

# Bæredygtig inklusion gennem community dannelse

## *Marjatta - fællesskaber og inklusion*

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



8-10-2015

## 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
2.4. Brugernes stemmer .....	10
2.5. Observationer af de inkluderende praksisser på Marjatta.....	12
Kapitel 3: Hvad er bæredygtig inklusion?.....	13
3.1 Fra institutionalisering over normalisering til inklusion.....	16
3.2 Historiens genkomst i den aktuelle praksis .....	20
3.3 Orkestrering af sociale tilbud mellem modsatrettede omsorgsdiskurser.....	22
Kapitel 4. Et blik på Marjattas historie .....	27
4.1. Indledning.....	27
4.2. Pionerfasen 1952-1980 .....	27
4.3. Differentiering, formalisering og integration 1980-2005:.....	30
4.4. Associeringsfase 2005-2015 .....	33
4.5 Opbygningen af Bredeshave med STU, værksteder, kulturhus og seminarium.....	33
Kapitel 5. Kvaliteter i Marjattas eksisterende inklusionspraksis .....	37
5.1 Marjattas profil.....	37
5.2. Kvaliteter i hverdagslivets fællesskaber .....	43
Kapitel 6. Dilemmaer og problematikker i forhold til bæredygtig inklusion .....	51
6.1. Marjatta og omverdenen .....	51

6.2. Flere skånejobs og dilemmaer om arbejdet.....	52
6.3. Tryghed uden for rammerne .....	53
6.4. At blive hørt og få indflydelse.....	53
6.5. Organisations- og ledelsesdilemmaer .....	54
Kapitel 7 Fremtidige muligheder for bæredygtig inklusion.....	56
7.1 Forandringer på Bredeshave .....	56
7.2 Værksteder i byområder eller i partnerskaber med andre sociale tilbud .....	56
7.3 Et bofællesskab i Præstø?.....	58
7.4 Ny samlet vision? .....	59
Kapitel 8. Sammenfatning .....	60
Litteraturliste.....	65

## 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 case studier 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 efteruddannelses tilbud 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 og oplevelse 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 have et bud derpå efter nærværende studie og beslægtet analyse for Østagergaard, 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 med 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 forskningsrapport om bæredygtig inklusion og det empiriske arbejde, som danner grundlag for analyser af kvaliteter og dilemmaer i den eksisterende praksis.

### 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"* (kilde: 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 voksen handicappede og et projekt- og ekspert-review på skandinaviske, fortrinsvis danske udviklingsprojekter indenfor samme felt, der har fundet sted i de nordiske lande (se særskilt rapport herom).

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

### 2.2. Formål

Tanken er, at nærværende rapport (og en lignende fra Østagergaard) skal kommenteres og give anledning til drøftelser på og mellem Marjatta og Østagergaard. Herefter skal gennemføres en samlet analyse af historiske forhold, aktuelle kvaliteter og problematikker samt intentioner om udviklingsprojekter, 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.

I denne rapport er målet at analysere Marjattas historie, organisationstiltag, ledelse og økonomi og daglige praksis med henblik på at undersøge 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, og vil samtidig støtte et afsluttende blik på hvor Marjatta står i dag ifht samtiden mht. inklusion og fællesskaber, samt hvilke udviklinger der ser ud til at være såvel mulige som nødvendige. Herefter søger vi at fremskrive kvaliteter ved Marjattas måde at være community på. Vi ser fx på, hvad brugere, medarbejdere og ledelse fortæller om dét at indgå i et fællesskab og på, hvordan de ser på betydningen af at have forskellige former for produktion 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 fx dét at få adgang til og søge at imødekomme brugernes ønsker og drømme for et arbejdsliv og voksenliv i andre inkluderende fællesskaber, når brugene har svært ved at udtrykke disse ønsker og drømme verbalt?

Til slut samler vi op på vores analyse i forhold til hvilke kvaliteter og dilemmaer, der kan ses som mere almene, og som dermed kan have interesse for andre institutioner, der gerne vil arbejde med inklusion mellem borgere med særlige behov og det omgivende samfund.

## 2.3. Metode

Denne rapport bygger, som allerede nævnt, på to faser; første fase, hvor medarbejdere, ledere fra både Marjatta og Østagergaard sammen med 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 brugere, medarbejdere og ledere samt lavede dokumentanalyser med henblik på at undersøge såvel historie som aktuelle organisatoriske vilkår og praksisser, som de leves og opleves af medarbejdere, ledere og brugere i de to communities.

### Fase 1: Fælles forståelser; kvaliteter og udfordringer med at arbejde med inklusion

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

Første fælles workshop foregik sammen med Østergaard 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 organisationer. Herefter arbejdede aktører (medarbejdere og ledere) 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"> <li>• Basar</li> <li>• Omvendt inklusion</li> <li>• Kulturelle arrangementer</li> <li>• Arbejdsfællesskaber</li> <li>• Udviklingsfællesskaber</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nødvendiggørelse</li> <li>• Ungdomsmiljø</li> <li>• Menneskesyn</li> </ul>
Marjatta om udfordringer for inklusion	Østagergaard om udfordringer for inklusion
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fællesskabet lukker sig</li> <li>• Mindre grad af fornyelse – konkret praksis og overordnet perspektiv</li> <li>• Mangler beskyttede jobs – økonomiske hindringer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lokalsamfundet – øvrig samfundsudvikling</li> <li>• Størrelse – holde fast i værdier</li> <li>• Alderdom/beboere med begyndende demens</li> </ul>

Disse indledende punkter fra de to communities blev senere i forløbet yderligere kvalificeret og konkretiseret, idet 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.*

Dette førte til følgende fokuspunkter:

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

Den anden workshop i fase 1 foregik på Østagergaard og tog udgangspunkt i fremlæggelserne på første workshop og ovenstående fokuspunkter, som de to communities ønskede yderligere fokus på.

Marjattas leder- og medarbejdergruppe formulerede mange temaer som relevante. Fokusområder blev i første omgang fællesskabet på ungdomsuddannelsen og overgangen til arbejdslivet med følgende underspørgsmål:

### 1. Ungdomsliv-venner-elevmøder-drømme/ønsker

- Hvordan bliver fællesskab en del af den pædagogiske faglighed?
- Hvordan bliver rummelighed til trivsel, og hvordan bliver det til bæredygtig inklusion?
- Hvordan kan bæredygtig inklusion ses som centralt i ungdomsuddannelse? Hvad sker der på elevmøderne, som handler om at skabe et rum, hvor eleverne kan sige anerkendende ting om hinanden? Det får den enkelte til at tage ansvar for egne handlinger for derefter at kunne indgå i sociale sammenhænge.
- Hvad lærer man på sin STU; hvad har jeg af drømme for min uddannelse, hvor skal jeg bo, hvad med parforhold, hvordan lære at lave mad, hvad med seksualitet? Forberedelser til, når man flytter fra skolehjemmet.
- Hvad skal der til, for at unge føler meningsfuldhed?
- Hvordan skaber de unge venskaber og netværk med hinanden?

### 2. Arbejdsliv-kollegaer-identitet-drømme/ønsker

- Hvordan bliver fællesskab en del af den pædagogiske faglighed?
- Hvordan bliver rummelighed til trivsel, og hvordan bliver det til bæredygtig inklusion?
- Hvilket fællesskab bliver man en del af, når man kommer ud i voksenlivet?
- Hvad betyder det at kunne skabe noget kunstnerisk med sine hænder? Det håndværksmæssige og det kunstneriske smelter på den måde sammen. Højner det selvværdet, når resultaterne, bliver set/købt af andre?
- Hvad er behovet for at samarbejde med kommunen om praktikpladser mm.?

- Hvor er det, at vi mener, vi er inkluderende/kan blive mere inkluderende?
- Udtrykker beboerne behov for at komme ud fra Marjatta? Hvad siger de om deres behov for at komme ud i andre lokalsamfund?

Efter den anden workshop var der en drøftelse mellem medarbejdere og ledere, der førte til to yderligere hovedspor:

### **3. Bredeshave-omvendt inklusion-netværksdannelse-drømme/ønsker**

- Kulturel inklusion: Årstidsfester, bazar, teater, der hvor beboerne samles på tværs.
- Hvordan bliver rummelighed til trivsel, og hvordan bliver det til bæredygtig inklusion?

### **4. Livet på bostederne-forberedelse til nye fællesskaber-drømme/ønsker**

- Hvordan bliver fællesskab en del af den pædagogiske faglighed.
- Hvordan bliver rummelighed til trivsel, og hvordan bliver det til bæredygtig inklusion?
- Hvordan skaber de unge venskaber og netværk med hinanden?
- Hvordan er det, det lykkes for dem?
- Hvordan giver vi selvbestemmelse, men uden at skabe unødvendig utryghed?

Disse fire fokusområder blev omdrejningspunkter for de empiriske produktioner, der fandt sted i uge 16 og 17 i 2015, og dannede både et afsæt for en observations- og interviewguide.

I anden del af den anden workshop i Fase 1 var vi først på en rundvisning af Østagergaard, hvor workshoppen blev afholdt. Dernæst lavede medarbejdere og ledere en kortlægning af vigtige netværk i og omkring de valgte fokusområder. Kortlægningen af netværk blev lavet for at få et billede af historiske forudsætninger og samarbejds- og beslutningsprocesser bag tilblivelsen af de udvalgte aktiviteter for brugerne på Marjatta. Der skulle skitseres følgende:

1. Brugernes netværk ud fra de valgte aktiviteter mellem arbejde og uddannelse.
2. Organisationens og medarbejdernes netværk, der danner baggrund for aktiviteter.
3. Forvaltning, finansiering, kultur, vidensudvikling, vareudveksling osv.

Formålet var at skabe et billede af de netværk, som brugerne færdes i gennem de udvalgte fokusområder. To af projektets forskere spurgte ind til de organisatoriske netværk, som danner baggrund for de udvalgte aktiviteter: *Hvem har I været i kontakt med for at etablere de konkrete aktiviteter for beboerne?* Intentionen var, at netværksskitserne skulle danne baggrund for at kunne udpege nogle personer indenfor og udenfor organisationen, som Marjattas medarbejdere og ledere mente ville være relevante at interviewe om mulighederne for at skabe bæredygtig inklusion i og uden for Marjatta som community. Således var skitserne udgangspunkt for de senere observationer og interviews af den organisatoriske dimension af bæredygtig inklusionspraksis.

## **Fase 2: Interviews og observationer; kvaliteter og udfordringer i at arbejde med inklusion**

I forlængelse af de fokuspunkter, der blev udpeget på de to workshops, har vi foretaget interviews med brugere, medarbejdere og ledelse 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 brugere	3 observationsdage af unge
2 observationsdage af medarbejdere	1 observationsdag af medarbejdere
9 interviews med brugere 19-42 år	7 interviews med unge
2 gruppeinterviews med medarbejdere	1 individuelt interview med medarbejdere
3 gruppeinterviews med ledere og medarbejdere	1 gruppeinterview med medarbejdere
4 interviews med ledere	3 interviews med ledere

Alle interviews er optaget og senere transskriberet.

Brugernes perspektiv er undersøgt gennem sociologiske observationsstudier af de fællesskaber, hvor brugerne deltager i konkrete bo-, fritids-, arbejds- og uddannelseskontekster. Kort sagt sammenhænge, hvor de har mulighed for at indgå i sociale relationer med andre. Medarbejdernes perspektiv udforskes i forhold til forståelse af og erfaringer med inkluderende hverdagspraksis, såvel som mere fokuserede observationer af situationer eller aktiviteter, som medarbejderne udpeger som "bæredygtig inklusion" – eller som de ønsker kunne udvikles i denne retning.

Bæredygtig inklusion er, som tidligere nævnt, ikke en givet størrelse, men får gradvist form og indhold i mødet mellem medarbejdere, ledere, brugere, 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, uddannelsen (STU), 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.

## 2.4. Brugernes stemmer

Det har desuden været et særskilt mål for denne del af forskningsprojektet at høre brugernes stemmer. Derfor har vi lagt stor vægt på at observere og interviewe brugerne på STU'en og de brugere, der allerede er i arbejde. Vi har valgt at inddrage Marjattas brugere aktivt i forskningsprojektet, fordi det forekommer paradoksalt at studere et felt i sin helhed uden at få de herskende synspunkter fra alle de primære målgrupper i spil. Da det gælder unge og voksne, der er udviklingshæmmende og kan have vanskeligt ved at formulere sig verbalt, har vi hentet inspiration fra børn- og barndomsforskningen, der argumenterer imod at undlade at inddrage mindre veltalende aktører (fx Tisdall, Davis og Gallagher, 2009). Vi har i beslutningen om at inddrage Marjattas brugere betragtet brugerne som subjekter frem for tavse objekter. Således er brugerne på demokratisk vis og med en empowermenttilgang blevet mødt med en forventning om, at de besidder saglige synspunkter vedrørende deres eget hverdagsliv. Da nedsat eller begrænset verbalt sprog er et vilkår, men samtidigt også det mundtlige interviews grundpræmis, brugte vi den foto-eliciterende metode i interviewene med de unge og voksne på Marjatta. At lave foto-eliciterede interviews vil sige, at samtalen med informanten udledes på baggrund af et eller flere fotografier. På Marjatta blev der

af den deltagende forsker i løbet af de to observationsdage taget billeder af situationer og aktiviteter, som brugerne indgik i. Efterfølgende blev disse fotografier brugt til at facilitere en interviewsamtale med udgangspunkt i en konkret og genkendelig kontekst for brugeren. I tillæg til fotografierne blev brugerne også interviewet ud fra en supplerende interviewguide.

Ved gennemlytning og -læsning af de transskriberede interviews er det klart, hvor vanskeligt det er at få fat i brugernes tanker om mere abstrakte forhold som f.eks. selvbestemmelse. De fleste brugere er meget konkrete i deres svar og kan på den ene side siges at svare i overensstemmelse med dominerende diskurser fx for arbejdstilfredshed. På den anden side kan brugernes fortællinger om arbejdstilfredshed eller tilfredshed med livet på bostederne ses som netop det, de udtrykker: *tilfredshed*. Som interviewere oplevede vi dog at komme i samme situation, som medarbejderne har beskrevet, når de søger at møde den enkelte brugers behov, drømme og ønsker for sit liv, nemlig at det kan være svært at få uddybende ønsker og drømme i tale. Ikke desto mindre er brugernes stemmer en aktiv del af analyserne, men det skal her indledningsvist præciseres, at ikke alle interviewede stemmer er kommet med i rapporten. Dette skyldes til dels en forskningsmæssig selektion i det empiriske materiale i forhold til forskningsprojektets analytiske omdrejningspunkt. Men det skyldes også, at enkelte interviews bød på meget lidt egentlig dialog og begrænsede fortællinger. Selektionen af de interviewede brugere skal ikke kun betragtes som en metodisk pointe i forhold til analytiske valg og fravalg. Snarere har selektionen af stemmer afgørende betydning for, hvordan analyserne omhandler brugernes liv på arbejde, i uddannelse og derhjemme læses. De inddragne stemmer kan nemlig ikke betragtes som repræsentative, men som eksempler på hverdagslivsbetragtninger, der kommer fra brugere, som har en god evne til at udtrykke sig verbalt.

Et andet forhold, der er vigtigt at præcisere i forlængelse af, hvilke stemmer der er blevet hørt, er, at rigtig mange af de interviewede brugere giver udtryk for den tidligere beskrevne tilfredshed med forholdene på Marjatta. For at imødekomme den del af forskningsprojektets analytiske omdrejningspunkt, der handler om at inkludere nogle af brugerne i f.eks. arbejdsmæssige fællesskaber udenfor Marjatta, har visse afsnit i denne rapport givet plads til de af brugerne, der netop fortæller om ønsker og drømme om et liv uden for Marjatta. Pointen er, at disse afsnit skal læses som eksempler på nogle af de drømme for voksenlivet, der er til stede hos nogle af brugerne på Marjatta, men skal således ikke læses som repræsentativt for alle brugere på Marjatta, da mange af Marjattas brugere ikke har et reelt ønske om at komme ud fra Marjatta.

Der ligger med andre ord en lang række af diskussioner i forlængelse af inddragelse af brugernes stemmer, der handler om adgangen til et egentligt ønske, når brugeren verbalt set ikke kan udtrykke sig særlig præcist, samt om hvad eller hvem der præger ens holdninger for fremtiden, når størstedelen af ens liv hidtil har været institutionaliseret. Et andet centralt emne handler om de forestillinger, en bruger kan have omkring f.eks. et arbejdsliv uden for Marjatta, og om hvad der er de egentlige vilkår, som brugerne kunne blive mødt af uden for institutionens rammer. En yderligere problematik handler om det grundlæggende socialpædagogiske arbejde med at balance mellem brugernes hhv. selv- og medbestemmelse overfor et gennemgående behov for hjælp og støtte til at kunne analysere konsekvenser af deres valg, ønsker og drømme. Diskussioner omhandler disse aspekter af brugernes fortællinger berøres i rapportens analyser, men er også eksempler på diskussionsemner, der vil kunne tages videre i forskningsprocessen.

Alle interviews med brugerne havde det fotografiske materiale til fælles, og nogle af de anvendte fotografier fra interviewene genanvendes her i rapporten for at støtte op om den skrevne tekst.

Samlet set bygger analyserne af, hvordan brugerne på forskellig vis oplever at være en del af et fællesskab på uddannelsen, i arbejdet og derhjemme, på både fotografier og brugernes stemmer, såvel som observationer af de daglige praksisser på Marjatta.

## 2.5. Observationer af de inkluderende praksisser på Marjatta

Observationerne af Marjattas udvalgte fokusområder foregik over to dage. Fokus var på de interaktioner, der var blandt brugerne, i samspil med medarbejderne, samt på de aktiviteter, som de indgik i. Ligeledes var formålet med observationerne at tale med både brugere og medarbejdere om arbejdsliv, ungdomsliv, hverdagsliv, hjemmeliv og fritidsliv, såvel som om arbejdsopgaver, drømme og ønsker for fremtiden. Observationerne fulgte følgende aktivitetsoversigt udarbejdet af Marjattas medarbejdere og ledelse:

Mandag den 13.04.15

Kl. 8.40	Morgensamling på skolehjemmet.
Kl. 9.00	Café Bredeshave (køkkenet).
Kl.13.00	Pilti (butik og café).

Onsdag den 15.04.15

Kl.8.40	Morgensamling på skolehjemmet.
Kl.9.00	Ungdomsuddannelse (STU). Musiktime og elevmøde.
Kl.13.00	Ungdomsgruppen Birken på skolehjemmet (deltagelse i café Birken).
Kl.16.00-19.00	Ungdomsgruppen Skovvænget, skolehjemmet (deltagelse i dans og aftensmad).

Observationerne blev foretaget som deltagende observation af vekslende karakter. I caféen i Bredeshaves køkkenvirksomhed aftalte forskeren med køkkenlederen at tage et forklæde på og hjælpe til med at lave mad, samtidig med muligheden for frit at gå rundt og tale med brugerne og medarbejderne. Ellers bar observationerne præg af, at forskeren var på besøg, blev vist rundt og fik fortalt om opgaver, rutiner, rytmer, aktiviteter, formål, pædagogiske overvejelser, og samtaler med brugere og medarbejdere. Der blev skrevet observationsnoter undervejs, de blev udskrevet efterfølgende. Observationerne af Marjattas daglige praksis i forhold til at arbejde med inkluderende fællesskaber indgår på lige fod med interviews i rapportens samlede analyser.

### 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 Østagergård-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” (int. med leder, 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 værned, 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 fht. omgivende samfund.” (int. med leder, 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 fælleskab. 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 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 ekskluderede på normalsamfundets betingelser. Som de ovenstående citater fra praktikere i feltet peger på, 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, som 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 normalsamfundets.



### **Inklusion gennem community dannelse**

Når vi i titlen peger på 'community dannelse'<sup>1</sup> 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 med 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 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:

---

<sup>1</sup> 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).

- 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 'Invester 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 ligger de førnævnte store samlede bebyggelser for udsatte borgere udenfor byområder, hvilket 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 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 brobyggere 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 feks. ikke foregår på normale markedsvilkår, men samtidig er en væsentlig del af den 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, og det anses ikke kun som en fysisk lokalitet, hvor borgere med særlige behov befinder sig, men som en aktiv del af lokalsamfundet, der bidrager til 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 Marjattas 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 i stigende grad et 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 placeret 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 oa 2015). Statens tiltagende ansvar for den sociale forsorg 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 forsorg? 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 oa. 2015). Ikke desto mindre var Steincke minister, da staten gennem socialloven i 1933 kommer til at stå som den centrale koordinator af alle centrale forsorgsopgaver. 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 særforsorg.

### Normalisering og integration i velfærdsstaten

Mens der ikke var nævneværdig offentlig modstand mod sterilisations-, åndssvage- og kastrationslovgivninger fra 1929, 1934 og 1935, så vendte den offentlige mening efter 2. verdenskrigs erfaringer med fascismens racehygiejne. Særligt i forhold til åndssvage opstår der nu en modsætning mellem den lægelige ekspertise på området og offentligheden - repræsenteret gennem politikere, embedsmænd og forældreforeninger (Kirkebæk 2001). Overlægenes 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 oa. 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 særforsorgen i 1980 bliver udlagt fra stat til amter, bliver det muligt for de bedst fungerende borgere at flytte ud i mindre bofællesskaber.<sup>2</sup> 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 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.

---

<sup>2</sup> 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 særforsorgen udlægning til amterne i 1980 (Bengtsson 2011).

## Individualisering og inklusion i konkurrencestaten

Serviceoven 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:

### *Serviceovens 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" (Serviceoven § 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 til, hvad borgerens næste udviklingsskridt kunne være ud fra vedkommendes ønsker og selvbestemmelsesret.
- *Målsætning om livskvalitet i stedet for normalisering:* Formålet med serviceoven er: "at fremme den enkeltes mulighed for at klare sig selv eller at lette den daglige tilværelse og forbedre livskvaliteten." (Serviceoven § 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 af det "normale liv".
- *Fokus på kompensation mhp. deltagelse:* I "Vejledning om serviceovens formål og generelle bestemmelser i loven" (2011) uddybes inklusionsperspektivet som omverdenens kompensation for den nedsatte funktionsevne: "En række af ydelser efter serviceoven 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 udlægges som normalsamfundets kompensation for den enkeltes udfordringer i forhold selvudfoldelse.

### *Serviceovens 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 bistanndsloven:* Med serviceoven ophæves de særlige beføjelser til tvang, som stadig fandtes i bistanndsloven i forhold til udviklingshæmmede og ældre borgere. Således skal omsorgen nu formelt set ydes i beboernes eget hjem, hvor der ikke er hjemmel til tvang.

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 2009).

Service-loven 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>	<b>Institutionalisering</b>	<b>Normalisering</b>	<b>Inklusion</b>
<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	Service-loven 1998 Strukturreformen 2007
<i>Forvaltningsform</i>	Statslig styring af særforborg	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 historiske, 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 Serviceloven 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 på trods af afskaffelsen af institutionsbegrebet med serviceloven i 1998 er der 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 i Sverige, og sandsynligvis kan dette 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 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 (Hedegaard 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 samtidig 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 dog 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 medarbejdercitat: "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**

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, 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 inklusionsindsatsningen. 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 udsprunget af den tidlige regerings satsning på området). Det er således karakteristisk, at QualiKombo-projektet hovedsagligt koncentrerede sig om organisationsintern kvalitetsudvikling (Langager 2013).

Denne tendens understøttes af den individorienterede tendens bag lovens inklusionsbestræbelse, hvor retten til selvbestemmelse reelt forvaltes gennem en markeds-lignende rammestyring, 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 fastsat mål i en handleplan, er det nærliggende at måle kvaliteten af f.eks. et uddannelses tilbud på, om de fastsatte mål 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, så forudsætter denne proces, at det enkelte sociale tilbud er i stand til at imødegå faren for et entydigt målrationaliseret udviklingsideal gennem tilpas konkrete beskrivelser af den enkeltes udvikling. Der er ikke nødvendigvis en ligefrem relation mellem kvaliteten af i det sociale tilbud og dets evne til at beskrive brugerens udvikling, derfor er der fare for en abstrakt og tendentielt normaliserende forhold mellem processen med den enkeltes målsætning og opfølgning på samme.

### **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 sin

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 sætte en grænse omkring sig selv – ved at skabe forskel.

Fællesskabsdannelsens grænsesætning må i vores optik derfor gentænkes som en produktiv skabelsesakt, hvor 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 - indenfor eller udenfor det sociale systems rammer. Den må også tage ansvar for at skabe beskyttende fællesskaber, som er bevægelige nok, til at de bliver inkluderende for ny tilkomne, 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 selvbestemelse, 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 borgers udviklingsforløb være brug for forskellige boformer, der strækker sig fra institutionslignende rammesætninger - over bofællesskaber til opgangsfællesskaber til 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 det kræver derfor forskellige socialpædagogiske medieringer. I dette perspektiv med bæredygtig inklusion vil hele spektret af muligheder være en del af inklusionsindsatsen, - for så vidt 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 planlægges 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 evalueringssnormer 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 velfærdstatens progressive planlægning af en helt ny form for velfærd rettet mod en bestemt målgruppe, hvor der fulgte nye økonomiske midler med reformerne. Men som folkeskolereformen så er inklusionsdagsordenen på handicapområdet i dag 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 at der tilføres 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 markedsførelse af relationen mellem de kommunale rekvisitter og de sociale organisationer som udbydere af social service (Bonfils oa. 2010). Godt nok er der stadig overvejende tale om kommunalt ejede institutioner, der sælger ydelser til andre kommuner, men ifølge KORA (KORA 2013) er andelen af private eller selvejende udbydere af social service af social service i samme periode steget til omkring 30 %.

Denne situation rummer både store muligheder og store udfordringer. Således tegner Victor Pestoff (2009) to mulige udviklingsretninger for den svenske velfærdsstats forvaltning af det stigende antal private udbydere. 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 et ønske om at skabe bæredygtig social værdi. Det vil også 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 begge 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 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 (2012) tale om, at offentlige service organisationer forudsætter en bred systemisk netværkssammenhæng for at kunne fungere bæredygtigt. 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 deltager i dette projekt, er således eksempler på henholdsvis en privat organisation og en selvejende organisation med regional driftsaftale, der begge gennem årtier har udviklet ikke-selvfølgerlige værdier og profiler omkring udformningen af forskellige former for praksisfællesskaber, som 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-selvfølgerligt værdigrundlag, og de indgår på hver deres måde i en skabende interaktion med lokalsamfundet og et bredere netværk. Østagergaard har gennem en årrække skabt en unik gensidig forståelse i lokalsamfundet i Jystrup for de unge, der opholder sig på stedet. Tidligere har det også været muligt at få de unge i praktik hos lokale landmænd, men i dag er brugerne svagere fungerende, og der skal derfor findes nye løsninger, hvor der kan ske et samspil mellem arbejdspladser på 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 de er også ved at skifte kurs i retning mod flere aktiviteter i byområder og ved brugernes bidrag til lokalsamfundet gennem frivilligt arbejde.

Begge steder er desuden kendetegnet ved bestræbelser på at indfri de miljømæssige sider af bæredygtighed – såsom økologisk og biodynamisk 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 i forhold til naturgrundlaget og miljøomgivelserne, hvilket her giver sig udslag i 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 uproblematisk sociale "partnere" er udfoldet i forskellige grader begge steder. Vores undersøgelser går dog ikke eksplicit efter disse forhold, men derimod efter at studere den sociale bæredygtighed, som

stederne gestalter i forskellige former for fællesskabspraksis; vi vil dog efterfølgende koble tilbage til disse andre former for bæredygtighed, i den udstrækning de understøtter de sociale bestræbelser.



## Kapitel 4. Et blik på Marjattas historie

### 4.1. Indledning

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 Marjatta; en selvejende institution med regional driftsaftale samt direkte tilknytning til flere kommunale rekvisitter. Hvordan er tilblivelsen af deres pædagogiske praksis vokset frem, 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 temaer som netværk, intern organisering, ledelse, omverdens-relation, de institutionelle rum, engagement og impulser. Kardinalpunkter i Marjattas historie vil blive trukket frem, ud fra et blik på, hvad vi ud fra interviews med Marjatta medarbejdere forstår som stadier i organisationens udvikling, hvad angår formalisering, kontraktlige relationer til myndighederne og lignende. Dernæst opsummerer vi, hvad det betyder for beboerne i form af nye fællesskaber og samarbejde med omgivelserne. Vores kilder har været to gruppeinterviews med medarbejdere og mellemledere, samt enkeltinterviews med ledere. Dertil Marjattas egne rapporter om stedets historie.

Fra det organisatoriske blik kan Marjattas måde at skabe fællesskaber, bæredygtighed og interaktion med omgivelserne på tegnes i tre etaper:

- **Pionérfase 1953-1980:** Familielignende relationer mellem medarbejdere og beboere, ad-hoc uformelle netværk i lokalsamfundet, en enkelt karismatisk leder, pædagogisk impuls mod humanistisk afinstitutionalisering. Voksenområdet i vækst og egentlige arbejdspladser skabes.
- **Differentiering, formalisering og integrationsfase 1980-2005:** Bofællesskaber med mere medbestemmelse til beboerne. Decentralisering og mindre enheder afløses af centralisering af ledelse, større boenheder for livsfællesskaber og flere nye arbejdspladser. Konsolidering af netværk til myndighederne og økonomiske rammebetingelser, værdipolitik som ledelse.
- **Den nuværende associeringsfase 2005-2015:** Aktivt arbejde for at række ud mod omverdenen og invitere lokalsamfundet og eksterne partnere ind i organisationen. STU etableres med praktik. Bredeshave som omvendt inklusion med nye arbejdspladser.

Som en del af den sidste associeringsfase vil vi fokusere på den historiske baggrund for de områder, som Marjatta selv har valgt at arbejde med. Det drejer sig om aktiviteterne omkring området Bredeshave med særlig henblik på ungdomsuddannelse og overgang til voksenlivet. (Se afsnit 4.5)

### 4.2. Pionerfasen 1952-1980

#### Opstart på en gård 1953-1955: Afinstitutionalisering – forældrenes og pioners' impuls

I den periode, hvor der lever en ny bevægelse for normalisering af handicappedes forhold, finder to idealistiske sjæle - Albert Eman og Henny Petersen - sammen med to forældrepar om at grundlægge en ny institution i stuehuset på en biodynamisk gård i Nordsjælland. Det sker på baggrund af Rudolf Steiners

pædagogiske ideer omkring handicappede – helsepædagogikken. Forældrene ønsker et nyt tilbud, der ikke er domineret af de store sovesale og den uniformerede opbevaring, som prægede tidens handicapinstitutioner, men hvor børnene kan blive set som mennesker med et udviklingspotentiale (Gruppeinterview 2). De har kun et rum, der både fungerer som sovesal, spisestue og skolestue på skift. En medarbejder fortæller at en af de første beboere erindrings, at det lykkes at skabe et pædagogisk rum, hvor musikken og den menneskelige kontakt spiller en hovedrolle (Gruppeinterview 2).

Den eneste indtægt i Marjattas første 17 år er forældrenes egenbetaling, som går ind i en fælles pulje til at betale regninger, og resten bliver til lidt lomme penge for medarbejdere. En medarbejder mener, at ordningen retsligt set nok havde været en ulovlig protest mod de store institutioner, da staten på det tidspunkt havde monopol på "åndsvageforsorg" i en medicinsk kontekst.

### **Flytning til Holte 1955 og etablering i Præstø i 1961, statslig overenskomst i 1970**

De flytter til en villa i Holte i 1955, hvor en del af forældrene boede, og der kommer hurtigt flere børn til. Så sideløbende med villaen bliver der i 1961 også etableret en ny afdeling, Skovvænget ved Præstø, hvor nogle af de ældre børn kan flytte ud. Det er stadig via forældrebetaling og frivilligt arbejde, at stedet løber rundt. Det er i denne pionerfase, at der udvikles en række helsepædagogiske praksisser, kulturer og tidsrytmer.



Omkring 1970 er der ca. 25 yngre børn i skole- og botilbud i Holte, og 20 ældre børn i Præstø i skolehjemmet Skovvænget med to svenske barakker til værksteder. Først på det tidspunkt lykkes det at forhandle en overenskomst med staten (At ville livet, s. 9). Man kan gisne om, at det lykkes på dette tidspunkt, fordi staten i den periode generelt ønsker at skabe mindre institutionsmiljøer. Den statslige overenskomst betyder, at der i starten af 1970'erne bliver råd til at bygge nye bygninger til det nuværende skole og skolehjem, og efter forældreønsker etableres der bosted for den første generation af voksne beboere med funktionsnedsættelser. Marjatta samles derpå i Præstø, og der etableres arbejdsværksteder

for de voksne beboere med kunsthåndværk som sølvsmedje, træskærerværksted og væveri. De opkøber en gård i 1973 til opstart af biodynamisk landbrugsproduktion - også med voksne beboere som medarbejdere.

### Karismatisk ledelse, entusiasme og liv med beboerne

En medarbejder fortæller, at Marjatta i Præstø på det tidspunkt "var som en ø", der lå langt fra de nærmeste byer, men indeholdt en verden i sig selv for de nyansatte: "*Det var en stor familie med Albert som faderskikkelse og Karla [hans kone] som moderskikkelse.*" (Gruppeinterview 2) Lederen varetog blandt andet det pædagogisk dannende arbejde gennem det særlige helsepædagogiske blik på det enkelte barn. Det, der i dag er en kollektiv samtale, hvor der diskuteres forskellige iagttagelser og forståelser af barnet, blev dengang kommunikeret i forelæsningsform af lederen. Et andet element var en slags mesterlære, der byggede på, at lederen havde et intimt kendskab til alle børnene og de ansatte: "*Han svævede over vandene, som næsten ingen leder kan. Han vidste hvad der foregik hos de enkelte personer, og hvor de stod i deres liv.*" (Gruppeinterview 2) Men en anden medarbejder fortæller, at det karismatiske og indlevende lederskab kunne også svinge over i det autoritære.

Sandsynligvis både af økonomiske og sociale årsager ansættes på det tidspunkt unge mennesker, ofte uden pædagogisk uddannelse, men med vilje til at engagere sig i fællesskabet. Der bliver krævet stor fleksibilitet, men også givet stor frihed, og de har vagter så ofte, at ikke kan betale sig at køre hjem. Der opbygges på den måde en hel ungdomskultur blandt de unge medarbejdere, der ofte bosætter sig sammen i nærområdet i mindre bofællesskaber. Det danner afsæt for den form for fællesskab, der var fremherskende i denne fase: gennem tidens engagement i at af-institutionalisere botilbud for unge og voksne borgere med funktionsnedsættelser tilknyttedes entusiastiske medarbejdere til et community orienteret samfund med forefaldende praktisk arbejde, ledet af en karismatisk fortolker af Rudolf Steiners menneskesyn og pædagogik.

### Netværk til lokalsamfundet

I interview med ledelsen fortælles, at der også blev ansat medarbejdere fra lokalområdet uden pædagogisk erfaring, idet lederen næsten aldrig sorterede i eller dømte nye medarbejdere på det første indtryk. Han lod i stedet tiden vise, om samarbejdet holdt. Institutionen rakte på denne måde ud mod lokalsamfundet, også ved at nogle af eleverne hjalp nabobønderne med høsten, og at andre gik til hånd hos opståede kontakter. En medarbejder beskriver, hvordan lederen havde en evne til at formidle mellem den alternative kultur på institutionen og lokalområdets borgere: "*Så der var ikke nogen, der sagde: uuh, det er nogle underlige nogle, som er vegetarer og bor i mærkelig arkitektur. Og han var rigtig dygtig til at holde distance til det der.*" (Gruppeinterview 2).

**Opsummering:** I denne pionerfase blev grundlaget lagt for fremvæksten af et særligt værdigrundlag, som fortolkes og praktiseres af en karismatisk leder. Lederen er på samme tid uformel i sin omgangsform og fremtræder som autoritativ leder af en gruppe frivillige og engagerede unge og en lokalbefolkning med stort engagement. Der foretages eksperimenter og afsøgning af fællesskabets former i forskellige hybrider mellem medarbejdere, leder og beboere. Der opstår en spontan udveksling med omgivelserne og en mobilisering af ressourcer og ildsjæle. Organisatorisk og ledelsesmæssigt er der derfor tale om stærk personbåren ledelse af medarbejderne, der opfordres til at udvikle nye pædagogiske tiltag. For beboerne er der tale om hybride fællesskaber med personale og lidt tilfældigt forefaldende arbejde, der udvikles med forskellige værksteder. I forhold til samtidige sociale tilbud udgør Marjatta en afinstitutionaliserende, familier form for fællesskab med et humanistisk blik på dets beboere. Fællesskabet hviler på det spontane,

på forældrenes initiativ med egenbetaling og på enkelte personers viljeskraft, førend en statslig godkendelse kommer i hus. Det betød derfor, at stedet havde andre pædagogiske værdier end de, der er gældende i dag. Efterfølgende ser medarbejdere tilbage på en kultur, hvor lederens familiære tilstedeværelse kunne blive for meget og ikke tilgodeså medarbejderes eller beboeres behov for at have et privat aflukke at trække sig tilbage til.

### 4.3. Differentiering, formalisering og integration 1980-2005:

Op gennem 1980'erne vokser Marjattas beboer- og medarbejderstab, og der bliver skabt flere enheder ved siden af skolehjemmet; nye boenheder til voksne beboere, sølv- og træværkstederne flytter ud fra skolehjemmet til at blive egentlige arbejdspladser (Olesen 2013). Hver enhed får sin egen bestyrelse og selvstændige økonomi. Det betyder, at de forskellige bestyrelser og lokale ledere ikke nødvendigvis ønsker det samme pædagogisk og kulturelt som ledelsen på skolehjemmet. De forskellige holdninger skabte konflikter internt i organisationen, fordi lederen på skolehjemmet insisterer på det antroposofiske grundlag. Det fører til at en del medarbejdere forlader Marjatta og opretter egne skoler andre steder i landet.

Ifølge vores medarbejder-interviews bliver der samtidig sat spørgsmålstejn ved institutionens organisering fra myndighedernes side: *"Hans [Albert Emans] måde at køre tingene på var ikke overskuelig og ikke gennemsigtig."* (Gruppeinterview 2). I forbindelse med særforsorgens udlægning fra stat til amt i 1980, er området blevet yderligere professionaliseret. På trods af at stedet har en god ven i amtsdirektøren, der var antroposofisk interesseret og senere bliver bestyrelsesformand på stedet, så er gabet mellem ledelsen og myndighederne blevet for stort. En medarbejder erindrer, at myndighederne ligefrem truer med at lukke Marjatta omkring 1984, hvis der ikke sker ændringer (Gruppeinterview 2).

#### Opstart af seminarium og ny leder

I 1985 bliver etableringen af et deltidsseminarium for de ansatte med undervisning en gang om ugen et afsæt for en mere formaliseret læring blandt medarbejdere i forhold til et antroposofisk grundlag. Grundlæggeren af skolehjemmet sætter sig i spidsen for det nye seminarium og træder tilbage som den formelle leder af organisationen. Lisbet Kolmos indtræder som ny leder samtidig med, at amtsdirektøren bliver formand for Marjattas bestyrelse, og der etableres efterhånden et godt samarbejde. Med den nye leder begynder en formaliseringsproces, hvor det pædagogiske personale begynder at organisere sig i fagforeninger og får ansættelseskontrakter. Medarbejderne i vores gruppeinterviews erindrer forandringen som tiltag mod en mere demokratisk arbejdsform, hvor den ny leder forventer, at flere medarbejdere skal dygtiggør sig og bidrage tydeligere til pædagogiske beslutningsprocesser (Gruppeinterview 2).

Gennem den tydeligere organisering og professionalisering af arbejdet bliver der længere mellem de medarbejdere, som vælger at bo sammen med brugerne. Professionaliseringen af relationerne skaber også mulighed for, at den enkelte brugers stemme kan høres tydeligere. Brugere er ikke længere blot en del af det store fællesskab; ifølge en medarbejder gennem mange år: *"I den gamle kultur lå der ikke så meget [at] man egentlig lyttede til, hvad beboerne faktisk sagde, jo på nogle områder, men ikke altid virkelig gjorde nogle drømme og ønsker."* (Gruppeinterview 1).

### Tydelig organisering i lokale enheder, skabelse af nye bo- og naboskaber i 1990'erne

Væksten i beboertallet og udflytning af flere mindre enheder for de voksne beboere i slutningen af 1980'erne og frem, er helt i tråd med intentionerne i udlægningen af særforsoget til amterne op gennem 1980'erne. Damgårdshus er således et af de første bofællesskaber for voksne udviklingshæmmede i Storstrøms amt, en ny form for fællesskabspraksis der fleksibelt gør brug af kommunernes bostøtte og husleje for lejebolig. Der sker en strukturering af ledelsen og kommunikationen, hvorved lokale mellemlidere på de nye boenheder nu skal følge mere formelle, men også mere demokratiske og selvstændige beslutningsprocesser med deres lokale bestyrelser.

Det skubber yderligere på den førnævnte tendens til selvstændiggørelse af de enkelte enheder. En enkelt enhed ønsker at rykke ud af den oprindelige fælles pædagogiske filosofi og etablerer egen praksis med selvstændige pædagogiske dagsordener. Ifølge lederne i vores interviews truede den brede ekspansion og selvstændiggørelse hele organisationen med at blive revet fra hinanden. Ledelse og bestyrelse tager derfor initiativ til en radikal omorganisering af hele virksomheden i 1995-96: De afskaffer de lokale forældrebestyrelser med selvstændig økonomi, og i stedet bliver der oprettet en fælles "daglig ledelse" som samlingssted for topledelsen, hvor skole, bosteder og værksteder er repræsenteret. Dertil etableres en Driftsfond og en Støttefond, der giver afsæt for at udvide med egenfinansieret boligbyggeri til udlejning, en bredere vifte af investeringer i arbejdspladser og senere Bredeshave.

En række bo- og naboskaber (internt kaldet vokscentre) med flere boenheder og en selvstændig forstander som leder, bliver nu grundstammen for beboernes fællesskaber i hverdagslivet. Men der står stadig tilbage at skabe et reelt pædagogisk miljø og et socialt fællesskab på de nye enheder, der i starten blot er mindre selvstændige boenheder:

*"Og så sidder der ti beboere plus medarbejdere oppe i St. Heddinge [Lærkegården], og så medarbejdere, men det er jo ikke nok til at skabe et fællesskab. Og det kan jo være en udfordring at vedligeholde og holde det i gang, som de mennesker har fået med af færdigheder fra skolehjemmet. Men alligevel gik der jo ikke lang tid før at... fritiden gik jo med at se fjernsyn... Og så blev de tanker formuleret med, hvordan kan vi skabe noget andet, og hvordan kan vi skabe fællesskab." (Lederinterview 3)*

Løsningen på udfordringen med at skabe mere bæredygtige bofællesskaber - i takt med et voksende antal voksne beboere skal flytte ud fra skolehjemmet - bliver at skabe tilpas store enheder kaldet vokscentre - med en flerhed af aktiviteter, fælles socialt rum for beboerne samt skabelsen af en fælles medarbejderkultur på tværs af de enkelte bofællesskaber. Konsolideringen af vokscenteret - kaldet "Ristolahaven" - op gennem 90'erne bliver en rollemodel for resten af Marjattas voksenfællesskaber. Det bestod af tre bofællesskaber med selvstændig økonomi, fælles forsamlingshus og en placering tæt ved landbrug og mejeri som arbejdspladser. Et geografisk, socialt og økonomisk nærheds-community. Med den centraliserede ledelseskonstellation bliver erfaringerne med fællesskabsdannelsen i Ristolahaven udbredt til at være normgivende for kulturudviklingen på hele voksenområdet, der kan findes op til i dag: Der er tilpas stor population til at kunne danne afsæt for både arbejdspladser, venner og evt. kærester, samt danne rammen om forskellige kulturelle arrangementer. Dermed skabes et bæredygtig community for hverdagsliv støttet af en bred vifte af socialpædagoger.

### Konsulentbistand udefra, værdibaseret ledelse og økonomisk konsolidering

Men de store omorganiseringer løser ikke problemet med at forankre den fælles kultur i den nye organiseringsform, der har skabt en del konflikter i medarbejdergruppen. Med hjælp fra en ekstern konsulent begynder et fælles arbejde at tage form, hvor man udvikler et værdi-, mål- og handlingsgrundlag og en værdibaseret personalepolitik for selve det pædagogiske arbejde. Der kommer ledelseskurser til med den eksterne konsulent, der fortsættes over en lang årrække: "... han [den eksterne konsulent] lykkedes også med at skabe ro i hele ledelseskredsen på den procesorienterede måde, [...] så lykkedes han faktisk at skabe den der helt nye kultur, og som stadig sidder i ryggraden på mange af os, at man taler med folk og ikke om nogen." (Gruppeinterview).

Ovenpå de store dønninger efter omorganiseringen begynder der at komme en proces i gang med at opbygge et nyt grundlag for samarbejdet omkring organisering af hverdagslivets praksis, rytmer og samarbejde på tværs af enheder. Der bliver skabt ledelsesformer, hvor konflikter og ledelsesforskelle kan forvaltes på en mere bevidst måde. Den nye centrale ledelsesstruktur får et modsvar i skabelsen af en fælles kultur, der ikke længere er personbundet eller begrundet i skiftende fortolkninger af det antroposofiske idégrundlag. Virksomhedskulturen bygger på et værdigrundlag for arbejde, pædagogik og også mål om bæredygtighed i måltider, produktion og rytmer. Der udarbejdes tydelige målsætninger og et fælles etisk værdigrundlag for alle de arbejdstilbud, der er fulgt med et øget antal voksne beboere og den medfølgende støtte fra kommune og amt. Fra værdigrundlaget (se Marjattas hjemmeside):

*"I samfundet er arbejdslivet grundlæggende. Igennem arbejdet føler det enkelte menneske sig nyttig og nødvendig. For den udviklingshæmmede har arbejdslivet samme betydning og er af stor terapeutisk værdi.[...]. Gennem alsidige arbejdstilbud og meningsfuld kvalitetsproduktion søger vi at fremme livskvaliteter som arbejdsglæde, selvværd og følelsen af at være en aktiv og nyttig del af samfundet. [...] På værkstederne og i landbrug og gartneri skaber vi en levende rytmisk sammenhæng, så arbejdet er overskueligt og forudsigeligt. [...] Vi følger dagligt et fastlagt skema, så alle ved, hvem de skal være sammen med, når de møder om morgenen. Gentagelse skaber en tryk og rolig basis i hverdagen. Gennem eksempler og samtale søger vi at give den enkelte forståelse for, hvordan hans/hendes arbejdsindsats bidrager til produktionen."*

Omkring 1998 startede en mere formaliseret ungdomsuddannelse, hvor beboere fra 18-20 års alderen kom i et undervisningsforløb indenfor botræning, almene kundskaber og fagområder rettet mod senere arbejde på værkstederne. I år 2000 lykkes det gennem politisk velvilje fra Storstrøms Amt at få landet en stabil økonomisk ordening for et voksende antal af beboere fra skolehjemmet, der skal flytte ud i voksenbofællesskaber. De tidligere udflytninger blev alene baseret på individuelle aftaler med de enkelte kommuner om enkelte pladser i bofællesskaber i henhold til Servicelovens § 85, og det skabte en ustabil økonomi – både for det enkelte bofællesskab og Marjatta - og besværliggjorde ofte opretholdelsen af kontinuiteten i de unges sociale fællesskaber fra skolelivet. Med den faste rammeaftale med amtet på voksenområdet bliver der med ét oprettet flere bofællesskaber under Servicelovens § 107 og § 108 med faste og højere økonomiske takster. Det giver større økonomiske muligheder for at videreudvikle den model med samlede bo- og naboskaber, som Marjatta har satset på. Dermed får man skabt et stabilt økonomisk fundament for et socialt tilbud for de beboere, der ikke ville kunne klare et integreret normalt liv udenfor Marjatta - fra skolebarn, voksenliv med arbejde og senere plejehjem. Det gør også udslaget for etablering af flere aktivitetstilbud i landbrug, gartneri og nye værkstedsområder, som kan driftes i henhold

til Servicelovens § 104, dvs. uden at skulle give en forretning eller nødvendigvis et stort varesalg. Endelig kommer denne udvikling til at give rum til en ungdomsuddannelse i 2003, hvorefter en mere formaliseret overgang mellem skoleliv og arbejdsliv bliver etableret.

**Opsummering:** I denne konsolideringsfase udvikles den nuværende formation af bo- og naboskabsenheder under en reorganiseret fælles ledelse, der både retter sig indadtil og udadtil, efter forsøg på decentralisering. En fælles medarbejderkultur på tværs af de enkelte bofællesskaber hvad angår rytmer, menneskeforståelse, metoder og praksis får betydning for kvalitetsstyringen. Institutionens valg af menneskesyn og pædagogisk selvforståelse bliver demokratiseret og konkretiseret gennem et værdigrundlag med mål- og handleplan, der også angår arbejdskultur og trivsel. Den værdibaserede ledelsesform skaber med tiden en konsolidering af organisationens kultur omkring livssyn, arbejdsetik og pædagogik i tilknytning til den praksisviden, der trives under de forskellige boenheder, værksteder og uddannelse. For beboerne udvikles en praksis i voksencentrene med vekslende små og større fællesskaber, aktivitetstilbud, arbejdspladser, og forsamlingshus som kulturelt centrum. Med oprettelsen af drifts- og støttefonde dannes et fundament for flerstrengede netværksrelationer med kommune og amt med hver sine kontrakter, og med mulighed for større selvstændighed i at oprette og drifte flere boenheder, arbejdspladser, ungdomsuddannelse og kultursteder.

#### 4.4. Associeringsfase 2005-2015

Region Sjællands Socialafdeling overtager i 2007 forvaltningen af overenskomsterne mellem Marjatta og kommuner i regionen for borgere med varigt behov for støtte. Det er således afgørende for nye tiltag og fortsættelsen af de eksisterende boenheder og arbejdspladser, at der efterhånden er opbygget gode relationer til både politikere og embedsmænd i det amtslige regi, som bliver overført til regionens Socialafdeling.

I denne periode rækker Marjatta i flere tiltag videre ud mod at etablere samarbejde med omgivelserne og åbner for flere møder mellem beboere og omverdenen. Tiltagene rettes mod øget inklusion, forstået på den måde, at omverdenen inviteres ind på Marjatta – konkret på Bredeshave. Ungdomsuddannelsen bliver til STU med egne værksteder, nye rum og flere nye praktiksteder; kunstaktiviteter i samspil med omgivelserne tiltager på STU og på bostedet med kulturværksted på Stevns; nye offentligheder dannes sammen med omgivelserne om særlige lokalpolitiske sager; pædagoguddannelsen akkrediteres gennem et samarbejde med UCSJ, universitetsstuderende kommer på feltophold, og der dannes forskningsprojekter med afsæt i den nye Udviklingsafdeling.

#### 4.5 Opbygningen af Bredeshave med STU, værksteder, kulturhus og seminarium

I det følgende afsnit udfoldes den organisationshistoriske baggrund for Marjatta valgte fokusområde. (Bruger- og medarbejderdimensionen udfoldes nærmere i næste kapitel 5 og 6.) Med udgangspunkt i dette fokus har vi valgt at fokusere på overgangen mellem *ungdoms- og voksenliv i uddannelse, praktik, arbejde og udflytning til voksenbosteder* (Se kapitel 2). Vi har taget afsæt i praksis og liv på Bredeshave som huser STU, de yngre voksnes arbejdsliv og hverdagsliv, og vi har afsøgt såvel dagligliv som ønsker for fremtiden blandt de unge, der opretholder sig i og rundt om Bredeshave. Det er nabo til seminarieret og fungerer som en hybrid med mange rum for uddannelses- og arbejdspraksisser: virksomhed, butik, café, ungdomsuddannelse, værksteder, kulturcenter, teater. Vi vil i det følgende afsnit fokusere på

netværksarbejdet, økonomi og diskussioner bag tilblivelsen af Bredeshave, og på hvordan de rammevilkår blev skabt, som vi senere analyserer livet og arbejdet indenfor. Målet er at vise en konkret organisering og håndtering af vilkår for tiltag i forhold til denne ramme for det inkluderende fællesskab.

### **Tilblivelsen – organisering og netværksdannelse**

Fra 1998 arbejder Marjatta på visioner for udnyttelsen af området ved siden af skolehjemmet. Lederne tænker tilbage på denne proces, hvor grundlaget for den fremtidige institution udformes. Det blev udgivet som en brochure med prospekt for området bestående af planer om værksteder. Ideen er, at selve stedet skal udgøre et mødested imellem besøgende på Marjatta og studerende og beboere, der arbejdede på værkstedet. Visionsplanen bliver diskuteret indbyrdes i daglig ledelse og lederrådet, og gradvist bliver det foldet ud ved fleres bidrag til bestyrelsesformand og bestyrelse.

Da ejeren af Bredeshave dør, gør bestyrelsen sig klar til at finde midler og adgang til at opkøbe stedet. *”Det var en stor operation. Og regne det ud og få politikere og Fladså kommune og Storstrøms Amt til at synes det var rigtigt. Alle skulle være med. Alle skulle forstå visionen i det her. Alle skulle nikke og sige ”det er ok, gør det bare, hvis I kan” (Gruppeinterview med ledere).*

Ledelsen og bestyrelsen tager kontakter til kommune, anpartsselskabet der ejede Bredeshave, borgmestre og landbrugskommission for at få udarbejdet de formelle dokumenter, som lokalplan og kystzonetillæg, om overgang fra landbrugspligt til beboelse og seminarium. Ledelse og bestyrelse formår i løbet af 11 måneder at få udformet alle de prospekter, plantegninger, økonomi og landzonetilladelser, der skulle til. Da ejendommen så gik i udbud, kunne Marjatta sende et tilbud til Anpartsselskabet, der ved iderigdom og støtte til Marjatta formåede at overtrumfe de alternative opkøbere. Intern visionsledelse og bestyrelsens relevante nøglepositioner, hvor idé og prospekt diskuteres, er medvirkende til, at det lykkes.

### **Fondsarbejdet og netværk med byggeriets partnere**

For at give et billede af den økonomiske behændighed, der måtte til for erhvervelsen af en så stor ejendom til 28 mio. kr. for kommende STU, café, værksteder og seminarium, så var forudsætningen for det første, at de med støttefond havde frihed til at opkøbe ejendomme og økonomisk investeringskompetence i egen bestyrelse. For det andet frasolgte de jord fra den i alt 156 hektarstore ejendom til landbrugsformål, og reducerede prisen til 14,6 millioner før erhvervelsen. Hvortil de gennem låneomlægning af eksisterende lån på alle Marjattas andre ejendomme fik frigivet 4 millioner kroner, som støttefonden så kunne nøjes med at lægge lidt oven i, og resten kunne lånefinansieres. Dertil fordredes en del i personkredsene omkring organisationen:

*”[...] vores revisor var dygtig, og vi havde udviklet gensidig tillid over en længere periode.” Bestyrelsesformanden han har gjort uendelig meget for Marjatta, og han har brændt for Marjatta på grund af, at han har sine børn her, og han er i stand til at skabe en konsensus i bestyrelsen, og han er dygtig, og det er vigtigt, at der er de rigtige folk på de rigtige tidspunkter, og det har det jo været med hensyn til leder af skolehjemmet og også med hensyn til bestyrelsesformand” (Gruppeinterview med ledelse).*

### **Hvad skal det så bruges til?**

Efter idéudvikling, fælles beslutning i ledelse og bestyrelse, netværksarbejde til erhvervelse af Bredeshave kom en pause, hvorfra egentlig udformning af forskellige prospekter tog fart i dialog med tegnestuer og fonde, der hver især søgte at præge udformningen. Ledelsen med bestyrelse opnåede en del støttebeløb,

men ville ikke afgive selvstændighed på form og funktion, så de måtte undervejs springe fra en stor tegnestue og betale erstatning, idet fonden betingede netop denne tegnestue brugt, men som indebar et prestigeprojekt i skyskraberklassen. En ny tegnestue blev kontaktet og en stor bygning foreslået til 40 millioner. *"Så kom krisen, og så var der jo ikke noget at gøre. Så skrumpede vi det og sagde:...vi skal kunne gøre det her for 25 millioner. Så skrumpede vi hele huset og satte egen arkitekt til lige at sige: "nu gør du lige noget ved det her hus", og så blev det bare sådan en firkantet kasse uden søjler eller noget som helst."*

Enden på denne del af processen bliver altså, at de derefter hyrer en personlig kontaktforbindelse som arkitekt og en byggerådgiver, som begge tidligere har været brugt til nybyggeri på Marjatta. Dertil kommer, at de trækker på en lokal bygmester og håndværkere, de kender fra før, så alt i alt omgås de byggeriets velkendte problemer med løse erhvervsrelationer mellem byggeriets partnere, og dermed problemer med at få bygherrens/arkitektens ideer sikret udført til den budgetterede pris.

Det lykkedes dermed af få fat på nogle, som forpligtigede sig til at bygge for Marjatta fællesskabet professionelt, men at optimere på nogle præmisser for at holde prisniveauet. *"[...] det jeg synes er særligt kendetegnende for Marjatta, det er, at Marjatta har mange venner og får mange venner på nogle tidspunkter, hvor der er behov for dem, og som netop vil involvere sig og bliver begejstrede for at hjælpe os - det er beboernes skyld, og de kender faktisk mange af beboerne ved navn"* (Gruppeinterview med ledere).

Istandsættelse og byggeri skete gennem flere kanaler: Fonde støttede senere renovation af eksisterende huse, hvor STU-uddannelse blev etableret. Men i første omgang malede medarbejderne selv indenfor og huggede betongulve op. Beboere fra bosteder kom og rev køkken ned, passede det parklignende haveområde. *"Det er jo det, der gør det bæredygtigt...at der er mange, som lever i den drøm og er med til at realisere den. Altså, helt ned i det fysiske. Præcis og blandt beboerne. Det er dem, der går med ud og maler og passer have og gør ting i starten."* (Gruppeinterview med ledere). Bredeshaves Kulturhus åbner i 2011, hvorefter nye arbejdspladser vokser frem: caféen for seminarister, medarbejdere og gæster, der er et arbejds- og praktiksted for voksne beboere og STU-studerende; kultur- og teaterum bliver afsat for nyansat teaterleders opsætning af teaterstykker med beboere og medarbejdere og for en række foredrag og kulturevents for omegnen; der oprettes træsløjdsværksted som en gren af STU-uddannelsen. Derefter går fondsarbejde i gang efter, at der i 2013 etableres først nyt orangeri med café, butik og diverse værkstedsrum for ungdomsuddannelse. I skrivende stund arbejdes der på prospekter for renovering af ældre bebyggelser på området samt nybyggeri til egentlig kursuscenter med overnattende gæster og kursister. Et er at få bygget og skabt rum, et andet er at drifte og skabe liv. Men den historie skal vi i næste kapitel se på i praksis, som det opleves.

I 2015 arbejder der ca. 50 mennesker på Bredeshave området og STU er veletableret med undervisning, værksteder og havehold i butiksbygningen, samt praktiksteder på området. Ifølge ledelsen er der ift. omvendt inklusion skabt mulighed for en del møder mellem beboere og gæster:

- Møder i kulturhus for Marjattas beboere, medarbejdere og forældre
- Offentlighedsrum for lokalområdets beboere
- Seminariets 55-60 studerende der færdes i området, UC Sjælland – samarbejdet om specialiseringsmoduler giver aktuelt flere besøgende herfra
- Kursusvirksomheder, udefrakommende til forskning, kulturformidling og sundhedscenter.
- Trafik af lokale i butik, café og det private skovområde



*Skuespil i kulturhuset med deltagelse af beboere og medarbejdere*

## Kapitel 5. Kvaliteter i Marjattas eksisterende inklusionspraksis

I forrige kapitel fokuserede vi på den historie, der har skabt nogle særlige muligheder for, hvordan man som institution forstår sig selv, som 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 summarisk karakteristik af stedets kvaliteter hvad angår ledelse, organisation, innovation og bestræbelser på bæredygtighed. Herefter udfolder vi medarbejder- og brugeroplevelser og erfaringer i forhold til de 4 udvalgte områder, som Marjatta selv har udvalgt som særlige styrker ved deres praksis. Det sker på grundlag af observationer og interviews med brugere og medarbejdere. Efter denne fremskrivning af kvaliteter i den eksisterende inkluderende praksis vil vi i næste kapitel fokusere på dilemmaer og udfordringer i Marjattas inklusionsarbejde.

### 5.1 Marjattas profil

I gennem de 62 år, Marjatta har eksisteret, har de konsolideret en værdipolitisk organismeforståelse af deres social- og helsepædagogiske virke, der er inspireret af et antroposofisk menneske- og natursyn og samfundsbillede, der også har givet sig udslag i deres personale-, ledelses- og udviklingspolitik. Der er tale om en lang årrækkes bestræbelser på at praktisere værdier og kvaliteter, der går fra ledelsesmetoder til at skabe fælles billeder af mulige udviklingsscenarier, arbejdsetik for medarbejdere på alle niveauer og helt ned til farvevalg, måltider, pædagogik og behandling. Man kan se medarbejdernes praksisser som inspiration fra en uddifferentieret værdi- og praksisrettet filosofi udviklet i en række internationalt afprøvede praksisformer. Marjatta har selv gennem årene re-orienteret og levendegjort inspirationen på egne præmisser. Dette værdifællesskab og menneskesyn danner afsæt for forhold som organisering og indretning af arbejdet, æstetisk-kulturelt formsprog, undervisning, fejring af årstider, ritualer og valg af produktområder og fremstillingsmetoder. Det er kendetegnende ved Marjatta, at de formår at tilbyde et livsperspektiv for deres brugere, da der i såvel boform, uddannelse, arbejde og fritid er differentierede tilbud af alderssvarende og funktionstilpasset karakter, eller sagt på anden vis; her tilbydes i store træk et ordinært samfunds livsudfoldelsesmuligheder med kompensation for brugernes handicap.

#### Kvaliteter i medarbejdernes måde at støtte brugerne i deres liv

Medarbejdernes pædagogiske udgangspunkt bygger på Rudolf Steiners menneskesyn om, at mennesket har en sund kerne. At alle medarbejdere har samme pædagogik og menneskesyn er med til at skabe fællesskab hos medarbejderne, og et fællesskab mellem brugere og medarbejdere. På Marjatta hilser alle på hinanden, når de mødes. Det er en nødvendighed, at medarbejdere udvikler rummelighed og kan være i den indre bevægelse, hvor man giver *"en flig af sit hjerte, hver gang man er sammen med eleverne"*, som en medarbejder udtrykker det i interviewet. Medarbejderne udtrykker i det hele taget, at arbejdet med beboerne er meget givende, og at de selv gennemgår en menneskelig udvikling i arbejdet med sådanne beboere uden forstillelse. Men det fordrer, at man er uddannet og bearbejder sine egne fordomme for at komme dertil, at samværet synes at være befordrende for et udvidet møde menneske til menneske. Menneskesynet er således med lang tids erfaring og dannelse udviklet på seminar og i arbejdet til at blive en indlejring i den daglige pædagogik, sådan som en medarbejder fortæller om at finde frem til menneskets kerne i et interview:

*”Når jeg møder de unge mennesker, jeg arbejder mest med i hverdagen, skal jeg se forbi det fysiske, jeg ser, fordi hvis jeg ser en pige, der er meget tynget af sit Downs syndrom, hvis jeg så kun ser det fysiske, og ikke ser forbi den tyngde og det hun har i sig selv, en ligesom tænker, der er noget derinde bagved, som jeg med mig kan løfte med min person, eller med min pædagogiske person. .... At jeg kan løfte noget ned i hende, så hun og jeg har et samspil. .... At man får noget liv ind i hende til at være deltagende, til at være social og til at være til stede i nuet” (Gruppeinterview med medarbejdere).*

Medarbejderne lægger ikke vægt på, hvad hver enkelt ikke kan, da medarbejderen ikke kan se, hvad den enkelte kan, hvis der fokuseres på det, den unge ikke kan. Når medarbejderne finder frem til, hvad en person kan og opdyrker og fremelsker det, vokser det unge menneske. Der lægges vægt på udvikling af en fællesskabsfølelse mellem medarbejdere og brugere. Fællesskabsfølelsen understøttes af stedets rytme og en struktur, der udgøres af døgnets rytme, faste spisetider, arbejdets rytme etc. alt sammen med til at fastholde strukturer og rutiner. Rytmen skabes ved at følge naturens cyklus som årstider, på biodynamiske metoder i dyrkning af fødevarer og ved at vælge bæredygtige byggematerialer. Naturens cyklus understreges ved, at fester på Marjatta er knyttet til årstider, at der er cykliske gentagelser f.eks. morgensamling med indbyggede rutiner, f.eks. at alle venter på række uden for festsalen, før de går ind og samles om kendt musik og sang, og at der siges bordvers før spisning. Det er alt sammen med til at skabe forståelse for, at de indgår i et fællesskab.

Medarbejderne fortæller, at fordi der er en rytme og faste strukturer i alt, hvad der foregår på Marjatta, behøver de unge ikke bruge ressourcer på at tænke på det, og dermed frigives ressourcer (Gruppeinterview med medarbejdere). Rytmer og rutiner er også med til at fastholde stedets vedtagne holdninger og værdier.

*”Strukturen er jo lagt ud fra hvad der er godt for børnene, eller de unge mennesker og voksne ud fra Steiners tanker. (...) Det er lavet ud fra hvad der er godt for dem, hvad vi værdsætter, eller hvad vi synes er værdigfyldt i forhold til en dagligdag” (Gruppeinterview med medarbejdere).*

Medarbejdernes fortæller, at de unge selv ikke kan overskue hverdagslivets fordringer alene, så medarbejdernes engagement, motivation og deres holdning til, at de unge kan lære noget, gør, at de unge kan fornemme, at medarbejderen tror på, at de kan udvikle sig. Ved at blive mødt af voksne mennesker, som tror på dem, udvikler de unge særlig rummelighed overfor hinanden. En medarbejder siger:

*”Jeg tænker, at meget af den rummelighed, som jeg lærer meget af dem, og jeg tænker at meget af den rummelighed som de har fra hinanden, det kunne det omliggende samfund og de unge mennesker godt lære temmelig meget af. Altså der er en enorm rummelighed i forhold til deres særheder, deres skævheder, deres meget mærkelige opførsel på alle måder”. (Gruppeinterview med medarbejdere)”*

Rummeligheden er ikke noget, brugerne er født med. Det lærer de ved at bo på Marjatta – nogle af brugerne allerede fra de er 6-7 år. Fra de er små, får de ansvar for nogle praktiske opgaver, f.eks. at dække bord sammen med medarbejderne. Også den måde medarbejderne opfører sig og taler, spiser og klæder sig på, lærer børnene af. Læring af rummelighed er gensidig, idet medarbejderne også lærer den samme rummelighed overfor de unge (Gruppeinterview med medarbejdere). En anden pointe er, at brugernes kompetencer nogle gange er bestyrket af, at de opholder sig inden for institutionens velkendte rammer, og at nogle af kompetencerne kan forsvinde, når rammerne forsvinder. Det betyder, at når brugerne kommer

ud i en anden virkelighed end den på Marjatta, er det nogle gange tilfældet, at nogle af de oparbejdede færdigheder skal genlæres i mødet med andre. Dette peger på, at det omgivende samfund ikke kun skal være gearret til rummelighed, men også have forståelse for, at en brugers færdigheder, som de vurderes *inden* for Marjatta, ikke nødvendigvis er de samme færdigheder, der kan forventes *uden* for Marjatta.

### Kunst og kultur

Det kunstneriske arbejde i hverdagen er en del af Marjattas værdigrundlag. I observationer i et foregående projekt (From, Ditte-Marie, J. Holm, K. Kristensen og H. Sørensen (2013): *Sundhedsfremmende pædagogik i hverdagskulturen*, RUC) var der rigtigt mange eksempler på henholdsvis musik, sang, dans, maling, tegning og teater både i samlinger og i undervisningssammenhænge, men også i forbindelse med de unge voksnes egen fritid på bo-gruppen, og i de unges egne beskrivelser af deres interesser og ønsker for deres liv. De kunstneriske forløb og udtryk er noget, der skaber kvalitet i dagligdagen. Man kan som udefrakommende se det og mærke det, når man er med i undervisningen eller til samlingerne og synger sammen eller danser sammen. Det vækker ofte en masse glæde og energi. Der var også eksempler med beboere, der var trætte eller ikke havde lyst til at være med til dans og sang og teater i ungdomsuddannelsen, men de var sjældne og kortvarige.

Denne kvalitet ved at have et usædvanligt stort fokus på kunst og kunsthåndværk i dagligdagen og som undervisningsform er noget, der i de interviews, der blev gennemført i et tidligere projekt (From oa. 2013), opleves som en stor kvalitet og rigdom af både medarbejdere, brugere, af forældre og eksterne aktører. De kunstneriske processer skaber kvalitet og trivsel i brugernes liv og livssammenhænge på en måde, som kan opleves at være fremmede for trivsel og fællesskab. I forhold til musik og sang fremhæves for eksempel evnen til at koordinere sine sanser og krop med andre i et fællesskab, der er givet ud fra musikken. I forhold til teater peges der på, at det rummer nogle muligheder for at udvikle bevidsthed om sig selv og andre, ved at indtage andre roller og indgå i fortolkende sociale samspil med andre. Det hviler på en antroposofisk tanke om, at det er sundt for mennesker at udtrykke sig gennem forskellige former for kunstneriske og skabende processer. Medarbejderne henviser her til en meget bred forståelse af det kunstneriskes forskellige former, som differentieret på forskellige niveauer, og som for eksempel også taler om det sociale kunst.



En side af at arbejde med kunstneriske processer er at lære at kunne udtrykke sig på forskellige måder. En anden side af det er, hvordan den unge oplever at blive mødt og set af andre, når han eller hun udtrykker sig. Eller oplever sig selv i sit subjektive udtryk. Det de kunstneriske processer måske giver mulighed for, er at facilitere børn og unges måde at udtrykke sig på, på en anerkendende måde, hvor der ikke er krav til stor præcision og effektivitet, men hvor man ser sig spejlet i andre, hvor man er særligt opmærksom på det producerede som et udtryk for den andens subjektivitet. Det handler om at få øje på hinanden og sig selv i de kunstneriske opførelser på en måde, der anerkender det særlige ved den enkelte, og de særlige kvaliteter, der er bundet til dettes individualitet – også til den del af individualiteten som fremstår som et handicap.

Et andet aspekt ved dette som bliver fremhævet af medarbejderne er, at de kunstneriske processer udover at have nogle specifikke læringsmuligheder, også rummer et potentiale for, at beboeren oplever en personlig udvikling. Noget af det der sker i de kunstneriske processer er, at de danner grobund for en udvikling i evnen til at indgå i et fællesskab og til at udtrykke sig og blive set og anerkendt i sit udtryk. Men i det ligger der også en bestræbelse på at udvikle og udfordre evnen til at udtrykke sig bedre og mere kompetent på trods af sit handicap. Det er ikke så meget produktet, som er vigtigt, det er processen. Den proces, hvor en beboer skaber noget og udtrykker sig. I det ligger en personlig udvikling og en udvikling af identitet, forstået som den måde, man gennem processen forstår sig selv i forhold til fællesskabet, og bliver set og anerkendt i den proces.

På den måde kan man måske anskue de kunstneriske processer som et anerkendende identitetsarbejde, hvor man samtidigt med, at man udvikler sine kompetencer og færdigheder på forskellig måde, også udvikler sin selvbevidsthed og evne til at udtrykke sig.

At anerkende menneskers ytringer og subjektivitet i et fællesskab er noget, som kan anskues som afgørende for vores trivsel og for vores evne til at blive bevidste om og tydelige omkring egne ønsker og mål. Det er vigtigt for vores evne til at kunne deltage i sociale sammenhænge og få medindflydelse over de forhold, som er vigtige for egen sundhed og trivsel. Det er måske endda særligt vigtigt for beboere, der gennem deres liv løbende oplever at afvige fra et billede af den normale borgers måde at udtrykke sig på.

### **Kvaliteter i Ledelse og innovation – betydning for praksiseffekter**

Marjattas ledelse og personale har ift. en række udviklingstiltag gået i dialog med og fået opbakning fra forvaltning, organisationer og politikere i løbet af tidens skift i socialpolitikken. En opbakning, der både har fastholdt en række kerneværdier og rytmer, men også har været tilpasset omgivelsernes indflydelse. Ledelse og medarbejdere har gennem årene etableret nye tiltag og udviklet et miniaturesamfund, som udgør en af de største arbejdspladser i området omkring Præstø med eget pædagogseminarium, skolehjem, bosteder, landbrug, gartneri og mejeri, håndværksproduktion, storkøkkener og café. Kvaliteten og diversiteten i produktionen, arkitekturen og det kunstneriske virke er nogle af Marjattas særkender. Ledelsen opfatter dette som resultat af et entreprenørskab i den samlede ledelse, dvs. dynamik ml. bestyrelse, daglig ledelse og gruppeledelserne. Heri kan man som beboer udfolde et liv som i det øvrige samfund, hvorfor man kan forstå det som en del af at blive inkluderet i samfundslivet, indgå i forskellige sfærer og netværk heri.

## Innovation og kapitalopbygning

Ledelsen fortæller historier, der illustrerer, at den har været innovativ og kompetent i forhold til en strategisk ledelse, mht. fundraising, håndtering af kriser og udvikling af organisationens struktur og økonomi. Det ses af det værdipolitiske engagement i medarbejderstaben, ledelses- og økonomierfarne bestyrelsesmedlemmer, en relativt høj andel af uddannede lærere og pædagoger, et meget bredt netværksarbejde til beslutningstagere i fonde og politik, gode kvalitetsvurderingsrapporter fra tilsynsførende myndigheder og generel anerkendelse i dets omgivelser og fra pårørende.

Marjatta har som organisation fået udviklet et stort spillerum til selvstændigt at udvikle nye tiltag, nye bosteder, kulturhus, og de formår selv at drifte en del af deres virke gennem egne fonde og direkte relationer til kommuner. Den relativt store autonomi befordrer en vis arbejdsro til at fastholde det genuine værdifællesskab og herigennem udvise en organisatorisk sammenhængskraft ift. omgivelsernes skiftende rammevilkår. Ledelsen arbejder bevidst på at opretholde en balance mellem stimulering af nye initiativer og væksttiltag over for organisatorisk og praktisk at stabilisere rutiner og virkefelter.

I interviews og på workshops fremstod medarbejdere og ledere med en selvbevidst organisationsidentitet, der er åben overfor forskning og andre sociale tilbud:

*"[...] Men der er selvfølgelig også meget kultur-arbejde i det, og vi bruger meget energi her på det, synes jeg, at arbejde på de fælles værdier og en fælles kultur. [...]Og det er sjovt, fordi vi har lige slået en stilling op, og så ringede der en ansøger og snakkede lidt med mig om, hvad det nu var indholdet i stillingen var, og så sagde han, at han havde været her, for han var ansat hos social tilsyn øst, og han sagde: "det er sjovt, når jeg kom rundt hos jer, om jeg var på Sampovig eller på Stevns, så var det de samme måder tingene blev bygget op på, samme måde i agerede på, det samme værdigrundlag hele vejen igennem, hvordan hulan sørger I for at få koordineret det?" Det er jo en lille smule svært at svare på, men Marjatta er meget fælles om mange ting. Bare det at mødes til sådan en morgensamling eller ind imellem mødes vi her til et eller andet skt. Michaels fest eller hvad pokker det nu er, det er også med til at underbygge fællesskabet og det fælles værdigrundlag" (Gruppeinterview med medarbejdere).*

Vi vil udpege nogle af de elementer, vi har set bidrage til denne organisationsidentitet:

- udfoldelse af rammevilkår, der rummer bevidst strukturerede livsforløb for de enkelte borgere
- anerkendelse af brugernes indre kerne ud fra fænomenologiske iagttagelser af deres adfærd
- kompetencer blandt medarbejdere til løbende tilpasning af læringstiltag rettet mod den enkelte bruger samt kompetence til at opdage og anerkende de ofte skjulte ressourcer hos brugerne
- praksisnærhed i det daglige til brugerne og til bostederne med hurtig overføring af viden mellem stederne og opsamling af problematiske forhold – en slags vedligeholdelse af transparens
- et fælles narrativ, der organiserer og sammenkæder brugernes mange individuelle skæbner, evner og udfordringer
- kunst og kvalitet i arbejdet, der afspejler kvaliteten af stedets produkter

Marjatta formår at realisere en del innovative udviklingstiltag – såsom etablering af Bredeshave kulturcenter, eget mejeri og landbrug, ny fusionering af seminaret med UCSJ's ordinære uddannelser. Et udviklingscenter og samarbejde med forskningsverdenen, nye arbejdspladser, der opstår i kølvandet på opsporing af nye behov blandt beboerne. Ved større tiltag, der fordrer omfattende investeringer, formår de

i usædvanlig grad at opdrive fondsmidler, og de etablerer netværk med lokale politikere, NGO'er og private interessenter til at støtte Marjattas tiltag i form af gunstige rammebetingelser og politisk opbakning. De udvikler tætte bånd til de nøglepersoner, som de mener kan støtte deres sag, får inviteret delegationer fra kommune og ministerier til at besøge deres steder og kommunikerer bevist deres humanistiske brand (de har f.eks. et kvartalsmagasin om stedet, brochurer og rapporter om bo-uddannelses- og arbejdslivet, bebyggelserne, seminaret og YouTube streamer om kunstnerisk virke, læring og selvudfoldelse, der kobler sanselighed økologi, landskab, fællesskab m.m. se (<https://www.youtube.com/watch?v=cFnaN4WMDDI>).

### Bæredygtighed i produktion

I forhold til den økologisk-miljømæssige side af bæredygtighed har Marjattas landbrug, mejeri og gartneri en kvalitetsprofil som biodynamisk, hvilket sælger godt på markedet, og hvis smagegenskaber og ernæringsværdi er lovprist udenfor de antroposofiske kredse i stadigt højere grad. Satsningen på biodynamiske landbrugsprodukter og fødevarer har været med afsæt i den antroposofiske videnstradition om ernæring, årstidskalender for såning etc., landbrugsindividualitet og forarbejdningsteknik. Ligeledes er fremstillingsprocessen af deres fødevarerprodukter og kunsthåndværk indpasset i den rytme, som beboerne kan formå at være til stede i; den arbejdsintensive og langsomme produktion til markedet for ikke-prisbillige høj kvalitetsprodukter matcher hinanden.

Med produktionen af produkter af nichekarakter - såsom biodynamisk grønt og mælkevarer og hjemmebagt brød på specialkornsorter - får Marjatta indplaceret sig på kvalitetsparametre frem for prisbillighed i et nichemarked, hvortil de kan tilsætte en brand-værdi af social bæredygtighed. Kvalitetsprodukter som grønt, kød, mælk og brød leverer de til eget industrikøkken, som bespiser brugere og stab i dagtimerne, og visse grupper til aftensmad. Derudover leverer de lokalt til salg på gartneri, i egen butik, Pilti og en række mindre udsalgssteder.

De er lykkedes med at satse på at opretholde en rimelig arbejdsintensiv produktion, der er organiseret i fælles praksis med afsæt i inklusion af de tilknyttede brugere og medarbejdere på Servicelovens §103 og §104 arbejdspladser, og brugerne opnår herved en vis form for praksisbaseret inklusion i det omgivende samfund; dels i form af salg af egne produkter fra egen butik, dels i form af tilkommende medarbejdere udefra. Restprodukterne fra deres køkkener, gartneri og landbrug indgår i kompostering, og deres overskudsproduktion i skov bliver fliset og indgår i det store centrale flis-fyringsanlæg til CO<sub>2</sub> neutral opvarmning.

Til sidst skal vi nævne, hvorledes nybyggede huse er udformet efter lavenergi klasse 1 standarder, primært består af byggematerialer lavet på fornybare ressourcer, ikke rummer PVC eller trykimprægneret træ, og i formgivning er udformet efter teorier om sansningens perceptioner af det byggede i farve, form og materialer. Bygningerne er søgt indpasset i stedets naturkarakteristika, nybyggerier som Kulturhus og butikbyggeri forlener arkitektonisk æstetik med økologiske principper i byggeri såsom Sedum-vegetation på tag, solceller, varmepumper og jordvarme.

Hvad angår den sociale bæredygtighed:

*"... det er også vigtigt det der med, at folk kommer hertil, ikke fordi de har medlidenhed, eller fordi de synes, det er synd – det er noget, som er efterspurgt, det er noget, som de sætter pris på, og det er det, som*

*er det dejlige for beboerne, og det er det, som gør de der populære arbejdspladser, som at arbejde i café, for de siger, her kommer der kunder ind og får et produkt, som de sætter pris på.”*

## 5.2. Kvaliteter i hverdagslivets fællesskaber

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 brugere, og hvad der bidrager til at skabe disse fællesskaber. De udpegede følgende fokuspunkter (se kapitel 2):

- Bredeshave-omvendt inklusion-netværksdannelse-drømme/ønsker
- Arbejdsliv-kolleger-identitet-drømme/ønsker
- Ungdomsliv-venner-elevmøder-drømme/ønsker
- Livet på bostederne-forberedelse til nye fællesskaber-drømme/ønsker

Nedenstående analyse tager derfor udgangspunkt i de områder, som Marjatta har udpeget, og vi siden har søgt at forstå og beskrive på grundlag af interviews og observation af unge, medarbejdere og ledere.

### Omvendt inklusion på Bredeshave

Marjatta inviterer det omkringliggende lokalsamfund til en årlig julebasar, samt afholder med jævne mellemrum årtidsfester, kulturelle foredrag, opfører teater og skuespil og er vært for koncerter i det ny-opførte kulturhus i Bredeshave.

Medarbejderne fremhævede, at arrangementerne har stor betydning internt for brugerne på Marjatta, fordi de unge og voksne brugere bruger anledningen til at mødes og socialisere sig på tværs af bosteder og arbejdssteder. Ligeså vel bibringer Marjattas egne kunst-, kultur-, og teaterproduktioner også nye, muligheder for inkluderende fællesskaber, når det enkelte individ i selve produktionerne smelter sammen til et fælles ”vi”. En af lærerne på ungdomsuddannelsen fortæller om det at lave teater med de unge: *”Jeg oplever, at teaterarbejdet med de unge mennesker, både når vi laver store teaterstykker, hvor der er mange involverede, og som vi lige har gjort nu, hvor vi har et lille dramahold, at det åbner så meget for livsglæde og for udvikling hos den enkelte. Det åbner også for det sammenhold, der så kommer ud af det. De unge mennesker får tit muligheden for, når de arbejder med teater, at se nye veje både i forhold til, hvordan de kan interagere, men også i forhold til hvordan de selv kan udvikle sig, og det er skønt.”* (Gruppeinterview med medarbejdere).

På den mere udadrettede front har arrangementerne stor betydning for ekstern netværksdannelse. Arrangementerne skaber nye kontaktflader udadtil gennem omvendt inklusion, hvor borgere fra lokalsamfundet, samt grupper på ekskursion kommer til Marjatta. Medarbejderne fremhævede især, at kontakten til borgere udenfor Marjatta bestyrker tilliden til at kunne interagere i nye typer af ikke-institutionaliserede fællesskaber, hvilket virker positivt ind på brugernes egen identitetsopfattelse. Idet mødet med lokalsamfundets borgere foregår inden for Marjattas velkendte rammer, pointerede medarbejderne, at kvaliteten består i, at brugerne oplever mod og overskud til at vende sig selv ud mod omverdenen. Marjattas brugere er også som følge af kontakt med borgere uden for Marjatta blevet inviteret til at opføre teaterstykker og egne digtoplæsninger. Dette, oplever medarbejderne, bidrager til øget følelser af ligeværd, respekt og anerkendelse (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta).

Udover at de kulturelle arrangementer medfører, at andre får øjnene op for, hvad Marjattas brugere kan skabe af kunst og kultur, kan mødet med borgere uden for Marjatta også føre til en mere formaliseret netværksdannelse i form af praktik eller frivilligt arbejde i det omkringliggende samfund. Disse former for netværksdannelse får en inkluderende kvalitet, for de brugere, der ønsker et praktikophold uden for Marjatta. Etableringen af netværk uden for Marjatta kan tillige være medvirkende til, at nogle af Marjattas unge voksne kan se sig selv i en fremtidig konstellation med Marjatta som bosted og en arbejdsplads i en nærliggende by. som fx William, der fortæller om et ønske om at få et arbejde hos TDC i Næstved: *"Min drøm er at være i et telemarked. Hos YouSee eller hos TDC eller sådan noget. Jeg ville gerne give dem gode idéer, bedre abonnemeter og bedre priser og sådan noget. Og fjerne det der roaming, det man bruger penge på i udlandet. Det bliver dyrt på regningen, og ja, de der ting."* (Interview med William).

## Arbejdsliv

Bredeshave rummer også et andet eksempel på omvendt inklusion, der allerede fungerer godt, nemlig Marjattas egen købmandsbutik og café, Pilti. Her kommer borgere fra det omkringliggende samfund, samt medarbejdere, gæster og studerende fra Uddannelsescenter Marjattas (pædagogseminarium) og handler og bliver betjent af Marjattas brugere. Der er rift om at komme ud og betjene kunderne i butikken, så derfor følger brugerne et turnusskema, så de på skift kan komme ud og betjene (Observation, Marjatta).



Billeder fra Marjattas købmandsbutik, Pilti, og dens medarbejdere.

Medarbejderne lagde i præsentationen af Marjattas egne arbejdspladser vægt på, at når brugerne får mulighed for at udfolde sig i vareproduktionen, skaber det en oplevelse af ligeværdighed og faglig stolthed i forhold til at kunne producere noget, der bygger på et æstetisk formsprog, og som derved får høj værdi og kan sælges i Pilti (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta). Marjattas brugere tilbragte en betydelig del af deres arbejdsdag i Pilti med at producere håndværk i baglokalet. Flere af brugerne svarede på spørgsmålet om, hvad de bedst kunne lige ved at arbejde i Pilti, at det at lave perlekæder, strikke tasker og flette stropper til tasker var noget af det, der havde allerhøjest værdi i arbejdslivet (Interview med brugerne Anton og Julie). Vareproduktionerne i baglokalet er således en del af arbejdslivet i butikken. Denne produktion bidrager til, at beboerne oplever, at de producerer noget, som er nyttigt og kan derfor ses som inklusion i samfundet.

Arbejdsdagen i Pilti har naturligvis indlagte formiddags-, middags- og eftermiddagspauser for alle brugere. Derudover har brugerne også mulighed for at trække sig tilbage og koble af ved at gå op i lokalet ovenpå

butikken. Pauser opstod som tematik både på observationsdagen i Pilti, men også i interviewene med de butiksarbejdende brugere efterfølgende. Brugerne påpegede nemlig, at en anden god ting ved at arbejde i Pilti, var pauserne (Interview med William; observation, Marjatta). Dette kan i første instans forekomme paradoksalt, idet arbejdsopgaverne i Pilti er overskuelige at udføre inden for en 7 timers arbejdsdag – ikke mindst fordi der ofte (som på observationsdagen) først kom kunder efter kl. 14. Derfor tilbringes der mange stillesiddende timer med at lave håndarbejde i baglokalet. Men samtidigt og i anden instans kan brugernes udsagn vedrørende pauser siges at vidne om, hvad det netop kræver at skabe en arbejdsplads for udviklingshæmmede: En arbejdsplads med plads til differentieret behov for de brugere, der hurtigere bliver ”fyldt op”, samt en arbejdsplads med ro og langsommelighed, hvor stilstand eller flere timer i venteposition anerkendes som et legitimt og meningsfuldt arbejde. Sammenfattende kan kvaliteten ved de mange pauser med andre ord siges at være konstituerende for at skabe bæredygtig inklusion i arbejdslivet.

Et andet eksempel på en eksisterende form for inklusion findes i køkkenvirksomheden i Bredeshaves kulturhus, hvor der serverer frokost for kursister, pædagogstuderende, seminarielærere og medarbejdere, samt de eksterne gæster, der jævnligt besøger Marjatta. Brugernes arbejdsvirke med at tilberede kaffe og kage, samt lave mad til buffeten er et eksempel på omvendt inklusion, hvor mennesker kommer til Marjatta udefra. Men det rummer også kvaliteter i form af et meningsfuldt arbejdsliv, hvor der i fællesskab samarbejdes om at lave dagens salater, brød, supper, kager osv. Christel, der har arbejdet i køkkenet i flere år, fortæller i forlængelse af en interviewsnak om det at bage småkager, der får hendes navn og bliver solgt videre i Pilti: ”Det er dejligt. Så gør man folk glade, når de kommer og køber dem.” (Interview med Christel, Marjatta). På den måde opstår følelser som ejerskab, tilhørsforhold og meningsfuldhed, som en vigtig del af arbejdslivet i køkkenet. I køkkenvirksomheden på Bredeshave fortæller køkkenlederen i et interview om, hvilke overvejelser om kvaliteter, der er i centrum for de brugere, der arbejder i køkkenet: ”Vi arbejder rigtig meget for, at når de [brugere] kommer her, så er det en rigtig arbejdsplads. Og at det er vigtigt, at de kommer, for de har betydning for arbejdet i dag. Også så de har en plads her i livet, som vi andre har inden for arbejdslivet.” (*Gruppeinterview med medarbejdere*). Kvaliteten består i at give brugerne oplevelsen af, at de som medarbejdere i køkkenet har værdi for madproduktionen, og at det arbejde, de laver, er meningsfuldt for at kunne servicere de spisende gæster.



Billeder fra Bredeshave café og køkkenvirksomhed, samt dens medarbejdere.

Marjattas biodynamiske gartneri og landbrug, mejeri og de mange værksteder, fremhæves også af Marjattas medarbejdere som eksempler på, hvordan tempo og skalaen i en lille bæredygtig produktion passer fint som ramme for intern, inkluderende beskæftigelse. Gartneri, mejeri og værksteder producerer hver især varer, der sælges i Pilti og efterspørges af lokalsamfundet på grund af den høje kvalitet. Gartneriet rummer endvidere et andet væsentligt aspekt af betydning for bæredygtig inklusion, idet gartneriets biodynamiske landbrugsproduktion har stort fokus på dyrkningsmetoders konsekvenser for naturen. Denne dyrkningsmetode, fremhævede medarbejderne, bruges også til at give brugerne en forståelse af, at den biodynamiske dyrkelse af jorden også er en dyrkelse af et socialt fællesskab i form af en udvidet natur- og samfundsholisme (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta). Således lægges der gennem arbejdslivet og i høj grad også gennem den forberedende ungdomsuddannelse vægt på at skabe bæredygtige fællesskaber med fokus på det fælles ansvar for at tage vare på hinanden og naturen, både ude og hjemme.

### Ungdomsliv og Særlig Tilrettelagt Uddannelse (STU)

I den forberedende overgang fra ungdomsliv til arbejdsliv er de unge brugere på Marjatta indskrevet på den interne ungdomsuddannelse, STU. Ungdomsuddannelsen er en treårig værkstedsuddannelse for unge, der har afsluttet 10. klasse. Hovedopgaven for medarbejderne er at ruste eleverne til at sikre en overgang fra skoleliv til arbejdsliv. Som gruppelederen på Marjattas ungdomsuddannelser (STU) beretter, så går den pædagogiske indfaldsvinkel til arbejdet med overgangen fra skoleliv til arbejdsliv gennem det sociale liv *"Det handler om at hjælpe de unge til at kunne se sig selv som unge og voksne mennesker. Det handler om, at de skal kunne finde sig selv som menneske. Først og fremmest er det noget med at have humor med i sit arbejde og udvikle de unges sociale evner, så man [de unge] kan holde ud at være sammen med andre, og andre kan holde én ud. Hele det der aspekt med, at kunne indgå i et fællesskab på en værdig måde."* (Gruppeinterview med medarbejdere). Det centrale omdrejningspunkt for en vellykket inklusion for brugerne er, når medarbejderne guider, vejleder og hjælper med værdighed og skaber et ligeværdigt *menneskemøde*, hvilket er en betegnelse, der går igen i interviewet med medarbejderne på Marjatta. At kunne indgå i et fællesskab på en værdig måde og danne venskaber er en færdighed, der skal øves og støttes hele livet igennem. Medarbejderne fortæller, at de brugere, der er opvokset hjemme hos forældrene, har sværere ved at indgå i sociale fællesskaber med de andre brugere, og omvendt. Ofte har disse udefra komne brugere vanskeligt ved at blive inkluderet i Marjattas fællesskab. Strukturer og rammer er derimod mere faste og integreret i de brugere, der har boet og gået i skole på Marjatta, siden de var små. Det er disse rammer, der udgør de bærende pædagogiske elementer i vekselvirkningen mellem ro og aktivitet, hvilket medarbejderne betegner som energifrigivende, idet rammerne skaber overskud til at kunne indgå i nye, sociale relationer. For eksempel når der kommer en ny i klassen udefra, der skal integreres i klassefællesskabet. Her hjælper de andre unge hele tiden til, hvilket gør arbejdet nemmere og kommer til at lykkes ret hurtigt. En af medarbejderne fortalte, hvad der skulle til for at skabe et godt, socialt fællesskab: *"Det er jo netop, fordi eleverne kan spejle sig i, at vi andre [medarbejderne] også hilser på hinanden og taler pænt til hinanden, som forbilleder. At de har noget at spejle sig i. Og det virker altså. Det kommer ned igennem leddene. Den der empati, som de unge mennesker får, når de har frigivet nogle ressourcer, begynder at udvikle sig overfor hinanden. Og den der hjælpsomhed, som de kan have overfor hinanden i form af "nu skal du se" og guide hinanden."* (Gruppeinterview med medarbejdere). Hjælpsomhed og den naturligt inddragende adfærd fremgik også tydeligt i observationsdagene på Marjatta. Eleverne i STU'en var meget opmærksomme på hinanden, hjalp hinanden og trøstede, hvis en var ked af det.

Kvaliteten består i at kunne relatere sig til andre menneskers behov og være et ungt menneske, som andre har lyst til at være sammen med.

På STU'en er de ugentlige elevmøder både en anledning til, at eleverne kan komme med forslag og ønsker, og at lærerne kan give fælles informationer til klassen. Men møderne bruges også til at arbejde med et redskab fra KAT-kassen, der hedder "Mine cirkler". En medarbejder forklarer: *"Det er en masse forskellige visuelle hjælpemidler til at træne social interaktion. Det er et lille system af cirkler, der kommer inde fra et centrum og arbejder udefter i forskellige farver, ligesom en sfære. Den inderste er rød, og det er eleven selv. Næste cirkel er orange, og det er kæreste og familie. Hvem er tættest på mig, og hvem er længst fra mig? Hvordan forholder jeg mig til folk, som er i de forskellige [yder- og inder-] cirkler? Det er et rigtig godt redskab, for det kan blive meget abstrakt at snakke om, hvem kaster man sig om halsen på. (Gruppinterview med medarbejdere).*

Kvaliteten i at træne de forskellige former for interaktioner (kæreste, familie, venner, lærere og pædagoger, samt fremmede) er, at de unge får redskaber til at afkode, hvad der forventes af dem i de sociale møder med henholdsvis nye og gamle bekendtskaber – ude i samfundet såvel som derhjemme.



Billeder fra et elevmøde i STU'en.

### Hjemmeliv i bo-grupperne

Omverdenens forventning til brugerne på Marjatta fremhæves også som centralt af medarbejderne i bo-grupperne. En af bestræbelserne er at brugerne skal lære at indgå i en værdig kontakt med mennesker, som de ikke kender, blandt andet ved at beherske deres impulser. En medarbejder fortæller om, hvordan værdighed spiller en stor rolle i det arbejde: *"Det der med, at man ikke stikker mere ud end højst nødvendig. De har jo nogle forskellige handicaps og forskellige problematikker, men de skal ikke opføre sig uhensigtsmæssigt i forhold til, at folk møder dem negativt."* (Gruppinterview med medarbejdere). Det gælder særligt de brugere, der kan tage alene på café i Præstø, tage på cykeltur eller ud at handle alene. Men det gælder også de brugere, der f.eks. har været i praktik på et ældrecenter.

Træning af arbejdsfællesskaber, konkrete arbejdsopgave og interaktion med udefrakommende var en af de aktiviteter, der blev observeret en eftermiddag i en af Marjattas bo-grupper, Birken. Her blev der afholdt den månedlige café fra kl. 14-16. Brugere og medarbejdere fra andre bogrupper på Marjatta kom på besøg i

Birken, hvis spisestue var omdannet til café med duge, blomster og servietter på bordene. Bag den åbne køkkenbordsskranke solgte to af de unge brugere på skift og efter skema (30 min. ad gangen) lækkerier, f.eks. varm kakao, småkager, store cookies, frugtspyd, mandler i pose, saft og kaffe/the. De unge havde selv lavet eller været med til at lave det, som gæsterne kunne købe. De unge, der stod bag disken, fik besked om at udskifte hjemmesko med rigtige sko. Desuden skulle de unge, der stod for at ekspedere, have et forklæde på både for at beskytte tøjet, men også som en form for påkrævet arbejdsbeklædning. De unge, der ikke ekspederede, var bordafryddere og ryddede kopper og tallerkner af, samt tørrede bordet rent, når kunderne gik igen. De unge bag disken fik løbende hjælp til at tælle, lægge beløb sammen og give penge tilbage, og afrydderne fik instruktioner i, hvordan man skulle tale til og behandle cafékunderne som gæster (Observation, Marjatta, d. 15.04.15).



Billeder fra Birken og nogle af dens beboere den dag, hvor de afholdte café.

Aktiviteter såsom café markerer også for flere af beboerne en nærtstående afslutning på et ungdomsliv. Ifølge medarbejderne begynder voksenlivet for alvor, når en bruger begynder på at arbejde. Men det begynder i særdeleshed, når en bruger flytter fra sit ungdomshjem og til egen lejlighed i et af Marjattas botilbud for voksne. Denne overgang betoner medarbejderne også som en værdifuld inklusionsproces, idet den enkelte bruger skal skifte sit ofte mangeårige hjemmested ud med et nyt og indgå i nye bofællesskaber. Erfaringen er, ifølge medarbejderne, at bostederne skaber en kvalitet i at bestyrke evnerne til at indgå i et fællesskab, men også i at facilitere stærke fællesskabsdannelser i bo-grupperne. Dette aspekt fremhæver samtliga af de interviewede brugere på Marjatta også som særligt værdifuldt, blandt andet Christel, Helle og Julie, men også i gruppeinterviewet med Esther, Gitte og Niels var der enighed om, at når de skal flytte væk fra ungdomsbo-grupperne, så skal de alle sammen det samme sted hen. Som Niels siger, da han bliver spurgt, om han er klar til at flytte: *"Ikke lige nu. I hvert fald ikke fra mine venner, i hvert fald ikke."* Eller som Gitte forklarer i forhold til at skulle flytte videre en dag: *"Altså for mig, jeg kunne godt tænke mig at flytte. Så hvis jeg skal flytte hen nogle steder, så vil jeg helst have, at Esther og Niels følger med mig. Det giver mig en lille smule lyst, at vi samarbejder om alle de her ting, vi skal."* (Brugerinterview med Esther, Gitte og Niels).

Samarbejdet og fornemmelsen af at have fælles ansvar for et velfungerende (bo-)fællesskab er en integreret del af medarbejdernes pædagogiske arbejde. Både i forbindelse med at skabe rammer for en tryk hverdag med faste spise- og sovnetider, regler for samvær og pligter, men også rammer for en ungdomskultur og et voksenliv med venner og oplevelser af ligestilling og et stærkt tilhørsforhold. Mange af de interviewede brugere fortæller om deres huslige pligter i bo-grupperne, men ud fra en opfattelse af, at sådan er det jo, når man bor sammen. Så er der mange praktiske gøremål at deles om. Helle fortæller således, da hun bliver spurgt, hvad der gør hendes bo-gruppe et godt sted at bo: *"At man hjælper hinanden med tingene jo. Med forskellige ting. Det skal man. Det er vigtigt, at man hjælper hinanden og laver mad og laver de ting, man skal. Det skal man gøre. Det er vigtigt. Og at det fungerer. For det kan ikke fungere, hvis ikke man laver de der ting, der skal laves. Det er vores hjem jo."* (Brugerinterview med Helle). Det, at kunne sætte sig udover sine egne behov og indgå i et praktisk arbejdsfællesskab hjemme i bo-grupperne, baner vejen for også at kunne indgå i et arbejdsfællesskab uden for hjemmet.

Udover pligterne, fremhæver medarbejderne, er det en særlig betydningsfuld kvalitet for Marjattas brugere at have et meningsfuldt sted at høre til. Essensen er, at livsglæde opstår i det sociale møde både inden for og uden for Marjatta. Men det er i dagligdagen på Marjatta, at evnen til at indgå i et socialt fællesskab oparbejdes ved at træne rummeligheden overfor forskellighed, samt styrke omsorg og interesse for hinanden. Som en medarbejder fortæller i forlængelse heraf: *"Vi arbejder med respekt for den anden og forskelligheder. Det er ok, at du er dig, og jeg er mig. Man må godt være forskellige. Alle passer på sin egen måde ind i fællesskabet."* (Gruppeinterview med medarbejdere)

Vi så under feltophold, at der bruges megen tid hos personalet til at spørge ind, kommentere eller give svar på beboernes tilkendegivelser, spørgsmål og rækken ud, og vi erfarede, at der arbejdes meget systematisk med at afdække de enkelte borgers habitus og orienteringsradius, og det ses som en forudsætning for at kunne hjælpe beboerne til at indgå i fællesskaberne. Selvfølgelig er deres arbejde, hjemme- og udeliv nødt til at foregå på fællesskabets præmisser, men ved samtaler med personale og i dialoger personale og beboere indbyrdes, skinner det ikke igennem, hvor individuelt det hele er her. *"Det er min impuls over for den og den, at jeg agerer. Hver af os har et særligt forhold til den enkelte elev. Hvor meget betyder det, at man står der som den person, der er til stede. Hvordan får jeg hentet personlighed ud af den enkelte.. Det der med, hvad betyder det for din fremtid, hvad vil du. Jo mere, du giver dig tid til at høre efter det, jo mere kommer den enkelte frem. Jeg vil gerne have det individuelle frem, samtidig med at der er den her sammenhæng, og genkendelighed i arbejdet. Den røde tråd der binder dage uger og måneder sammen. Det individuelle og det fælles."* (Gruppeinterview med medarbejdere).

Marjattas særlige kendetegn ved at arbejde meget med det kunstneriske felt, som såvel dannelses- og udtryksform og som en form for gestaltning af et værens-rum for alle beboere som medarbejdere, er også en måde at håndtere forholdet mellem individ og fællesskab på. En række af fortidens større sociale tilbud har som totalinstitutioner ladet beboerne lide under gruppe-behandling og tvangsdisciplinering ind under institutionens normer. Marjatta er et særsyn ved at kunne have så stor en gruppe beboere, der kan rummes indenfor et differentieret community, og her er kunst og myter en del af forklaringen på, at de ikke kommer til at lide under fortidens totalinstitutioners massebehandling. Men satsningen på at lære den enkelte borgers individualitet og egenskaber rigtig godt at kende, hvilket kommer til udslag i meget grundige visitationsrapporter og seminarer om den enkelte, er også den pædagogiske praksis, der gør, at de undgår masse-kulturens behandling.

Det er således, ifølge medarbejderne, evnen til at kunne være en del af fællesskabet på Marjatta, der er afsættet for at kunne danne netværk og indgå fællesskaber på og uden for Marjatta. Kvaliteten består i at have rummelighed over for andre mennesker for at afstedkomme et trivselsfuldt og meningsfuldt arbejdsliv. Rummeligheden betegnes som værende bæredygtig, når den samtidig er bevægelig. Det vil sige, at den både skal være meningsfuld og tilstrækkelig i forhold til den enkelte brugers behov, men den skal også kunne give mulighed for at afprøve noget, der ligger uden for de vante rammer. Dette, som det påpeges af en af Marjattas ledere, skaber en forpligtelse til, at Marjatta iværksætter nye møder og skaber større kontaktflader for brugerne. Dette forudsætter en rummelighed fra Marjattas side i form af at skabe disse muligheder, men også i form af at lade en bruger forlade Marjatta og vende tilbage, hvis afprøvning af det nye mislykkes. Smertefulde erfaringer uden for Marjatta kan også være værdifulde erfaringer. Pointen er, at foranledige at brugerne kommer ud over kanten, så de kan få nye erfaringer og dermed værdifulde erkendelser, men pointen er også, at det ikke er en kvalitet i sig selv at skubbe brugere ud over kanten, hvis ikke de ønsker det. Derfor er det helt centralt for dette forskningsprojekt at undersøge spændingsfeltet mellem eksisterende kvaliteter i Marjattas kulturer og praksisser ift. de dilemmaer, der uundgåeligt opstår i arbejdet med at imødekomme brugerens ønsker og behov for at bevæge sig inden for og uden for Marjatta.

## Kapitel 6. Dilemmaer og problematikker i forhold til bæredygtig inklusion

I lyset af de kvaliteter, som Marjattas brugere, medarbejdere og ledere oplever ved Marjattas måde at være community på, har vi udfordret disse ved at se på, hvordan dilemmaer i de daglige fællesskabspraksisser i kultur-, bo-, ungdoms- og arbejdslivet, tager sig ud og håndteres ift. inklusion. Formålet med at udforske dilemmaer og problematikker 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 tematikkerne fra det foregående kapitel om kvaliteter videre over i dette kapitel. Samtidig får nye tematikker også plads. Omdrejningspunktet er fortsat de empiriske produktioner fra workshops, observationer og interviews, der præsenteres i samspil med vores tolkninger.

### 6.1. Marjatta og omverdenen

Kunst- og kulturarrangementerne i Bredeshave er, som beskrevet, med til at åbne Marjatta op for omverdenen og til at skabe netværk udad til. Imidlertid er en af udfordringerne, ifølge medarbejderne, at Marjatta på grund af sin størrelse - som community med egen ungdomsuddannelse og et mangfoldigt tilbud af arbejdspladser for de voksne brugere - lukker sig om selv i et "herlighedssystem" (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta). Efter medarbejdernes vurdering, skulle man blive bedre til at sætte ord på og forklare antroposofien i et almindeligt sprog. Det at skulle oversætte Marjattas på flere måder særegne, socialpædagogiske virke, så det bliver mere tilgængeligt, handler om at synliggøre de eksisterende, velfungerende praksisser. Det ville i medarbejdernes forståelse også kunne give anledning til flere muligheder for praktik gennem kommunen, da man bedre ville kunne kommunikere pædagogiske kvalitetsforståelser.

#### Arbejdsliv og fritidsliv

Marjattas medarbejdere ser en fordel i at åbne for samarbejde udadtil og for at blive bedre til at profilere stedet og for dermed bedre at kunne imødekomme de brugere, der har ønsker om et praktikophold og/eller et arbejdsliv uden for Marjatta. De mener, at der kan opstå dilemmaer for potentielle arbejdsgivere udefra mellem at ansætte brugere som medarbejder eller praktikant, og på samme tid være forpligtede på, at skulle imødekomme de vilkår, der er nødvendige at tilvejebringe, for at brugerne kan varetage et arbejde udenfor bostedet, og på samme tid at skulle tage højde for den rytme der eksisterer for deres liv på bostederne. Medarbejdernes og ledelsens arbejde for at skabe flere kommunale praktik- og arbejdspladser leder videre til et andet dilemma, der handler om, at hvis brugerne skal arbejde ud over tidsrummet kl. 9-17, så skaber det problemer og begrænsninger for de brugere, der bor på Marjatta på grund af bostedernes etablerede rytmer og mange fritidsaktiviteter, som hvis en bruger f.eks. tilbydes arbejde på en café på tidspunkter, der ligger i weekender og aftener, hvor der er fælles aktiviteter på vedkommendes bosted.

Således skal det nærliggende samfund, der ønsker at samarbejde med Marjatta om praktik og særligt tilrettelagte arbejdsansættelser, ikke kun være gearet til at tage imod Marjattas brugere og tage hensyn til deres særlige udviklingshandicaps, men det skal også være inkluderende og rummeligt ved at tage eventuelle begrænsninger, der kan være indlejret i brugerens forpligtelser og aktiviteter i hjemmelivet, i betragtning. Dette dilemma søges aktuelt håndteret ved at overveje muligheder for at udlægge Marjattas

kommende, nye værksteder og bosteder til byområder. Derved vil en anden form for inklusion i nærmiljøet ligeledes kunne opnås.

Flere af Marjattas medarbejdere anvender metaforen "boble" eller beslægtede termer, når de skal beskrive Marjatta som community. I forlængelse heraf blev det sagt, at: *"Når man træder ind i en boble, så er det på boblens præmisser."* (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta). Det henviser også til en anden problematik, fremlagt af medarbejdere, der vedrører isolation, det vil sige, at Marjatta kan have nok i sig selv. Blandt andet fordi hverdagen på de enkelte bosteder allerede fylder meget for brugerne, (jvf. afsnit om øget behov for pauser i Kap.5). Oplevelsen af at have dage, hvor man som bruger allerede er fyldt op på grund af et rigt hjemmeliv med mange fritidsaktiviteter, deltagelse i de daglige pligter, samt hurtigere kan blive slået ud af kurs ved fx kæresteproblemer, kan skabe et dilemma i forhold til at kunne indgå i et eksternt praktikforløb eller på en ekstern arbejdsplads. Et samarbejde mellem bosted og arbejdssted er altså forudsætningen for at kunne skrue op og ned for krævende aktiviteter ude og hjemme.

## 6.2. Flere skånejobs og dilemmaer om arbejdet

Marjatta har som community med egne værksteder og produktionsvirksomheder mulighed for at tilbyde brugerne forskellige former for beskyttet arbejde og aktivitet, ligesom der også er mulighed for at komme rundt og arbejde forskellige steder på Marjatta, hvilket flere af brugerne også kunne fortælle om (Interview med fx Helle, William, Esther, Gitte og Niels). Fra Marjattas side angives det som et problem, at der af hensyn til kontinuitet og tryghed ikke er givet mulighed for flere "vandreår", hvor man prøver sig selv af og mærker sig selv, inden man beslutter sig for, hvor man som bruger gerne vil arbejde (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta). Samtidigt er der fra medarbejdere og lederes side ønske om flere "skånejobs", men det opleves ikke så enkelt, da det fordrer en del ressourcer at skulle forestå oplæring og støtte til drift af skånejobs. Så dilemmaet er dels økonomisk dels en balance mellem forudsigelighed og tryghed i egne værksteder - overfor afprøvning af mulige arbejds- og praktik pladser på fremmed grund.

I relation til dette fremhæver Marjattas medarbejdere og ledere et andet dilemma, der egentlig er lidt paradoksalt; Marjatta er blevet meget stor som organisation og kunne muligvis rumme mange flere forskellige former for skånejobs og aktiviteter, der kunne roteres imellem. Men det kan være svært at samle viden om, hvad der egentlig foregår andre steder på Marjatta. Udfordringen er også, at de eksisterende værksteder og produktionspladser ikke kan skaffe flere af de beboere, der kan indgå i §103 jobs. Så evt. ekspansion i gartneriets biodynamiske produktion kan ikke udvides bæredygtigt alene med egne medarbejdere, tillige er en gennem - mange år udnyttet mulighed i at tilknytte beboere fra f.eks. Bo- og Naboskab Præstø - gået i stå.

Medarbejderne identificerer sig med livet på bostederne, de fortæller, at de i deres arbejde bruger dem selv, når de fornemmer, hvordan brugernes ressourcer kan udvikles gennem de relationer, de har med brugerne, som de lever sammen med, spiser sammen med, går i seng og står op samtidig med. Med andre ord fungerer deres professionelle arbejde på familielignende præmisser i de nære relationer med børn og unge. På samme tid taler de om, at deres relationer skal være professionelle i deres rummelighed. Det kræver meget af medarbejderne, og de giver i interviews udtryk for, at en medarbejder ikke bliver længe på Marjatta, hvis vedkommende ikke kan være rummelig.

### 6.3. Tryghed uden for rammerne

At skabe et community, der lukker sig om selv, kan naturligvis ses som en konsekvens af at ville skabe et skærmet og trygt miljø, hvilket brugerne på Marjatta har brug for. Medarbejderne udtrykker, at tryghed kan være en udfordring for både medarbejdere og beboere, når der rykkes ud over Marjatta, fordi der ligger en pædagogisk opmærksomhed i at skulle passe på, at beboerne ikke bliver udstillet. Der kan desuden være forskellige kulturforskelle på spil, hvor der skal medieres imellem. Derfor ligger der også en udfordring i at skulle klæde brugerne tilstrækkeligt på til at kunne klare sig uden at falde igennem i bredere ungdomsmiljøer, og i at turde give slip på brugerne i et miljø der kan være uforudsigeligt. Der trives forskellige holdninger og tilgange til det spørgsmål blandt medarbejderne på Marjatta. En medarbejder fortæller, at når nogle af brugerne kommer for langt væk fra de vante rammer, så oplever medarbejderne, at brugerne pludselig kan meget lidt (*Gruppeinterview med medarbejder*). Dermed kommer vi tilbage til dilemmaet om beskyttede vilkår og fællesskaber som afsæt for i en inklusion, der går internt mellem beboere på Marjattas forskellige bosteder i arbejdet:

Spørgsmålet om, hvor langt væk fra et beskyttet miljø, brugerne kan klare at komme, leder frem til et andet dilemma. Det opstod i forlængelse af en snak med en gruppe af de verbalt stærke brugere om, hvad de drømte om for fremtiden. Her fortalte Gitte (23 år) om sine planer for at komme videre i voksenlivet sammen med sin kæreste Niels. Hun havde ikke de samme planer, som det, hun havde talt med medarbejderne om: *"Der begynder jo at komme nogle nye ting for mig og Niels i hvert fald. Vi har boller på suppen, som man siger. Altså, andre tror, vi skal flytte til et [nyt] bosted. Jeg siger: "I kan snakke alt, hvad I vil, fordi jeg ved hvorhenne, jeg skal være". Jeg vil gerne bare opleve nogle andre ting. Bare at være støttevæg mod de andre, det gider jeg jo ikke. Altså, jeg kunne godt tænke mig at opleve selv at lave mad og gøre rent og vaske tøj og rydde op og sådan nogle ting. Og have sit eget arbejde og alt det der. Så vil jeg gerne betale penge for varme og strøm, så vi har noget at tænde fjernsyn og sådan noget til om aftenen."* (Gruppeinterview med Esther, Gitte og Niels).

Gittes drøm om et liv med arbejde og bolig i København sammen med hendes kæreste, afspejler ikke størstedelen af brugerne på Marjatta, de ønsker ikke et liv uden for Marjatta. Men disse selvstændige formuleringer af ønsker og drømme åbner for en diskussion om, hvordan dilemmaet omkring urealistiske forestillinger om et voksenliv uden støtte håndteres i samspil og dialog med brugerne om, hvilke former for inklusion, der er bæredygtig. Problematikken omkring selv- og medbestemmelse handler dels om begrænset abstraktionsevne, men også om en begrænset, kognitiv refleksionsevne, der kalder på socialpædagogisk støtte og vejledning, som brugernes hverdag er bygget op om i uddannelseslivet, i arbejdslivet og derhjemme. Dette leder videre frem til en tematik omkring, hvilke stemmer, der bliver hørt, samt i hvilken udstrækning det er muligt at praktisere henholdsvis medbestemmelse og selvbestemmelse.

### 6.4. At blive hørt og få indflydelse

En inklusionspraksis er først bæredygtig, når der er en oplevelse af helhedsorienteret og dynamisk balance mellem systemer og mennesker. Det handler om i en pædagogisk sammenhæng at skabe mening og videreudvikle social kapital i fællesskaber (kilde: Center for Social Bæredygtighed). Derfor må den grundlæggende forudsætning for bæredygtig inklusion være, at deltagerne oplever denne balance, hvilket igen forudsætter, at deltagerne formår at give udtryk for, hvorvidt denne balance er til stede. Her rammer vi ind i et væsentligt dilemma, da mange af Marjattas brugere har svært ved at udtrykke sig verbalt og

dermed give udtryk for deres ønsker, drømme og behov. Som medarbejderne udtrykker det, så er der en tendens til at fratage borgernes ret til medbestemmelse, trods lovkrav, der netop fastlægger retten til dette. Det sker, fordi det er for svært at indfri ønskerne, eller fordi medarbejderne vurderer, at brugerne ikke kan overskue deres egne valg (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta).

Marjatta søger at skabe en demokratisk og inddragende kultur, hvilket f.eks. elevmøderne i STU'en er et eksempel på (jf. observation). Samtidigt med at en vanlig elevmødestruktur med ordstyrer og talerække er konstituerende for elevmødet, bekræftede observationen af elevmødet de øvrige erkendelser fra interview med brugerne omkring, hvor svært det er at få de unges stemmer i spil udover konkrete og faktuelle informationer (Observation, STU, Marjatta).

Dilemmaet er ikke særegent for Marjatta som community, men kan siges at være et fællestræk for brugerne på mange andre socialpædagogiske institutioner. Dette faktum kan dog siges at besværliggøre en målsætning om at have en institutionskultur, hvor medbestemmelse og endog selvbestemmelse er i højsædet. Det bliver svært at afstemme, hvorvidt den pædagogiske indsats for at skabe mening og udvikle de sociale fællesskaber er i overensstemmelse med den enkelte brugers oplevelse af at være inkluderet i det rette (bo-)fællesskab eller arbejdsnetværk.

At få tildelt en aktiv stemme i spørgsmålet om at skulle integreres i lokalsamfundet og selv kunne være med til at bestemme, hvor man som bruger gerne vil arbejde, og hvilke mennesker man gerne vil have et arbejdsliv sammen med, forudsætter en lyst til at komme uden for Marjatta. I den forbindelse giver en af medarbejderne udtryk for et måske mindre overvejet dilemma, der handler om, at man som medarbejder (og forsker) tager et ønske om at blive inkluderet i det omkringliggende samfund for givet. Medarbejderen rejser et potentielt dilemma om at overse den tryghed og tilstrækkelighed, der kan være for Marjattas borgere ved netop bare at bo og arbejde på Marjatta. Som der blev spurgt. *"Hvor stor en del af os andre normalt fungerende er en aktiv del af vores lokalsamfund? Hvis svaret er, at det er vi kun begrænset, er det da naturligt for folk med funktionsnedsættelser at skulle integreres eller have interesse i lokalsamfundet?"* (Første workshop, medarbejdere og ledere, Marjatta).

## 6.5. Organisations- og ledelsesdilemmaer

Gennemgående er arbejdet med værdigrundlag under den daglige fælles ledelse effektivt til at sikre Marjatta skolehjemmets, bostedernes og værkstedernes drift under samme kvalitetsstandarder, hvilket også understøtter udvekslinger stederne indbyrdes. I dette regime kan visse af de pædagogisk-filosofiske ideer komme til at stivne som dogmer, der ikke bliver belivede af at blive udfordret af nye ideer og andres erfaringer. Dette dilemma søges aktuelt løst ved at åbne seminarierne mod omverdenen og invitere udefrakommende studerende ind, ved at indgå i forskningsfællesskaber og få nye iagttagelser ind på sig selv og gennem aktivt opsøgende samarbejde med andre bosteder.

### Er der plads til ildsjæle, som udfordrer organisationens pædagogiske selvfølgheder?

De tydelige værdinormer og den faste organisations- og ledelsesstruktur har vist sig som en passende ramme for at skabe ensartethed, sammenhæng og professionalisme i det løbende pædagogiske arbejde. Denne linje sikres også gennem organisationens eget uddannelseskoncept for både socialpædagogik og ledelse. Men spørgsmålet er, om disse tydelige strukturer formår at give plads til "ildsjæle", der trives med at skabe nye og egne arbejdsbetingelser. *Skabes der tilstrækkelig plads i organisationen til at udvikle nye*

*tilbud til brugerne, hvis disse tilbud delvist bryder med det gældende værdigrundlag og implicite normer i organisationen?*

F.eks. har det været et tema for en leder (Interview med leder), at Marjatta er domineret af en pædagogisk kultur, der kan gøre det svært at opbygge nye produktionsværksteder (§103), hvor fokus på den håndværksmæssige nødvendighed og markedsmæssige salgbarhed opretholdes, når der på samme tid er fokus på den enkelte brugers læring og sociale deltagelse i fællesskabet. Dette dilemma fik under et interview en leder til at overveje, om man som ledelse skulle arbejde mere målrettet med at invitere folk ind i organisationen, folk der formåede at bryde med eller supplere den herskende pædagogiske kultur på stedet.

### **Hvad er forudsætningen for at skabe eksterne samarbejder i stedet for selv at løse udfordringer?**

Marjatta vælger oftest at løse udfordringer indenfor organisationen i stedet for at indgå i samarbejde med eksterne partnere, der kunne bidrage til organisationen ved at tilføje ny ekspertise og udvide brugernes erfaringshorisont. Faglig udveksling sker i høj grad *indenfor* det brede netværk af pædagogiske organisationer i DK og Europa, der arbejder indenfor samme værdigrundlag. En markant afvigelse herfra er samarbejdet med UCSJ om en pædagog -uddannelse og med RUC om forskning. *Spørgsmålet er dog, om samarbejdet mellem Uddannelsescenter Marjatta og UCSJ også lukker op for praktiske samarbejder med andre socialpædagogiske organisationer, eksterne socialøkonomiske virksomheder eller almindelige virksomheder på en måde, der udvider brugernes livsrum med flere erfaringer fra andre værdihorisonter udenfor organisationens rammer?*

Således fortæller en leder og nogle medarbejdere om problemer, der har været med til at integrere udviklingshæmmede, der ikke er vokset op i Marjattas regi i den interne kultur (Gruppeinterview med medarbejdere). Ved siden af økonomi og administrationen har det sikkert været en af årsagerne til, at Marjattas værksteder næsten udelukkende har brugere, der er bosiddende i organisationen. Tilsvarende kan Marjattas beboere have svært ved at orientere sig i det kulturliv med f.eks. alkohol, som ofte tilbydes på musikfestivaler for udviklingshæmmede. Deraf følger også, at kun få brugere tilbydes værkstedspladser på andre socialpædagogiske organisationer.



## Kapitel 7 Fremtidige muligheder for bæredygtig inklusion

I flere interviews, hvor der indgik ledere, er der blevet spurgt direkte ind til den fremtidige udvikling af Marjattas inklusionspraksis – både i forhold at invitere flere mennesker ind i organisationen udefra og i forhold til at bevæge sig ud af organisationens egne rammer. I det følgende beskrives nogle af ideerne, der rækker lige fra løse ideer til delvist afprøvede projekter.

### 7.1 Forandringer på Bredeshave

#### Fremtiden på Bredeshave med kollegieboliger og Bed & Breakfast?

Der er lige udarbejdet en visionsstrategi for udviklingscenteret, bl.a. om hvordan Bredeshave området kan udbygges mht. mere social inklusion med koncerter og diverse andre ideer, f.eks. arbejdes der konkret for at få renoveret ældre huse til kollegiebolig og gæstebolig betjent af en gruppe, som både gør rent og sørger for at indkvartere gæster, der måske kunne benytte stedet til Bed & Breakfast. Men det diskuteres, om stedet har sin øvre grænse for mere aktivitet, da balancen ml. lokale beboere og udefrakommende skal mestres. En leder mener, at der stadig er mulighed for at skabe nye aktiviteter, hvis man ønsker at bruge weekenden. Det kræver en mindre forandring af de almindelige arbejdsrytmer på Marjatta.

#### Partnerskaber med eksterne kulturarrangører på Bredeshave

Samme leder fortæller om et samarbejde med folkemusikfestivalen 'Musik over Præstø Fjord', hvor de to partnere efter en årrække brød med hinanden. Alligevel er det et godt eksempel på et partnerskab med lokalområdet, der ifølge lederen kan danne præcedens for lignende tiltag i fremtiden:

*"I et samarbejde, så må man jo altid bøje sig ind over hinanden. Der er det jo ikke et spørgsmål om at bestemme over hinanden. Altså hvis vi vil indgå et samarbejde, og sådan har det da også været med hensyn til det musik over Præstø Fjord, så må vi jo gøre det på de vilkår, som vi i fællesskab kan finde ud af. Altså dem og os. Og så var det jo så, at det knækkede på grund af nogle forskellige synspunkter, og også på grund af at de så ville have en langtidskontrakt på ti år, som var lige grænseoverskridende nok. Men altså at der ikke var enighed i vores organisation, til at det skulle være, det var jo så det, der var afgørende for det. Men altså hvis vi ønsker noget for de mennesker her, så må vi jo indgå et samarbejde, som rækker ud over Marjatta, så må vi jo indgå et samarbejde med de partnere, der nu skal indgås samarbejde med, og høre hvad for nogle betingelser, og så må vi melde klart ud, om vi kan eller ikke kan." (Interview med leder 4)*

### 7.2 Værksteder i byområder eller i partnerskaber med andre sociale tilbud

#### Cafedrift i tilknytning til nyt glasmuseum i Præstø?

Der har også været diskussioner, om man inde i Præstø skulle indgå i et samarbejde med kommunen om en gammel jernstøberi-gård, hvor der er planer fra lokal side om at etablere et glasmuseum. Tanken er, at der i tilknytning til museet også skal oprettes en café, som Marjatta kan byde ind på med nogle flere arbejdspladser og derfra servicere lokalbefolkningen. Der er også andre muligheder for at oprette værksteder som et slags bindeled mellem Præstø by og Bredeshave, idet den geografiske afstand gør det svært for flere spontane møder med lokalbefolkningen.

*”Men så tænker vi selvfølgelig, jamen bosteder i en by, både oppe ved Stevns og her og i forhold til Sofiegården ved Næstved og i Næstelsø, at man går direkte ud i lokalsamfundet med boenheder og med værksteder. Det er næste skridt. Man kan ikke blive ved med at bygge det her op og gøre det mere og mere, man vil automatisk bevæge sig udad. Ikke bare fordi samfundet har inklusion, men fordi det vil være en naturlig følge af den stil eller den udvikling, der har været i de senere år. Så kommer det derhen” (Interview leder 1).*

### **Bageri med gadesalg i Præstø?**

Direkte adspurgt om vejen derhen fortæller en anden leder, at han anser et værksted i Præstø med tilknyttet forretning for at være en tryk begyndelse på en proces, hvor organisationen bevæger sig ud over sine givne rammer og koncepter. Det kunne f.eks. være et bageri med kvalitetsbrød. Samtidig oplever han nogle udfordringer i Marjattas kultur i forhold til at skabe et værksted, hvor man prioriterer produktet og salgbarheden lige så højt som brugernes arbejdsproces. Han overvejer, om det kunne være en anledning til at bryde med et princip om, at brugerne skulle kunne deltage i omkring 80 % af arbejdsprocesserne. Denne forskydning af fokus kan f.eks. ske ved, at man ansætter folk med en ikke-pædagogisk baggrund. Det kunne også ske ved, at man samarbejder med etablerede virksomheder udenfor Marjatta. Men det er et svært dilemma, da brugernes trivsel er og bliver det centrale:

*”Det vi kan på Marjatta er at yde en specialpædagogisk bistand. Når vi har inkluderende værksteder, så er vores princip sådan, at vi sætter beboerne i centrum og kigger på hvilket udviklingspotentiale de har, hvilket arbejde, der ville være meningsgivende. Og så bygger vi et værksted op omkring. Og da kunne man lave et partnerskab, hvor der er nogle, som har det landbrugsfaglige eller det hotelfaglige eller det servicefaglige i centrum, som Marjatta kunne knytte den socialpædagogiske ekspertise til. Så har vi et partnerskab, hvor der mødes to forskellige kompetencer. De kompetencer som Marjatta har behov for, det er at kunne drive en virksomhed, som er økonomisk bæredygtig. Det er det vi efterlyser ved en samarbejdspartner.*

*Den anden mulighed er, at vi selv påtager os opgaven. At vi ansætter folk, som er fagligt kompetente. At vi har et bageri her, og så skal vi køre det et halvt år, så det fungerer, og så bygger vi langsomt om med de socialpædagogiske kompetencer. Det synes jeg er interessant ved Østagergård: Først kommer det landbrugsfaglige og derefter kommer det pædagogiske” (Interview med leder 2).*

Dertil kommer, at realisering af et bageri fordrer en del kapital til at drive det med tilknytning af bager og støttepersonale uden at være sikker på den store indtægt.

### **Flytte eksisterende værksted ind i et bymiljø med gadesalg?**

Ifølge en leder er der overvejelser om at flytte et eksisterende værksteder fra et landområde og ind i et byområde, hvor der vil være en større berøringsflade med kunderne og livet i byen:

*”Og så laver man nogle værksteder der, hvor folk kan komme fra byen direkte og købe noget.. Og så skal værkstederne måske flyttes dertil, for nu ligger de lidt for langt ude på landet. nu er det sådan set lidt udspillet, og vi bør måske egentlig finde alternative steder. Og så skal man lave værksteder inde i byerne, så folk kan gå direkte fra gaden ind og se, hvordan der bliver arbejdet.” (Interview med leder 1)*

Således fortæller ovenstående leder, at der allerede har været forhandlinger om et konkret sted i Præstø, der dog viste sig at være for omkostningskrævende at sætte i stand.

### Partnerskaber med andre beskyttede værksteder eller socialøkonomiske virksomheder?

En anden leder ser det også som en mulighed, at skabe partnerskaber med andre beskyttede værksteder § 103 og § 104. Marjatta har således ca. 130 beskyttede værkstedspladser, der godt kunne besættes med brugere fra andre bosteder, hvis Marjattas egne beboere ønskede at arbejde udenfor organisationen. Men som det blev vist i dilemmaafsnittet, så har der ikke været mange fortilfælde, hvor man har tilbudt værkstedspladser til brugere fra andre bosteder, da det betyder et større klimaskifte for Marjattas og andre bosteders brugere. Det ville i så fald kræve en aktiv brobygning mellem kulturen udenfor og indenfor Marjatta.

Der er også mulighed for, at man kunne udvikle et nyt værksted i samarbejde med et andet socialpædagogisk tilbud eller en socialøkonomisk virksomhed, der har andre ressourcer end Marjatta. En anden leder er også åben for denne ide, men det ville i så fald kræve, at Marjatta fik mulighed for at sætte sit eget præg på værdier og kvaliteter i værkstedet:

*”Det er vigtigt, at vi har noget, hvor vi selv får lov at præge det, og hvor vi selv får lov til at lægge vores værdigrundlag ned over det og den kunstneriske æstetik og alt det her, det tror jeg, at det er altafgørende for at vi kan blive ved med at levere de produkter, som vi gør. Det skal ikke være at hive en standard-ting ind, og så laver vi lige i øvrigt også det, eller uddanner nogle til tømrer, eller hvad det nu måtte være. .. Jeg synes faktisk, at tanken er enormt spændende, at lave sådan noget der og i samarbejde med nogle andre, men det er vigtigt, at vi holder fast i vores værdigrundlag” (Interview med leder 3).*

### 7.3 Et bofællesskab i Præstø?

En leder fortæller, at hvis der først er skabt en base i form af et værksted i Præstø, så vil det være mere oplagt at etablere et bofællesskab i nærheden, da det er med til at skabe et levende socialt miljø for brugerne i byen. Det er nemlig vigtigt for Marjatta, at man ikke blot skaber lommer af ensomhed for brugerne. Men han ser samtidig to udfordringer ved et sådant bofællesskab med selvstændige lejligheder midt i et bymiljø. For det første oplever han ikke, at forældre og pårørende viser interesse for denne boform, og for det andet skulle det i givet fald være brugere, som er visiteret under §85, hvilket er de færreste på Marjatta. Han fortæller, at meget få af Marjattas beboere umiddelbart udtrykker ønsker om at bo alene i byen, så i givet fald skal der nok være tale om et større opgangsfællesskab med f.eks. 6 selvstændige lejligheder. Det ville i hans perspektiv være interessant, hvis dette forskningsprojekt kunne være med til at skabe workshops, hvor de unge brugere kunne udtrykke mere differentierede ønsker for fremtiden. Så kunne der skabes en synergi mellem deres ønsker og udviklingsprojekter.

En anden leder peger på, at beboernes ønsker også er påvirket af medarbejdernes vaneforestillinger om, hvordan Marjatta plejer at skabe bofællesskaber. Faktisk var Marjatta på et tidspunkt tæt på at købe et hus i Præstø, der kunne have fungeret som et opgangsfællesskab:

*”Selvfølgelig kan man da lave et fællesskab i Præstø. De behøver da ikke bo herude. Det er kun medarbejderne, der har den vaneforestilling. Og det formidler de jo så også til beboerne, som så også får den vaneforestilling. Hvis man laver noget, som er spændende og godt på en lidt anden måde, vi har jo allerede peget på et hus, som jeg synes vi skulle købe... Jeg kunne bare ikke få opbakning for det.” Og der kunne have boet otte, eller syv eller otte, hvis det var blevet sat i stand. Og så kunne de jo fx have boet der.*

*Der er sådan en have udenom, så det ligger lidt, altså det er i byen, men alligevel havde et en lille smule for sig selv” (Interview med leder 1).*

#### **7.4 Ny samlet vision?**

Den samme leder oplever, at Marjatta står ved et nyt skel, hvor den nuværende form er ved at være fuldt realiseret. Derfor er der brug for en ny vision, der overskrider de nuværende rammer – både geografisk og i forhold til den gældende inklusionspraksis:

*”Nu er Marjatta ved at være med den funktion, som det kan have, for dem der ønsker det. Så skal der skabes en ny vision, og kommer der ikke en ny vision, så bliver det jo bare stående ved det gamle. Der er nødt til at være en eller anden drivkraft. Og den kan meget gerne ligge uden for Marjattas nuværende rammer” (Interview med leder 1).*

Ifølge lederen hænger denne nye visionsproces også sammen med et generationsskifte, som er undervejs blandt ledelsen i organisationen.

## 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 ungdoms- og voksenmiljø, som undersøgelsen har taget udgangspunkt i, bærer præg af en gensidig hensyntagen, der ofte 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 Marjatta's beboere at være i interaktion med borgere i det omgivende samfund, hvor begge parter kan berige hinanden på en konstruktiv måde.

Samtidig er der tale om, at en "pædagogisk bevidst valgt eksklusion" fra normalsamfundet, som opholdet i et pædagogisk formet socialt fællesskab implicerer, kan føre til inklusion på et andet niveau end den konkrete fysiske samfundsdeltagelse fx ved at bo i egen lejlighed og sætte varer på plads i et supermarked. I kraft af, at sociale tilbud lægger vægten på bestemte værdifællesskaber, vil der være tale om en opdragende eller "normaliserende" praksis. Det kan tage form som bo-træning eller uddannelse i retning mod et erhverv, som til en vis grad måles ud fra normalfundets præmisser. Det afgørende er dog, at både anbringelsen i en beskyttende social ramme og en opdragende 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, forretningssans 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.

### **Marjatta som livslangt bo -, leve-, lærings- og arbejdsfællesskab for inklusion**

I 1953 blev Marjatta etableret i det små af en gruppe pionerer med baggrund i Rudolf Steiners helsepædagogiske tanker om mennesker med handicaps. Først blev der etableret et fællesskab på en biodynamisk gård, der fungerede som minisamfund i lighed med et familieforetagende. Stedets økonomiske eksistens afhang af bidrag fra forældre, da der ikke var offentlig finansiering på daværende tidspunkt. Marjattas humanistiske tilgang var på samme tid et bidrag til at igangsætte en afinstitutionisering og udgjorde som sådan et modtræk mod inhuman behandling af mennesker og et tidsopgør på et område, hvor mennesker med funktionsnedsættelser blev internerede på store special- og totalinstitutioner. Beboere og ansatte på Marjatta deltog i arbejdet på omkringliggende gårde, når der var brug for det, og indgik derved i en gensidig udveksling af ydelser med lokalbefolkningen.

Siden har Marjatta vokset sig stort og multifunktionelt i tæt samspil med myndigheder og relevante partnere, og indgår i dag som et tilbud, der er finansieret ved offentlige midler suppleret med tilskud fra private fonde. Fællesskabet på Marjatta tager stadig udgangspunkt i et helsepædagogisk idegrundlag for dets funktion som leve-, uddannelses- og arbejdsmiljø, og det bygger fortsat på biodynamiske og bæredygtige principper for dyrkning af afgrøder, kvæghold og livsførelse. Gennem et mangeårigt arbejde med professionalisering af ledelsesstruktur, intern kommunikation og værdigrundlag er der i dag skabt en anden organisatorisk ramme omkring arbejdet. Det understøttes gennem pædagogisk uddannelse af medarbejdere på organisationens eget uddannelsescenter i samarbejde med UCSJ.

I denne ramme orkestreres en række forskellige former for fællesskaber i uddannelse, bosteder og arbejde, hvor uddannelse heri ses som forudsætning for at kunne indgå i inkluderende udveksling med omgivelserne. Der er fortsat udveksling med omgivende lokalsamfund i det små: f.eks. via praktikpladser for STU-elever i lokalmiljøet, og omvendt skoleelevers ophold i praktik på Marjatta. Marjatta er nu i en proces, hvor de afsøger nye måder at udvikle bæredygtig inklusion, dvs. rammer for at beboere kan leve, bo og arbejde som frivillige eller lønnede udenfor institutionens rammer, og hvor lokalbefolkningen i tiltagende grad kan inkluderes ved at være deltagende i fællesskabet som kulturbrugere, frivillige og handlende af fødevarer og kunsthåndværk på Marjatta. Det kommer aktuelt til udtryk gennem et nybygget kulturhus med teater, musik og foredrag, café og butik, julebasar, gårdsalg m.m.

### **Interne inklusionspræmisser og -praksis**

På Marjatta eksisterer et særligt samfund, et fællesskab for mennesker med udviklingshæmning, hvor børn kan komme fra de er omkring 7 år og kan blive boende og få støtte til at udfolde et hverdags- uddannelses- og arbejdsliv. De bor på bosted, hvor de indgår i et livslangt leve- og bofællesskab med stedets øvrige børn og voksne. De mindre børn går på skolehjemmet, de ældre kan blive elever på STU-uddannelse og komme i arbejdspraktik, og voksne udviklingshæmmede kan arbejde på stedets beskyttede arbejdspladser.

Marjatta er samlet set en stor institution, der har bygninger flere steder på Sydsjælland. Mange af medarbejderne har været på Marjatta gennem mange år, og de kan uden at overdrive betegnes som ildsjæle; de brænder for stedets antroposofiske værdier, der ligger til grund for stedets syn på mennesker og natur. De fælles værdier fungerer både på indre og ydre planer. Værdierne er i fokus for livet i fællesskaber, for det pædagogiske arbejde med at lede og danne stedets beboere og elever - og for det praktiske arbejde med at bygge huse og dyrke jorden. Stedets nuværende fællesskab og pædagogik er et resultat af en bevidst kærlig og fast relations-pædagogisk indsats, der magtes i kraft af at hvile på fælles filosofiske værdier om mennesket og livet, som indfældet i og betinget af universet som natur og bevidsthed. Dertil kommer en innovationsevne i at udvikle nye projekter i samklang med samtiden, udvide boligområder, opspore fonde til anlæg og drift, og udvikle kunstneriske, uddannelsesmæssige og forskningsrettede tiltag.

### **Relationen til naturgrundlaget som integreret del af pædagogikken**

Marjattas værdigrundlag kommer også til udtryk på et materielt plan, og fysiske rammer etableres både ud fra økologiske principper i placering og materialevalg. Bygninger bliver bygget i naturmaterialer og opføres ud fra arkitektonisk æstetiske overvejelser til anvendelse af bygninger, der er grundlag for stedets funktioner som bo-, leve- og arbejdsrum og steder. Bygninger fremstår i en særlig byggestil og er kunstnerisk udsmykkede. Det store fokus på kunst ses ved, at bygninger gives særlige former, farver og udsmykning indvendigt og udvendigt. Alt sammen har som mål at de skal være sunde og smukke boliger at leve sammen i.

De fælles værdier danner også en stærk strukturel ramme for produktion i form af biodynamisk, bæredygtigt landbrug med korn og dyrehold, gartneri med dyrkning af grøntsager og forarbejdning af fødevarer fra landbrug og gartneri. Nærheden til sansekvaliteter gennem naturerfaring og kreativt arbejde udgør en vigtig sparringspartner i pædagogiske udviklingsforløb. Heri integreres nærheden til naturens rytmer og relationer til dyr som uproblematisk sociale "partnere".

Naturens rytmer genfindes også i stedets særlige gentagelser i døgn- og årstidsbestemte rytme - der ligger i hverdagens gentagne ritualer som morgensamling med sang og musik og med fælles fremsigelse af ugens vers, før dagen starter, giver opmærksomhed og fællesskabsfølelse. Fremsigelse af bordvers før hver gruppe indtager måltider i løbet af dagen, skaber en pause i snak og aktiviteter, og sikrer at alle er i nuet for at kunne spise sammen – og på samme tid.

### **Bostederne som arnested for fællesskabsdannelse og inklusionskompetenceudvikling**

På bostederne lever medarbejdere og beboere tæt på hinanden, og medarbejderne fungerer derved som rollemønstre for adfærd, og deres pædagogiske bestræbelser går på, at skabe nærhed og opmærksomhed og trygge rammer for et fællesskab, hvor den enkelte trives både på egne og fællesskabets præmisser. Der opstilles faste rytmer med spise- og sovetider på et bosted med fælles ansvar for praktiske opgaver, opstille

rytmer og regler for samvær og pligter, så beboerne oplever ligeværd og tilhørsforhold. Bomiljøer udgør på denne måde et fælles ansvarsområde, for at samvær og pligter fungerer, hvor brugerne lærerat indgå i værdige relationer til hinanden. Ved at øve dette i relation til mennesker de kender i et trygt og overskueligt rum, lærer beboerne at kunne agere hensigtsmæssigt også i sammenhænge udenfor fællesskabet, f.eks. når de går på café og besøger andre steder i lokalsamfundet.

Gennem det fælles værdisæt lægges vægt på både en særlig omgangstone, en respekt og accept af hinandens forskelligheder, og der lægges vægt på, at livet foregår som en særlig rytme. Rytmen udgør basis, og er medvirkende til at beboere og medarbejdere kan trives, og har betydning for at det fælles liv på bosteder, i skoleregi, på arbejdspladser på Marjattas småværksteder, (køkken, butik, naturarbejdspladser, gartneri og landbrug) - kan udfolde sig. Den fælles rytme har en central funktion ved at være strukturerende for beboeres og medarbejders hverdag, skole- og arbejdsliv på og udenfor Marjatta. De fælles strukturer ses i skematisk orden og organisering af hverdags-, fritids- og arbejdslivet, hvor ensartede rytmer skabt ved cirkulære gentagelser strukturerer livet og gentages i stedets fastlagte fejring af de årtidsbestemte fester, basarer og teaterforestillinger, hvor forældre og mennesker i lokalsamfundet inviteres til at være deltagende. Marjatta benævner deltagelse i fejring og kultur - fra mennesker udefra i lokalsamfundet - som omvendt inklusion.

### **Pædagogisk dobbeltkompetence mellem pædagogik, håndværk og kunst**

Ca. halvdelen af medarbejderne på Marjatta har en helsepædagogisk eller almen pædagogisk uddannelse, andre har dobbeltkompetencer ved at mestre et håndværk, landbrug mm. Mens fokus på de fleste værksteder er på at få arbejdet til at blive meningsfuldt for brugerne, er der en tendens til at virksomhedsdriften i nogle produktionsværksteder får mindre opmærksomhed. Marjattas ledelse overvejer at give mere opmærksomhed til det håndværksfaglige i nogle værksteder.

En vigtig dimension er, at det kunstneriske/æstetiske anses for at være en vigtig medarbejderkompetence. Arbejdet med kunstneriske processer beskrives som et centralt pædagogisk redskab, som både understøtter udviklingen brugernes udtryksevne og giver et særligt rum for at understøtte gensidigt anerkendende relationer.

### **Inklusion og eksklusion**

Fællesskabet med et rummeligt og inkluderende miljø er ikke kommet af sig selv, historisk set har der ligget mange års arbejde på mange fronter og mange 'kampe' både økonomisk, politisk, uddannelsesmæssigt, værdi- og arbejdsmæssigt bag. Fællesskabet hviler på traditioner, stedet har opbygget gennem en lang årrække som community.

Strukturerer skaber fællesskaber i forskellige kontekster og giver sammenhængskraft, hvilket er med til at skabe en kultur, der er rummelig og inkluderende internt i fællesskabet. Udfordringen heri kan være, at beboerne er flyttet fra barndomshjem til et bosted på Marjatta, hvor oplæring til fællesskabets fælles værdier både er en inklusion i et nyt internt fællesskab, og en eksklusion fra en del af de værdier, der hersker i det omgivende samfund (fx X-faktor og alkoholkultur). Brugere har brug for at lære, opdrages og dannes til at beherske både Marjattas og samfundsmæssige værdier, for at kunne begå sig internt og eksternt. Det bliver synligt, at der kan være udfordringer heri, når elever på STU, der ikke er vokset op på Marjatta, har vanskeligere ved at tilegne sig uddannelsens rytmer og normer. På samme måde kan det være udfordrende for unge, som er opvokset på Marjatta at være i praktik på arbejdspladser udenfor, hvor

andre rytmer og normer end dem, de kender, dominerer. I forhold medarbejderne kan der være en tilsvarende udfordring med at skabe en bevidst sammenhæng mellem tidens almene pædagogiske tendenser og stedets særlige pædagogiske værdigrundlag, hvilket ledelsen har sat fokus på gennem samarbejdet med UCSJ om uddannelse og efteruddannelse.

Ledelse og medarbejdere på Marjatta problematiserer, at der er en tendens til, at stedet lukker sig omkring sig selv. Motivationen for at deltage i dette projekt er bl.a. at synliggøre denne problematik, og på den baggrund igangsætte tiltag, som kan åbne for øget bæredygtig inklusion internt og eksternt.

## 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>
- Foucault, Michel (1972 (2003)): *Galskabens historie i den klassiske periode*, Det lille forlag.
- From, Ditte-Marie, J. Holm, K. Kristensen og H. Sørensen (2013): *Sundhedsfremmende pædagogik i hverdagskulturen*, RUC
- 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): *Invester 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](http://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 & Dybbro, 2012 (Sundhedsfremme i et kritisk perspektiv)

Olesen, Torben (2013): "Marjatta er sat i verden for børnenes skyld – pejlemærker og milepæle – strejflys over Marjattas historie" i *At ville livet*, Marjatta.

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/>