarbejdere
4 interviews med ledere	1 individuelt interview med leder
	1 gruppe interview med ledere

De unges perspektiv er undersøgt gennem sociologiske observationsstudier af de fællesskaber, hvor de unge deltager i konkrete bo-, fritids- og arbejds kontekster. Kort sagt sammenhænge, hvor de har mulighed for at indgå i sociale relationer med andre. Medarbejdernes perspektiv udforskes i forhold til såvel

forståelse af og erfaringer med inkluderende hverdagspraksis som mere fokuserede observationer af situationer eller aktiviteter, som medarbejderne udpeger som "bæredygtig inklusion", eller som de ønsker kunne udvikles i denne retning. Der er både på Marjatta og Østagergaard gennemført såvel individuelle som gruppeinterviews.

Historien bærer kimen til at forstå nutid og fremtid

Bæredygtig inklusion er, som tidligere nævnt, ikke en givet størrelse, men får gradvist form og indhold i mødet mellem medarbejdere, ledere, unge, eksterne partnere og forskere. Det har været et selvstændigt mål at opspore den del af de to steders udviklingshistorie, som har haft betydning for fællesskabsrettet inklusion. Det er sket gennem interviews med ledere og medarbejdere, der dels har rødder tilbage i den tidlige historie, dels har forskellige erfaringer fra bosteder, kulturhus, værksteder, administration og økonomi. I interviews med forskellige informanter på såvel ledelses- som medarbejderniveau har vi spurgt ind til de samme fortællinger og fænomener i organisationerne. Dermed har vi søgt at skrive forskellige fortolkninger af såvel historiske som organisatoriske forhold frem.

De unges perspektiv

Det har desuden været et særskilt mål for denne del af forskningsprojektet at høre elevernes stemmer. Derfor har vi lagt vægt på at observere og interviewe eleverne på STU'en, i beskæftigelse og i deres hjemmeliv. De unge på Østagergaard kan sagtens fortælle om deres oplevelser og erfaringer, mens det er sværere at tale om mere abstrakte forhold som "indflydelse på eget liv". Samtidig fornemmede vi, at mange af de unge har oplevet en høj grad af klientgørelse i deres liv, hvor de har fortalt og er blevet fortalt mange gange. Med inspiration fra børne- og barndomsforskningen, der argumenterer imod at undlade at inddrage mindre veltalende aktører (Tisdall, Davis og Gallagher, 2009:1), valgte vi at koble observationer og interviews, så forskeren bevidst søgte at skabe relation før interviewet og dermed at komme i position som en, man havde lyst til at tale med. Desuden valgte vi at skabe en transparent interview/samtaleproces, som klart adskilte sig fra undersøgelse eller test; forskeren medbragte et A4 ark med en stjerne, hvor hver tak rummede et tema, som den unge blev inviteret til at tale om.



Det førte til en samtale, hvor den unge fortalte, og interviewerens spurgte og samtidig skrev på stjernen, så den unge kunne følge med i, hvad der blev noteret. Interviewerens fornemmelse var, at intentionerne førte til gode samtaler med mange oplevelser og eksempler, men det hindrede ikke, at en af de interviewede efter 20 minutters snak over køkkenbordet i indslusningshuset, hvor hun bor, sagde "er testen snart færdig, jeg er nemlig så smøgtrængende". Det er således ikke så lige til at bryde forventninger og magtstrukturer – uanset gode intentioner. Omvendt, så har alle unge selv indvilliget i at tale med forskeren. Janus blev på

første observationsdag af ledelsen udpeget som "en, du skal gøre dig gode venner med, så du kan komme hjem og tale med ham". Forskeren gjorde sit bedste, og kom da også på besøg i indslusningshuset, hvor han bor. Her forsøgte hun – efter at have talt med flere andre unge – flere gange at få Janus med på "at udfylde en stjerne". Han sagde ikke nej, men udskød. På et tidspunkt sagde hun "du behøver jo ikke, du vælger, om du har lyst", og så fik Janus sagt, "hvis jeg må vælge, så vil jeg helst lade være".

Interviews på særlige præmisser

Som nævnt ovenfor er de unge gode til at give meget konkrete svar, ligesom de reagerer meget umiddelbart og direkte på stemninger og oplevelsen af, hvordan de bliver mødt. Som interviewere oplevede vi, at det f.eks. var svært at få fat i forestillinger om fremtiden eller problematisering af deres aktuelle situation. De unge virkede til at søge at svare i overensstemmelse med dominerende diskurser f.eks. for arbejdstilfredshed og sundhed. Derfor blev observationer af samspil, og fornemmelser af stemninger mere betydningsfulde i tolkning af de unges udsagn, end vi er vant til, når vi laver interviews. Måske erfarede vi her at komme i samme situation, som medarbejderne har beskrevet, når de oplever, at det ikke er nok at lytte til, hvad den unge siger, men at vi nok så meget må se på handlinger i hverdagen, da de nuancerer og uddyber forståelsen af, hvordan den unge ser sig selv, sin omverden og sine ønsker for sit liv. Naturligvis har medarbejdere, som arbejder med de unge i hverdagen, langt bedre forudsætninger for dette end os.



Kapitel 3: Hvad er bæredygtig inklusion?

”Jeg oplever ikke fællesskaber som noget, der lukker sig om sig selv. Jeg oplever fællesskaber som noget, der åbner sig op. Og åbner sig op på den måde at forstå, at de elever, som kommer til Østagergaard, har jo for langt de flestes tilfælde oplevet at være isoleret med sig selv. Det første sted de skal mærke, at der er noget, der åbner sig op, det er i Østagergaard-regi. Og vi har så sandelig en forpligtelse til at gå uden for den zone. At der ligger noget, der er ud over os selv.” (Interview med leder fra Østagergaard)

”Jeg vil bare sige, at det, at forskellige parter i dag peger på manglende inklusion blandt beboerne på de sociale tilbud, reelt er at sige, at beboerne ikke hele tiden møder lokalbefolkningen på lokalbefolkningens betingelser. Det er inklusionstanker i dag, men de vil føle sig isolerede hvis vi ikke værnede, de føler sig jo underlige i lokalsamfundet, hvis de skulle være der på de nuværende betingelser. ... Derfor stræber vi jo heller ikke efter, at de for eksempel alle sammen kommer til at arbejde i det lokale supermarked. Der er nogle, der kan, men de vælger alligevel mere kvalitetsbevidst... som for eksempel Josefine. Hun vælger den her kvalitetsbevidste arbejdsplads med at lave tin-knapper heroppe på værkstedet. Det siger hende meget mere end at flytte kasser i supermarkedet. Altså, man skal også passe på med, at kalde det et problem at værne om beboerne i forhold til det omgivende samfund.” (Interview med leder fra Marjatta)

I politiske sammenhænge er inklusion herhjemme og i EU blevet den foretrukne måde at tematisere, hvordan mennesker i udsatte positioner rettelig bør leve og behandles; som sidestillede borgere i vores hverdagspraksis i lokalsamfundet, i skolen, på arbejdet etc. Men ofte optræder inklusion i en forkortet form, hvor det blot handler om at gen-inkludere de ekskluderede i det eksisterende fællesskab. Dermed sættes der lighedstegn mellem eksklusion og alle beskyttende fællesskabsdannelser omkring udsatte borgere - uden at tage hensyn til brugernes egne oplevelser. Risikoen er, at inklusion på den måde bliver et ensidigt og grænseløst begreb, som er blind for sin egen skyggeside, hvilket de aktuelle udfordringer med inklusion i folkeskolen da også vidner om. Når man fremfører inklusion som et entydigt positivt fænomen, så glemmer man, at inklusion ikke kan gennemføres uden, at der implicit eller eksplicit samtidig skabes en eksklusionsproces. Da viljen til inklusion altid rummer bestemte præmisser og værdier for inklusionen, så vil selv nok så rummelige og varme fællesskaber altid skabe nye former for eksklusion (Kristensen 2012). Denne rapport introducerer derfor et begreb om 'bæredygtig inklusion' for at tilbyde en term for en inklusionspraksis, der er bevidst om sine egne grænser og forudsætninger. Dermed forsøger vi at skabe en socialpædagogisk parallel til begrebet om 'bæredygtig udvikling', der beskriver en bred samfundsudvikling, som gør op med et grænseløst vækstbegreb (Brundtland rapporten 1987).

I dette perspektiv består inklusion ikke blot i at inkludere de ekskluderende på normalsamfundets betingelser. Som de ovenstående citater fra praktikere i feltet peger på, så kan dette forsimplede perspektiv ofte resultere i en usynlig eksklusion, der kan skabe ensomhed og fremmedgørelse som konsekvens af den ensidige inklusionsbestræbelse. I stedet taler dette projekt for et mere nuanceret arbejde med at skabe bevidste membraner mellem normalsamfundet og udsatte borgere, hvor den gensidige udveksling er til gavn for begge parter. Disse membraner er ikke fast definerede størrelser, men

derimod socialt bevægelige rum, hvor begge parter løbende må justere handlinger og forståelser i det gensidige møde.

Dermed accepterer projektet den beskyttende eksklusion som et vilkår for selve inklusionsbestræbelsen i forhold til udsatte borgere. I modsætning til tidligere pædagogiske normaliseringsdiskurser, så indeholder inklusionsdiskursen – forstået på denne måde – en accept af, at anderledes kognitivt fungerende kan have en værdi i sig selv og for os andre. I dette perspektiv kan man ikke ekskludere eksklusionen gennem en nok så rummelig inklusion! Man kan formulere det på den måde, at forudsætningen for det konstruktive møde mellem, det samfundet definerer som normalt og unormalt, er en socialpædagogisk mediering, der skaber muligheder, for at værdien i "det anderledes" kan træde frem på en måde, hvor begge parter får gavn af mødet. Det kræver netop, at det "normale" samfund accepterer beskyttede lommer af socialpædagogiske fællesskaber, som fungerer efter andre spilleregler end normalsamfundet.

Inklusion gennem community dannelse

Når vi i titlen peger på 'community dannelse'² som led i en mere bæredygtig inklusionsretning for socialpædagogiske tilbud, er det begrundet i, at inklusionstanken som social utopi (Holm & Kristensen, 2014) lægger op til et nyt blik på den pædagogiske institution, som vi så blev sat i gang ved servicelovens formelle afskaffelse af institutionsbegrebet i 1998. Det socialpædagogiske tilbud er gået - fra at være tænkt som en fast ramme om udsattes liv - til i højere grad at være et udgangspunkt for de udsatte borgeres egen livsudfoldelse. Derfor har vi i stedet for institution valgt at tale om et community som et bevægeligt netværk af dynamiske relationer i og omkring det socialpædagogiske tilbud, der ikke nødvendigvis er bundet til et geografisk sted (Nissen, 2004, Socialstyrelsen, 2013).

Dermed ønsker vi at placere 'bæredygtig community' et sted mellem de to yderpunkter i tiden:

- På den ene side af en individrettet bestræbelse på at skabe adgang til det almene arbejds- og boligmarked, hvor det enkelte menneske italesættes som selvansvarligt i sit eget liv. Intentionen i KLS socialpolitiske udspil 'Investér før det sker' (KL, 2013) er således at flytte store dele af det sociale arbejde ud af institutioner og kontorer til et langt mere fremskudt samspil med civilsamfundet, der i højere grad understøtter borgernes egne ressourcer før problemerne nødvendiggør en institutionalisering af hjælpen gennem anbringelser.
- På den anden side de førnævnte store samlede bebyggelser for udsatte borgere udenfor byområder, der gør det vanskeligt at være deltager i aktiviteter sammen med andre i det omgivende samfund (ULF, 2014, SL, 2008). Derved er der fare for, at de klassiske totalinstitutioner genopstår i nye former (Sørensen, 2012).

Bæredygtige communities peger således på en mellemvej, hvor det anerkendes, at visse grupper stadig vil have brug for beskyttende rammer. Samtidig lægges der vægt på, at institutionsrammen kan blødgøres i retning mod en mere åben netværksstruktur – også for at rumme overgangen fra et beskyttet ophold med behandling hen imod et videre livsforløb i samfundet. Således er det sociale tilbuds eget netværk med

² Vi har dels valgt det engelske ord 'community' for at angive en forskel til førmoderne 'fællesskaber', dels for at knytte an til en støt voksende forskning omkring community teori i sundhedsfremme og psykologi (Lau, Holm, Andersen & Dybbro, 2012, Berliner, 2004).

lokalsamfundet og andre eksterne partnere medbestemmende for de muligheder, som den enkelte udsatte borger tilbydes for at udvide sit netværk (Hulgård, 2007, Socialstyrelsen, 2013). Medarbejdere i det enkelte community har således en væsentlig rolle som brobygger til eksterne partnere, der kan formidle adgang til kultur, uddannelse og job.

For det enkelte community betyder denne udvikling, at der aftegner sig to socialpædagogiske hovedopgaver:

- Samarbejde med borgeren om at skabe gode socialpædagogiske rammer for den enkeltes udvikling indenfor organisationens egen kontekst.
- Entreprenant netværksarbejde i forhold til eksterne partnere, der kan være med til at skabe brobygning for de enkelte borgers netværk "ud af huset".

Der er dermed et tredobbelt sammenhængende inklusionsperspektiv på spil:

For det første er der tale om en opbygning eller udvikling af inklusionskapacitet hos den enkelte borger, som gennem medvirken i tilbuddets relationer og interaktioner indenfor det sociale tilbud får en base at afprøve sig selv i. Derefter en udveksling via communities med det omkringliggende samfund, som brugeren kan indgå i og dermed lære i en kulturel, social og økonomisk samvirken. Dette samvirke er beskyttet i og med, at den f.eks. ikke foregår på normale markedsvilkår, men samtidig er en væsentlig del af samfundsmæssige udveksling af værdier, ydelser og goder.

Det er betinget af og betyder dermed *for det andet*, at tilbuddet inkluderes i lokale og regionale sammenhænge, ikke kun som fysisk lokalitet hvor borgere med særlige behov befinder sig, men som en aktiv del af lokalsamfundet, der bidrager med både kulturel, social og økonomisk værdi.

For det tredje får borgerne i lokalsamfund, i produkt- og handelskæder og i forskellige serviceydelser en mulighed for at mødes med "de andre" og deri finde anerkendelse af sin egen menneskelighed.

3.1 Fra institutionalisering over normalisering til inklusion

I det følgende skal vi opspore nogle historiske og forvaltningsmæssige forudsætninger for at tilnærme os en sådan forestilling om en udvikling af praktisk og teoretisk bæredygtig inklusion. Dernæst skal vi fra kapitel 4 og frem afsøge, hvori Østagergaards historie afspejler dele af en sådan praksis, og hvilke forudsætninger og dilemmaer det skaber for organisationen.

Det er den franske filosof Michael Foucaults fortjeneste at have vist, hvordan tilblivelsen af den moderne humanisme og dens menneskesyn historisk falder sammen med eksklusionen af afvigende mennesker i institutionelle miljøer (Foucault 1972 (2003)). Det tidlige industrisamfunds ideal og praksis om den selvansvarlige og produktive samfundsborger skabes samtidig med eksklusionen af ikke-arbejdsdygtige individer på lukkede internater. Galskaben, der tidligere havde været integreret i udkanten af landbrugsproduktionen og landsbyerne, blev et mere synligt samfundsproblem i industrisamfundet. Fra at galskaben havde været en del af kulturen, bliver den i stigende grad videnskabeliggjort og klassificeret af eksperter som sindssygdom, og dermed gives der også begrundelser for interneringen af afvigerne (Kirkebæk 1993).

Det grundlæggende kriterie for eksklusionen af det anderledes er fra starten den manglende evne til at deltage i samfundets stigende krav om produktivitet. Mens de videnskabelige begrundelser for denne sortering og karakteren af omsorgen for de ekskluderede har varieret voldsomt gennem tiden, så forbliver dette kriterie konstant frem til i dag. Som Foucault viser, så kan den måde normalsamfundet vælger at behandle de borgere, som ikke indgår i det almindelige arbejdsliv, blive et spejl for karakteren af det "normale" samfund.

Institutionalisering, diagnosticering og disciplinering i retsstaten

Mens de tidlige filantropisk drevne anstalter ofte rummede meget progressive, pædagogiske forestillinger om helbredelse eller "befrielse" af de gale fra livet i randen af landsbyerne, så sker der en konsolidering af store totalinstitutioner mellem 1850 og 1900, hvor der blev lagt mere vægt på den rette klassifikation og dermed den rette placering af afvigere. Således adskiller man blandt andet sindssyge og åndsvage (idioter), der placeres på hver sin afdeling eller anstalt. Man mister gradvist troen på pædagogiske og helbredende indsatsers blivende effekt, således at selve interneringen under hygiejniske og disciplinære forhold bliver det væsentligste (Kirkebæk 1993).

Det er lægevidenskaben og det socialdarwinistiske verdensbillede, der dominerer sygdomsforståelsen i perioden. Åndsvage og sindssyge betragtes som et udtryk for en biologisk og/eller moralsk degeneration i forhold til normaludviklingen, der betyder at de ofte sammenlignes med dyr eller små børn (Kirkebæk 1993). Derfor er det en væsentlig pointe med indespærringen, at degenerationen ikke får lov til at forplante sig videre ind i kulturen gennem formering. Den helbredende indsats består derfor også i en moralsk disciplinering gennem undervisning af de "underviselige" børn, hårdt arbejde og straffeforanstaltninger af forskellig karakter. Uniformeringen, de store sovesale uden private ejendele og den dyrelignende "affodring" af de svageste patienter kunne retfærdiggøres gennem billedet af åndssvage som laverestående mennesker uden et egentligt følelsesliv.

Det er karakteristisk for tidens retsstat, at grundloven i 1849 opererer med arbejdssky eller "uværdigt trængende" individer, der fratages politiske rettigheder ved modtagelsen af fattighjælp. Den sociale lovgivning vokser dog frem i tiden fra 1900 gennem en række særlove, hvorved forskellige grupper gradvist tilkendes ret til hjælp udenom fattiglovens deklasserende virkninger (Kragh mfl. 2015). Statens tiltagende ansvar for den sociale forsyng blev dog selv af fortalere ledsaget af en udbredt racehygiejnisk frygt for degeneration. I 1920 skriver den senere socialdemokratiske socialminister Steincke: "Hvad nytter den stigende humanisering, den stadig voksende offentlige forsyng? Den mangeartede omsorg (...) fører kun, takket være lægevidenskabens og sygeplejens stærke udvikling, til at svække slægten ved at holde liv i tusinder, som samfundet var bedst tjent med bukkede under..." (Kragh mfl. 2015). Ikke desto mindre var Steincke minister, da staten gennem socialloven i 1933 kommer til at stå som den centrale koordinator af alle centrale forsyngsopgaver. Ved siden af det nye sociale sikkerhedsnet får staten derigennem også mulighed for at dømme mennesker med afvigende adfærd til internering på enten arbejdsanstalt eller i særforisyng.

Normalisering og integration i velfærdsstaten

Mens der ikke var nævneværdig offentlig modstand mod sterilisations-, åndsvage- og kastrationslovgivninger fra 1929, 1934 og 1935, så vendte den offentlige mening efter 2. verdenskrigs erfaringer med fascismens racehygiejne. Særligt i forhold til åndsvage opstår der nu en modsætning mellem

den lægelige ekspertise på området og offentligheden repræsenteret gennem politikere, embedsmænd og forældreforeninger (Kirkebæk 2001). Overlægernes medicinske ekspertise udfordres af human- og samfundsvidenskaber som jura, pædagogik, psykologi. Da åndssvage loven bliver gennemført i 1959, er resultatet også en ny personalesammensætning, hvor beslutningskompetencen på de centrale institutioner fordeles ligeligt mellem de administrative, pædagogiske, sociale og lægelige ledere (Kragh mfl. 2015). Omsorgen for åndssvage var nu blevet en pædagogisk udviklingsopgave og ikke blot et spørgsmål om institutionel opbevaring. Det kræver store ombygninger på de gamle institutioner til mindre bygninger med skoler og værksteder samt en løbende indsats for at videreuddanne personalet.

Målsætningen er, at "lade udviklingshæmmede opnå en tilværelse så nært det normale som muligt" (Sørensen 2005) med sociale rettigheder til bolig, uddannelse, arbejde og fritid. Da særfor sorgen i 1980 bliver udlagt fra stat til amter, bliver det muligt for de bedst fungerende borgere at flytte ud i mindre bofællesskaber.³ Dermed bliver normaliseringsprincippet lagt til grund for en forvaltningsmæssig planlægning, hvor normaliseringen går fra at være en social rettighedstænkning til at blive et pædagogisk princip om at normalisere udviklingshæmmedes adfærd: "Normalisering blev træning af de unormale, som var betingelsen for, at de kunne flytte ud fra institutionerne og bo i lokale miljøer" (Sørensen 2005). På trods af den oprindelige rettighedstænkning, så ender den socialpædagogiske praksis altså alligevel med at placere ansvaret for afvigelsen hos den enkelte.

Denne tilkendelse af sociale rettigheder til udviklingshæmmede kan ses som et klassisk udtryk for den universelle velfærdsstat, hvor det var behov og krav fra sektoren selv, der udløste den politiske planlægning af velfærden. Mens forsorgen i den begyndende socialstat skulle hjælpe borgere i nød, men også beskytte staten mod afvigere, så skulle velfærdsstaten forebygge sociale problemer gennem forsørgelse og socialpædagogisk udviklingsarbejde.

Individualisering og inklusion i konkurrencestaten

Service loven fra 1998 markerer et brud med den pædagogiske normaliseringsdiskurs og resterne fra den tidligere institutionalisering. Samtidig markerer den opkomsten af en ny inklusionsdiskurs, hvor individets selvbestemmelse bliver radikaliseret. Hvis man tager lovens beskrivelse af arbejdet med handleplaner for den enkelte borger mhp. visitation og løbende opfølgning som et eksempel, så viser inklusionsperspektivet sig gennem flere intentioner i lovgivningen:

Service lovens opgør med normalisering:

- *Ret til selvbestemmelse:* Handleplanen skabes i dialog med borgeren om vedkommendes ressourcer og udfordringer: "Handleplanen bør udarbejdes ud fra borgerens forudsætninger og så vidt muligt sammen med denne" (Service loven § 141 stk.4). Det er intentionen, at det billede som tegnes af borgeren er et øjebliksbillede, der løbende kan justeres i forhold til borgerens udvikling. Det inklusive element ligger altså i intentionen om at lytte ind i hvad borgerens næste udviklingskridt kunne være ud fra vedkommendes ønsker og selvbestemmelsesret.
- *Målsætning om livskvalitet i stedet for normalisering:* Formålet med service loven er: "at fremme den enkeltes mulighed for at klare sig selv eller at lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten."

³ Psykiatrien gennemgår en langt mere træg udvikling i perioden fra 50'erne og til 80'erne. Således er det Steen Bengtssons påstand, at området stadig venter på en reform, der svarer til særfor sorgen udlægning til amterne i 1980 (Bengtsson 2011).

(Serviceloven § 1 stk. 3). Heri ligger ingen normaliserende indholdsbestemmelse af målsætningen, blot nødvendigheden i overhovedet at have en personlig målsætning. Dermed sker der et opgør med tendensen til, at integration i normalsamfundet før var sket på normalsamfundets præmisser ud fra en fikseret forståelse det "normale liv".

- *Fokus på kompensation mhp. deltagelse:* I "Vejledning om servicelovens formål og generelle bestemmelser i loven" (2011) uddybes inklusionsperspektivet som omverdenens kompensation for den nedsatte funktionsevne: "En række af ydelser efter serviceloven har til formål at kompensere for nedsat funktionsevne, således at den pågældende så vidt muligt sættes i stand til at leve og udfolde sig som andre, der ikke har en funktionsnedsættelse, men som er i samme situation.". Dermed placeres ansvaret for inklusionsbestræbelsen ikke hos den enkelte, men hos normalsamfundets kompensation for den enkeltes udfordringer i forhold selvudfoldelse.

Servicelovens opgør med institutionalisering:

- *Funktionsnedsættelse i stedet for diagnosticering:* Lovteksten taler aldrig om diagnosticering som forudsætning for tilkendelse af ydelser, men derimod om en konkret beskrivelse af den enkeltes funktionsnedsættelse. Dermed løftes brugeren potentielt ud af den magtrelation, som en typiserende kategorisering kan have til fordel for en løbende beskrivelse af ressourcer og udfordringer.
- *Ophævelse af institutionshjemmel fra bistandsloven:* Med serviceloven ophæves de særlige beføjelser til tvang, som stadig fandtes i bistandsloven i forhold til udviklingshæmmede og ældre borgere. Således skal omsorgen nu formelt set ydes i beboernes eget hjem.

Det sidste punkt med ophævelsen af institutionsbegrebet falder sammen med en intention om, at så mange borgere som muligt skal have egen bolig og ret til aktivering på arbejdsmarkedet. I socialpsykiatrien falder det sammen med en recovery-orientering (Neidel 2011), hvor betydningen af brugerens personlige netværk opskrives i forhold til de professionelle rammer, der reduceres i retning mod en facilliterende rolle i forhold til brugerens drømme og ekspertise på eget liv. Tilsvarende sker der en forvandling af mange tidligere beskæftigelsestilbud i retning mod en stærkere markedsorientering som socialøkonomiske virksomheder (Hulgård 2007).

Serviceloven kan også ses som et led i den modernisering af velfærdsstaten, der siden 80'erne var sat i gang for at lægge en dæmper på det stigende sociale udgiftsniveau. Samtidig supplerer loven forsørgelsesdimensionen med et aktiveringsperspektiv, hvor den sociale service skal opfattes som hjælp til selvhjælp. Dermed er den en del af det "stille sporskifte" fra forsørgelse til aktivering i dansk beskæftigelsespolitik (Torfing 2004). Hvor forsørgelsen i velfærdsstaten skulle generalisere mulighederne for masseforbrug til hele befolkningen, så underordnes socialpolitikken efterhånden økonomiske krav om større fleksibilitet på arbejdsmarkedet. Dermed bliver inklusion indirekte en invitation til udsatte mennesker om at deltage i konkurrencestaten.

<i>Omsorgsdiskurs</i>	Institutionalisering	Normalisering	Inklusion
<i>Statsform</i>	Rets- og socialstat	Velfærdsstat	Konkurrencestat
<i>Ny organisatorisk indretning</i>	Totalinstitutioner for alle livets sfærer (opdelt i anstalter for sindssyge, åndsvage og børn)	Adskilte bo-, beskæftigelses- og uddannelsestilbud	Hjælp i eget hjem, rummeligt arbejdsmarked og socialøkonomiske virksomheder
<i>Nyt centralt personale</i>	Læger og ufaglærte plejere Klassificerer og adskiller	Psykologer, pædagoger og socialrådgivere Skaber rammer	Kontaktpersoner og netværk Vejleder til selvbestemmelse
<i>Videnskab</i>	Biologisk og moralsk evolutions- og degenerationsteori	Socialvidenskab og psykologiske stadieteorier	Empowerment, community health, diskursteori
<i>Handicapbegreb</i>	Årsag i den enkeltes biologiske og moralske degeneration	Årsag i den enkeltes fysiologi og samfundsøkonomiske strukturer	Årsag i den enkeltes habitus og de samfundsmæssige diskurser og forhold
<i>Central lovgivning</i>	Åndsvageloven 1902 Børneloven 1905 Socialreformen 1933	Åndsvageloven 1959 Bistandsloven 1976 Udlægningsloven 1980	Servicebogen 1998 Strukturreformen 2007
<i>Forvaltningsform</i>	Statslig styring af særforsorg	Sektoransvar i amter: Normalisering af administration og sociale rettigheder	Kommunalt hovedansvar og retslig normalisering

Kilde: Forfatterne inspireret af Birgit Kirkebæk o.a.

3.2 Historiens genkomst i den aktuelle praksis

I det følgende skal der argumenteres for, at de tre ovenstående diskurser ikke blot er overstående kapitler fra historien, men stadig findes indlejret i den aktuelle socialpædagogiske praksis, der opretholdes gennem samfundsmæssige krav, organisatoriske rammebetingelser og værdimæssige selvfølgeligheder. Mens inklusionsdagsordenen gennem lovgivningen i dag udgør en officiel rammesætning for hele den special- og socialpædagogiske praksis, så skal der i det følgende argumenteres for, at institutionalisering og normalisering stadig udspiller sig i mere implicite lag af den daglige praksis. Dermed opstår der krydspres, som det er op til den enkelte sociale organisation at forvalte på den bedst mulige måde.

Implicit institutionalisering

Som vi så ovenfor, gjorde Servicebogen formelt set op med resterne af tidligere tiders institutionalisering. Men i praksis er et element af den tidligere institutionalisering indlejret gennem det diagnostiske blik, som i realiteten stadig er forudsætningen for visitation til mange tilbud om bostøtte, uddannelse og beskæftigelse. Selvom en diagnose ikke er et absolut krav, viser en ankesag fra 2012 (Praksisnyt fra DUHK:

nr. 4, april 2012), at det f.eks. kan være svært at få bevilget en ydelse til børn uden en fuld udredning. Den øgede skriftliggørelse af sagsbehandlingen, der hænger sammen med en tydeligere arbejdsdeling og markedsføring af relationen mellem - sagsbehandleren som bestiller - og det sociale tilbud som udbyder, har yderligere betydet en nedtoning af det dialogiske rum omkring den udsatte borger (Høybye-Mortensen 2011). Dermed risikerer man, at den diagnostiske diskurs får stigende betydning for placeringen af borgeren trods intentionen om større selvbestemmelse til brugeren.

Tilsvarende kan der peges på, at der på trods af afskaffelsen af institutionsbegrebet med serviceloven i 1998, er en tendens til, at der igen bliver bygget store samlede boligkomplekser til handicappede borgere. Det er en tendens, som kan ses over det meste af Norden på nær Sverige, og sandsynligvis kan det forstås som en uønsket konsekvens af markedsliggørelse af feltet, hvor den enkelte kommune har stærke interesser i at spare ved stordrift (Tøssebro oa. 2012). I samme review peges der således på, at brugeres og pårørendes interesseorganisationer kun i meget lille omfang har indflydelse på karakteren af nybyggeri. "This is in keeping with a general findings from a number of countries that increased self-determination takes place with regard to everyday life issues, but not regarding decisions such as where, or with whom, to live." (Tøssebro oa. 2012) På den måde kan talen om selvbestemmelse og frit valg i hensigtserklæringer ofte skjule processer, der underminerer det frie valg. Uanset hvilken indsats der leveres på det enkelte sociale tilbud i forhold til selvbestemmelse og deltagelse, så vil der stadig være tale om et grundlæggende institutionsvilkår i selve visitationsprocessen.

Implicit normalisering

Som udgangspunkt er der konsensus i meget læringsteori om, at det er umuligt at skabe læreprocesser uden et element af normalisering eller opdragelse, da læring aldrig kan eller skal være værdi- eller magtfri (Hansen 2014). Tilbud om botræning, uddannelse eller beskæftigelse vil nødvendigvis være ledet af en vis grad af fælles normer. Derfor vil normaliseringstendensen realistisk set være en blivende dimension i det socialpædagogiske arbejde. Men en række normer og rammebetingelser i sociale tilbud kan genforhandles i forhold til de brugere, som aktuelt deltager i fællesskabet. Dermed kan fællesskabets grænser genforhandles mellem de professionelle og brugerne, så der bliver tale om inkluderende fællesskaber.

Normalisering som udfordring for selvbestemmelsen indenfor botilbuddet

Normaliseringen bliver først et problem, når den sker ureflekteret. Således viser en mindre undersøgelse (Sørensen 2005), at en væsentlig del af medarbejderne på de undersøgte bosteder stadig lægger deres egen norm om det gode liv til grund for den pædagogiske relation til brugeren. Dermed bliver der tale om en form for magtudøvelse, der tenderer mod at skabe enten konfliktsituationer eller direkte overtrædelse af retten til selvbestemmelse ud fra egen oplevelse af livskvalitet. Samtidig peger undersøgelsen dog også på, at mange af medarbejderne også var i stand til at realisere Servicelovens målsætning om at vejlede og rådgive borgeren ud fra vedkommendes egne målsætninger. Dermed har potentielle konfliktsituationer mulighed for at blive til pædagogiske udfordringer, der løses gennem social kreativitet, hvor der løbende skabes ny praksis og nye sociale grænser i relationen. Det samme viser interview med medarbejdere i denne undersøgelse.

I de senere år er der sket en afmatning af målsætningen om medbestemmelse, som kan spores i hele Skandinavien (Tøssebro 2012). Dermed optræder normaliseringen på en ny måde. Mens 70'erne og 80'ernes socialpædagoger måske var præget af en overdrevet idealisme og et til tider misforstået pres for

positiv integration i normalsamfundet, så kan man i dag se tendenser til en mangel på idealbilleder og vilje til at åbne nye muligheder for brugerne. Servicelovens ideal om retten til selvbestemmelse risikerer at forfalde således, at borgeren ikke længere hjælpes til at opdage nye horisonter for sit liv. Dermed indtræder der en ny form for "normalisering" af livet på bosteder, som indrammes i følgende medarbejdercitater: "Vi tilpasser bare beboernes hverdag, efter hvad de kan. Så det er meget individuelt" (Langager 2013). På det relationelle plan er problemet, at frygten for opdragende magtudøvelse samt overdreven respekt for den enkeltes rettigheder til f.eks. at overspise, skaber en ligegyldighed eller nihilisme, der skjules bag idealet om selvbestemmelse.

Normalisering som manglende organisatorisk og politisk fokus i inklusionsbestræbelsen

Men det "afmålte liv" på bosteder for udviklingshæmmede, som Søren Langager har iagttaget gennem KvaliKombo projektet (Langager 2013), kan også forstås som en konsekvens af, at inklusionsbestræbelsen i mange botilbud ofte kun udfoldes indenfor de givne institutionelle rammer. Således viser de foreløbige resultater fra vores projekts review-del, at langt størsteparten af de kommunale udviklings- og forskningsprojekter har været rettet mod at opkvalificere medarbejdernes umiddelbare relationsarbejde i forhold til at understøtte selvbestemmelse og kommunikation. Aktuell forskning (Langager 2013, Sørensen 2005) viser da også, at det er et vigtigt indsatsområde, som stadig har brug for løbende løft.

Dette perspektiv peger samtidig på en begrænsning i forhold til at tænke i brede organisatoriske forandringer som baggrund for inklusionsbestræbelsen. I stedet for at fokusere på enkelte medarbejders kompetenceniveau, så vil det være muligt at understøtte en bred organisatorisk udvikling, hvor selve botilbuddets rammedannelse er i centrum for udviklingen. Det kræver dog en langstrakt udviklingsproces, hvor arbejdet med det sociale tilbuds rammesætning bliver en tydeligere del af inklusionssatsningen. Det mulighedsrum for innovative tiltag, som kan skabes i feltet mellem sociale tilbud, forvaltninger, civilsamfund og marked, er tilsyneladende gået udenom mere traditionelle botilbud, der ofte ikke opleves som en aktiv del af inklusionsbestræbelsen. Projektets foreløbige review-del viser således, at arbejdet med nye organisatoriske koncepter for inklusion hovedsagligt begrænser sig til enkelte casebeskrivelser af særligt innovative sociale tilbud. Hvis denne organisatoriske del af inklusionsbestræbelsen skulle udbygges, ville det kræve en aktiv indsats for at skabe inter-organisatorisk læring gennem et bredere netværk, hvor mere traditionelle botilbud kunne lære god praksis af hinanden i forhold til at deltage i det nye mulighedsrum. Denne indsats med at skabe lærende netværk og understøtte organisatorisk læring er dog ofte begrænset til den i forvejen innovative del af det sociale område, der betegnes som socialøkonomi, (Se 'Vækstcenter for socialøkonomisk virksomhed', der er udsprunget af den tidligere regerings satsning på området). Det er således karakteristisk, at KvaliKombo-projektet hovedsagligt koncentrerer sig om organisationsintern kvalitetsudvikling (Langager 2013).

Denne tendens understøttes af den individorienterede tendens bag lovens inklusionsbestræbelse, hvor retten til selvbestemmelse reelt forvaltes gennem en markedslignende rammestyrelse - Betaler-Udfører-Modtager (BUM-modellen), der ikke nødvendigvis støtter muligheden for at øve indflydelse på de rammebetingelser for bolig og uddannelse, der tilbydes den enkelte. Således understøtter lovgivningen ikke den politiske dimension i medbestemmelsen.

Normalisering gennem målrationaliserede bestemmelser i lovgivning og visitation

En konsekvens af den stigende skriftliggørelse af kommunikationen med sagsbehandlere kan også være en normaliseringstendens i forhold til opnåelse af udviklingsresultater. Når der først er opsat mål i en

handleplan er det nærliggende at måle kvaliteten af f.eks. et uddannelses tilbud på, om målene er opnået eller ej. Således skal handleplaner ifølge serviceloven angive: "1) formålet med indsatsen, 2) hvilken indsats der er nødvendig for at opnå formålet, 3) den forventede varighed af indsatsen" (Serviceloven, formål).

Som det kommer til udtryk senere i rapporten, forudsætter denne proces, at det enkelte sociale tilbud er i stand til at imødegå faren for et entydigt målrationelt udviklingsideal med tilpas konkrete beskrivelser af den enkeltes udvikling. Men der er ikke nødvendigvis en ligefrem relation mellem kvaliteten af det sociale tilbud og dets evne til at beskrive brugerens udvikling. Derfor er der fare for en abstrakt og tendentielt normaliserende udarbejdelse af processen med den enkeltes målsætning og opfølgning.

3.3 Orkestrering af sociale tilbud mellem modsatrettede omsorgsdiskurser

Bæredygtig inklusion handler i dette projekts forstand således ikke om at "befri" borgere med udviklingshæmning eller psykiske lidelser fra institutionalisering og normalisering med henblik på, at de kan inkluderes som selvstændige individer i det almene samfund. I forlængelse af den ovenstående analyse handler det derimod om, at den magtudøvelse, der sker gennem institutionalisering, normalisering og inkludering, bliver synlig som sådan, så der er mulighed for at justere, medskabe og genforhandle de givne magtrelationer. Bæredygtig inklusion vil i denne forbindelse betyde en løbende og bevidst forhandling af magtudøvelsen i feltet mellem kommunen, det sociale tilbud og borgeren. I logisk forstand giver det ikke mening at skabe balance mellem modstridende diskurser om institutionalisering, normalisering og inklusion. Men ikke desto mindre er det blevet en uomgængelig og hverdagslig udfordring for sociale tilbud i dag. Selvom praksis nødvendigvis må indeholde disse modsætninger, så er det spørgsmålet om den gældende inklusionsdiskurs stadig er et tilstrækkeligt redskab til at håndtere disse udfordringer.

Ved at fremsætte begrebet om bæredygtig inklusion i forhold til ovenstående normer og diskurser, ønsker vi at forskyde den gældende inklusionsdiskurs i en retning, hvor man på én gang skaber et mere realistisk sprogbrug omkring inklusion samtidig med at der lukkes op for en ny udviklingsretning. Den aktuelle inklusionsdiskurs bliver ofte naiv, fordi den privilegerer det selvbestemmende individ løsrevet fra dets sociale kontekst. Dermed risikerer intentionen om inklusion at blive en tom gestus, fordi den overser, at inklusion i høj grad handler om at indgå i relationer i *fællesskaber*, og de forudsætter netop, at man formår at sætte en grænse omkring sig selv – ved at skabe forskel.

Fællesskabsdannelsens grænsesætning må i vores optik derfor gentænkes som en produktiv skabesakt, så det handler om at skabe en bevidst gestaltning af forskellige sociale konstellationer, som alle rummer forskellige udfoldelses- og magtmuligheder. En fællesskabskonstruktion må således tage ansvar for et diagnosticeringselement, så den unge kan beskrives på en måde, der giver vedkommende muligheder for at komme videre på en god måde i det sociale systems rammer. Det må også tage ansvar for at skabe beskyttende fællesskaber, som er bevægelige nok til, at de bliver inkluderende for nytilkomne, men samtidig også er normaliserende nok til, at der sker en udvikling for den enkelte og fællesskabet. Sidst skal der også tages ansvar for, at fællesskabet skaber overgange ind i en mulig selvbestemmelse og selvbestemstring, der giver mulighed for at klare sig udenfor det beskyttede miljø.

På samme måde kan der i forhold til forskellige brugergrupper og forskellige stadier i enkelte borgeres udviklingsforløb være brug for forskellige boformer, der strækker sig fra institutionslignende rammesætninger over bofællesskaber til opgangsfællesskaber og selvstændige lejligheder. I forhold til

beskæftigelsesdelen kan man finde et tilsvarende spektrum fra terapiværksteder over produktionsværksteder til selvstændige socialøkonomiske virksomheder og rummelige arbejdspladser på det almene arbejdsmarked. Hver bo- og beskæftigelsesform skaber vidt forskellige fællesskabs- og netværkskulturer omkring sig, og kræver derfor også forskellige socialpædagogiske medieringer. I dette perspektiv med bæredygtig inklusion vil hele spektret af muligheder være en del af inklusionsindsatsen - for så vidt som der er mulighed for at bevæge sig mellem de forskellige indsatser i takt med den enkelte borgers mulige udvikling.

Rammevilkår for bæredygtig inklusion i tidens politiske netværksstyring

Denne udvikling af spændinger mellem normalisering, institutionalisering og inklusion hænger sammen med et skifte i den måde, som velfærd skabes og reguleres på i Danmark. Mens velfærdstatens brede konsensusfund kunne planlægge sig i retning mod øget velfærd gennem stigende skatteudskrivning til at forestå udbygningen af fælles ("normaliserende") standarder for folkeskole, sygehuse, bosteder til udsatte og andre sociale tilbud, så styrer staten ikke længere alene gennem demokratisk offentlighed og politisk planlægning. Ifølge Niels Åkerstrøm Andersen (Andersen 2006) er det i dag mere præcist at tale om en stat, der også styrer velfærd uden om den demokratiske offentlighed gennem supervision eller netværksdannelse. Dvs. at staten udøver politisk styring ved administrativt at installere selvevaluerende praksisser og målsætninger i den enkelte organisation, snarere end ved en progressiv planlægning af tiltag for et område. Disse forskellige evalueringsnormer rummer ofte krav, der indeholder modsatrettede tendenser, som f.eks. folkeskolereformens dobbelte fokus på øget faglighed og inkluderende miljøer, der styres gennem måling af henholdsvis karaktergennemsnit og trivsel. Derfor overlades håndteringen af dilemmaer i stigende grad til den lokale ledelse, der bliver superviseret af den lokale kommune.

Normaliseringsdiskursen på handicapområdet fra 1959 og frem var et udtryk for velfærdsstatens progressive planlægning af en helt ny form for velfærd rettet mod en bestemt målgruppe, hvor der fulgte nye økonomiske midler med reformerne. Men ligesom med folkeskolereformen, så er inklusionsdagsordenen på handicapområdet i dag heller ikke domineret af planlægning af ny velfærd med nye midler og professionsudvikling. Den er derimod karakteriseret ved en styring af den eksisterende velfærd gennem nye evaluerings- og forvaltningssystemer (BUM-systemet, kvalitetsstandarder på det sociale område, strukturreformen osv.), uden ekstra midler. Som vi så ovenfor, så overlades håndteringen af de medfølgende indre modsigelser til de sociale organisationers egen ledelse og dens evne til kreativ problemløsning.

Denne supervisionsproces er særligt efter strukturreformen blevet koblet til en markedsgørelse af relationen mellem de kommunale rekvirenter og de sociale organisationer som udbydere af social service (Bonfils 2010). Godt nok er der stadig overvejende tale om kommunalt ejede institutioner, der sælger ydelser til andre kommuner. Men i samme periode er andelen af private eller selvejende udbydere af social service ifølge KORA (KORA 2013) steget til omkring 29 %.

Denne situation rummer både store muligheder og store udfordringer. Således tegner Victor Pestoff to mulige udviklingsretninger for den svenske velfærdsstats forvaltning af det stigende antal private udbydere (Pestoff 2009). Man kan således forestille sig, at udviklingen bliver reguleret på rene markedsvilkår, hvor privatiseringens hovedformål er at skabe mere prisbillige og effektive løsninger i en tid, hvor behovet for at spare er blivende.

Men man kan også forestille sig en mere socialt ambitiøs model, hvor de nye velfærdudbydere ikke blot tilskyndes til at optræde som private profitorienterede virksomheder. Således kan man allerede i dag iagttage en tendens til en ny socialøkonomisk velfærdsproduktion, der i højere grad er blevet bevidst om sin egen karakter af co-produktion mellem både kommunale, private og civilsamfundsmæssige agenter i samspil med borgerne. Her vil de sociale virksomheder ikke først og fremmest være drevet af et profitønske, men derimod af et ønske om at skabe bæredygtig social værdi. Det vil indebære en større forpligtelse til at inddrage lokalbefolkningen og ”brugerne” langt mere aktivt som medbestemmende aktører sammen med de professionelle medarbejdere i den sociale organisation. ”Produktionen” af bæredygtig social kapital og inklusion får dermed et mere demokratisk islæt, da det kræver en større bevidsthed om den aktive rolle, som lokalsamfundet har, hvis der skal være tale om en inklusion, hvor alle parter er deltagende.

Man kan sige, at den delvise frigørelse af den sociale velfærdsproduktion fra det offentlige monopol, som eksisterede i den traditionelle velfærdsstat, også rummer muligheder for, at produktionen af social værdi kan få et langt mere mangfoldigt udtryk, end det før var tilfældet. Da staten ikke længere styrer primært gennem planlægning, men gennem virkemidler til selvstyring og evaluering, så vil der også være større frihedsgrader til at løse velfærdsopgaver på forskellige måder og med forskellige værdisæt. Denne udvikling er stadig i sin vorden i takt med, at flere og flere offentlige virksomheder skaber deres egne ikke-selvfølgelige værdier og satsningsområder (f.eks. skoler med idrætsprofil eller musikprofil).

For at sammenfatte denne diskussion af forudsætninger for bæredygtig inklusion, så kan man i forlængelse af Stephen Osborne tale om, at offentlige service organisationer forudsætter en bred systemisk netværkssammenhæng for at kunne fungere bæredygtigt (Osborne 2012). Han taler således om fire dimensioner for en bæredygtig forretningsmodel:

- Bæredygtigheden af den individuelle offentlige service organisation
- Bæredygtigheden i de offentlige servicesystemer og deres styringsmekanismer
- Bæredygtigheden i de lokale samfund
- Miljøorienteret bæredygtighed

I modsætning til de fleste private virksomheder, kan offentlige servicevirksomheder ikke tillade sig at fokusere smalt på effektivitet og bundlinje i den enkelte organisation. Da den producerer sine ydelser i tæt samarbejde – eller ligefrem samskabelse – med andre sociale tilbud, offentlige forvaltninger, lokalsamfund og de udsatte borgere selv, så kan de ikke drives efter samme principper som profitorienterede virksomheder. De er således afhængige af at kunne udvikle langsigtede netværk på tværs af forskellige servicesystemer samt af at udvikle blivende sociale værdier i samarbejde med lokalsamfundet. Det vil blive tydeligt i det følgende kapitel.

De to case organisationer

De to cases, Marjatta og Østagergaard, som indgår i dette projekt, er eksempler på henholdsvis en selvejende organisation med regional driftsaftale og en privat organisation og. De har begge gennem årtier udviklet ikke-selvfølgelige værdier og profiler omkring udformningen af forskellige former for praksisfællesskaber, hvilket adskiller dem fra mange offentlige tilbud med tilsvarende målgrupper. Derfor

giver det mening at studere de to organisationer som ekstremcases for, hvad der f.eks. kan ske ved en fortsat udlicitering af offentlige velfærdsopgaver.

Begge organisationer rummer således et ikke-selvfølgeligt værdigrundlag, og de indgår på hver sin måde i en skabende interaktion med lokalsamfundet og bredere netværk. I Jystrup har Østagergaard gennem en årrække skabt en unik gensidig forståelse i lokalsamfundet for de unge, der opholder sig på stedet. Tidligere har det været muligt at få de unge i praktik hos lokale landmænd, men i dag er eleverne svagere fungerende end tidligere, og der er derfor behov for nye løsninger, hvor der kan ske et samspil mellem arbejdspladser i stedets beskæftigelsestilbud og lokale frivillige.

Marjatta har i kraft af sin størrelse i højere grad valgt at skabe interne rammer, hvor lokalbefolkningen kan inviteres ind som kunder og besøgende til en unik form for kulturelt fællesskab. Men Marjatta er også ved at skifte kurs i retning mod flere aktiviteter i byområder og mod brugernes bidrag til lokalsamfundet gennem frivilligt arbejde.

Begge steder er desuden kendetegnet ved bestræbelser på at indfri de miljømæssige sider af bæredygtighed – såsom henholdsvis Østagergaards økologiske og Marjattas biodynamiske landbrug, naturpleje og fødevaregrundlag, brug af miljøvenlige bygningsmaterialer, vedvarende energikilder, miljøvenlige rengørings- og sæbeprodukter mm. Husholdningen og arbejdet for brugerne bygger således i vid udstrækning på en økologisk orientering ift. naturgrundlaget og miljøomgivelserne, hvilket her giver sig udslag i at den økologiske og biodynamiske landbrugsform og bespisning. Men også skalaen, tempoet og kvalitetsbevidstheden i produktion og i kunsthåndværk (særligt Marjatta) på de forskellige værksteder til udsatte brugere, afspejler en bestræbelse mod bæredygtighed i arbejdets rytmer og pauser, tempo, kompleksitet og fleksibilitet. I udformningen af boliger, arbejde og institution er forskellige grader af nærhed til naturens sansekvaliteter trukket frem, naturens rytmer er forsøgt integreret i årets og arbejdets sociale rytmer, og relationer til dyr som uproblematiske sociale "partnere" er udfoldet i forskellige grader begge steder. Vores undersøgelser går dog ikke eksplicit efter disse forhold, men derimod den sociale bæredygtighed som de gestalter i forskellige former for fællesskabspraksis; vi vil efterfølgende koble tilbage til disse andre former for bæredygtighed, i den udstrækning de understøtter de sociale bestræbelser.

Kapitel 4: Historiske forudsætninger for bæredygtig inklusion

Vi skal i dette kapitel tilnærme os et overblik over de væsentligste historiske træk, der danner forudsætninger for tilblivelsen og karakteren af den form for fællesskabsinklusion og bæredygtig produktion, der praktiseres på Østagergaard; en privat institution, som en række kommuner visiterer borgere til med henblik på STU, beskæftigelse og/eller ressourceafklaring. *Hvordan er tilblivelsen af deres pædagogiske og arbejdsmæssige praksis vokset frem af de forskellige omstændigheder i organisationen, og hvad kan andre lære af tilblivelseshistorien om motivationer, organisering og ledelse i at skabe fællesskaber som inkluderende praksis under tidens og omverdenens vilkår?*

Vi forfølger en række temaer, som vi har vurderet er centrale i forhold til at forstå organisationen og dermed rammer for bæredygtig inklusion: netværk, intern organisering, ledelse, omverdens-relation, de institutionelle rum, engagement og impulser. Desuden ser vi på, hvordan opbygning af fællesskaber og samarbejde med omgivelserne har betydning for de unge på stedet.

Dette kapitel indeholder således en fortolkning af de organisatoriske og samfundsmæssige forudsætninger for den fællesskabsdannelse for mennesker i en udsat situation, som Østagergaard har dannet ramme om siden sin begyndelse.

Østagergaards historie fortolkes gennem en opdeling i to faser, der kan ses som stadier i organisationens udvikling, hvad angår formalisering af organisatoriske forhold internt og kontraktlige relationer til myndighederne. De to faser er:

Pionerfasen 1989-2005

Fra sin begyndelse er det sociale tilbud skabt omkring "livet på en gård", hvor praksisdimensionen og fællesskabet giver nye lærings- og identitetsmuligheder for de unge i forhold til deres erfaringer fra skoletiden. Lederen indtager en central plads i det familielignende fællesskab i kraft af, at han selv ejer og bor på gården. Stedet bliver for alvor konsolideret gennem opdagelsen af, at det nære fællesskab på gården giver de unge ressourcer til at række ud mod relationer i omverdenen.

Differentieringsfase og begyndende integrationsfase 2009-2015

Organisationen differentieres gennem etableringen af et mellemliderlag og en professionalisering af det pædagogiske arbejde. Men samtidig formår organisationen at skabe plads til nye ildsjæle, der får mulighed for at skabe nye beskæftigelsesmuligheder for de unge, som ligger i tråd med de oprindelige værdier omkring en landbrugsproduktion.

4.1 Pionerfasen

Carsten Hansen (CH), som ejer Østagergaard, har i 1989 en vision om en anden måde at undervise børn, som er dømt u-underviselige af det gængse specialskolesystem. CH og en kollega kommer fra en offentlig specialskole. De har en ide om at skabe bedre et bedre tilbud til de unge ved at flytte undervisningen ud af skolerummet til et mere praktisk og eksistentielt rum, der i højere grad kan bidrage til at skabe forpligtende relationer mellem de unge indbyrdes og i forhold til medarbejderne.

Praktisk motivation til læring

Østagergaard bliver rammen om et alternativt læringsrum. Gårdens rammer kan bruges til at skabe sociale situationer, hvor de unge er nødt til at arbejde sammen om at løse opgaverne. Eksempelvis kan udsigten til at køre med traktor både sætte skub i samarbejdet og motivationen til at lære: *”De blev optaget af at kunne se en værdi i at kunne lære noget, som så førte til, at der pludselig ved læring sker en personlighedsudvikling”* (Interview med ledelse)

Det eksistentielle valg og nødvendiggørelse: Hvad vil jeg med mit liv?

Med støtte fra en tilknyttet psykolog bliver der også skabt et samtalerum med de unge, for at finde en motivation, som kommer fra de unge selv: *”Hvad er det, du vil bruge dit liv til? Hvorfor er jeg her? Det er jo kommunen, der har bestemt det. Kunne du ikke vende det den anden vej rundt og sige, hvis nu du selv kunne vælge? Så var de egentlig meget godt tilfreds, de ville sgu godt egentlig have valgt det her. Kan vi så begynde at tale om, hvad er det der kan være interessant ved at være her?”* (Interview med ledelse)

Gennem denne åbning fra de unge selv kan medarbejderne begynde at arbejde med en jeg-styrkende proces, der gradvist udvikler personligheden og selvtilliden i forhold til de praktiske arbejdsopgaver. De unge oplever, at de får en nødvendig rolle i en social og praktisk sammenhæng, hvor deres handlinger har konkrete konsekvenser: *”De unge oplevede, at hvis ikke vi havde ordnet stalden, så måtte Carsten [lederen] jo gå dernede til klokken ti om aftenen, fordi der var totalt kage i det, når man ikke havde fået gjort det man skulle i løbet af dagen”* (Interview med ledelse).

Fra undervisning til bosted

I begyndelsen af 90'erne vokser Østagergaard fra 3 til 10 elever, og kommunen begynder at stille krav om, at der også skal være et bosted for nogle af eleverne. Derfor bliver den første pædagog ansat, hvilket supplerer stedets faglige kompetencer, da medarbejderne på dette tidspunkt kun har skole- og håndværksbaggrund. Tilstrømningen af unge i starten af 90'erne bliver dog stoppet i en periode, hvor mange ressourcer går til dokumentation og godkendelse i amtsregi. Amtet var den gang tilsynsførende og gav tilladelse til opstart af bosteder.

Landbrugets almene udvikling sætter rammer for Østagergaard muligheder

I begyndelsen af halvfemserne starter Østagergaard en svineproduktion, der de første 10 år alene tjener til at give overskud til gården. Produktionen bliver dog udfordret af faldende priser på svinekød. Denne erfaring fører til, at ledelsen søger over mod økologisk produktion af kødkvæg og korn - både fordi det rummer et natursyn, som passer til Østagergaards værdier, og fordi det giver mulighed for at skabe en mindre kvalitetsproduktion i stedet for at skulle konkurrere med masseproduktionen fra store landbrug. Det ekstensive, økologiske landbrug giver samtidig mulighed for, at de unge bedre kan indgå i arbejdet som en form for landbrugselever (senere STU-forløb) eller i beskæftigelsesforløb. Landbruget bliver dermed til et rummeligt virke for sociale processer og identiteter, der udspiller sig i undervisningen og gennem de unges inddragelse i gårdens løbende udvikling. Gårdmiljøet danner også rammen for en række fritidsaktiviteter blandt de unge.

At skabe grobund for et ungdomsmiljø indadtil og kontakt til lokalsamfundet udadtil

I sidste halvdel af 90'erne, hvor der er ca. 15 elever på Østagergaard, opstår et behov for at søge sociale fællesskaber (og danne kæresterelationer) med unge fra andre institutioner og foreninger. Man prøver at lave fodboldturneringer, tage til arrangementer i Landbo Ungdom og tager på længere ture i Norden. Men det lykkes ikke rigtigt at skabe tilfredsstillende møder med andre unge. Derfor vender man blikket indad og lægger i stedet kræfterne i at skabe rammerne for et ungdomsmiljø indenfor organisationen, hvor man arbejder på at give eleverne forudsætninger for at møde hinanden og udvikle gensidige relationer. Opmærksomheden forskydes fra medarbejdernes direkte indsats for at orkestrere de unges liv til en indsats, der skal støtte formidlingen af relationer mellem de unge. Det sker samtidig med, at Østagergaard omkring 00'erne udvider til ca. 20-25 unge, så der bliver bedre mulighed for at udvikle venskaber på tværs af fællesskabet.

For medarbejderne bliver det en afgørende opdagelse, at de unge kan give hinanden noget, som medarbejderne ikke kan: *"Det, som vi synes er sjovt, er, at vi pludselig opdagede, at vi ikke havde hovedrollen i deres liv"* (Interview med ledelse). De elever, som på Østagergaard opleves som stærke, kommer ofte med mange nederlag fra deres skole- og familieliv, men på Østagergaard oplever de pludselig at være blandt de bedste. De oplever at blive forbilleder for de svagere elever og dermed medansvarlige for kulturen på stedet. Medarbejdernes udfordring bliver så at skabe sociale rammer, hvor denne rolle kan bruges positivt for alle unge. En medarbejder siger: *"...alle får noget ud af at være sammen, som dels er bedre fungerende end en selv, men også dårligere fungerende end en selv. Der er noget i læringen ved det møde, der gør, at alle får noget positivt ud af det. Derfor er det så væsentligt at sige, det her det ved vi virker, den måde at se arbejdsfællesskabet på virker"* (Gruppeinterview med medarbejdere).

Denne opbygning af et ungdomsmiljø indadtil falder sammen med, at de unge vover sig ud i lokalsamfundet i Jystrup og omegn. Dels bliver de unge støttet i at søge ud til de almindelige foreningstilbud i lokalområdet med svømning, zumba, gymnastik og fodbold, dels får nogle af de unge praktikpladser i Brugsen, på kirkegården, på de lokale gårde og på golfbanen.

I denne periode lykkes det at ansætte projektmagere, der er i stand til at skabe deres egne rammer og dermed skabe nye muligheder for de unge. Således lykkes det for en civilingeniør at skabe en økologisk drivhusproduktion sammen med de unge. Og selvom den intensive produktion må lukkes delvist ned, da han forlader stedet til fordel for et andet job, så skaber projektet nogle nye åbninger, som kan drives videre i en anden form. En anden forudsætning for de nye udviklingsprocesser er ansættelsen af en souschef, der aflaster lederen til at koncentrere sig mere om udviklingsopgaver.

Købet af Ravnhøjgaard til livslange tilbud – et eksempel på netværksarbejde

Fra begyndelsen er organisationen skabt omkring praktiklignende forløb i landbrug for unge, som forlod stedet efter afsluttet uddannelsesforløb. I 2008 blev STU etableret, og kommunerne visiterede et voksende antal elever hertil. Med Fonden Østagergaards køb af Ravnhøjgaard i 2008 tager organisationen konsekvensen af, at nogle af de svagere ældre "elever" (en betegnelse som fastholdes af medarbejderne) har brug for et livslangt botilbud og et roligere tempo end de unge. I begyndelsen er det kun tænkt som et botilbud, men da stedet skal renoveres, bliver en del af byggeprocessen til et nyt værkstedstilbud for nogle af de unge. Der udvikles efterhånden også andre værksteder med genbrugsopsamling, havepasning og

hønsehold. Disse skabes som aktivitetstilbud, der passer bedre til stedets beboere end produktionsværkstederne på Østagergaard. Alle aktiviteter drives efter Servicelovens § 103. Samtidig arbejdes der bevidst på at vedligeholde og skabe fællesskaber på tværs af de to enheder og funktionsniveauer.

Forberedelsen af byggetilladelsen på Ravnshøjgaard, der ligger i et fredet område, er sigende for den måde hvorpå forhandlingerne om rammer foregår. Lederne forberedte såvel udvidelse med bosteder som værksteder på området, der er fredet i henhold til planloven. Det sker gennem politisk kontaktpleje med såvel borgmesteren og socialudvalget for at opnå en lokal interesse for projektet og gennem kontakt til Danmarks Naturfredningsforening, der kan se en idé i, at gårdens beboere og STU elever kan indgå i det spirende projekt om Lejre Øko-kommune. I prospektet for byggeriet kunne ideer og forbehold i forhold til særlige landskabsmæssige og arkitektoniske hensyn inkorporeres, og det lykkedes at skabe en alliance, som førte til, at Fredningsnævnet godkendte dispensationen for Ravnshøjgaards ombygning.

4.2 Differentieringsfase og begyndende integrationsfase 2009-2015

I den anden fase differentieres organisationen gennem etableringen af et tydeligere mellemliderlag og en professionalisering af det pædagogiske arbejde, der blandt andet nødvendiggøres af ny praksis for visitation i kommunerne. Der påbegyndes også en proces, hvor de personbårne værdier efterhånden skal kunne bæres bevidst af hele organisationen.

Inklusion i lokalsamfundet

I denne fase eksperimenteres med at have andre aktiviteter end de snævert landbrugsfaglige. Et eksempel på dette er et filmprojekt, som handler om Jystrup under 2. verdenskrig. Det giver mulighed for, at eleverne får interviewet en del af de ældre borgere i byen, og der bliver gravet nye historier frem. Projektet fører til en filmfremvisning for 125 mennesker i lokalhistorisk forenings regi. Et andet projekt bliver til, da nogle borgere fra Jystrup spørger, om nogle af de unge i gartneriet kan lave et kursus i at pøde frugttræer. Det bliver til et kursus for 25 borgere, der lærer at pøde træer på Østagergaard.

Nyt ledelseslag og udvidelse af STU med nye værksteder

Efter en turbulent periode med sygdom og udskiftning i ledelsen ansættes der i 2012-13 en ny pædagogisk leder for Østagergaard og en leder af bo-enhederne i Jystrup. Det giver ressourcer til at forvalte en yderligere vækst. I løbet af få år vokser antallet af unge i STU og voksne "elever" i beskæftigelse til omkring 70. Det er kun muligt gennem et længere politisk netværksarbejde med embedsmænd og begge politiske fløje i kommunalbestyrelsen, der ønsker at placere mange af kommunens udsatte hos Østagergaard.

De mange unge skaber nye økonomiske muligheder, og kort tid efter ansættes tre nye projektmedarbejdere, der forventes at skabe deres egne stillinger i organisationen gennem etableringen af et mølleri- og bageri samt skabelsen af nye lagringsmuligheder for landbrugets kornprodukter. Samtidig skabes der også et snedkerværksted, der bl.a. producerer hønsefræsere og hjælper med stedets egne byggeprojekter.

Formalisering af ledelse og begyndende arbejde med organisatoriske værdier

For at organisere sammenhængen mellem det stigende antal af botilbud og værksteder, bliver det nødvendigt at formalisere ledelsesfunktionerne i organisationen. Derfor etableres en ledergruppe bestående af lederen og de tre mellemledere. De mødes en time om ugen samt til et længere strategimøde på tre timer hver måned.

Samtidig er lærere og pædagoger i løbet af de seneste år blevet organiseret i tydelige teams, der anses for at være relevante for samarbejdet mellem de enkelte enheder. Her arbejdes med kollegial supervision som strategi for pædagogisk kompetenceudvikling. Desuden afholdes interne kurser for medarbejderne med temaer som samarbejde og strategi.

"Så kan man sige, med den beslutning, der var i at ansætte to mellemledere, var der jo også en generationsskiftebeslutning i at gå fra, at det var pionervirksomhed i den grad, forankret i Carsten [lederen] og hans værdier og holdninger til, at vi har skullet, og det er vi fortsat i gang med, med at lave en organisation og en virksomhed, som bygger på de samme tanker, men som lever i sig selv. Og det tager tid" (Gruppeninterview med medarbejdere).

Denne strukturering af ledelse og kommunikation modsvarer af lederens bevidste strategi med at tiltrække projektmedarbejdere, der skal have plads til selv at skabe nye beskæftigelsesmuligheder for de unge, der sprænger organisationens aktuelle rammer: *"Så min opgave er at give folk mulighed for at bringe det i realisering (et tørreri til korn). Jeg skal i hvert fald ikke være den, der stiller mig op og siger, ej det er sgu for stort et projekt, det gider jeg ikke alligevel. Så må vi få verden forlænget med brædder. Og det gør vi"* (Interview med ledelse)

Normalt har bestyrelsen haft et overvejende økonomisk fokus, men i denne proces med at skabe et tydeligt mellemlederlag og en bevidst HR-strategi har bestyrelsen også været en vigtig sparringspartner.

Nye vilkår for visitering og netværk med kommuner

En leder beskriver relationen til kommunen således: *"Det kommunen køber hos os, det er den vare der hedder, når de er færdige med at bo hos os, så kan vi sige, hvad er det de har lært, hvad er det de har måttet opgive at lære, og hvad er så passende, tænker vi, i forhold til hvilken boform de skal have fremadrettet."* (Interview med ledelse).

Efter kommunalreformen, og særligt i de seneste år, oplever lederne en grundlæggende forandring i relationen til kommunerne. Tidligere var det muligt at skabe langvarige relationer til de enkelte sagsbehandlere og dermed sikre en kontinuitet for de unge gennem visitationsprocessen. I dag er karakteren af sagsbehandlingen (se kapitel 3) og omrokeringer af personalet i kommunerne så hyppige, at man ikke kan sikre kontinuitet gennem personligt kendskab til hinanden eller gennem fælles erfaringer omkring den unges udvikling. Det betyder, at sagsbehandlingen i langt højere grad bygger på skriftlig dokumentation, hvorfor denne bliver afgørende for samarbejdet om og sagsbehandlingen af den unge.

Samtidig har beskæftigelses- og pensionsreformerne i 2011-2013 betydet, at det er blevet sværere at få tilkendt pension. For Østagergaards unge betyder det, at de unge, som ikke anses for at have en arbejdsevne, fortsat kan tilkendes pension efter endt STU. Den øvrige gruppe skal i et ressourceafklaringsforløb, som i princippet kan strække sig fra 1-5 år, men som ofte forlænges. Sådanne forløb kan fortsætte til den unge er 40 år og kan tilkendes pension.

Udfordringen for mange af Østagergaards unge er, at de risikerer at tabe meget af deres læring fra STU-forløbet, hvis processen med ressourceafklaring ikke også indeholder et bo-, arbejds- og læringstilbud målrettet den unge. En leder fortæller om flere tilfælde, hvor unge efter STU'en er blevet placeret i egen lejlighed i hjemkommunen og er endt med at blive tvangsindlagt i psykiatrien. Dermed traumatiseres de unge unødigt, og flere års udviklingsarbejde tabes på gulvet.

På den baggrund er det blevet et satsningsområde for Østagergaard at gennemføre en kompetenceudvikling i personalegruppen, der betyder, at de selv bliver i stand til at ressourceafklare de voksne unge, som kommunerne fremover måtte sende til Østagergaard. Det giver sig udslag i, at de selv udvikler en proces for ressourceafklaring, der er bygget op omkring PAS-testen (Pædagogisk Analyse System). Den kan de dels selv benytte sig af i tilrettelæggelsen af arbejde og uddannelse på Østagergaard, dels benytte i dialog med kommunerne om visitation til bostøtte og beskæftigelse. Målet er, at den unge gennem en tydelig beskrivelse af ressourcer og udfordringer sikres et relevant tilbud efter endt STU forløb - enten på Østagergaard eller i den unges hjemkommune. Hermed kan kontinuiteten i deres liv og sociale fællesskaber bedre opretholdes ind i det nye livsafsnit.

Krav til nye medarbejdere

Ovenstående situation stiller nye krav til medarbejderne. I bo-enhederne har man tidligere kunnet koncentrere sig om at få den praktiske og sociale virkelighed til fungere for de unge, men i dag skal alle medarbejdere kunne skabe rammer for og dokumentere læreprocesser, hvor de unge selv tilegner sig kompetencer i forhold til at kunne håndtere deres eget liv med f.eks. madlavning, vask, venner og fritidsinteresser i lokalområdets foreningsliv. For de unge betyder det et opgør med tidligere tendenser til uniformering fra de første år, hvor alle de unge f.eks. blev klippet på gården af en frisør udefra. Nu bliver det en hovedpointe, at de unge lærer selv at gå til frisør, læge osv. Medarbejderne skal således bakke bevidst op om en selvstændiggørelsesproces.

På værkstederne blev de individuelle handleplaner tidligere skrevet af to medarbejdere efter mundtlige samtaler med lærerne. I dag forventes det, at alle lærere – med lidt hjælp - selv er i stand til at dokumentere den enkelte unges læreprocesser og udfordringer. En leder formulerer det på den måde, at lærerne burde gå rundt med "uddannelsesplanerne i baglommen", så de hele tiden kan justeres i forhold til den unges udvikling. I tilsynsrapporten fra 2013 lægges der vægt på, at man er opmærksom på tydelig kommunikation mellem værksteder/skole og bo-enheder, så de unge ikke bliver presset på læring begge steder på en gang.

For at understøtte en pædagogisk samtalekultur blandt medarbejderne er man som sagt begyndt at arbejde målrettet med kollegial supervision – understøttet af efteruddannelse. Det betyder, at man gennem reflekterende teams sparrer med hinanden om de unges muligheder og behov. Det kræver, at den enkelte medarbejder også vover at dele sin usikkerhed med kollegerne, hvilket kan være en udfordring for nogle. To ledere fortæller da også, at dette kulturskifte i arbejdsprocesserne og kommunikationsformen har betydet, at nogle medarbejdere har forladt stedet.

Begyndende overgang fra personbårne til organisatorisk forankrede værdier

I perioden efter at de to nye mellemledere kom til, har ledergruppen og bestyrelsen arbejdet sammen med en ekstern konsulent om at tydeliggøre og skriftliggøre organisationens værdier. En leder oplever, at arbejdet handler om, at det menneskesyn, som tidligere fortrinsvis blev båret af lederen, i takt med at organisationen er vokset, nu skal bæres af alle medarbejdere. Det er vigtigt for hende, at det ikke er blikket på den enkelte elev, der forandrer sig med væksten.

”Det der er forandret, det er nogle af de jobfunktioner, der følger med, fordi når man er en maskine af den her størrelse..., så er der nogle ting, som bare skal ligge i de rigtige kasser (...) for at fastholde de der tanker, som jo ligger i hele menneskesynet og i hele værdisættet, så bliver vi nødt til at tydeliggøre det skriftligt. Vi bruger en ekstern konsulent i ledergruppen, som kun har arbejdet med de ting, men også selvfølgelig har arbejdet med os som ledergruppe i at skulle finde ud af, hvordan gør vi det her. Og det har vi gjort sammen med vores bestyrelsesformand. Og vi nærmer os, at vi skal til at formulere mission og vision og værdier. Nu skal vi til at have det ud i afdelingerne. Man kan sige, at det, som jeg rigtig gerne vil have, det er at Carsten [lederen] skal fortælle Østagergaards historie til personalet. Og det er en historie, som skal fortælles igen og igen. Det er ikke bare en engangsfornøjelse. Men han skal dels fortælle den historie, som udspringer af ham til at skabe Østagergaard, men han skal også fortælle de visioner, han har fremadrettet. Så det er sådan både en bagudrettet refleksion over institutionens tilbliven, og en fremadrettet vision for, hvor skal vi hen” (Interview med ledelse).

Når værdierne er skriftliggjorte, så er intentionen, at de skal blive en del af den mundtlige kultur baseret på den Grundtvig-Koldske tradition, som organisationen er rundet af.

Kapitel 5: Kvaliteter i Østagergaards inklusionspraksis

I forrige kapitel fokuserede vi på den historie, som har skabt nogle særlige muligheder og begrænsninger for, hvordan man som institution forstår sig selv og for, hvordan man mener, at man kan og skal agere i forhold til at arbejde med bæredygtig inklusion. Nu vil vi sætte fokus på de kvaliteter, den bæredygtige praksis bidrager til. Kapitlet rummer først en karakteristik af stedets kvaliteter hvad angår ledelse, organisation, innovation og bestræbelser på bæredygtighed. Herefter udfolder vi en fortolkning af medarbejdernes og de unges erfaringer med de 3 udvalgte områder; nødvendiggørelse, ungdomsmiljø og menneskesyn, som disse kom til udtryk i vores tolkning af interviews og observationer. Efter denne fremskrivning af kvaliteter i den eksisterende inkluderende praksis vil vi i næste kapitel fokusere på dilemmaer og udfordringer i Østagergaards inklusionsarbejde.

5.1 Østagergaards profil

Østagergaard har opretholdt en atmosfære af uformel, personbåren dialogisk ledelse, hvor det er et mål at kunne agere i det uforudsigelige. De har forfulgt en bevidst personale- værdi- og udviklingspolitik, der trækker på læringen fra pionértiden. Det virker til, at organisationen går efter, at udvidelse og omstilling sker på basis af ansættelse af ildsjæle med stærke faglige erfaringer og engagement indenfor landbrug, håndværk og pædagogik. Således er der på kort tid udviklet snedkeri, hestelinje, bageri, mølleri, korntørring, hønsegård og opført nye boliger og nye jobteams, der i høj grad er forestået af Østagergaards medarbejdere og unge. Medarbejderne får dermed et stort spillerum til selvstændigt at udvikle nye tiltag, hvilket, ifølge medarbejderne, befordrer et ejerskab til stedet og til innovationer. Der arbejdes bevidst på at opretholde en balance mellem stimulering af nye initiativer og væksttiltag og stabilisering organisatorisk og praktisk i forhold til virkefelterne på gården og i bostederne.

I interviews og på workshops fremstod en bevidsthed om eget virke i medarbejder- og lederstaben og en vis form for konsensus omkring en fælles organisations- og udviklingsidentitet, der indeholder elementer som:

- Grundtvigiansk menneskesyn med fokus på bæredygtigt arbejde i et kulturelt fællesskab
- Etablering af rammer, der rummer et overskueligt antal være-, arbejds- og uddannelsessteder for den enkelte
- Anerkendelse af de unges personlige, sociale og faglige kompetencer
- Uformel diskussion og refleksivitet i medarbejder- og ledelseskredsene
- Praksisnærhed i det daglige i forhold til de unges liv på STU, beskæftigelse og bosteder. Det medfører en hurtig overføring af viden mellem stederne og opsamling af problematiske forhold – en slags vedligeholdelse af transparens
- Identitet som højskolekultur, hvor de unge er i konstant læring på mange livsområder

Der forekom en familiær tone medarbejderne og ledelsen indbyrdes med en tilkendegivelse af nærhed til steder, unge og udviklingstiltag, som kan have sin styrke ved at være genereret af medarbejderne selv. Kollegiets selvværdsfølelse er sikkert også hjulpet på vej af gode kvalitetsvurderingsrapporter fra tilsynsmyndighederne.

Ledelse, organisation og innovation

Østagergaards leder- og medarbejderkreds har realiseret en del innovative udviklingstiltag – såsom etablering af Ravnshøjgaard, mølleri og hestedressur - senest den påbegyndte udvidelse af Ravnshøjgaard med nye arbejdspladser og industrikøkken. I udviklingen af større nye tiltag etablerer de typisk et netværk med lokale politikere, NGO'ere og private interessenter til at støtte i form af gunstige rammebetingelser og politisk opbakning. De udvikler tætte bånd til de nøglepersoner, de mener, der kan støtte deres sag, de får inviteret delegationer fra kommune og ministerier på besøg og kommunikerer bevist deres brand (de har f.eks. udformet en Youtube streamer, som signalerer energisk selvbevidst ungdomsmiljø, der kobler økologi, maskiner, fællesskab m.m.– (se www.youtube.com/watch?v=v7JFubiKsuA)

Centralt i Østagergaards selvfortælling er "nødvendighedens praksis" relateret til landbruget, hvor alle har en anerkendt plads i fællesskabet. Ledelsen har på grundlag heraf taget en række initiativer, der rækker ud i lokalsamfundet for at inkludere de unge i arbejde-, kultur- og lokalsamfundsfællesskaber i alt fra landbrugs- og genbrugsarbejde, bespisning af lokale ældre, til deltagelse i sports-, klub- og kulturarrangementer. De udformer gennem deres forskellige bosteder og beskæftigelsesområder en diversitet af arbejds-, fritids- og bosteder, der kan tilpasses den enkeltes kompetencer. Samtidig efteruddanner de medarbejdere til at kunne mestre at udvikle og sammensætte disse læringsfællesskaber. Ledelsen arbejder med at udvikle reflekserive medarbejderteams, som kan tilrettelægge forberedende inklusionspraksis overfor den enkelte i et forløb, der ofte vil gå fra at kunne indgå i mere beskyttede fællesskaber til at kunne rette sig ud ad i større eller mindre grad.

Bæredygtighed

I den økologisk-miljømæssige side af bæredygtighed har satsningen på først økologisk differentiering af landbrugsprodukter og aktuelt omstilling mod biodynamisk produktion været et afsæt for at indpasse den relativt arbejdsintensive produktion til markedet for ikke-prisbillige højkvalitetsprodukter. Med opsporingen af produkter af nichekarakter såsom specialhvedesorter får de indplaceret sig på kvalitetsparametre frem for prisbillighed i et nichemarked i stærk vækst, hvortil de kan tilsætte en brandværdi af social bæredygtighed. De leverer kød, mel og brød til eget industrikøkken, som bespiser unge og medarbejdere i dagtimerne. Derudover leverer de korn og mel lokalt til salg i Lokal Brugsen, til bryggeriet Herslev og andre mindre udsalgssteder og direkte til gourmetrestaurant i København. De er lykkedes med at opretholde en rimelig arbejdsintensiv produktion, der er organiseret i fælles praksis med afsæt i inklusion af de tilknyttede unge på arbejdspladser efter Servicelovens § 103, og de opnår herved en vis form for praksisbaseret inklusion i det omgivende samfund gennem salg af egne produkter.

Ledelse og medarbejdere netværker også med lokalsamfundet, f.eks. med DN og Lejre Økokommune omkring byggetilladelse på Ravnshøjgaard, og senere om etablering af Lejre Økologiske Fødevarerfællesskab samme sted. Her lægger Ravnshøjgaard pakkelokaler til, og forsøger stadig at finde veje til at blive en mere aktiv del af dette.

Restprodukterne fra gartneri og landbrug indgår i kompostering og deres overskudsproduktion i skoven bliver fliset og indgår i det store centrale flisfyrianslæg til CO₂ neutral opvarmning.

Østagergaards erklærede mission og værdigrundlag afspejler ovenstående og reflekterer en række af stedets forestillinger om bæredygtig inklusion gennem community dannelse:

MISSION: Vi skaber et fundament – for unges livskvalitet – gennem (ud)dannelse, indsigt og anerkendelse.
VÆRDIER: Vi respekterer individet og tror på ligeværdighed Vi tror på bæredygtighed både for mennesker og natur Vi tror på at alle kan bidrage til fællesskabet og har enestående evner. Vi giver omsorg og tager ansvar for hinanden.

5.2 Kvaliteter i forhold til bæredygtig inklusion

På forskningsprojektets arbejdsworkshops blev medarbejdere og ledere bedt om at give eksempler på, hvor inklusion gennem fællesskaber fungerer godt, hvilken betydning, det har for stedets unge, og hvad der bidrager til at skabe disse fællesskaber. De udpegede tre fokuspunkter:

- Nødvendiggørelse
- Ungdomsmiljø
- Menneskesyn

Efter at have talt med stedets øvrige medarbejdere, valgte Østagergaard, at vi skulle se på disse tre forhold med udgangspunkt i beskæftigelsestilbud og STU, og særligt have fokus på elever på værkstederne snedkeri, mølleri, landbrug/mark og evt. hestelinje. Nedenstående analyse tager derfor udgangspunkt i de tre kvaliteter i Østagergaards eksisterende inklusionspraksis, som vi har søgt at forstå og beskrive på grundlag af interviews og observation af unge, medarbejdere og ledere.

5.3 Nødvendiggørelse

Medarbejdere og ledelse ser dét, at Østagergaards virke er centreret omkring landbrugsaktiviteter som helt centralt for udviklingen af inkluderende fællesskaber. De mener, at det er afgørende, at den del af den socialøkonomiske virksomhed, der har med landbrug og mølleri at gøre, fungerer, da det er her, de producerer de råvarer, som dels sælges ud af huset, dels danner grundlag for bispisningen på Østagergaard. *"Der er simpelthen noget, som skal gøres, og som kun kan gøres, hvis vi arbejder sammen"!*

Noget tyder på, at de unge har oplevelsen af at være en del af et nødvendigt arbejde. Søren, som begyndte STU for 9 måneder siden, bor i indslusningshuset og savner sine forældre. Han siger f.eks.: *"Jeg tager hjem til mine forældre hver weekend, men når der skal høstes, så er jeg nødt til at være her, så er der brug for alle kræfter"* (Interview med Søren), og Anders, som har været på STU i tre år, og nu arbejder på at måtte blive boende i bofællesskabet over Brugsen nede i Jystrup og fortsætte sit arbejde på gården, siger *"Jeg elsker arbejdet, jeg forelskede mig i gården med det samme"*. Hans kæreste, som sidder ved siden af siger *"og i mig"*, men Anders svarer *"nej, det var først senere, men gården, det var med det samme"* (Interview med Anders).

STU og beskæftigelse

På Østagergaard er der i 2015 ca 40 STU elever og 40 beskæftigelsespladser. Frederik, som er i gang med STU, fortæller, at *"forskellen på STU og beskæftigelse er, at på STU, så skriver de ned, hvad man uddanner sig til, og når man arbejder, så får man løn"* (Interview med Frederik). Formodentlig vil ledelse og medarbejdere være tilfredse med denne udlægning, da man i dagligdagen har fokus på, at alle skal bakkes op i en læreproces. STU eleverne har krav på en uddannelsesplan og er i en særlig læreproces, men

Østagergaard har ikke alene fokus på den formelle læreproces, men på læring for livet, derfor er det ikke noget, som stopper efter endt STU.

De unge på STU-forløb har klart fornemmelse af, at de er en del af et læringsforløb. Frederik fortæller f.eks. *"da jeg var færdig med specialskole, så var jeg ude og se måske 20 efterskoler, men så kom jeg her, og her kunne jeg lære at tage traktorkørekort, svejse, sikkerhed og regler indenfor landbrug, altså noget, man kan bruge til noget"* (Interview med Frederik), og Søren, som jo er relativt ny fortæller, *"når jeg skal tage traktorkørekort, så skal jeg til prøve på landbrugsskolen. Her lærer vi teori med skilte og teknik, og praksis, hægte af og på og køre frem og bakke"* (Interview med Søren). De unge viser her, at de oplever det som en kvalitet at være et sted, hvor de lærer noget, som de oplever, kan bruges, og som anerkendes udenfor en snæver uddannelses- eller arbejdskontekst.

De unge, som deltager i et STU-forløb, har alle en individuel uddannelsesplan. På Østagergaard er det relativt nyt, at have som mål at alle ved ankomst testes med en såkaldt PAS-test (Pædagogisk Analyse System), som danner grundlag for udviklingsplanen og for en formaliseret evaluering, når den unge afslutter forløbet. Samme forhold gælder for de unge i beskæftigelse, ligesom man for begge grupper arbejder på at finde praktikpladser udenfor Østagergaard. En af de medarbejdere, som er certificeret til at bruge testen fortæller, at kvaliteten heri er, at medarbejderne får nogle fælles retningslinjer i forhold til at vide f.eks. hvad de kan forvente af den unge i forhold til f.eks. hukommelse og opmærksomhed. Denne viden kan bidrage til at skabe succesoplevelser for den unge, som skal inkluderes i arbejdsfællesskabet og det sociale liv, da man mindsker risikoen for at stille for høje eller for lave krav (Interview med medarbejder).



Inklusion gennem praktik- og arbejdspladser

Som allerede nævnt tidligere i dette kapitel, så er Østagergaard tæt koblet til den nærliggende by; her er praktik- og arbejdspladser og boliger med forskellige grader af støtte. Et eksempel på arbejdspladser er medhjælp i Brugsen og på kirkegården, og en lokal landmand fortæller, at han har en fast praktikant, og at *"det er hyggeligt at have en ekstra mand, så er der også en at snakke med, og det er jo sådan noget med at*

holde en pæl eller hjælpe med at få gravet" (Interview med landmand). Han har tidligere haft en ung boende, mens han var i landbrugspraktik, "det var også fint, men tæt på" (Interview med landmand). I øvrigt er landmandens kone køkkenleder og står for madlavningen til Østagergaard. Her er to unge i praktik, hvilket også implicerer, at de hver torsdag serverer middag for sognets pensionister.

Ledelse og medarbejdere lægger vægt på, at der er store kvaliteter knyttet til at have praktik- og arbejdspladser i lokalsamfundet, men de oplever også, at sådanne bliver stadigt vanskeligere at finde. På den baggrund er det vigtigt at sikre, at produktionen på stedet har nogle af de samme kvaliteter, og at de unge kommer ud og møder "verden udenfor", f.eks. når produkterne skal distribueres. En medarbejder fortæller, at det giver en merværdi til produkterne, når det er en ung, som f.eks. leverer mel til restauranter i København "folk ude kan godt lide den anderledeshed, der kommer ind af døren" (Gruppeinterview med medarbejdere). Medarbejderens antagelse bygger på telefonsamtaler med restauranten, hvor de gerne vil vide, hvornår den unge kommer, så de kan byde ham ind til en kop kaffe.

Et arbejde, som tager hensyn og giver identitet

En central kvalitet ved at have praktik- og arbejdspladser på Østagergaard er, at det er muligt at tage hensyn til den enkelte unges behov, fordi arbejdet kan varieres og stadig være meningsfuldt for den unge at deltage i, og dermed give den unge oplevelsen af at gå på arbejde og være til nytte. En leder siger på et tidspunkt, at mange elever reelt ikke kan arbejde mere end en time om dagen; "det er en terapeutisk landbrugsarbejdsplads, det er ikke et landbrug, der på den måde skal give overskud, heller ikke selv om der er områder, hvor vi afsætter mel og kød. Det giver som sådan ikke overskud. Men det kan komme til det" (Observation af medarbejdere). Behovet for pauser bekræftes af de STU-elever, vi møder i indslusningshuset, hvor flere fortæller, at de sover, hver dag, når de kommer hjem, Janni siger f.eks. "hvis ikke jeg får sovet, så bliver jeg enten rasende eller ked af det" (Interview med Janni).

At pauser er centrale, bekræftes både af medarbejdere, som fortæller, at de unge skal lære det sociale, og at det for mange er langt sværere at holde pause end at være i arbejde. Da vi spørger Søren, der er på første år i sin STU, om der er noget, man SKAL gøre, når man er på Østagergaard, svarer h, "ja, vi SKAL holde pauser, men de må gerne være meget lange. Nogle gange, så spiller vi kort eller spil i pauserne" (Interview med Søren).

Udover organiserede pauser, så observerede vi også, at der ofte er ventetid eller tid, hvor de unge ikke er direkte involveret i arbejdet. Et eksempel fra vores observationsnoter; "Landbrugsholdet er i gang med at samle et gammelt korntørringsanlæg, som skal i brug igen. C (medarbejder) taler en del med X (medarbejder) om, hvordan det kan gøres, mens de unge ser på. Lidt efter skal der løftes noget med traktor. Den ene unge og X dirigerer, mens en anden ung sidder i traktoren. C er gået i gang et andet sted, hvor Søren står og ser til og på et tidspunkt skal hjælpe med at holde nogle plader sammen, så der kan komme en skrue igennem. Derefter skal en møtrik skrues fast. C tager selv den første, men beder så Søren om at tage den anden" (Observation af de unges arbejde).

At deltage i arbejdet handler i høj grad om at lære at være en del af et arbejdsfællesskab. I interviewet med medarbejderne fortæller C, at han oplever, at det kan være nok for den unge at stå på sidelinjen og følge med i, hvad der foregår "så føler de alligevel, at de har lavet noget (...) de får ejerskab bare overfor, at det foregår på stedet. De er da absolut også med (...) man kan sige, at det er forskelligt fra elev til elev (...), hvor

meget de yder til projektet" (Gruppeinterview med medarbejdere). Han har i sit arbejde med de unge fokus på en central kompetence, når man arbejder med landbrug *"om ikke andet så lade være med at stå i vejen, fordi der er ikke noget værre, hvis de kommer ud i praktik og de så bare står i vejen. Så bliver de til stor irritation, men hvis de kan yde en eller anden form for indsats og se, at når du løfter der, så går jeg hen og løfter her, så er de en kærkommen person"* (Gruppeinterview med medarbejdere). Her taler C om betydningen af at lære at være en legitim deltager, selvom man ikke er aktivt handlende, og i forlængelse heraf at kunne lære at aflæse strukturer og processer i en arbejdspladssammenhæng.

Arbejdet skaber imidlertid også identitet og fællesskab indadtil blandt de unge. Det gælder, når de unge i gartneriet har ens grønne arbejdsbukser og -handsker, og murerholdet på Ravnshøjgaard har hvide murerbukser og t-shirts med påskriften "Ravnshøjsgaards murerhold". Denne identitet kobler sig samtidig til en identitet med samme faggrupper udenfor.

Endelig hørte vi et eksempel på, at de unge oplever at blive taget alvorligt i deres arbejde med dyrene, da Janni fortalte, hvordan hun passede en hest på Østagergaard, Bissen, som hun var meget knyttet til; *"Pludselig en aften fik den tarmslyng, jeg blev vækket midt om natten, fordi dyrlægen sagde, at den skulle aflives med det samme, så hvis nogen skulle sige farvel, så var det nu. Så sagde jeg farvel. Det var trist"* (Interview med Janni). Hesten var vigtig for Janni, og medarbejderne huskede denne relation og sørgede for, at hun blev vækket, hvilket bekræfter Janni i, at hun er en betydningsfuld person på hesteholdet.

Krav til medarbejderne

På Østagergaard har man både pædagoger og håndværkere ansat. Det giver dynamik og stiller store krav til samarbejde, da de to faggruppers fokus typisk er forskelligt. En af lederne fortæller, at de i forbindelse med udvidelsen har oplevet, at en del medarbejdere har sagt op, og enkelte er blevet afskediget. Lederen forklarer kravene til en medarbejder således, *"det er ikke nok at være søde og rare og dejlige mennesker, men der er nogle krav, når man er ansat her både i forhold til dokumentation, til at lave handleplaner og til at dokumentere det daglige arbejde, men også til at ville indgå i det arbejde, der hedder supervision af hinanden i forhold til den hverdag, man møder"* (Interview med ledelse). Flere ledere fortæller, at de ser det som en central opgave at sikre samarbejdet mellem de to faggrupper, og at redskabet til det er *"Samtale, samtale, samtale. Vi taler rigtig meget sammen"* (Interview med ledelse). Det ses således som en central kvalitet, at medarbejderne også arbejder med at rumme og forstå hinanden.

Et andet centralt krav til medarbejderne er, at de *"kan skabe indhold i deres eget job"*. De skal kunne gå ind og læse organisationen, de unge og de fysiske rammer, og på det grundlag bidrage, hvor de ser behov. Kvaliteten heri er, at der er en høj grad af forandringsparathed både i forhold til, hvad såvel medarbejderen som de konkrete unge aktuelt magter. Et eksempel herpå er gartneriet. Her har tidligere været en større grønsagsproduktion, mens der nu er mindre krævende havearbejde og andre mere terapeutisk orienterede aktiviteter (Observation af elever), hvilket virker til at passe til såvel de nuværende medarbejdere som de unge, der er tilknyttet gartneriet.

Der er forventning om, at medarbejderne kan skabe meningsfulde aktiviteter, som engagerer og udvikler de unge, og at de kan fastholde engagementet over tid. Som en medarbejder siger *"man er nødt til at arbejde sammen med dem og ikke bare sætte dem i gang, så sker der ingenting"* (Gruppeinterview med medarbejdere). Samtidig fastholder medarbejderne, at alle bidrager med noget, og at det er helt centralt at

finde opgaver, så alle har denne oplevelse, *”om man så bare henter kopper til kaffen (...) jeg er noget, men jeg kan også noget”* (Gruppeninterview med medarbejdere).

Arbejdsindholdet søges gjort meningsfuldt ved at være håndgribeligt og gennemskueligt og ved at rumme hele produktkæden fra såning af korn til salg af brød. Men flere gange bliver det fremhævet af medarbejderne, at det er vigtigt at undgå *”dummearbejde”*, der ikke tjener et formål, eller som er for ineffektivt. Arbejdet skal udføres rationelt, hvilket f.eks. ses i teknologisk udvikling af kornsorтерings og tørringsforhold og i mølleriets kværn.

Kvaliteten i, at man arbejder ud fra en antagelse om *”nødvendighed”*, kan ses i, at både ledelse og medarbejdere forventer åbenhed, entreprenørskab og forandringsparathed hos hinanden. Der må ikke opstå vanetænkning, men der skal konstant være fokus på, hvad der i øjeblikket er meningsfuldt og engagerende for den enkelte, for fællesskabet og for det omgivende samfund.

5.3 Ungdomsmiljø

De unge på Østagergaard er en heterogen gruppe, næsten alle er sent udviklede, mange har dertil psykiatriske og/eller psykosociale problematikker at slås med. Nogle unge kan være i landbruget og håndtere de større maskiner, andre er i gartneriet, hvor kravene i højere grad kan tilpasses den enkelte. En del skifter mellem forskellige værksteder og funktioner i løbet af ugen.

Lykkes det at skabe en ungdomskultur?

I første workshop, hvor ledelse og medarbejdere udpegede de tre kvaliteter, formulerede de følgende teser og idealer omkring dét at skabe et ungdomsmiljø:

- For mange er det første gang, at de oplever at være del af et fællesskab
- De unge får mulighed for at drage omsorg for andre (stærke i landbrug oplever at de kan drage omsorg for svagere i gartneri, hvor de i andre sammenhænge altid selv har været de svageste)
- Ungdomsmiljø forudsætter klare rammer, f.eks. alkoholforbud (vi kan ikke formelt forbyde alkohol, men vi har en relation til de unge, som gør, at de lytter til os – og mange har dårlige erfaringer med alkohol)
- Det er både styrke og svaghed at være i så nære relationer; vi kan komme til at lukke os omkring os selv (1. workshop)

Nedenfor vil vi fremanalysere nogle mulige svar på de teser og spørgsmål, der blev listet op.

Venskaber

På en observationsdag kommer vi med hesteholdet ind til pause. Her kommer en ung, Brian over til Majken, der er leder af holdet, og siger *”Jakob er ny her, så vi skal tage os af ham”*. Brian får et klap på skulderen for sin opmærksomhed og de aftaler, at Jakob skal følges med Brian resten af dagen. Lederen siger senere, at det er et godt eksempel på, hvordan de unge trænes i opmærksomhed og omsorg for hinanden (Observation af medarbejders arbejde).

Jakob gik på STU for 4 år siden, men er siden flyttet i et botilbud med egen lejlighed, hvor han ikke har kontakt til de andre beboere og arbejder som vareopsætter i et supermarked. Hans eneste kontakt er til sin far, som er hjemløs. Nu er han på tilbage på Østagergaard (Observation af medarbejders arbejde). Da vi

står forskeren, Jakob og tre andre unge ved ridebanen og ser på Sidsel, der rider, fortæller Jakob de andre unge, at han gerne vil tilbage, fordi *"jeg vil gerne have venner"* (Observation af elevernes arbejde). Interviews med de unge bakker op om antagelsen om, at de oplever at få venner og være en del af et større socialt fællesskab på Østagergaard. Cecilie, som bor i indslusningshuset, siger *"jeg er gode venner med Janni, vi hygger sammen, men jeg har det også rart med Søren og Janus"* (de 4 bor sammen i indslusningshuset og har gjort det i ½ års tid (Interview med Cecilie).

I interviews fortalte ledere og medarbejdere om betydningen af at lære at danne og vedligeholde venskaber. En leder siger *"det prioriterer vi, og vi prøver også at parre dem på en eller anden måde. Jeg har en, som bor her (Ravnshøjgaard), han er et ensomt menneske. Han vil rigtig gerne, men det er rigtig svært for ham, hvor jeg kan se, at der en nede i Jystrup lige nu, som ville være et godt match til ham. Og det taler jeg med ham om, og siger, har du hilst på ham og kender du ham. Og ham kender han faktisk godt. Han er faktisk meget sød. Så det er jo også noget, vi konstruerer. Men vi har også elever, som finder hinanden, og som bliver venner"* (Interview med ledelse).

I observationer så vi, hvordan medarbejderne konkret understøtter relationsdannelse. I en undervisningstime i førstehjælp kommer Nina listende ind og stiller en lille grøn pose ved Saras plads. Det viser sig, at Sara havde fødselsdag i går, og at det er en gave. Sara bliver tydeligvis meget glad, og takker Nina. Lidt senere siger Sara til en medarbejder:

M: hvor er det sødt af Nina, vil du også gerne give hende en gave, når hun har fødselsdag?

Sara: ja

M: ved du hvornår, ellers kan jeg hjælpe dig med at finde ud af det og huske dig på det

Sara: ja, det må du meget gerne

M: har du elektronisk kalender i din telefon, så kan vi sætte det ind med det samme (Observation af elevs arbejde).



Fysiske rammer har betydning for, hvordan man kan være sammen. På Østagergaard er der lagt vægt på, at de unge indgår i flere mindre grupper. De er således i en arbejdsgruppe med 6-10 andre unge, deltager i fritidsaktiviteter med andre unge, og bor måske sammen med en helt tredje gruppe af unge. I en pause

sidder tre ved havebordet og småsnakker, en sidder alene med sin Ipad, mens tre andre hopper i trampolin, hvilket ser ud til at være en god anledning til at ligge i klump og røre ved hinanden (Observation af elever).

Pauser er i øvrigt gode anledninger til at træne socialt samvær. I en pause for heste- og gartnerhold fylder mobiltelefoner en del. De unge er på Facebook og YouTube, og småsnakker indbyrdes om, hvad de ser på skærmene, eller de sidder for sig selv. I pausen på landbrugsholdet er der mere snak, hvor unge og medarbejdere sidder mellem hinanden og spørger ind til forskellige faglige forhold eller dagens arbejde (Observation af elever). Kvaliteten er således, at der er organiserede fællesskaber, man kan søge ind i, såvel i arbejdet som i pauserne, men der er også mulighed for at finde sammen på tværs, og der er mange accepterede måder at holde pause på, som rummer større eller mindre involvering i et fællesskab.

Et ideal på Østagergaard er, at venskab ikke alene handler om at have gode venner, men også om at være venlig mod dem, der er omkring en. Den ene observationsdag er der førstehjælpskursus med en underviser fra Civilforsvaret. En opgave er at lægge forbindelser først på hinanden, og så på sig selv. Janus opgiver den individuelle forbindelse, fordi den driller, men Frederik, som også er ung, kommer over for at hjælpe, da ham og hans makker er færdige. Han forklarer venligt og venter på Janus, så han kan gøre det rigtigt, desværre vil underviseren videre, så de når ikke igennem til, at det lykkes (Observation af elever).

Øje for ressourcer

De unge giver i interviewene indtryk af at respektere hinanden, uanset, hvilke udfordringer, de hver især har. Et eksempel er Janni, som siger *"jeg er rigtig god til heste, har arbejdet med dem siden jeg var 5 år. De andre er også gode; Betina er god på Tarzan (den rolige hest, som alle kan styre), Janus er god med Blixen og Eva er også god med Tarzan"*. Et andet eksempel er, da Berit viser den kjole, hun skal have på til festen frem, og hendes kæreste Anders siger *"du er så smuk i den kjole, jeg elsker at se dig i den"*. Det var påfaldende, at vi både i observationer og interviews alene hørte de unge udtale sig anerkendende om hinanden. Den ene dag skal Sidsel fra Ravnshøjgaard komme og ride, og de andre på Hesteholdet fortæller forskeren, at hun måske slet ikke kommer, eller også, så kan hun ikke ride, fordi det er for varmt, eller for koldt, eller ridestøvlerne klemmer eller et eller andet. Det er sagt i en spøgende tone, hvor de unge supplerer hinanden med bud på Sidsels undskyldninger, men virker samtidig accepterende, og da Sidsel kommer, så hjælper de hende med at gøre hesten klar og snakker med hende om løst og fast. Kvaliteten er, at de ser Sidsel med dette særlige træk og sammen godt kan grine lidt af det, da de jo selv er vilde med at ride, og så alligevel accepterer at sådan er hun. Det virker også til, at de unge er kærester ret uafhængigt af deres funktionsniveau, hvor f.eks. dét at have meget lidt verbalt sprog ikke virker til at være et uoverstigeligt problem.

Øve det sociale udadtil og indadtil

Ledelse og medarbejdere betoner, at Østagergaard er et sted, hvor man kan øve sociale kompetencer og lære, hvordan man skal begå sig i verden udenfor. En leder giver et eksempel på en situation, hvor hun skrider ind: En ung har en lang og udskældende besked på sin telefonsvarer. Han skal til frisør, hvilket han holder meget af, men lederen holder ham tilbage og kræver, at han ændrer sin besked. Det vil han ikke, og han mener meget bestemt, at den er privat og dermed noget, han selv bestemmer over. Efter lang tids forhandling, indtaler han en kort neutral besked, og kører til frisør, hvorefter lederen næste dag opdager, at han har blokeret hende, så hun ikke kan ringe til ham, *"men det blev hans eget problem nogle dage senere,*

hvor første time var aflyst, men han ikke fik besked" (Observation af elever). Kvaliteten er, at der stilles krav om at fungere efter socialt gældende normer, men også gives plads til, at han kan reagere på dét, han umiddelbart finder urimeligt.

Alle unge har relationer udenfor Østagergaard. Mange bor enten hos deres forældre, for sig selv eller i botilbud udenfor Østagergaards regi. De unge deltager i fritidsaktiviteter som svømning, fitness eller ridning sammen eller der, hvor de bor. De tager også på restaurant, i biografen eller på bytur, og mange går på diskotek for handicappede i Roskilde (Interview med elever). På Jannis værelse er der mange hestebilleder og 5 rosetter, som hun har vundet ved at tage gode hestefotos til konkurrencer, og hun fortæller *"Jeg bruger også meget tid på nettet, så researcher jeg på heste, træningsmetoder og debatter, f.eks. om man skal ride med eller uden bid"*. Nettet fylder i det hele taget en del; nogle spiller, andre ser film eller er på Facebook og en enkelt tager engelsk kursus over nettet. (Observation af elever).

De fleste unge er sårbare i forhold til at kunne skabe og fastholde sociale relationer. Lederen siger *"Det skal simpelthen organiseres. Det skal planlægges og det skal hjælpes. Det skal plejes og det er en gentagende øvelse"* (Interview med ledelse). Hun giver et eksempel på, hvordan de unge skal lære, hvordan man er sammen. En ung fyr ringer og spørger, om han må invitere Alex, som ikke bor, men er i dagbeskæftigelse på Ravnshøjgaard, ind på en øl næste fredag. Politikken er, at de unge gerne må drikke alkohol på deres værelser, men at man aldrig drikker i arbejdstiden. Vi får en længere snak om, at når Alex skal med ind på værelset i arbejdstiden, så går det ikke, men vi må sammen finde ud af, hvad han i stedet kan gøre. Sagen er, at *"de kaster jo boldene op ad os og prøver at se, hvordan de kommer tilbage igen for at forstå deres omverden og for at få hjælp til det fællesskab"* (Interview med ledelse). Lederen har også et andet eksempel på, at medarbejderne er opmærksomme på, at sociale relationer ikke kommer af sig selv: *"personalet vil jo ofte være omdrejningspunkt i forhold til det at kunne indgå i andre sociale sammenhænge. Det skal vi jo lære dem, fordi det er svært for dem selv at åbne døren og gå ud i verden. Der er det os, der er nøglen, som kan føre dem ind i andre fællesskaber"* (Interview med ledelse).

Festerne på Østagergaard er store og velforberedte. Her kan man lære at være del af mere åbne og uplanlagte relationer og deltage i et ungdomsliv med mange unge. Der inviteres op mod 90 mennesker, hvilket vil sige alle unge, medarbejdere og folk, som i øvrigt har en tilknytning. Mange er involveret i forberedelsen, og det er ved den fest, forskeren deltager i, tydeligt, at der er gensynsglæde på kryds og tværs, måske særligt mellem medarbejdere og unge. Festen blev indledt med velkomstdrink, tale ved lederen, musisk underholdning ved to af de unge og herefter tre retters festmenu og dans, hvor ikke mindst Østagergaards egen sang vækker stor jubel på dansegulvet (se og hør den på <https://www.youtube.com/watch?v=v7JFubiKsuA>).



At skulle til fest er imidlertid ikke bare nemt. Flere af de unge har haft samtaler med medarbejderne om, hvorvidt de skal komme, og de har fået hjælp til at tale igennem, hvordan de kan finde ud af at være der. F.eks. vil Nina meget gerne være mor gennem insemination. Her har medarbejderne aftalt med hende, at der er en række mål, som skal være opfyldt, før det er relevant at tale videre om. Et af dem er at kunne være alene i sin lejlighed, et andet er at kunne være sammen med andre. Hun fortæller selv, at hun alene kommer til festen for at træne dette mål (Observation af elever). Cecilie er heller ikke vild med at skulle til fest, *"fordi man skal være fin i tøjet og det er ikke mig. Jeg hader sådan nogle fimse-piger. I min klasse i folkeskolen var der kun sådan nogen, og jeg passede overhovedet ikke ind, og så var det, at jeg smadrede dem"* (Interview med Cecilie), og Janni siger *"jeg har ikke så meget lyst til gallafesten, det med fine kjoler er ikke lige mig"* (Interview med Janni).

Det sociale øves også hjemme, særligt med de unge som bor sammen. Søren, som har boet ½ år i indslusningshuset, fortæller: *"vi sidder i stuen om aftenen og ser tv, det er hyggeligst, hvis der kommer nogen forbi, Sven og Frej bor i nærheden, så de kommer tit. De må være her fra halv syv til halv ni, derefter skal her være ro. De er mine venner sammen med Janus, som også bor her"* (Interview med Søren).

I interviewet med medarbejderne diskuterer de, hvorvidt den gruppe unge, de har nu, vil kunne klare sig selv efter 3-5 år på Østagergaard. En medarbejder siger: *"Jeg tror, at mange af dem kan, men jeg tror, nej, jeg tror, at det er meget få af dem, der kan. Og jeg tror, at mange af dem vil skulle skærmes i et eller andet omfang, ellers er de for nemme ofre i et spil derude, som de ikke forstår. (...) vi har eksempler på nogle, der har venner udenfor og så har de været med til at lave nogle rigtigt dumme ting. Eller skullet spille op"* (Gruppeinterview med medarbejdere).

Hermed siger medarbejderen måske både noget om ønsket om, at de unge vil kunne stå på egne ben, om oplevelsen af, at der er mange farer, som lurser og om, at de unge opleves som sårbare, hvis ikke de møder de kvaliteter som et omsorgsfuldt community kan tilbyde.

5.4 Menneskesyn

Alle vi møder på Østagergaard virker til at opleve sig som del af et stærkt værdifællesskab. Hos ledelse og medarbejdere kommer det til udtryk i observationer af konkrete interaktioner med de unge og interviews, hvor medarbejderne betoner betydningen af *"at anerkende og værdsætte den enkelte for hans eller hendes særlige måde at være i verden på"*. Samtidig lægger de vægt på, at der er en gensidighed i relationen til de unge, hvor medarbejderne også lærer noget. Oplevelsen er, at de unge på et følelsesmæssigt plan giver meget til fællesskabet. Nogle udtrykker det ved, at *"de unge har en væren i sig selv, som smitter, fordi man simpelthen ikke kan være sammen med dem, hvis ikke man er autentisk til stede med sig selv. Kommer man med hovedet fuld af skemaer, rapporter og stress, så kigger de den anden vej. Nogle gange kan jeg mærke, at jeg har brug for den ro og konkrete væren, som de har, så slipper jeg papirerne og går en tur ud"* (Valideringsworkshop). Dertil fordres en evne til som professionel at midtpunktsforskyde sig selv for at lytte sig ind til beboernes særegne måder at træde i karakter på. Nogle gange fordrer det konstruktion af et fællesskabsorienteret "spil" eller "leg" om f.eks. indkøb af landbrugsrej som et fælles tredje, hvor man som professionel skaber særlige roller og aktiviteter til håndtering af et arbejdsmæssigt ærinde.

Et eksempel på, hvordan mennesket ses først, og de særlige udfordringer kommer bagefter, ses i en leders beskrivelse af en beboer, som er den direkte årsag til, at man har valgt at bygge hønsehus og -gård: *"Hun*

har en sand interesse for dyr, og er supergod til at passe dem, og så har hun brug for at kunne have et sted, hvor hun kan trække sig tilbage, og hvor hun kan arbejde forholdsvis roligt” (Interview med ledelse). Pointen er, at ressourcerne og interessen kommer først, hvor de særlige behov nævnes i anden række.

Hos de unge kommer oplevelsen af værdifællesskabet frem i interviews og observationer. Flere unge fortæller voldsomme historier om, at de tidligere har været aggressivt udadreagerende og anbragt i solotilbud eller om, at de har været på almindelige arbejdspladser eller i skoleforløb, hvor de følte sig ensomme og/eller blev mobbet. Disse fortællinger er afsæet for, at Nina f.eks. siger *”her er godt at være, fordi de kan li mig, og de koster ikke rundt med mig, og de roser mig, fordi jeg f.eks. er rigtig god til heste”* (Observations af elevers arbejde).

En del unge har gået i folkeskole før Østagergaard, og alle, som vi talte med, fortalte om, hvordan de havde oplevet faglige nederlag og social mobning i folkeskolen. Frederik, som er på STU fortæller: *”nogen gange får jeg flashback til folkeskolen, og så kan jeg godt bryde sammen. Det har jeg gjort to gange her”*. På spørgsmålet om, hvad der gav flash-back, fortæller han *”Det er, hvis personalerne minder lidt for meget om lærere. Altså der er nok to slags lærere, dem der er uddannet til at undervise, og dem, der ikke er. Og dem, der ikke er, de er klart bedst. De forstår bedre sådan nogen som os. Når C underviser i traktorkørekort, så bliver det jo ikke sådan skoleagtigt med, at man SKAL kunne forstå det”* (Interview med Frederik).

Ledelse og medarbejdere betoner, at de ikke tolerer nogen form for mobning. Det bekræfter Søren, som går på STU første år. Han fortæller, at *”M [leder] ikke vil høre på noget kællingsladder. Det er, når nogen går og snakker om noget, som de har hørt, men som måske ikke er rigtigt”* (Interview med Søren).

Vi overhørte en samtale mellem M og Lukas, som går på STU, hvor vi så, hvordan *”kællingsladder”* blev håndteret:

Lukas: Henrik siger, at han ikke må komme med til gallafesten, det har du sagt

M: sikke noget vrøvl, det ved du også godt

Lukas: ja, men det siger han, at Michael har sagt

M: (skarp stemme) Du ved rigtig godt, at det er noget vrøvl. I skal holde op med det kællingsladder, når I snakker sammen derhjemme. Hører du, Lukas? (venligere) Selvfølgelig skal Henrik med til festen, det siger du bare til ham, og hvis han er i tvivl, så kan han snakke med mig. Jeg glæder mig, ved du, at vi har fået eget disko-anlæg. Det bliver så godt, ikk' Lukas?!(Observation af elever).

Kvaliteten i situationen er, at der bliver lukket ned for sladder og lukket op for den fælles positive forventning til festen. Der er således tydeligt, hvad medarbejderen vælger at have fokus på og at invitere til at gå videre med.

Frederik, som også går på STU, siger: *”Her mobber man ikke, fordi mange har erfaring med at blive mobbet (...). Engang var der også to drenge her, som blev mobbet, fordi de gik på toilettet sammen, det plejer det jo kun at være piger, der gør. De blev virkelig drillet med, at ”Hvad laver I sammen der”, men så sagde de det til personalerne, og så sagde CH [leder] ”slut med det NU”, og så holdt det op”* (Interview med Frederik).

Respekt for forskellighed

Det, at de unge på Østagergaard har forskellige udfordringer, fremhæver en leder som ” *meget givende, her lærer man ikke at være autist*” (1. workshop). Sagt på en anden måde, så fordres der åbenhed overfor forskellighed og respekt for, at alle har noget at slås med og noget at lære. Samtidig, så erfarer man, at det at have en diagnose ikke binder en til at være på en bestemt måde. Særligt medarbejdere taler om, at man fx kan være autist på mange måder, og derfor må man have øje for den enkeltes særlige situation (Grubeinterview med medarbejdere).

Blandt ledelse og medarbejdere er der en række fortællinger om, hvordan unge har forandret og udviklet sig under deres ophold. Et eksempel er fortællingen om Eva, som ikke har et verbalt sprog, da hun kommer til Østagergaard. Eva bor hos sine forældre og bliver på Østagergaard tilknyttet gartneriet. Her kommer hun hver dag, hun følger med i, hvad der foregår, men er slet ikke sprogligt kommunikerende. En dag er der ændringer i skemaet, og Ben, en medarbejder fra gartneriet, ringer til Eva. Han taler i telefonen til hende på en måde, der viser, at han forventer, at hun svarer, og det gør hun! Siden har hun talt, og faktisk i et omfang, så Ben humoristisk siger ” *jeg kan drømme mig tilbage til den tid, da hun var tavs*”. Forskeren møder Eva i gartneriet, og hun siger repetitivt samme sætning, samtidig med at hun kigger indtrængende på én og forventer svar, også selvom hun siger det samme for 20. gang (Observation af elever). Kvaliteten ligger i at give alle plads til at være dem, de er, men samtidig at have øje for forandringsmuligheder.

At der er respekt for forskellighed, ser vi også f.eks. på hestelinjen, hvor Sidsel fra Ravnshøjgaard kommer for at ride, men allerede efter tre omgange på banen ikke vil mere. Jakob, som er på besøg for at finde ud af, om han skal i beskæftigelse, spørger medarbejderen: ” *gik der noget galt?*”, og får svaret: ” *nej, slet ikke, nogle gange er Sidsel bare ikke til så meget ridning, så vil hun hellere have en snak over en kop kaffe, det er også helt fint*” (Observation af elever).

Udvikling og læring

Det menneskesyn, som dominerer på Østagergaard, virker til at stimulere til udvikling og læring – også socialt. De unge kommer med mange bud på, hvad de har lært, og de har fokus på alt fra ”at styre mine penge” og ”rydde op på mit værelse” til kompetencer, som alene kan læres i et fællesskab.

I Mølleriet spørger forskeren på første observationsdag de to unge møllere, hvad man egentlig lærer, og Lukas lægger ud: ” *At der findes andre end en selv*”, og uddyber med, at man skal tage hensyn til andre, og at medarbejderne intervenserer, hvis man ikke gør det. Sven, som er en stille ung fyr, tænker længe og siger så: ” *man lærer at føle selvtillid, fordi der er andre som er, som har, som har lidt en sygdom*”. De to udtrykker to centrale sider af at kunne indgå i et fællesskab; at kunne se sig selv og at kunne se andre (Observation af elever).

Deres udsagn uddybes i interviews med andre unge. Anders nævner, at han har lært at sove bedre, og derfor bliver mindre vred i hverdagen: ” *da jeg kom, jeg lå og vred og vendte mig*”. Det er en medarbejder i huset, han bor i, som har hjulpet. Pædagogen er også til stede og bekræfter, at han sammen med Anders har fundet ud af, at al elektronik; musik, tv, telefon, skal ud af værelset, når Anders siger godnat, og så skal der klassisk musik på i personalerummet overfor Anders' værelse, ” *så ligger jeg og lytter til det og slapper af*” (Interview med Anders).

Flere nævner, at de har lært at håndtere deres følelser. Cecilie siger: *"jeg har lært at styre min vrede. Før har jeg været så vild, at der skulle 5 pædagoger til at holde mig. Først lærte jeg at smadre ting i stedet for mennesker. Men jeg er blevet meget bedre. Pædagogerne her ved, at hvis jeg bliver vred, så skal de lade mig gå. Jeg kommer igen, og jeg er ret god til at sige undskyld"* (Interview med Cecilie), og Janni fortæller: *"jeg har lært at vise mine følelser. Jeg græd og ringede hjem, men jeg viste ikke pædagogerne, hvordan jeg havde det, fordi jeg har boet i en plejefamilie, hvor jeg blev jeg smidt ind på værelset og fik besked på at tage mig sammen. Nu prøver jeg at få ind i hovedet, at der er OK at vise, hvordan jeg har det og at de gerne vil hjælpe mig"* (Interview med Janni).

Endelig lægger de unge vægt på, at de lærer at passe på og hjælpe hinanden: *"hvis jeg ser nogen gøre noget, som ikke er OK, så siger jeg det til dem og også til de voksne"* (Interview med Mira). Medarbejdernes fortællinger går i samme retning, og én siger, at det *"også handler om at lære at modtage. Det er de heller ikke særligt gode til, når de kommer"* (Interview med medarbejdere), og en anden medarbejder runder en snak om, hvorfor de unge udvikler sig i de tre år, de er på STU'en: *"Vi gider dem virkelig, at opleve at nogle vil mig rigtig, rigtig meget, det flytter også"* (Gruppeinterview med medarbejdere).

Kapitel 6: Dilemmaer og problematikker i forhold til bæredygtig inklusion

I dette kapitel præsenterer og diskuterer vi en række udfordringer og dilemmaer, som vi har mødt i vores møde med Østagergaard, og som særlig har relevans for inklusion gennem communities. I lyset af de kvaliteter, som Østagergaards elever, medarbejdere og ledere oplever ved måden at være community på, har vi udfordret disse. Det gør vi ved at se på, hvordan dilemmaer og problematikker i de daglige praksisser i bo- og arbejdslivet, tager sig ud og håndteres i forhold til inklusion. Formålet med at udforske dilemmaer i den eksisterende praksis er at lede frem til udviklingsmuligheder og forandringspotentialer i det socialpædagogiske arbejde med at skabe bæredygtig inklusion.

Kapitlet trækker flere af temaerne fra det foregående kapitel om kvaliteter videre over i dette kapitel. Samtidig får nye temaer plads. Omdrejningspunktet er fortsat de empiriske produktioner fra workshops, observationer og interviews, der præsenteres i samspil med vores tolkninger. Kapitlet er bygget op således, at vi fastholder fokuspunkterne *nødvendiggørelse*, *ungdomsliv* og *menneskesyn*, og indenfor hvert af disse udpeger nogle spændinger.

Kapitlet skal dog indledes med en refleksion over lederens ord efter første workshopdag: *"Måske fik jeg ikke sagt det så tydeligt, men vores motivation for at gå med i dette projekt er at få dokumenteret, hvad det er, vi kan i forhold til de unge"* (1.Workshop).Lederen peger her på en udfordring, som mange institutioner formodentlig kender; man oplever, at man bidrager til, at der sker udvikling, men når der kommer sagsbehandlere eller tilsyn på besøg, så er det som om, at såvel de såede frø som de spirende forandringer og skrøbelige frugter af det socialpædagogiske arbejde bliver svære at få ord på. De har tendens til at forsvinde i mængden af formelle – og oftest mere kvantificerbare - informationer, som det er lettere at indfange og sætte på form.

Det er næsten som i Saint-Exupéry's fortælling om "Den lille prins", hvor ræven siger, at *"det vigtigste er skjult for øjet"*. Uden på nogen måde at påstå, at vi som forskere har fanget spiringsprocessen, så har vores mål været at søge kvalitativ indsigt og prøve at beskrive, hvad vi så og hørte i forhold til alle de kvaliteter, dilemmaer og udfordringer, der er knyttet til at arbejde med bæredygtig inklusion.

6.1 Nødvendiggørelse

I mødet med Østagergaard, såvel i interviews som i observationer, opstår spørgsmålet om, hvad det at deltage i et arbejdsfællesskab, egentlig betyder. Der er ingen tvivl om, at der på Østagergaard udføres en lang række arbejdsopgaver. Vi har set dyrene blive fodret, etablering af nyt korntørringsanlæg, maling af mel, som derefter skulle i poser, etikkeres og sendes ud til kunder. *Men hvem er involveret, hvordan og hvad får de ud af det?*



Følgende beskrivelse stammer fra observationsnoter ved hesteholdet. Den giver et lille indblik i det flow og den aktivitet, der finder sted, såvel i arbejds- som i pausetid, hvor medarbejdere og unge er sammen om interesser og opgaver. I forlængelse af beskrivelsen rejser vi spørgsmålet; *har vi her at gøre med et nødvendigt arbejde?*

”Majken står for hesteholdet med seks elever fast tilknyttet, plus en del elever, der lærer at ride. Eleverne og lærere fra flere hold har holdt pause med ostemadder og kaffe/te i ’stuen’, de snakkede og hyggede sig, grinede og et kærestepar sad for sig selv og snakkede sammen. Jeg hilste på alle i stuen, og Majken sagde, at det var hende, der var Majken, jeg kunne sidde ved deres bord. Her sad to elever fra hesteholdet, de læste i et hesteblad, og Majken fortalte eleven, at der var en artikel om én, der lagde pædagogik ind over hestene, at det var interessant. Der sad også en elev fra gartneriet og en nyansat pædagog i Mølleriet.

Efter pausen gik hesteholdet ned til stalden, de aftalte på vejen, at den hest, der havde været syg (og som de havde fortalt og vist mig billeder af i pausen) skulle have sin medicin her til formiddag, fordi mandag var en kort dag. De talte om, hvad der skulle gøres, eleverne skulle lægge ny halm i hesteboksene, hestene blev kolde ude på marken om natten i det vejr, der er nu. Derefter skulle hestene hentes og have foder.

To elever, Adam og Britt, ordnede meget hurtigt boksene, og en elev, Nina, hentede en nordbakker hoppe, som de ikke har haft så længe. Den skulle hun strigle og ordne hove på. Hesten var ikke specielt tilfreds med dette, den stod uroligt, flyttede sig hele tiden, vrinskede og sparkede lidt bagud, da hun ville ordne hovene, hun var meget stille og rolig i sit arbejde og fortsatte med hesten. De talte om, at hente to andre heste ind, så hoppen kunne være rolig, Bent gik ud for at hente dem, men kun den ene vallak ville med ham. Majken gik med ud, men hesten ville stadig ikke ind, hoppen blev ikke meget mere rolig af at få selskab”
(Observation af medarbejderes arbejde).

I observationsnoterne kommer flowet i hverdagen på Østagergaard til udtryk. Her holdes pause, tales sammen på kryds og tværs, udveksles viden, drages omsorg for dyr og afprøves forskellige strategier i forhold til at få en opgave løst. Vi læser observationsnoterne som udtryk for et arbejde, der har en anden målestok for produktivitet end den, det moderne arbejdsliv normalt – og i stadig stigende grad - refererer til. Samtidig har medarbejderen på hesteholdet i interview fortalt om de pædagogiske mål bag

hesteholdets arbejde, hvor dét at kunne arbejde sammen spiller en central rolle. Tanken er, at det lettere læres, når man har et fælles tredje, hesten, som har brug for omsorg og pleje, og som derfor kræver, at opgaverne løses.

Dét at tænke i produktivitet, når vi forholder os til, om noget er meningsfuldt, er ofte så selvfølgeligt, at det end ikke gøres til genstand for refleksion. Det moderne arbejdsliv implicerer ofte vilkår, hvor man har travlt og kan føle sig presset. Her blev mødet med Østagergaards arbejde en modsætning, fordi tempo, relevans og udkomme af arbejdet havde en helt anden målestok end produktivitet. I mødet med Østagergaards arbejdspladser oplevede vi – som observatører - helt kropsligt rastløsheden over, at vi ikke skulle gøre noget. Vi skulle blot – sammen med de unge – vente, holde pause, se på, at nogen red rundt eller monterede et rør, hentede en sæk, se på, at plader blev monteret og vente igen. *Men har langsomheden en særlig kvalitet? Og kan vi overføre vores oplevelse af rastløshed til de unge, og dermed antage, at de også fandt ventetiden lang?*

Vores bud – efter gennemlæsning af observationsnoter og interviews – er, at mange unge på Østagergaard har brug for langsomheden og pauserne, og at de ikke oplever ventetiden som ”tom tid”, men som en del af dagens flow. Tilbage står, at ”det nødvendige arbejde” på Østagergaard står i kontrast til det omkringliggende samfunds krav om produktivitet og effektivitet i arbejdet. For at sikre at kunder får deres kvalitetsprodukter til tiden, så betyder det, at medarbejdere ind imellem må træde til for at få arbejdet færdigt. Det kan være alle; leder, sekretær, pædagog, som må bruge en halv time på at pakke mel, hvis en leverance ikke er blevet klar. Eller det kan være elever, som hjælper hinanden på tværs af normale arbejdsfunktioner.

Meningsfulde arbejdsopgaver, produktivitet og bæredygtighed

I snedkeriet ser vi en gruppe unge, som arbejder målrettet med at bygge hønsehuse i professionelle omgivelser med høvlebænke, elektriske save i forskellige størrelser, udsugning osv. Her har medarbejderen udarbejdet skabeloner for hvert enkelt stykke træ og delt arbejdsprocessen op i så mange led, at de unge kun skal overskue en lille del af processen af gangen. Det giver mulighed for, at de kan arbejde relativt selvstændigt og i deres eget tempo, som kan være meget forskelligt fra ung til ung. Samtidig er det tydeligt, at alle bidrager til, at der kan sælges gode hønsehuse til interesserede kunder.

Lidt anderledes er det i Mølleriet. Her var medarbejderen Ingrid, to unge, Lukas og Sven, og en lang liste med bestillinger på mel. I beskrivelsen får vi indblik i, hvordan arbejdsdelingen er mellem medarbejderen og de unge, og hvordan der kan være udfordringer i at holde en bæredygtig produktion kørende, når der skal tages hensyn til de unges kompetencer.

”Møllen larmer og støver, så vi har høreværn og maske på. Ingrid sørger for, at møllen hele tiden er i gang. Lukas og Sven gør, hvad hun beder dem om: ”mål 5 kg af kornet der op til mig / kom melet i de her poser, 1 kg i hver”. Hver gang en opgave er gjort, så venter de unge passivt indtil medarbejderen har en ny opgave. Det betyder, at der bliver en del ventetid, bl.a. fordi de unge kun kan veje af og komme i poser, mens medarbejderen skal holde styr på, hvilke kornsorter, der er bestilt mel af og føre i skema, hvor mange kilo hun hælder i møllen og hvor mange, hun får ud. Hun skal sørge for, at arbejdsopgaven med at måle af og hædde i poser er overskuelig, fx skal der være poser nok i den rette størrelse, og hun skal selv lukke alle poser.

Da de unge er gået, siger medarbejderen, at hendes vigtigste mål for arbejdet er, at "de unge ikke oplever den stress, jeg føler, for at nå det hele". Hun fortæller videre, at de skal have skaffet nogle andre poser med et lukkesystem, som gør, at de unge kan være med til at lukke poser. Det kan de fleste ikke i dag. "Men de nye poser er dyre og mindre bæredygtige" (Observation af elevers arbejde).

Beskrivelsen af arbejdet i Mølleriet viser, hvordan der hele tiden skal afvejes og træffes valg, hvis man skal have en produktion, som er bæredygtig såvel socialt i forhold til de unge, som i forhold til naturressourcer og aftagere, der forventer at få deres varer af høj kvalitet leveret til aftalt tid.

Ser vi på observationen i Mølleriet i et lidt mere overordnet organisatorisk perspektiv, så bliver dilemmaet omkring arbejdstrivsel og kompetencer overfor at producere mel i storskala tydeligt. Investeringer i udvidet kapacitet og ny teknologi kaster konsekvenser af sig i form af krav til bedre styring af kvalitet, ny organisering af arbejdet og ansættelse af nye fagmedarbejdere.

Mølleriet har indtil nu kun været i gang enkelte halve ugedage, hvor to STU-elever og en møller har kørt småskalaproduktion. Der kan, grundet dårlige pladsforhold, ikke være flere involveret ad gangen. Tanken er at udvide produktionen, og der er netop ansat en pædagog, der skal være møller på fuld tid og på sigt organisere arbejdet med et større hold elever. Det kommer samtidig til at stille øgede krav til at have aftagere af et kvalitetsprodukt.

Fuldautomatisering af rensning af kornet overflødiggor visse dele af de arbejdsopgaver, der førhen var – men det opfattes af de medarbejdere, vi talte med som et gode:

"de arbejdsopgaver vi for vores STU-elever, det skal være nogle arbejdsopgaver, hvor de kan se meningen. Vi kunne godt have en virksomhed, hvor der var så meget manuelt arbejde, at vi bare kunne beskæftige helt vildt mange mennesker, og sige, nu skal I tage en kerne ad gangen og så lægge over i. Og hvis vi bare har folk nok, så bliver det pludselig til en bunke. Og det giver jo ikke nogen mening. Og det kan vores STU-elever også godt lure, selvom der er nogle af dem, der ikke er så hurtige i opfattelsen. Så de processer vi skal have her, de skal være rationelle, fordi når de ser, at processer kan være rationelle, så kan det være en tanke, de har med i deres ballast, når de kommer et andet sted hen. De har lært, at ting skal være rationelle. Og ting skal kunne give mening, og det skal ikke være, i gåseøjne, dumme arbejde. Når vi producerer noget her, så giver det mening, og det er rationelt, og vi kommer videre. Det mener jeg nemlig er en vigtig ballast at give vores elever" (Interview med ledelse).



For at sikre, at de unge i Mølleriet forstår, hvad de bidrager til, så arbejder man med en fuld jord-til-bord-synlighed:

"... nu har vi et areal nede bag ved gartneriet, det er vi ved at gøre klar til at så med en ny kornsort, eller en anden gammel kornsort ligesom ølandshvede, for at vi skal prøve den af. Simpelthen for at de kan følge processen fra, at vi selv har været med til at så i marken, til at vi renses det til efteråret og tørrer det og lagrer det og Ingrid bager brød af det til sidst, og vi kan smage brødet. Smager det bedre eller dårligere end det, vi havde i forvejen. Hvis det smager bedre, beholder vi det, smager det dårligere, så smider vi det ud og prøver noget andet. Altså den der proces fra jord til bord, og forståelsen af, hvad det er, der foregår, den er helt afsindig vigtig" (Interview med ledelse).

Kort sagt, så ser vi i Mølleriet et eksempel på et dilemma, som gælder næsten alle arbejdsområder på Østagergaard; krav til produktivitet og kvalitet i produkter overfor at have rum til læreprocesser, pauser og unge med forskellige grader af kompetencer i forhold til de opgaver, der skal løses. Prioriteringen er klar, når medarbejdere og ledere interviewes, *"der er en gård, der skal passes, men der skal helst ikke stå nogle og græde i hjørnet eller – det er de unge, der kommer først. Deres trivsel. Det er vel også sådan en fælles pædagogisk ånd"* (Interview med ledelse). Samtidig er intentionen helt klar, når en medarbejder siger, *"vores mål er af-institutionalisering, den vigtigste erfaring er, at man kan glemme sig selv, "det handler ikke om mig, men om nødvendighed, fx af at dyr bliver fodret. Mange har ikke tidligere oplevet en konsekvens af, at tingene ikke blev gjort godt nok"* (1 workshop).

Inklusion i lokalsamfundet

Et væsentligt element i Østagergaards historie er den nære kontakt til Jystrups borgere og virksomheder. Både ledere og medarbejdere har mange sjove og rørende fortællinger om, hvordan unge er blevet involveret i lokalsamfundet, særligt gennem arbejdsfunktioner. Der er mange kvaliteter knyttet hertil, men på første workshop udpegede ledelse og medarbejdere også en række udfordringer. En af dem var "inklusion i lokalsamfundet", og denne handler om to udfordringer, som måske i nogen grad er modsatrettede; at det er svært at få arbejdspladser nok, og at sikre, at de unge ikke udnyttes som billig (eller gratis) arbejdskraft.

At det er svært at finde arbejdspladser handler både om strukturudvikling, der er færre landmænd på små brug, som har en produktion, hvor en ung med Østagergaard profil kan indgå, og om, at de unge, som kommer til Østagergaard i dag, kræver, at der tages mere hensyn, end tilfældet var for 10 år siden.

At de unge ikke skal udnyttes er alle enige om, men det kræver ressourcer, *og hvor går grænsen?* På Østagergaard ser medarbejderne det som deres opgave at sikre, at både den unge og den lokale landmand, som f.eks. gerne vil have hjælp til noget markarbejde, er klar over, hvad de kan forvente af hinanden, så samarbejdet bliver såvel i den unges som i landmandens interesse.

Det er desuden tydeligt, at det opleves som en del af Østagergaards identitet, at man er nært knyttet til lokalsamfundet. Det viser sig bl.a. ved, at man lejer sig ind over Brugsen og på den måde bidrager med en indtægt, som har betydning for, at Brugsen kan overleve som butik i Jystrup, og at man giver økonomisk og praktisk tilskud til kulturaktiviteter i byen. Ledelsen på Ravnshøjgaard har også forventning om at skulle etablere kontakt til lokalsamfundet, men her har det vist sig langt sværere. En årsag kan være, at det tager

tid at blive kendt og få etableret sig; lederen på Østagergaard var kendt i Jystrup allerede, før der kom unge til gården. Der er gjort forskellige forsøg på at etablere samarbejde med Lejre Økologiske Fødevarerfællesskab, men samarbejdet er stadig ikke udbygget. En årsag hertil kan være, at de folk, der står for fødevarerfællesskabet har travlt, når de lige kommer til Ravnshøjgaard for at pakke og distribuere poser med grøntsager. En anden årsag kan være, at pakning og distribution af poser foregår efter almindelig arbejdstid, hvor de unge på Ravnshøjgaard har fri.

Lederen på Ravnshøjgaard overvejer, om det vil give mening at deltage i fællesspisning i Lejres kulturhus, men *"kan vores beboere være med på en OK måde?"* (Workshop 1)

Dilemmaerne i forhold til bæredygtig inklusion i lokalsamfundet træder således frem på forskellige måder; glæden ved at indgå i fællesskaber med andre, som ikke har særlige udfordringer, udfordres af et højt arbejdstempo i "normal-livet" såvel hos landmænd som frivillige i fødevarerfællesskabet, og risikoen for at blive udnyttet og/eller udstillet gør, at man ikke bare kan møde frem til f.eks. fællesspisning, men må have gennemtænkt og planlagt, hvordan det kan foregå, så det bliver en god oplevelse såvel for de unge som for Lejres borgere.

6.2 Ungdomsliv

I kapitel 5 om Østagergaards kvaliteter slås det fast, at de unge oplever at være inkluderet i et fællesskab, og at det for mange er første gang i deres liv, at de oplever nærhed og venskab med andre end den nærmeste familie. Medarbejderne giver i interviews udtryk for, at ungdomsliv ikke alene handler om at være en del af et fællesskab, men også om at lære at blive voksen og tage ansvar for sig selv (Gruppeinterview med medarbejdere). Her kan ledelse og medarbejdere møde dilemmaer, når de på den ene side skal træne de unge i selvstændighed og på den anden side skal guide dem i retning af at få sunde vaner og relationer.

Selvbestemmelse og medbestemmelse

De unge på Østagergaard har mange kompetencer, og mange har områder, hvor de er normalt fungerende. Det giver nogle særlige udfordringer i forhold til, hvordan man håndterer selvbestemmelse og medbestemmelse. Det er slående, at de unge på spørgsmålet "hvad bestemmer du?" enten ikke kan svare eller svarer "mit værelse". Frederik siger: *"Jeg bestemmer over alt inde på mit eget værelse, men hvis der bliver for meget rod, så ændrer de reglerne, og man kan ikke smide dem ud af fællesarealerne"*, mens Mia, der tidligere har boet for sig selv, fortæller, hvordan hun har *"aftalt med personalet, at jeg skal holde mit værelse hver dag, så får jeg et kryds, når jeg har gjort det, og så kan jeg få en belønning; noget chokolade eller noget"* (Observation af elever).

De to unge lyder til at have forskellig oplevelse af medarbejdernes rolle i forhold til dem. Frederik virker til at føle sig bestemt over, mens Mia virker til at have erkendt, at hun har brug for støtte, og at hun får den efter selv at have været med i aftalen om, hvordan den skal gives.

Mad og drikke – Kæresten og krop

På Østagergaard spiser alle frokost sammen. Her serveres sund, økologisk kost, og der er arbejdet med en kultur omkring maden, hvor alle får en portion, og ikke kommenterer, hvis de ikke har lyst til at spise den,

hvorefter de sætter sig og taler med de andre, indtil alle er klar til at rejse sig (Gruppeninterview med medarbejdere).

Maden på bostederne er derimod helt op til de unge selv: *"Da de unge kommer hjem til indslusningshuset kl. 14.30 tager de forskellig færdigmad, som de varmer i mikroovnen med mere eller mindre hjælp fra medarbejderen, og så drikker de sodavand til. De har hver sin hylde i køkkenet og i køleskabet og har således helt individuel mad. Her er intet fællesskab, og jeg hører kun en gang, at en spørger andre om de vil have noget. Det er Janni, som kommer ned og laver guf (den slags man kan få ovenpå isvafler) i stor mængde. Hun spiser det direkte af skålen med en spiseske, men der er for meget, så hun spørger de andre om de vil have. Det er også Janni, som i interviewet siger, at "jeg bestemmer selv, hvad jeg spiser", og som forskeren antager denne dag spiser 10 nachos og 5 skefulde lyserødt skum fra kl. 14.30-20.30"* (Observation af elever).

Mange af de unge er, når de kommer til Østagergaard, alene vant til fastfood, og da man ikke kan ændre alle vaner på en gang (og nogle unge har en særlig spise-problematik), så er der i indslusningshuset ikke krav til de unge omkring, hvilke fødevarer de vælger. Der er råd og vejledning, og erfaringen er, at de unge over tid ændrer deres kost mod sundere vaner.

I den beskyttede bo-gruppe over Brugsen har en medarbejder stillet brød og pålæg frem, da forskeren kommer forbi kl. 20.30, her er beboerne lige kommet hjem fra svømning og skal have mad. Medarbejderen har lavet en stor portion salat, som både forsker og de unge tilbydes at få noget af, men som han ender med at spise selv. Anders, som bor her, fortæller, at man ikke må tage smør på brødet, hvis man vejer for meget. Han fortæller videre, at *"når man er på Dansebar i Roskilde (diskotek for handicappede), så må man gerne drikke alkohol, bare man ikke bliver så fuld, at man bliver syg!"*, hvorefter han og de andre unge fortæller en lang historie om, at *hvis det sker, så hjælper de hinanden"* (Observation af elever).

I bogruppen over Brugsen interviewer jeg Anders, Mia og Britt. Det viser sig, at Anders tidligere har været kæreste med Mia, og nu er kæreste med Britt. De fortæller, at *"det var svært, da vi ikke skulle være kærester mere, men de voksne hjalp os med at snakke både sammen og hver for sig om, hvordan vi kunne være venner bagefter"* (Observation af elever). Videre fortæller de og en medarbejder, at der tidligere var en regel i bo-gruppen om, at man ikke må være kærester, når man bor sammen. Medarbejderen fortæller, at man var bekymret for, at det ville føre til intern splid i relationerne mellem de unge, men da Anders og Mia i første omgang blev kærester, uden at det virkede til at forstyrre de andre i huset, så blev det accepteret.

Fortællingen viser, at der er en regel, sat af medarbejderne, som har til formål at sikre fællesskabet. Den viser sig overflødig, og kan vel også være svær at opretholde, når der ikke lige er et lignende botilbud, som den ene del af parret kan flytte over til. Der sker således en ændring som følge af den praksis, medarbejderne ser hos de unge.

I en anden observationssituation, som foregår i arbejdstiden, kommer forskeren sammen med en del af Hesteholdet ind til pause.

”Her ligger en kvindelig elev og sover dybt direkte på gulvet, Majken, som er medarbejder på Hesteholdet, beder hende om at trække op i sin bluse, den er meget udringet og viser meget af hendes barm. (...) Pigen på gulvet siger, at de bare må se væk. Hun har ikke en anden bluse at tage på i dag. Ved bordet fortæller hun, at hun har sovet hos kæresten i nat” (Observation af medarbejderes arbejde).

Kvinden på gulvet har selv valgt sin påklædning, men den kan udfordre andre i fællesskabet, og der opstår hermed en spænding mellem hensynet til den enkeltes selvbestemmelse og fællesskabets behov.

De nævnte situationer viser dilemmaet mellem at lade de unge lære og udvikle egne erfaringer og at styre dem i retning af sunde mad- og alkoholvaner. Det bliver særligt relevant, fordi der – som de unge oplever det – er relativt få områder i deres liv, hvor de kan bestemme selv (deres værelse, deres måltider og påklædning). Når de bestemmer, så kan noget tyde på, at de – i hvert fald ind imellem – træffer valg, som ikke er gunstige for dem, og som kan føre til, at inklusion i det omgivende samfund bliver vanskeligere. *Hvordan håndterer man at have en institutionel ambition om at ville høre og inddrage de unge for at lade dem bestemme over eget liv, når man erfarer, at de ikke er i stand til at træffe valg i overensstemmelse med dominerende samfundsnormer?*

Et ekskluderende fællesskab?

Der er ikke tvivl om, at de unge på Østagergaard oplever at være del af et inkluderende fællesskab. Spørgsmålet kan være, *om dette fællesskab risikerer at lukke sig omkring sig selv?* Hertil siger en leder *”jeg oplever ikke fællesskaber som noget, der lukker sig omkring sig selv, men som noget, der åbner sig op. Og åbner sig op på den måde at forstå, at de elever, som kommer fra Øst, har jo for langt de flestes vedkommende oplevet at være isoleret med sig selv. Det første sted, de kan mærke, at der er noget, der åbner sig op, det er i Østagergaard regi. Og vi har så sandelig en forpligtelse til at gå uden for den zone. At vise dem, at der ligger noget, som er udover os selv”* (Interview med ledelse). Denne leder er ikke i tvivl om, at dét at være en del af et fællesskab kun bidrager til, at man tør tage skridt ud i den verden, der findes udenfor fællesskabet.

Samtidig fornemmes det, at der er en bekymring blandt ledelse og medarbejdere over, hvor de unge skal hen efter de tre år på STU. En medarbejder siger, *”min bekymring er jo bare, at dem, der er færdige med STU og får tilkendt pension, at de efterhånden hober sig op her”*, og en kollega svarer *”det gør de. Vi er simpelthen nødt til at lave flere arbejdspladser”* (Gruppeinterview med medarbejdere).

Fællesskabet på Østagergaard er altså stærkt, *men er det så stærkt, at de unge i løbet af de tre år ikke når at orientere sig andre steder hen, og derfor kan stå meget alene i verden, hvis de ikke fortsætter i beskæftigelse på stedet?* Lederne insisterer på et *”nej”* til dette spørgsmål. På Østagergaard lærer de unge meget om at indgå i et socialt fællesskab. De prøver f.eks. at få en kæreste indenfor lidt beskyttede rammer. Det stiller dem alt andet lige bedre, når de næste gang skal finde en kæreste ude i verden. En anden sag er, at mange af de unge fortsat vil have brug for støtte i forhold til at indgå i sociale fællesskaber, uanset om det er på Østagergaard eller andre steder. Desuden er erfaringen, at mange unge får så stor selvtillid, at de vover at deltage i såvel aktiviteter for handicappede som andre f.eks. fritidsaktiviteter i lokalmiljøet.

6.3 Menneskesyn

På første workshop formulerede ledere og medarbejdere en kvalitet, nemlig, at det er de samme medarbejdere, som går igen i forskellige sammenhænge; vi ved, hvad hinanden gør og hvorfor - Hvordan bliver vi større og fastholder vores ånd? (Workshop 1)

Svaret findes nok ikke i enkel form. Vores interviews og observationer peger i retning af, at man gør meget for, at medarbejdere har forskellige funktioner og kommer rundt såvel på forskellige værksteder som i botilbuddene. Det kan være som chauffør for unge, der skal med til svømning, en medarbejder i et værksted som er inviteret på besøg hjemme hos en ung. Det kan være mere formaliseret, hvor en medarbejder fra et værksted f.eks. tager nogle vagter på et bosted eller i en periode tager til Ravnshøjgaard med nogle unge for at bidrage til et projekt, selvom de normalt holder til på Østagergaard.

Kvaliteten heri er, at de unge møder medarbejderne i mange forskellige situationer, mens udfordringen kan være, at den rytme og stabilitet i hverdagen, som flere unge har brug for, altid forstyrres af, at *"i dag er lidt anderledes"*.

Diagnosebaseret pædagogik overfor håndværkerens møde med en ny medarbejder

Vi har allerede nævnt, at man på Østagergaard har valgt, at PAS (Pædagogisk Analyse System)-tests skal prioriteres højt som redskab i arbejdet med de unge. Det pointeres af den ene af de tre medarbejdere, der er certificeret til at foretage PAS-tests, at målet er i endnu højere grad at kunne møde de unge med passende krav og at kunne dokumentere de unges udvikling. Samtidig er det nærliggende at tænke, at sådanne tests også bidrager til at imødekomme kommunernes forventning om målbare resultater (Interview med medarbejder).

Overfor denne prioritering af dokumentation af de unges kompetencer står en lang række udsagn om, at: *"vi møder den unge uden at se på diagnoser, en autist er jo ikke bare en autist",* og *"vi går ikke op i, hvilken paragraf, de er her under"* (Gruppeinterview med medarbejdere).

I gruppeinterviewet uddyber medarbejderen på landbrugslinjen det således: *den måde jeg underviser eleverne er sådan set, at jeg ikke tager afsæt i en diagnose, hvilket de fleste af dem i virkeligheden har. Jeg tager udgangspunkt i, at vi har et landbrug, vi skal passe, og at jeg egentlig betragter mine elever som normale, som dog har nogle udfordringer (...) jeg føler, at jeg på den måde kan hæve deres selvværd. De diagnoser, nogle af dem slås med, føler jeg ligesom har sat dem i en eller anden bås, som det måske kniber en smule med at komme ud af igen (...) jeg forsøger egentlig at hive dem ud af kasserne"* (Gruppeinterview med medarbejdere).

Det virker som om, at organisationen enten er lidt i splid med sig selv i forhold til brugen af disse tests eller endnu ikke har fået dem implementeret i fuldt omfang, hverken i praktisk udførelse eller som værdi blandt medarbejderne. Som vi har forstået det, så har PAS tests to formål; det primære er at have et arbejdsredskab, som gør, at den enkelte unge møder krav og opgaver, som han eller hun kan honorere. En leder påpeger, at PAS testen bidrager til, at man meget hurtigere kan begynde læringsforløb. De unge er kun på STU-forløbet i tre år, hvilket gør, at tid er en mangelvare. Med PAS-testen fås et redskab til hurtigere og mere direkte at kunne skabe målrettede forløb for den enkelte unge. Det sekundære mål er at kunne

kommunikere meget målrettet med kommune og pårørende om, hvilke ressourcer og begrænsninger den unge har i forskellige situationer.

PAS-testen opleves af ledere og medarbejdere som et godt redskab, og dermed en uskyldig social teknologi, der sikrer, at den unge mødes bedre. De oplever ikke, at der er en modsætning mellem - dét at teste den unge for at afklare ressourcer - og det åbne menneskebillede fra den grundtvigske arv, som flere medarbejdere udtrykker. Som forskere kan vi høre, hvordan man på Østagergaard alene oplever PAS-tests som opkvalificering af medarbejdere og professionalisering såvel i det interne arbejde som i den eksterne kommunikation. Det anerkender vi, men vi fastholder også, at der kan være risiko for, at man både i de unges og hinandens øjne skaber øget fokus på diagnosticering og instrumentalisering ved brug af en teknologi som PAS-testen - frem for at møde de unge som *"mennesker med forskellige udfordringer"*.

Teenage og geronto "unge" og "elever"

Vi har konsekvent brugt betegnelserne "unge" og "elever" om de borgere, som er tilknyttet Østagergaard, da det er disse betegnelser, borgerne selv ønsker anvendt. Hermed har vi skjult den sidste udfordring i forhold til at skabe et bæredygtigt inkluderende fællesskab.

På Ravnshøjgaard bor flere ældre borgere, som er flyttet dertil fra Østagergaard, da de begyndte at have behov for mere ro og for mindre krævende beskæftigelsestilbud. Nogle borgere i denne gruppe har begyndende demens og fysiske skavanker, som Ravnshøjgaard ikke er gearet til at tage sig af, men *"hvor er etikken i at skabe et fællesskab, som man lever indenfor i 30-50 år, og så bliver for fysisk dårlig til at kunne blive i?"* (Interview med ledelse), spørger lederen på Ravnshøjgaard, og svaret skal der stadig ledes efter!

6.4 Organisations- og ledelsesdilemmaer

Organisatorisk og ledelsesmæssigt står Østagergaard i en overgang, hvor deres uformelle og praksisrettede beslutninger i hverdagen står overfor en højere grad af formaliseret uddelegering af ansvar i takt med, at afstande i geografi og praksis bliver større. Der er en overgang - fra en organisk og overskuelig form for overblik over Østagergaards og Ravnshøjgaards bosteder, værksteder, landbrug, gartneri og STU, - mod en større grad af distribueret selvledelse for større og flere værksteder og med flere bosteder tilknyttet. Vi kan se udfordringer i forhold til, hvordan man fastholder en stærkt værdibaseret kultur, hvor der konstant forhandles mellem relevante ledere og medarbejdere i forhold til at tage pædagogiske, sociale, miljømæssige og økonomiske hensyn.

At skabe et fælles sprog for håndværksorienterede ildsjæle og professionelle pædagoger

Der kan være en modsætning mellem en stigende strukturering af ledelse og professionalisering af medarbejderstaben - og et blivende behov for at tiltrække medarbejdere som trives med åbne arbejdsbeskrivelser, og som i høj grad selv kan være med til at skabe deres eget arbejdsfelt i organisationen.

Spørgsmålet er måske, hvordan man kan skabe en samarbejdskultur, der på en gang forholder sig til fælles værdinormer og metoder, samtidig med at den giver mulighed for at sprænge de givne rammer. Mens den pædagogfaglige del af arbejdet professionaliseres gennem den stigende skriftlighed omkring de unges læring og via gensidige supervisionsprocesser i reflekterende teams, så er det et spørgsmål om den

håndværksorienterede tilgang kommer til sin ret gennem samme metodiske tilgange? Eller om der er brug for en styrkelse af sproget omkring nødvendiggørelsen og de innovative aspekter, så de ikke blot optræder som løsninger på "praktiske" problemer i produktionen?

Kvalitet i produkter kontra socialpædagogiske hensyn

Strategien med at udvikle Østagergaards produktprofil med produktion af mel og kød i retning mod stærkere kvalitetsnicher såsom biodynamiske standarder, kan tippe over på et tidspunkt. *Hvordan balancere mellem - på den ene side at udøve kvalitetskontrol og sikre ensartede produkter - og på den anden side at sikre et trygt, tilpasset og meningsfuldt arbejdsliv?* En vej kan være at brande produkterne på en social bæredygtig profil, produkter der stadig skal kunne leve op til standarder for sammenlignelige økologiske/biodynamiske produkter, såfremt de er i samme prisniveau. Diskussionen af afsnittet om Mølleriet ovenfor kan læses som et eksempel på disse dilemmaer.

Ejerforhold og kapitalopbygning

Østagergaard som konkret gård ejes fortsat af lederen, mens fonden Østagergaard har købt Ravnshøjgaard. Fonden lejer sig ind i bygninger på Østagergaard og lejer huse i den nærliggende by til bo-tilbud. Der er arbejdet meget med forholdene omkring ejerskab i bestyrelsen indenfor de sidste år, og en ny organisering er under konstruktion, hvor fonden også står for landbruget på gården Østagergaard.

Ledelsen formoder, at en klarere økonomisk struktur vil gøre det lettere og mere legitimt at skrive fondsansøgninger og at engagere udefrakommende borgere til frivilligt arbejde f.eks. i forbindelse med kogræsserlaug.

Kapitel 7: Fremtidsperspektiver i forhold til bæredygtig inklusion

Med fortsættelse af kommunernes pres for at tilpasse deres indsats overfor borgere med funktionsnedsættelser til de generelt skærpede budgetter, vil Østagergaard alt andet lige skulle håndtere et flerspektret krav i visitation, ressourceafklaring, kompetenceskemaudformning og indpasning af stadigt flere ressourcekrævende elever både i STU, beskæftigelses- og døgntilbud. Ledelsen ønsker at skærpe de aktuelle bestræbelser på et kompetenceløft til medarbejderstaben, så de kan: forestå test før og efter pædagogiske indsatsperioder, udforme elevplaner, handleplaner, uddannelsesplaner, kvalitetssikre STU og jobs, samt opsøge praktiksteder og efterværnssteder. Der ligger heri gemt et spørgsmål om, hvorvidt de vil kunne formå at opretholde de mange forskellige former for arbejds-, venskabs-, uddannelses- og bofællesskaber, når kompenserende værn og støtte vil blive mere differentieret?

Vil der kunne oprettes egne arbejdspladser og aktiviteter omkring nødvendigheden i landbrugsproduktionen?

Vil man kunne opspore flere praktikpladser i omegnen, eller vil man skulle oprette flere typer af beskæftigelsestilbud eller ligefrem socialøkonomiske virksomheder i relation til landbruget?

Fra korte ophold til livsvarige – forvandling af skoletanken?

Østagergaards ledelse ønsker at opretholde den hidtidige succesrige form for produktionsbaseret inklusionspraksis med tilknyttede botilbud, men ledelsen er også klar over, at det kræver en omstilling af organisationen fra tidsbegrænsede visitationer i STU, beskæftigelse og botilbud til stadig flere livslange tilbud. Det betyder også, at organisationen er tvunget til at forvandle sin identitet som et skoletilbud. Lederen af Ravnhøjgård betegner stadig sine voksne beboere som "elever". Spørgsmålet er, hvordan dannelsesstanken fra organisationens højskoletankegang kan danne baggrund for skabelsen af ny identitet via dannelsesprocesser blandt det stigende antal voksne beboere i §108 tilbud?

Imødekommelse af stigende dokumentationskrav i konflikt med organisationens værdier?

Østagergaard ser ud til at være langt fremme i at kunne indfri fordringen om dokumentation af deres indsats. Det virker til, at de i STU forløbet formår at foretage en ressourceafklaring, der i bund kan dokumentere den enkelte elevs personlige, faglige og sociale udvikling. Det giver mulighed for at kommunikere tydeligt til kommunerne, hvilke behov for opfølgende indsatser, uddannelse og arbejde, der vil være optimalt. Dermed vil de kunne indtage en nøgleposition overfor kommunerne i enten at forestå udvikling af egne arbejds- og aktivitetssteder for førtidspensionister, eller i skabelse af kontakt til andre aktivitetstilbud og arbejdspladser.

Som nævnt i forrige kapitel, så er spørgsmålet, hvordan opgaven med ressourceafklaring gennem diagnostiske PAS-test kan forenes med organisationens egne værdier. I første omgang har organisationen valgt at uddanne medarbejdere i at bruge det diagnostiske sprogbrug, som kommunerne efterspørger i dokumentationen. Men samtidig oplever lederne, at organisationens brede dannelses- og uddannelsestilbud tilbud kan være svært at forstå for kommunerne (Interview med ledelse). Derfor forestår der stadig at udarbejde et koncept for ressourceafklaring, der kan danne bro mellem kommunernes krav og organisationens værdier - både i forhold til sprogbrug og pædagogisk praksis.

De integrerede communities levemåde

Kvaliteten ved at være en samling af enheder, der formår at tilbyde genkendelighed og værn mod for store udfordringer, er så stor, at der nok ikke vil blive pillet ved denne grundstruktur. Dertil fordres til stadighed, at personalet formår at kunne tilpasse sig en række forskellige arbejdsfunktioner – akvarel, ledsaget udgang, genbrugsarbejde etc. Det at personalet er til stede og bliver set i flere forskellige sammenhænge, vil fremover med stadigt mere funktionsudfordrede elever i endnu højere grad lette inklusionen i hverdagens forskellige gøremål og livsverdener. Der kan være fremtidige muligheder i, at ledere i dag udtrykker store fordele i at rumme elever med forskellige grader af funktionsnedsættelser, da der er en læring i at skulle tilpasse sig og tage hensyn, og i at sige fra hvis man føler sig tromlet af de bedre fungerende. Måske vil man kunne understøtte denne proces yderligere med flere arbejdspladser, og med undervisning der retter sig mod sociale kompetencer?

Nye produktioner og arbejdsopgaver?

På Ravnshøjgaard er en stald ved at blive ombygget til industrikøkken, og derfra vil al madproduktion fremover blive fremstillet som STU- og beskæftigelsesjobs. Der kan ifølge medarbejderes egne udspil være perspektiver i at tænke i udvidet madproduktion f.eks. til café eller bispisning af ældre i nærområdet. Her kunne muligvis også skabes flexjob.

Tilsvarende tænkes der i forhold til øvrig produktion som fremstillingen af de mobile hønsehuse til lokalt hønseri, der bruger dem til udlejning med høns:

”der kunne godt ligge nogle projekter, f.eks. i snedkeriet, hvor man siger, vi skal bygge X-antal hønsehuse til J f.eks., som har hønseri dernede i Lejre. Hvor ligger det, kan vi være mere effektive i vores produktion, hvis vi har nogle, som er flexjobbere, som kan lidt mere, så vi på den måde, så der kommer et salg i det, så vi på den måde legaliserer at gøre det” (Interview med ledelse).

Såfremt Østagergaards satsning på kvalitetsfødevarer bærer frugt, vil de aktuelle tanker om at etablere ny gård og bosted med malkekvæg og ostefremstilling være et sandsynligt scenarie. Nye specialosteproducenter som Knuthenlund, men også Marjatta, har vist, at der er økonomi i sådanne nicher. Den nyansatte landmand og mølleren m.m. udtrykker i dialog:

”Den måde jeg tror, det går på, det er, jeg tror simpelthen, at vi som sted her, som organisation, om fem år, at vi er mere end dobbelt så store. Fordi vi har nogle mennesker, som ikke får muligheden for at komme andre steder hen end her. Og så er vi simpelthen nødt til at lave en form for socialøkonomisk arbejdsplads, hvor vi har nogle opgaver eller nogle funktioner, driver en eller anden form for virksomhed, hvor vi kan beskæftige nogle mennesker. Den vej, tror jeg, det går. Om det så bliver en gårdbutik eller Ravnshøj to og tre, men jeg tror, det går den vej. Det kan godt være, det bliver med eller uden støtte fra kommunerne, men det bliver jo med støtte fra kommunen, fordi mit indtryk er sådan, at kommunerne er enormt glade for, at hvis de kan betale et antal tusind kroner om måneden, for at de er her. Så er der i hvert fald ikke mere vrøvl med dem. Sådan tror jeg faktisk kommunerne tænker. Og det gør de gladelig. Fordi så står de ikke og drikker øl nede på torvet”

”Og jeg kunne også sagtens forestille mig de der produktioner, som netop ikke er nogle særlige produktioner, som kræver, altså som ikke ville kunne løbe rundt, altså f.eks. da vi lavede de der mælkesyrede grøntsager [ved tidligere ansættelse på Kragebjerggaard]. Det er en produktion, som du ikke kunne ... der skulle mange ressourcer til at lave. Du vil aldrig kunne få sådan en produktion til at bære sig

selv. Altså, man kunne lave sådan nogle arbejdspladser, hvor man har brug for ... altså, når du taler om det der med brødet, det kan lade sig gøre, fordi vi har nogle lønninger, som er betalt. På den måde kunne man sætte nogle små og fine produktioner i gang, som gav mening” (Gruppeinterview med medarbejdere).

Etablering af gårdbutik med café på Ravnhøjgaard bliver nævnt af flere af lederne, og en enkelt har peget på indretning af café med genbrugsmøbler, som kan sælges.

Lokalsamfund

Med en fortsat vækst vil de unge vil formodentlig stadig ønske at være en del af det lokale fritidsliv i fitnessklub, svømmehal, biograf mv. De bidrager hermed til at understøtte lokalsamfundets aktiviteter, og sikrer at der er genkendelighed overfor, hvem de unge på Østagergaard er. Lederne egne tilkendegivelser af, at der er vanskeligheder med at finde et godt match til lokalsamfundet i Lejre, og at der er nået et mætningspunkt i antal beboere i Jystrup peger i retning af, at der indenfor en kortere årrække skal etableres endnu en gård.

Salget af Østagergaards egen-fremstillede fødevarer som mel og brød i Lokal Brugsen, fremstilling af Ravnhøjgaardbrød hos lokale bagere og lokale spisesteder vil kunne trække på den aktuelle interesse for lokale fødevarer. Men hertil fordres antagelig, at Østagergaard evner at gå ind i salgsarbejdet med andre som f.eks. lokale turist- og erhvervsorganisationer, for at sikre en bredere interesse og vedvarende opretholdelse af den interesse der er for deres sociale og økologiske profil. Østagergaards sæsonbetonede salg af blomster, honning og syltetøj viser jo, at det kan lade sig gøre at differentiere sine produkter til lokalt salg.

Sammenfatning af udviklingsmuligheder

Sammenfattende har der været diskuteret en lang række fremtidige udviklingsmuligheder. De skal blot nævnes her som et indspil til den fase i projektet, som denne rapport er en forberedelse til, hvor Østagergaard overvejer hvilke projekter, der vil være relevante at udfolde i projektets andet år.

- Nye socialøkonomiske produkter og ydelser
 - Der er allerede igangsat et projekt med madproduktion og evt. cafe på Ravnhøjgaard
 - Der arbejdes på en udvidelse af muligheder for at tilbyde naturpleje i samarbejde med lokale kommuner og frivillige
 - Der overvejes salg af råvarer til lokale bagere, men det må ikke gå ud over eget salg af brød
 - På lang sigt overvejes der at oprette en ny gård med malkekvæg og mejeri
- Udbygning af netværk i Lejre
 - LØFF: Uddybning af samarbejdet på en måde, hvor de voksne på Ravnhøjgaard kan indgå i en del af den sociale udveksling
 - Partnerskab med andre sociale tilbud i området. En leder nævner selv Søholm som en mulig partner

- Konceptudvikling, der skaber sprog for "det usynlige" i organisationen
 - Skolekoncept kontra læring for livet i botilbud på Ravnhøjgaard? Hvordan forvandler man skolekonceptet for unge på Østagergaard til et tilbud for voksne på Ravnhøjgaard, der nået til et andet stadie i deres liv?
 - Tydeliggørelse af sammenhæng mellem den grundtvigske dannelse og arbejdet med PAS-test, så organisationen sætter sig eget tydelige præg på brugen af PAS-testen
 - En styrkelse af sproget omkring den håndværksmæssige faglighed, så den kan følge med udviklingen af sprogbrugen omkring den pædagogiske faglighed
- Der har været tale om indoptagelse af fleksjobbere som en del af driften. Det ville give bedre mulighed for at fastholde en stabil produktion på særskilte områder

Kapitel 8. Sammenfatning

Denne sammenfatning skal opfattes som et foreløbigt udvalg af nogle delelementer fra rapporten - ikke som en endelig essens af hele forskningsprojektet. Som det beskrives i afsnit 1.1, er teksten ment som et redskab til videre forståelse og inspiration for efterfølgende udviklingsprojekter. Projektets overskrift 'Bæredygtig inklusion gennem community dannelse' skal derfor betragtes som et åbent pejlemærke, der først kan defineres i takt med, at hele forskningsprojektet udfolder sig i feltet mellem forskere, de to organisationer og den forvaltningsmæssige kontekst. En sammenfattende teori og praksis for 'bæredygtig inklusion' er derfor kun mulig efter erfaringsopsamlingen fra de konkrete udviklingsprojekter og den politiske styringsdialog omkring inklusion i Region Sjælland.

Bæredygtig inklusion gennem community dannelse handler foreløbig om en bestemt forståelse og praksis for, hvordan en socialpædagogisk organisation skaber social værdi i samarbejde med brugerne og omgivelserne. I stedet for alene at se den socialpædagogiske organisation som et aflukket eller ekskluderende rum, kan man se den som et mulighedsrum, der skaber særlige samværs- og anerkendelsesformer, hvor brugerne oplever at blive mødt på egne præmisser, hvilket ofte ikke sker i normalsamfundet. I kraft af den sociale værdi, som skabes mellem brugere og medarbejdere i organisationen, giver det udsatte borgere mulighed for at etablere et fællesskab, hvor deres ressourcer kan komme til udtryk. Det ungdomsmiljø, som undersøgelsen har taget udgangspunkt i, bærer præg af en gensidig hensyntagen, der indeholder en større tolerance overfor "anderledeshed" end man finder i mange hjemlige sfærer, på uddannelsesinstitutioner eller på almindelige arbejdspladser. Rapporten viser, hvordan den socialpædagogiske mediering gør det muligt for Østagergaards beboere at interagere med borgere i det omgivende (lokal)samfund, hvor begge parter kan berige hinanden på en konstruktiv måde.

På Østagergaard er der en nær kontakt til normalsamfundet, da mange af eleverne bor hjemme eller i egen bolig med større eller mindre grad af støtte. En mindre del af eleverne bor i boliger, som Østagergaard har lejet sig ind i, i lokalsamfundet. Også her er der mulighed for forskellig grad af støtte. På den ene side er der derfor tale om "inklusion i normalsamfundet" for så vidt, at flere elever både bor og arbejder i relation til dette. Samtidig er der tale om, en "pædagogisk bevidst valgt eksklusion" fra dette "normalsamfund", idet opholdet i et pædagogisk formet socialt fællesskab implicerer, at medarbejdere og elever indbyrdes skaber relationer, hvor der tages hensyn til den enkelte elevs særlige behov. Vi kan således iagttage inklusion i forhold til normalsamfundet gennem pædagogisk formidling af bestemte værdifællesskaber, som har en opdragende eller "normaliserende" funktion. Det kan tage form som bo-træning eller uddannelse i retning mod et erhverv, som til en vis grad måles ud fra normalsamfundets præmisser og eksklusion i form af etablering af arbejds- og fritidsaktiviteter, som giver eleverne oplevelse af at være værdsat som dem, de er. Det afgørende er, at både institutionalisering og normalisering sker på en bevidst måde med henblik på inklusion og selvbestemmelse.

At invitere udsatte borgere til såvel at involvere sig i sociale relationer med borgere udenfor organisationen som at opleve værdien af at lære "normaliserende praksisser" kræver en række kompetencer i organisationen. Den skal kunne etablere et fællesskab indadtil, der opleves som værdifuldt for brugerne at være en del af og kunne skabe relationer ud i lokalsamfundet, som kan skabe rum for meningsfulde

udvekslinger i form af sociale relationer og/eller varer. Umiddelbart kan man tale om kompetencer på tre niveauer:

- *For den enkelte medarbejders faglighed:* Udvidelse af den traditionelle socialpædagogiske faglighed i relationsarbejdet mellem professionelle og brugere med inddragelse af brede kvalifikationer i forhold til kulturarbejde og socialøkonomi (håndværksmæssig kunnen, forretningsans og innovationskraft).
- *Organisationens sociale kapital som brugernes sociale kapital:* Forskydning fra fokus på relationsarbejde med den enkelte bruger til et fokus på hele organisationens rammer og ressourcer som udgangspunkt for netværksarbejdet med den enkelte borger. F.eks. kræver det evner til at skabe brede netværk med kommune, NGO og private for at kunne skabe nye udfoldelsesmuligheder for brugerne.
- *Politisk og forvaltningsmæssigt langsigtet perspektiv:* Hvis det sociale tilbud skal skabe denne form for netværksdannelse for sine brugere udenfor organisationens rammer, forudsætter det, at styresystemer og politikere i både kommuner, region og stat understøtter udviklingen lokalt. Hermed kunne sigtes på at skabe mulighed for at udvikle unikke sociale koncepter over en lang årrække, der kan forene innovation fra socialøkonomien med stabilitet og bæredygtighed i mere traditionelle sociale tilbud.

Østagergaard som ramme omkring lærings-, arbejds- og bofællesskaber

På Østagergaard er der i 2015 ca. 40 STU elever og 40 beskæftigelsespladser. De unge på Østagergaard er en heterogen gruppe, næsten alle er sent udviklede, mange har dertil psykiatriske og/eller psykosociale problematikker at slås med. Nogle unge kan være i landbruget og håndtere de større maskiner, andre er i gartneriet, hvor kravene i højere grad kan tilpasses den enkelte. En del skifter mellem forskellige værksteder og funktioner i løbet af ugen.

Østagergaard blev etableret som et arbejds- og læringstilbud i 1989, og har fra start haft arbejdsfællesskab omkring landbrugsproduktion som ramme omkring stedets aktiviteter. Gården har i første omgang 4 elever, men vokser til i slutningen af 90'erne at rumme ca. 15 elever. Siden da er det gået stærkt med at nå det nuværende antal elever. Centrale elementer heri er etablering af STU og køb af endnu en gård, Ravnhøjgaard, i 2008. En væsentlig motivation for at vokse har været de unges ønske om at kunne blive en del af et ungdomsmiljø. Forsøg på at skabe ungdomsmiljø gennem deltagelse i fx Landbo Ungdoms aktiviteter viste sig ikke at fungere, hvilket har ført til større fokus på inklusion i fællesskaber på Østagergaard. Samtidig har der fra Østagergaards begyndelse været fokus på inklusion i lokalsamfundet. Opbygningen af et ungdomsmiljø indadtil sker samtidig med, at de unge involverer sig i lokalsamfundet i Jystrup og omegn. Det sker såvel gennem praktikpladser i Brugsen, på kirkegården, på de lokale gårde og på golfbanen som ved, at de unge støttes i at søge ud til de almindelige foreningstilbud som svømning, gymnastik og fodbold.

De mange unge skaber nye økonomiske muligheder, hvilket fører til udvidet landbrugsproduktion, etablering af snedkeri, mølleri- og bageri, mens bygning af eget storkøkken er på vej. Samtidig formaliseres værksteder omkring hestehold og gartneri.

Udviklingen er muliggjort af nære kontakter til såvel lokalsamfund som politikere og sagsbehandlere. Samtidig er erfaringen, at en stor omskiftelighed hos de unges sagsbehandlere og et stadigt stigende fokus på dokumentation, kræver, at flere ressourcer bruges på skriftlig dokumentation af den enkelte unges mål og arbejdet med opfyldelse heraf. Til dette formål har man udviklet en proces for ressourceafklaring, der er bygget op omkring PAS-testen (Pædagogisk Analyse System). Den kan dels benyttes i tilrettelæggelsen af arbejde og uddannelse på Østagergaard, dels danne grundlag for dialog med sagsbehandlere om visitation til bostøtte og beskæftigelse. Målet er, at den unge gennem en tydelig beskrivelse af ressourcer og udfordringer sikres et relevant tilbud efter endt STU forløb - enten på Østagergaard eller i den unges hjemkommune.

Inklusionsforståelser og -praksis

Østagergaard har et stærkt værdifællesskab. Det kommer til udtryk i ledere og medarbejderes henvisning til et Grundtvigiansk livs- og menneskesyn, i de unges fortællinger om, hvordan de føler sig respekteret og værdsatte på Østagergaard og i observationer af interaktioner såvel mellem medarbejdere og unge, som indenfor de to grupper.

En del unge har gået i folkeskole og/eller haft arbejdstilbud før Østagergaard. De fortæller, hvordan de tidligere har oplevet faglige nederlag og/eller social mobning, mens relationer på Østagergaard opleves anderledes. Det virker til at det dominerende menneskesyn bidrager til øget selvværd og stimulerer til udvikling og læring – såvel fagligt som socialt.

Når "det nødvendige arbejde" står så centralt på Østagergaard, så skyldes det, at der i arbejdet er brug for alle. Det er tydeligt, at hestene skal fodres og kornet skal høstes, uanset om man har en dårlig dag eller er uvenner med nogen. Samtidig, så giver arbejdet en tydelig ramme at være socialt sammen om. De pædagogiske mål bag arbejdet er således at lære at kunne arbejde sammen, hvilket er lettere, når man har et fælles tredje, fx hesten, som har brug for omsorg og pleje, og som derfor kræver, at opgaverne løses.

De fysiske rammer har betydning for, hvordan man kan være sammen. Der er lagt vægt på, at de unge indgår i flere mindre grupper. De er således i en arbejdsgruppe med 6-10 andre unge, deltager i fritidsaktiviteter med andre unge, og bor måske sammen med en helt tredje gruppe af unge. Der er således, organiserede fællesskaber, man kan søge ind i, såvel i arbejdet som i fritiden, og der er mulighed for større eller mindre involvering i fællesskaber.

Relationen til naturgrundlaget som integreret del af pædagogikken

Den økologisk-miljømæssige bæredygtighed kommer til udtryk i først satsningen på økologisk produktion af landbrugsprodukter og aktuelt omstilling mod biodynamisk produktion. Her er det lykkedes at indpasse den relativt arbejdsintensive produktion til markedet for ikke-prisbillige høj kvalitetsprodukter. Produktionen er organiseret med afsæt i inklusion af de tilknyttede unge på arbejdspladser efter Servicelovens § 103 eller som led i STU-forløb, og afsætning af egne produkter implicerer relation til omverdenen, når der skal udbringes varer eller holdes opsyn med køer for en ko-græsserforening. På Ravnhøjgaard er også etableret

et hold af elever, som står for indsamling af jern- og metalaffald med henblik på genanvendelse. Her er igen flere muligheder for interaktion med lokale borgere og virksomheder.

Restprodukter fra gartneri og landbrug indgår i kompostering og overskudsproduktion i skoven bliver fliset og indgår i det store centrale flisfyringsanlæg til CO₂ neutral opvarmning.

Også i forhold til de unge arbejdes der med en miljø- og sundhedsdagsorden. Alle tilbydes dagligt et sundt økologisk måltid til frokost, hvor rammerne omkring spisning er klare; man sidder ved bord med sit arbejds hold, tager imod maden, kommenterer ikke negativt osv. Dagens øvrige måltider er i højere grad op til de unge selv. Mange af Østagergaards unge kender alene til fastfood, når de kommer, og det tager tid at ændre vaner.

Arbejdet som grundlag for læring, fællesskabsdannelse og inklusionskompetenceudvikling

Som nævnt tidligere, så er der lige mange STU elever og unge med en beskæftigelsesplads på Østagergaard. Grundholdningen overfor alle er, at de er i en læreproces. Der er dog særligt fokus på, at STU eleverne har krav på en uddannelsesplan, som løbende følges op. Et centralt element i den individuelle uddannelsesplan er den såkaldte PAS-test (Pædagogisk Analyse System), som danner grundlag for planen og for en formaliseret evaluering, når den unge afslutter forløbet. Testen bidrager til, at medarbejderne får fælles retningslinjer i forhold til at vide, hvad de kan forvente af den unge i forhold til fx hukommelse og opmærksomhed. Samtidig opleves den som et solidt dokumentationsredskab i forhold til sagsbehandlere. En risiko ved brugen af sådanne tests er, at fokus på diagnosticering øges på bekostning af det åbne menneskesyn, hvor den enkelte mødes i en personlig pædagogisk relation.

Landbrugsaktiviteterne ses som helt centrale for udviklingen af inkluderende fællesskaber. Oplevelsen af at være en del af et arbejdsfællesskab, hvor man både skal kunne læse de andre og arbejdsprocessen er for mange unge konkret og meningsfuldt, samtidig med, at det er en stor udfordring, som kræver konstant støtte. Fokus på "det fælles tredje" ses som en helt central pædagogisk metode, ligesom den fælles stolthed omkring at producere noget, som "fine restauranter i København" efterspørger, bidrager til oplevelsen af at være i og bidrage til et fællesskab. Samtidig er der tydelig prestige i at arbejde udenfor Østagergaard, hvor fx de unge, som har arbejde i Brugsen eller en lokal landmand, møder respekt for, at de magter denne opgave. Dermed er der tilsyneladende ikke modsætning i at være stolt af, hvor man er, og samtidig være klar over, at der findes et liv udenfor, som tiden på Østagergaard kan bidrage til at kvalificere til at kunne deltage i.

Begrebet "nødvendigt arbejde" har på Østagergaard en central betydning, men hvor tempo, relevans og udkomme, og dermed "produktivitet" oftest er målestokken i normalsamfundet, så forholder det sig anderledes her. Dét at producere et produkt, som "vi kan være stolte af", er helt centralt, men det må ikke overskygge hensynet til den enkeltes læreproces og mulighed for at indgå i arbejdsprocessen. I den daglige praksis kan der imidlertid let opstå dilemmaer mellem krav til produktivitet og kvalitet i produkter overfor at have rum til læreprocesser, pauser og unge med forskellige grader af kompetencer i forhold til de opgaver, der skal løses. Det stiller store krav til medarbejderne at balancere disse krav.

Pædagogisk dobbeltkompetence mellem pædagogik og håndværk

På Østagergaard er der omtrent lige mange pædagoger og håndværkere ansat. Det giver dynamik og stiller store krav til samarbejde, da de to faggruppers fokus typisk er forskelligt. En central ledelsesopgave er at sikre, at samarbejdet er gensidigt beringende, og det forventes, at medarbejderne deltager i supervision med henblik på at fortsat faglig udvikling.

Et andet centralt krav til medarbejderne er, at de "kan skabe indhold i deres eget job". De skal kunne gå ind og læse organisationen, de unge og de fysiske rammer, og på det grundlag bidrage, hvor de ser behov. Kvaliteten heri er, at der er en høj grad af forandringsparathed både i forhold til, hvad såvel medarbejderen som de konkrete unge aktuelt magter. Et eksempel herpå er gartneriet. Her har tidligere været en større grønsagsproduktion, mens der nu er mindre krævende havearbejde og andre mere terapeutisk orienterede aktiviteter, hvilket virker til at passe til såvel de nuværende medarbejdere som de unge, der er tilknyttet gartneriet.

Både ledelse og medarbejdere forventer åbenhed, entreprenørskab og forandringsparathed hos hinanden. Der må ikke opstå vanetænkning, men der skal konstant være fokus på, hvad der i øjeblikket er meningsfuldt og engagerende for den enkelte, for fællesskabet og for det omgivende samfund. I takt med at organisationen vokser kan der komme modsætninger mellem en stigende strukturering af ledelse og professionalisering af medarbejderstaben - og et blivende behov for at tiltrække medarbejdere, som trives med åbne arbejdsbeskrivelser, og som i høj grad selv kan være med til at skabe deres eget arbejdsfelt.

Spørgsmålet er måske, hvordan man kan skabe en samarbejdskultur, der på en gang forholder sig til fælles værdinormer og metoder, samtidig med at den giver mulighed for at sprænge de givne rammer. Mens den pædagogfaglige del af arbejdet professionaliseres gennem den stigende skriftlighed omkring de unges læring og via gensidige supervisionsprocesser i reflekterende teams, så er det et spørgsmål om den håndværksorienterede tilgang kommer til sin ret gennem samme metodiske tilgange? Eller om der er brug for en styrkelse af sproget omkring nødvendiggørelsen og de innovative aspekter, så de ikke blot optræder som løsninger på "praktiske" problemer i produktionen?

Inklusion og eksklusion

Ledelse og medarbejdere betoner, at Østagergaard er et sted, hvor man kan øve sociale kompetencer og lære, hvordan man skal begå sig i verden udenfor. Samtidig med, at de unge tilbydes at være en del af et stærkt socialt fællesskab med arbejdet som omdrejningspunkt, så er der øje for at støtte dem i at tage del i aktiviteter udenfor Østagergaard. Mange unge bor enten hos deres forældre, for sig selv eller i botilbud udenfor Østagergaards regi. De unge deltager i fritidsaktiviteter som svømning, fitness eller ridning sammen eller der, hvor de bor. De tager også på restaurant, i biografen eller på bytur, og mange går på diskotek for handicappede i Roskilde. Samtidig søger Østagergaard jævnlige at være ramme om arrangementer, hvor lokalbefolkningen inviteres indenfor. Det kan være til kursus i beskæring af frugttræer, høstfest eller åbent hus for interesserede.

Det er tydeligt, at det opleves som en del af Østagergaards identitet, at man er nært knyttet til lokalsamfundet. Særligt dét at have lokale praktik- og arbejdspladser ses som værdifuldt. De bliver imidlertid stadig vanskeligere at finde og opretholde. Det handler både om strukturudvikling; der er færre landmænd på små brug, som har en produktion, hvor en ung med Østagergaard profil kan indgå, og om, at

de unge, som kommer til Østagergaard i dag, kræver, at der tages mere hensyn, end tilfældet var for 10 år siden. Ligeledes har en del unge større udfordringer i forhold til at kunne indgå socialt, hvilket gør det relevant at overveje, hvordan og hvornår det er gensidigt berigende at involvere sig i lokale aktiviteter som fx fællesspisning i kulturhuset.

Dilemmaerne i forhold til bæredygtig inklusion i lokalsamfundet træder således frem på forskellige måder; glæden ved at indgå i fællesskaber med andre, som ikke har særlige udfordringer, udfordres af et højt arbejdstempo i "normal-livet", og risikoen for at blive udstillet gør, at Østagergaard ikke bare møder frem til fx fællesspisning, men må have gennemtænkt og planlagt, hvordan det kan foregå, så det bliver en god oplevelse såvel for de unge som for Lejres borgere.

De fleste unge på Østagergaard skal forlade stedet igen efter endt STU-forløb. For ledelse og medarbejdere er det en central opgave at støtte de unge i at finde steder hen, som giver mulighed for fortsat udvikling. Det stærke fællesskab på Østagergaard ses som et godt afsæt for at komme videre, men mange af de unge vil fortsat have brug for støtte i forhold til at indgå i sociale fællesskaber og de færreste vil kunne fungere i et arbejde på normale vilkår. Brugen af den tidligere nævnte PAS-test bidrager til at kunne kommunikere målrettet med kommune og pårørende om, hvilke ressourcer og begrænsninger den unge har i forskellige situationer, som der skal tages højde for i fremtidige tilbud.

Litteraturliste

- Andersen, Niels Åkerstrøm (2006): "Privatpolitikens potentiale – supervisionsstaten og privat styring", upubliceret paper.
- Berliner, Peter (2004): *Fællesskaber – en antologi om community psykologi*, Frydenlund.
- Bonfils, Inge S. & Berger, Nichlas B. (2010): *Specialiserede tilbud til borgere med handicap – efter reformen*, AKF Anvendt KommunalForskning (nu KORA).
- Brundtland rapporten (1987): *Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future*, FN, <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>
- From, Ditte-Marie, J. Holm, K. Kristensen og H. Sørensen (2013): *Sundhedsfremmende pædagogik i hverdagskulturen*, RUC
- Foucault, Michel (1972 (2003)): *Galskabens historie i den klassiske periode*, Det lille forlag.
- Hansen, Janne Hedegaard (2014): "Inklusion og eksklusion" i Kjærgaard, Holger (red.): *Social- og specialpædagogik*, Akademisk forlag.
- Holm, Jesper & Kristensen, Kasper A. (2014): Bæredygtige Utopiske Levefællesskaber, i Psyke og Logos, Vol 35. nr.1
- Høybye-Mortensen, Matilde (2011): "Socialt arbejde i en BestilleUdførerModel" i Social politik – tidsskrift for socialpolitisk forening, 6, 2011.
- Hulgård, Lars (2007): *Social entreprenører*, Hans Reitzels forlag.
- Kirkebæk, Birgit (1993): *Da de åndsvage blev farlige*, Forlaget SOCPOL, Holte.
- Kirkebæk, Birgit (2001): *Normaliseringens periode*, Forlaget SOCPOL, Holte.
- KL (2013): *Investering før det sker*, Weidekampsgade 10, 2300: Kbh S (Kan findes på nettet.)
- KORA (2013): *Udvikling af offentlig-privat samspil (OPS) på det specialiserede socialområde*, KORA.
- Kragh, Jesper & Jensen, Stine & Rasmussen, Jacob & Petersen, Klaus (2015): *Anbragt i historien – Et socialhistorisk projekt om anbragte og indlagte i perioden 1945-1980*, Socialstyrelsen. (Kan findes på www.anbragtihistorien.dk)
- Kristensen, Jens Erik (2012): "Viljen til inklusion – en samtidsdiagnostisk indkredsning af en ny politisk-pædagogisk dagsorden", Dansk pædagogisk tidsskrift, 2014, 4.
- Langager 2013: "Det afmålte liv – socialpolitik og socialpædagogisk faglighed i tilbud til voksne med udviklingshæmning" i *Handicapforståelser – mellem teori, erfaring og virkelighed*, Akademisk forlag.

Lau, C. & Holm, J. & Andersen, J. & Dybbroe, B. (2012): *Strategier for integreret sundhedsfremme*, Samfundslitteratur, Roskilde Universitetsforlag.

Neidel, Agnete (2011): *På vej? Kritiske analyser af recovery-orienteringen i det socialpsykiatriske arbejde*, Forskerskolen i livslang læring, RUC.

Nissen, Morten (2004): "Communities og interPELLerende fællesskaber" i Berliner, Peter: *Fællesskaber – en antologi om community psykologi*, Frydenlund. Lau, Holm, Andersen & Dybbroe, 2012 (Sundhedsfremme i et kritisk perspektiv)

Osborne, Stephen & Randor, Zoe & Kinder, Tony & Vidal, Isabel (2015): "The SERVICE Framework: A Public-service-dominant Approach to Sustainable Public Services", *British Journal of Management*, Vol. 26, 424-438.

Pestoff, Victor (2009): *A Democratic Architecture for the Welfare State*, Routledge.

Praksisnyt fra DUHK: nr. 4, april 2012. <http://www.dukh.dk/viden-selvhaelp/tvaergaende/sagsbehandlingsregler/praksisnyt-artikler-om-sagsbehandling/praksisnyt-nr-4-om-opsogende-arbejde>

Serviceoven, <https://www.retsinformation.dk/Forms/r0710.aspx?id=164215>

Socialstyrelsen (2013): *Inklusion, deltagelse og bedring – unge med psykosociale vanskeligheder i lokalsamfundet*, findes online.

SL (2008): *Forandring efterspørges - Udfordringer, løsninger og anbefalinger til den socialpædagogiske indsats for mennesker med psykosociale funktionsnedsættelser i længerevarende botilbud*, findes online.

Sørensen, Ditte (2005): *Omsorgskonstruktioner – socialpædagogik og mennesker med multiple udviklingshæmninger*, System Academic.

Sørensen, N,Ø.(2012): *Det levede liv med sindslidelse*, Rockwool Fondens Forskningsfond, UC-Metropol: København

Tisdall, Kay & Davis, John M. & Gallagher, Michael (2009): *Researching with Children and Young People. Research Designs, Methods and Analysis*, Sage Publications.

Torring, Jacob (2004): *Det stille sporskifte i velfærdsstaten – en diskursteoretisk beslutningsprocesanalyse*, Aarhus Universitetsforlag.

Tøssebro, Jan oa. (2012): "Normalization Fifty Years Beyond – Current Trends in the Nordic Countries", *Journal of Policy and Practice in Intellectual Disabilities*, Volume 9, number 2, pp 134-146.

ULF (2014): <http://ulf.dk/nyheder/nyhed/?newsid=362>

Vejledning om servicelovens formål og generelle bestemmelser i loven (2011), <http://www.socialjura.dk/content-storage/regler/2011/vejl-12-af-152-2011/>