



LEDESTJERNENS faglige grundlag

Ved psykolog Steen Hilling (SH)

Undertegnede er bedt om et nuanceret fagligt oplæg om Ledestjernens STU, beskæftigelse & botilbuds praksisrettede formål og pædagogik.

Indholdsfortegnelse

DEL 1: Målgruppens forudsætninger og krav til faglig, personlig, social og kulturelle udvikling.

- Psykologisk undersøgelse af 11 unge STU/FGU elever (SH, 2020-21) s. 2
- Den nyeste forskning fra CeFU (2022) s. 3
- Epinion undersøgelsen (2022) s. 3
- Faglig opsamling s. 4

DEL 2: Ledestjernens tilbud matchet med de unges behov.

- Hvordan sætter tilbuddet mål for borgerne & Hvordan følger tilbuddet op på de fastsatte mål og dokumenterer målopfyldelsen? s.6
- Hvilke problemer skal løses ift brugergruppen af unge/voksne? S.7

DEL 3: Krav til Ledelsesteamet

- Værkstedernes opbygning og metodiske tilgange i forhold til de unge på Ledestjernen s. 10
- Opsamling af værkstedstilbuddene s. 12
- Fokus på Ledestjernens ledelsesteam s. 12
- Afrunding s. 13

Litteratur s. 13

Steen Hilling CV

Se: <http://www.munkholm.cc/om-munkholm/kompetencer/steen-hilling/>

DEL 1

Målgruppens forudsætninger og krav til faglig, personlig, social og kulturelle udvikling.

Der benyttes her de mange psykologiske singlecase rapporter fra min psykologiske praksis om netop denne elevgruppe. Unge, der ikke magter deltagelse i en Folkeskole, men egentlig gerne vil deltage i at lære. Dette ses i de mange tiltag disse unge har frekventeret fx Produktionsskoler, efterskoler, mange praktikker, enkeltfag på VUC ol. Der er forskningsmæssig stor interesse for at skabe indsigt om elevgruppen. Alene titlen på sidste udgivelse i CeFU, Center for Ungdomsforskning: (www.cefu.dk) "Mistrivsel i lyset af tempo, præstation og psykologisering – om udsathed i ungdomslivet"¹. Børn og unges mistrivsel er stor og voksende. Tallene fra CeFU viste, at ca. halvdelen af 16-24-årige oplever mistrivsel. BUPL's undersøgelse fra 2022 viste, at et flertal af pædagogerne oplever, at børns mistrivsel er stigende. 68 procent vurderer, at der ikke er ressourcer nok til at understøtte børn/unge med behov for en specialpædagogisk indsats, og 91 procent vurderer, at indsatser for børn/unge med særlige behov tager så mange ressourcer, at det går ud over arbejdet med de øvrige børn/unge.

Psykologisk undersøgelse af 11 unge STU/FGU elever

Fra undertegnede psykologiske undersøgelser ses, at de 11 unge i alderen 15 år til 23 år som er henvist til vurdering ift. optagelse på STU/FGU udviser en meget konkret tænkning og begavelse. Dette betyder i deres hverdag, at de viser omtanke-udfordringer og manglende fleksibilitet i deres læring og tænkning. De scorer i WISC/WAIS-IQ test fra 68 til 84 IQ point, hvilket betyder, at de placerer sig i en grå-zone mellem normalområdet og specialklasseområdet. De beskrives af lærerne som nogle, der magter noget og så på andre områder, kan falde helt igennem fagligt. De udviser altså omfattende læringsproblemer. Derudover konstateres at de unge har persontræks- (adfærds-)problemer med overvægt af indre aggression, afmagt og overfølsomhed, samt omfattende sociale problemer. Størstedelen af de unge udviser en konkret tænkning og har derfor svært ved at konsekvensberegne i situationen. Deres marginalisering er analyseret og viser:

Hvor alvorlig er de 11 unges marginalisering?

Der er her anvendt en risiko- og marginaliseringsanalyse (Per Schultz Jørgensen skemaet fra ungePAS-systemet):

Tabellen ser ud som følger:

Marginaliseringsanalyse N=11 i %

alvorlig risiko	38%
moderat risiko	48%
ingen risiko	14%

Det er ganske alvorligt, at der samlet ses 86% af de unge, der udviser en alvorlig og moderat marginalisering, dvs. at de svært vil kunne sige fra fx i "gode" tilbud af kriminel karakter og/eller at være afprøvende på et misbrug. De vil ej heller magte at svare på det relevante spørgsmål: hvordan vil du gerne undervises? Sådanne spørgsmål har de ikke erfaring med, og heller ikke evnerne til at overveje på. Så svaret bliver ofte, at de gerne vil have noget mere dansk, for det er jeg ikke så god til.

Så mere af det, som i forvejen ikke er lykkedes.

¹ Noeme Katznelson, Mette Pless, Anne Görlich (2022): Mistrivsel i lyset af tempo, præstation og psykologisering – om udsathed i ungdomslivet". Udgivet af CeFU, AAU.dk

Samlet set viser de unge i mine undersøgelser basale tænkingsproblemer, læringsproblemer, og har udviklet en række persontræk med overfølsomhed. Ligeledes ses at de i sociale sammenhænge ofte falder igennem. Der skal tilføjes, at de psykologiske undersøgelser ofte fanger op på de unge, der har det meget svært. Alligevel bør denne gruppe vel også have et relevant ungetilbud.

Fokus drejes nu mod: hvad kan der så gøres ift. de unge, der har omfattende vanskeligheder. Det drejer sig om ca 5.500 unge, ses af statistikken om ungdomsuddannelserne fra Undervisningsministeriet (STU).

Der inddrages vejledninger fra CeFU (Center for Ungdomsuddannelser, AAU) samt en Epinion undersøgelse af Best practice for STU området. (Undervisningsministeriet, 2019).

Den nyeste forskning fra CeFU (2022) viser (note 1, s. 176-181)

4 kritiske pointer for unges marginalisering og mistrivsel:

1. Den tiltagende acceleration, præstation og psykologisering

Begreberne dækker over, at der hos den unge, skal være fremdrift og fart i tingene ("acceleration") – i hverdagen, i den skole man nu er i og i det liv man nu har. Præstation dækker over de krav, der hele tiden stilles til at klare sig i uddannelsessystemet, i sociale sammenhænge og i sin hverdag.

Psykologisering, dækker over, at den unge, skal have en viden om sig selv, både på et indre personligt plan og også ift. sin egen mentale balance. At kunne svare på hvem man er og have aktive redskaber til at fx dæmpe sin egen stress.

2. Unges mistrivsel fremmes både implicit og eksplicit

Der arbejdes gerne med fx at de unge skal kunne "mærke sig selv", de udsættes for flere test med nye læringsmål, krav om hurtigere gennemførelse og der skabes mindset for indsigt i humør og motivation gennem teknologier, fx mindfulness og positiv psykologi.

3. Mængden af acceleration, præstation og psykologisering

De unge oplever et overvældende pres. Det handler ikke altid om de enkelte faktorer, men ofte om summen af svære ting. Så at forny, prioritere og balancere mellem sammenhænge kan altså blive for meget. Det skaber angsten for at brænde sammen.

4. Risikoen for ikke at være med og udstødelse

At opleve tryghed og tilhør er her vigtigt. Så angsten for ikke at tilhøre fællesskabet skaber social eksklusionsangst.

Samlet set ønsker de unge i ovenstående projekt at der er autentiske voksne til stede, når de har behov for hjælp. Gerne en professionel støtte med kontinuitet i hjælpen. (s. 190-191)

Fra Epinion undersøgelsen peges på en række kritiske forhold for de unge i STU tilbud.

1. Inddragelse af den unge og forældrene anses for meget vigtig, både i opstarten og i STU forløbet. Dette tiltag skal sikre at der skabes medejerskab.
2. Koordinering i kommune og med institutionerne. Særligt ses jobcentre som vigtige aktører og de tilknyttede mentorer og vejledere. Dette tiltag skal skabe et løbende overblik hos den unge, så de ikke føler sig opgivet.

3. Målrettet praktik. Formålet er her både afklaring af den unges kvaliteter samt den dannelsesproces der ligger i at begå sig i en praktik frem mod et job. Det anbefales at der er en fast praktikkonsulent på uddannelsen.

Ovenstående vejledende tiltag skal ses i lyset af at der er et frafald på 17% - 20% af de unge og at der ser ud til, at de ikke efter 15 måneder er kommet i anden uddannelse eller beskæftigelse.

Undersøgelsen (Epinion) forklarer dette med en høj til middel social funktionsnedsættelse. Denne er sammensat af en kognitiv funktionsnedsættelse, så den konkrete tænkning slår igennem på den sociale parameter. Det drejer sig om min. 55,1% til max. 85,6% af de unge.

Dette område – den sociale funktionsnedsættelse, må betragtes som særlig problematisk hos de unge STU elever.

Efter en gennemgang af direkte elev cases, forskningsundersøgelser fra AAU (CeFU) samt Epinion (Undervisningsministeriet) skabes der en faglig opsamling.

Faglig opsamling

De psykologiske undersøgelser viser ift. STU-elever & FGU-elever (SH):

Caseundersøgelserne viser: de 11 undersøgte unge viser en IQ i området 68 point til 86 pointsvarende (normalen 85 point til 110 point). En score der indikerer at de unge placerer sig i specialklasseområdet og derunder. Mere specifikt viser de basale tænkingsproblemer, læringsproblemer, og har udviklet en række persontræk med overfølsomhed – både emotionelt og aggressivt. Ligeledes ses, at de i sociale sammenhænge ofte falder igennem på grund af manglende erfaringer.

De forskningsmæssige analyser viser for gruppen af unge i mistrivsel:

Undersøgelsen (Epinion, 2017) forklarer dette med en høj til middel social funktionsnedsættelse. Denne er sammensat af en kognitiv funktionsnedsættelse, så den konkrete tænkning slår igennem på den sociale parameter. Det drejer sig om min. 55,1% til max. 85,6% af de unge. Dette område – den sociale funktionsnedsættelse, må betragtes som særlig problematisk hos de unge STU elever.

Cefu undersøgelsen fokuserer på en række socialpsykologiske problemfelter, hvor de unge oplever afmagt.

DEL 2

Ledestjernens tilbud matchet med de unges behov

Beskrivelse af målgruppen

Ledestjernens botilbud er for unge der kan profitere af en afstemt og autonomistøttende pædagogik, i et trygt miljø med ligestillede unge, med henblik på at udvikle sig til et mere selvstændigt voksenliv.

De unge på Ledestjernens botilbud har ofte en historik med ensomhed / mobbeproblematikker, og har haft svært ved at finde plads og værd i et fællesskab. På grund af opvækstvilkår, diagnoser og andre udfordringer har de unge et moderat behov for socialpædagogisk støtte og strukturerede rammer for at sikre en god personlig og social udvikling samt selvstændiggørelse.

Fælles for de unge er, at de kognitivt befinder sig inden for eller lidt under normalområdet. De unge har en sådan grad af tilknytningsevne, at de kan profitere af den relationspædagogiske tilgang, som er centralt i Ledestjernens DNA.

Ledestjernen er ikke for unge med et aktivt misbrug, eller unge med udadreagerende adfærd som en integreret del af deres handlemønstre.

Ledestjernen tager imod unge med diagnoser, såfremt den unge passer inden for ovenstående kriterier. Vi har således viden om og erfaring i at skabe udviklende indsatser for unge med

- Tilknytningsforstyrrelser
- adfærdsforstyrrelser
- -personlighedsforstyrrelser
- -autismespektrumforstyrrelser

Ved visitation er vi altid meget opmærksomme på både at vurdere vores muligheder for at yde kvalificeret støtte til den unge, men i lige så høj grad også at vurdere om den unge forventes at kunne indgå i den eksisterende ungegruppe.

Metoder

Jeg-støttende samtale

Low Arousal

Faglig tilgang

Relationspædagogisk tilgang

Social læringstilgang

Anerkendende tilgang

STU- og beskæftigelsestilbuddet samarbejder helhedspædagogisk med botilbuddet og vice versa og rummer derfor dels den samme målgruppe som botilbuddet og målgrupper stødende umiddelbart op til den, fx:

- unge på vej i botilbud
- unge, som bor hos forældre, men tilhører målgruppen i øvrigt

- unge, som unge i egen bolig
- unge i Ledestjernens selvstændige boliger med støtte
- unge i fleksjob i socialøkonomisk virksomhed tilknyttet Ledestjernen
- unge i beskæftigelsestilbud i socialøkonomisk virksomhed tilknyttet Ledestjernen

I botilbuddet og de egne boliger ses også unge, som er tilknyttet FGU. Der ses i målgruppen i udpræget grad socialt samvær mellem FGU- og STU elever i fritiden. Det ses også, at unge, som tidligere var på STU, nu er på FGU. Og omvendt, når der er frafald fra FGU-målgruppen.

Hvordan sætter tilbuddet mål for borgerne & Hvordan følger tilbuddet op på de fastsatte mål og dokumenterer målopfyldelsen?

Kontaktpersonen har en løbende dialog med den unge omkring målene.

Udviklingsplaner opdateres på alle personalemøder.

Hver 3 måned, er der en grundigere gennemgang af udviklingsplanen i sin helhed. Forud for denne gennemgang har den unge og dennes kontaktperson evalueret på målene i en skala fra 1-5, fra borgerens perspektiv, og fra personalets. Disse data indsættes, således at man visuelt kan følge udviklingen over tid (Spindelvæv)

Formål & metoder	Tilsynets vurdering	Fag-faglige analyser DEL 1	Krav til ledelse/ personalet/ temaerne	Evaluering af SH
Målgruppen er borgere i alderen 15 - 30 år med personlighedsforstyrrelse, tilknytningsforstyrrelse, autismspektrumsforstyrrelse, opmærksomhedsforstyrrelse.	Fonden for Ledestjernens botilbud er for unge der kan profitere af en afstemt og autonomistøttende pædagogik, i et trygt miljø med ligestillede unge, med henblik på at udvikle sig til et mere selvstændigt voksenliv.	Samlet set ønsker de unge i ovenstående projekt at der er autentiske voksne til stede, når de har behov for hjælp. Gerne en professionel støtte med kontinuitet i hjælpen.(s. 190-191)	Der dokumenteres i Planner4You dagligt hvordan, der er arbejdet med de unges individuelle mål. Samarbejde kræver, at fungerende organisationer i et givet omfang er bevidste om egen autonomi og deler oplysninger med andre partnere. Dette fremmer samarbejde med byens skoler, fritidsliv og forretningsliv.	Der konstateres klarhed om målgruppernes behov med tydelige rammer, fx målstyring for den unge. Der er overensstemmelse mellem DEL 1s faglige anvisninger, fx ønsker de unge i ovenstående projekt at der er autentiske voksne til stede, når de har behov for hjælp. Gerne en professionel støtte med kontinuitet i hjælpen.(s. 190-191)

	<p>De unge på Ledestjernens botilbud har ofte en historik med ensomhed / mobbeproblematikker, og har haft svært ved at finde plads og værd i et fællesskab. På grund af opvækstvilkår, diagnoser og andre udfordringer har de unge et moderat behov for socialpædagogisk støtte og strukturerede rammer for at sikre en god personlig og social udvikling samt selvstændiggørelse. Fælles for de unge er, at de kognitivt befinder sig inden for eller lidt under normalområdet. De unge har en sådan grad af tilknytningsevne, at de kan profitere af den relationspædagogiske tilgang, som er central element i Ledestjernens DNA.</p>		<p>Hver 3 måned, er der er grundigere gennemgang af udviklingsplanen i sin helhed. Forud for denne gennemgang har den unge og dennes kontaktperson evalueret på målene i en skala fra 1-5, fra borgerens perspektiv, og fra personalets. Med udgangspunkt i de unges handleplaner/ bestillinger, og i samråd med den unge udarbejdes der en udviklingsplan ved indskrivning, hvori det fremgår hvilke mål der vurderes at være for den unge. Sammen med den unge sørger kontaktpersonen for at udviklingsplanen hele tiden har 3-5 aktive, og konkrete mål, der er i fokus i en periode. Efterhånden som vores kendskab og relation til den unge forstærkes, kvalificeres målene.</p>	<p>De unge skal opleve egne fremskridt, og skal kunne redegøre for deres nye kompetencer. Et relevant krav i de tre undersøgelser og ift forældrene og forvaltningen.</p>
--	--	--	---	---

Der ses en klar overensstemmelse mellem Ledestjernens formål og intervention ift at kompensere og overkomme de unges problemer samt skabe en relevant og givende udvikling – læringsmæssigt, personligt og socialt samt kulturelt. Der kan også forventes at de unge selvstændigt kan beskrive egen udvikling ift forældre og forvaltning.

Hvilke problemer skal løses ift brugergruppen af unge/voksne?

Med baggrund i de gennemførte analyser af sammenlignelige unge, ses 3 overordnede problemstillinger. Der skal kompensere og udvikles på den unges **læringsmodeller**, den unges **personlighed** så de adfærdstræk, der blokerer fx aggression eller overfølsomhed, ringe selvværd ikke bliver blokerende for personlig udvikling. Og der skal skabes **sociale miljøer**, der er lærende ift. at genopbygge sociale/ relationelle overskuelige miljøer, der bygger på tryghed.

Læringsmodeller:

De unge skal lære at lære, så deres konkrete tænkning støttes op med relevante læringsmodeller baseret på de erfarede forudsætninger, som de alle kommer med. Der skal være de relevante værksteder så deres "hands on" bliver brugt konstruktivt. Der bør udvikles visualiserende materialer, så den unge kan vende tilbage til de relevante arbejdsopgaver. Gennem sådanne tiltag støttes den unges handlingsfunktioner (de eksekutive funktioner) og hukommelsen.

Personlighed:

De unge skal have respons på, hvordan de virker på og overfor andre unge. Fx kan faste rollespil med aktuelle dilemmaer være givende. Selvværdet skal styrkes ved at den unge ser sig selv som kompetent i håndtering af opgaver, at den unge bruger sin personlighed positivt, fx at kunne anerkende sig selv og andre for ting der er lykkedes. Den unge skal kende sig selv i de situationer og sine grænser der skaber aggressive handlinger eller overfølsomme tanker. Det anbefales at benytte social stories, som virkemiddel. Dette gøres ved, at man fortæller om en fiktiv ung man kender og som fandt på en løsning der virkede, i samme situation som den unge nu står i.

Sociale miljøer:

Der ses en lav social udviklingsalder for gruppen af unge. Det er som om de har valgt at tilgå relationer og sociale miljøer på en stereotyp måde. En model, der forstærker de unges konkrete tilgang og som fastholder sociale mønstre, der begrænser en fleksibilitet ift andre. Begrænsningen ses ofte i skift mellem praktiksteder, hvor det kan gå galt, fordi den unge reproducerer stereotype mønstre fra et sted til det næste, også selv om det er tydeligt for andre, at det ikke virker. De unge ser altså ikke andres relationelle mønstre, men skal starte forfra hver gang. Der skal altså trænes at "se på andre" for at få ændret de unges uheldige tilgang til sociale handlinger.

Hvilke løsninger bør iværksættes, så de unge oplever at blive forstået og værdsat?

Ses på undersøgelse (Cefu og SHs case undersøgelser) resultater, fordres der en terapeutisk indsigt – gerne en systemisk og narrativ terapeutisk tilgang. At være klædt på til at skabe indsigt i de unges konfliktmønstre, der kan være præget af aggression, forsvar, bortforklaringer, fejlfinding, alkohol og et måske latent misbrug i perioder, som det kendes bredt i målgruppen. Når først der er synliggjort konfliktmønstre, kan der skabes andre trygge mønstre mod den unges eksistentielle valg.

Hvordan ledelsen og personalet bør imødekomme problematikkerne gennem praksislæring og social/kulturel indsats – herunder involvering i det lokale forretningsliv og de kulturelle tiltag? De udviklende værksteder med reelle job-muligheder.

Epinion undersøgelsen (s. 17-18) anbefaler at institutionen skaber gennemsigtighed i den kvalitet der ønskes og ligeledes skaber opfølgning på de fysiske rammer, medarbejdernes uddannelse og kompetencer, værkstederne, indhold i uddannelsen, praktikkerne, elevernes funktionsniveau, fravær, frafald og udslusning samt økonomistyringen.

DEL 3

Krav til ledelsesteamet

Aspekter af lederskab, der er nødvendige for et vellykket organisatorisk samarbejde

Organisationer er under pres for at imødekomme de stadigt skiftende krav mod samarbejde som et levedygtigt middel, hvorigennem de omkostningseffektivt kan nå deres udviklingsdagsorden.

Ifølge Morgan (2012) er et samarbejdsforhold det mest komplekse af de mulige relationer, som organisationer kan engagere sig i. Samarbejde kræver, at fungerende organisationer i et givet omfang opgiver deres autonomi og deler oplysninger med andre partnere.

For at sikre bæredygtig succes anbefales:

Autentisk selvbevidsthed

Fokuserer mere på lederens personlighed end den ledelsesstil, lederen vælger at indtage. Men i samarbejdsrelationer bør både personlighed og den anvendte ledelsesstil synkroniseres for at fremme målene for forholdet. Wilson (2013) bemærker, at opretholdelse af personlig modenhed er afgørende for lederen af en organisation, der søger at engagere sig i et samarbejdsforhold med en anden organisation. Samarbejdsrelationer lægger stor vægt på tillid, og som sådan bør samarbejdspartnere undersøges tilstrækkeligt. Thomson et al. (2007) hævder, at tillid er centralt for samarbejde, da det forenkler ellers komplekse processer. At dyrke tillid er derfor vigtigt, fordi det kræver mange ressourcer i form af tid og kræfter at opbygge. Ud over personlig erfaring er det at være beskeden et andet vigtigt element i autentisk selvbevidsthed. Van Wijk et al. (2008) hævder, at lederskab bør spille en central rolle for at fremme en organisationskultur, der værdsætter mindelig konfliktløsning via direkte forhandling. For at dette mål skal være tænkeligt, bør ledelsen være beskeden – nærmest underspillende og lyttende i sin egen organisation og med andre organisationer.

At være beskeden kan især katalysere tillidsopbygningsprocessen. Aktiv lytning er et andet vigtigt aspekt af autentisk selvbevidsthed. Lytning er en vigtig del af kommunikationsprocessen, og succes i samarbejde afhænger af effektiv kommunikation mellem deltagerne. Effektiv kommunikation eliminerer eventuelle misforståelser, der kan udvikle sig, fordi sådanne misforståelser bryder den tillid, som organisationer stræber efter at opbygge i samarbejdsrelationer. Ifølge Wilson (2013) er aktiv lytning afgørende for at forstå og skelne mellem personlige og professionelle motiver under interaktion med partnere.

Effektiv kommunikation

Kommunikation og åbenhed mellem samarbejdspartnere er en forudsætning for et vellykket organisatorisk samarbejde. Denne påstand holder, da ingen meningsfuld interaktion kan finde sted, før de fungerende partnere først er enige om at tilsidesætte deres individuelle ambitioner og engagere hinanden i åbne, objektive og målrettede diskussioner, der går ud over at søge at udtrække vigtige operationelle oplysninger fra en anden part, mens de holder tilbage med de samme oplysninger. Ifølge Van Wijk et al. (2008) lægger effektiv kommunikation et fundament for banebrydende ideer, der er baseret på det faktum, at når et omgivende miljø, hvor partnere kan kommunikere deres ideer uden frygt for kritik eller modsigelse, opstår effektiv kommunikation.

Thomson et al. (2007)² er enig i denne forudsætning. Ledelsen skal sikre, at den effektive kommunikation fører til forståelse af hver partner på hans eller hendes individuelle niveau. Det er vigtigt for ledelsen at deltage i et samarbejdsforhold, der værdsætter behovet for samarbejde (Larson, 2011).

Rådgivende beslutningstagning

Det tredje nøgleaspekt af ledelse, der kan sikre succes i organisatorisk samarbejde, er rådgivende beslutningstagning. Samarbejdsrelationer giver gode resultater for organisationer, der vælger at få dem til at fungere med succes. Det er dog vigtigt at bemærke, at enhver organisation, der vælger at indgå i et samarbejdsforhold, skal sætte pris på, at den ikke kan tvinge partneren/partnerne til at gøre noget. Kort sagt er processen frivillig, og som sådan skal ledelsen i sine bestræbelser på at dyrke en samarbejdskultur inden for en organisation eller mellem organisationer altid være opmærksom på, at den kun kan engagere andre parter i det omfang, de er villige til at blive engageret. Thomson et al. (2007) bemærker, at samarbejde er en kompleks påvirkning. Ledelsen bør være opmærksom på dette element og finde måder at påvirke partnere til at gøre, hvad der er nødvendigt for at sikre succes (Vangem & Huxam, 2003). Det kendetegner ledere, at de kan starte en teambuilding-proces med vægt på handling, og kan få andre mennesker til at se nødvendigheden af at handle. Wilson (2013) identificerer fem nøgleindikatorer for succes i organisatorisk samarbejde og hævder, at et vellykket samarbejde er et, hvor der er gensidig respekt, forståelse og tillid, en passende mangfoldighed i faglighed, åben og hyppig kommunikation og tilstrækkeligt overskud til at lette samarbejdsprocessen. Når samarbejdende organisationer opfylder disse kriterier, kan deres samarbejde betegnes som vellykket.

Værkstedernes opbygning og metodiske tilgange i forhold til de unge på Ledestjernen

En kort præsentation af tilbuddene på Ledestjernen.

Derefter: Opfylder tilbuddene de udfordringer de unge kommer med?

Håndværk

Du skal prøve kræfter med at være håndværker. På Ledestjernen lader vi ikke bare som om. Her der det alvor, så der kommer til at ske noget! Du skal du både i praktik, opnå en masse værktøjs-certifikater, og oparbejde udholdenhed. Muligheder: Mekanik, smed, maskiner, gartner/struktør, murer, maler.

Aktiv linje

Vi klatrer i træer, rapeller, vandrer, bygger shelters og opdager verden gennem strabadser, natur og spas. Du lærer at lave det perfekte bål og at skyde en fladfisk med harpun.

Styling/sminke/hår/negle

Vi laver styles – både mainstream og de mere vilde. Der er mange muligheder i samfundet for at arbejde med hår, negle, styling og sminke. På teatre, som frisør, som negletekniker og som make-up-artist.

Opfinder-linje

Makerspace, robotter, 3D-print, lasercutting, grafik, matematik, fysik, kemi, bore, hamre, save, lime sammen, undersøge, smadre, samle igen, analysere, læse nørdede ting og prøve af... Og hvordan tager man egentlig patent på de ting, man har opfundet?

E-sport

Sammen udforsker vi dit potentiale som gamer. I e-sport er det vigtigt, at man er i god form, så man kan koncentrere sig og reagere hurtigere og tænker mere klart end de andre gamere derude. Vi laver nye e-sport-hold løbende. Både in-house og sammen med andre STU'er osv.

Ridning

Hestens røgt og pleje, samvær med dyrene og etik og viden om dyreværnsloven osv. Alt sammen spændende dele af ridning. Og så rider vi selvfølgelig. Vi laver også events. Fx små ridestævner og ridelejre.

Upcycling og genbrug

Vi finder flot gammelt tøj i lækre farver, mønstre og materialer. Vi køber det billigt, eller får det gratis. Vi designer smukt tøj ud af det, og vi sælger det videre, går i det, og designer fremtidens ungdoms look!

Køkkenlinje

Med vores professionelle kok som lærermester, bliver du klar til at arbejde i professionelle køkkener. Vi bruger små individuelle arbejdsstationer med mesterlære som metode. Vi dyrker vores have, og høster de spændende ting, der kommer op af jorden. Fra "jord-til-bord".

Kunst og musik

På kunstlinjen fordyber du dig i tegning, musik, at lære at spille et instrument, acrylmaling, formgivning, smykker, makerspace, billedbehandling, trædrejning, dekorationer med ting fra naturen osv.

Historie og samfund

Fordyb dig i Danmarks, Europas og verdens historie. 2. verdenskrig. Vikinger. Putin. Roskilde Domkirke. Vil du være politiker? Eller bare vide, hvad og hvem du stemmer på? Er der spændende mennesker i dit eget stamtræ? Måske endda en kendt person?

Eksotiske dyr

Eksotiske hobbydyr er anderledes end kæledyr. De skal passes og plejes, men de er ikke så kontaktkrævende som mere almindelige kæledyr, og så giver de et stort indblik i den globale biologi og i klodens geologiske udvikling. Man kan nogle gange faktisk godt kæle med dem.

Sorte fingre

Vi skal have fingre i motorer, mekanik og olie. Duften af benzin og diesel er noget, vi kan lide! Lyden af forbrændingsmotor! Vi tilbyder også bilvask af folks biler.

Opsamling ang. værkstedstilbuddene

Det fremgår med tydelighed at der bygges på den unges motivation og interesse og der skabes et individuelt skema. Derudover er det praktiske temaer med høj grad af aktivitet. Der sættes en barre, hvor den enkelte gerne må "fejle" og så støttes i at prøve igen. Den unge vil kunne genkende en hverdag med mange fritidstemaer, der nu gøres til undervisning og opkvalificering. Fællesskabet er i centrum for hvert tema og ofte er det muligt at være eller blive deltager i det omgivende samfund gennem praktik.

Der opbygges i forhold til den unge nye læringsmodeller gennem motivation, den unges personlighed boostes så de adfærdstræk, der blokerer, fx aggression eller overfølsomhed og ringe selvværd ikke bliver blokerende for personlig udvikling. Den unge vil i de opstillede forløb kunne svare på: Hvad er jeg god til og med højere grad af selvværd. Der skabes sociale miljøer og den unge vil indgå i en selvudvikling sammen med andre unge som deltagere i Haslevs bys kultur og forretningsliv.

Der bliver på de beskrevne præmisser taget vare på de unges problemer og skabt indsigt hos den unge, ændret på selvværdet og ikke mindst skabt nye social relationer og en faglighed, som den unge kan bygge videre på. Så DEL 1 problemkredsene ændres mod en positiv omlæring, kompetencelæring og den unges positive udvikling – personligt og socialt.

Fokus på Ledestjernens ledelsesteam

Der fokuseres nu på det ledelsesteam, som Ledestjernen ledes af: Botilbudsleder Line Cardell Giese, STU- og besk. leder Anders Olsen, Udviklingsleder Paw Jensen og Ejendomsleder Flemming Olsen.

Alle i teamet ses med relevant uddannelse, efteruddannelse og erfaring. Samtidig ses kongruens i teamets tænkning ved afholdelse af faglig temadag v. SH, og det vurderes, at der løbende sker en stor grad af kalibrering af tænkningen i teamet sådan at man i hele organisationen skaber grundlag for fagligt kompetent handling inden for rammerne og målsætninger.

Der har i 2022 været 1 faglig temadag med den samlede ledelse (dette følges op løbende i hele 2023) samt 3 heldagsmøder med Paw Jensen. Møderne med Paw drejede sig om de pædagogisk-metodiske tiltag, som ledelsen i enighed mener er givende for en institution i udvikling, og han repræsenterede her resten af ledelsesteamets synspunkter og praksis. Heldagsmøderne drejede sig om samarbejde og faglig opkvalificering. Møderne var præget af en åben dialogisk form, hvor der blev redegjort for tanker samt drøftet handlinger rettet mod de kommende brugere af Ledestjernen. Så møderne er afholdt, inden herværende rapport analyserer på den faktiske målgruppe. Derfor er det glædeligt, at den erfaring som alle lederne og personalet fremlægger viser sig at være matchende med krav til udvikling af en ledelsesmæssig tilgang (jævnfør ovenstående afsnit om krav til ledelse) samt for brugergruppen. Særligt bemærkes, at ledelsen fremlægger et koncept med temaer, der vil matche de unges særlige behov for læring, personlig og social udvikling samt en tilgang til kulturelle aktiviteter, der viser en omfattende indsigt i målgruppens problemstillinger og krav til udvikling. Ligeledes at ledelsen har en indlevelsesevne i de unges livsproblemer ved, at SH igen og igen præsenteres for case eksempler, som rammer plet i et grundlæggende kendskab til de unge – både deres fællestæk, men også deres individuelle kendetegn. Og netop gruppen af STU-unge er individualister og der skal derfor være individuelle planer for hver eneste. Særligt fokus vil her være på den unges tempo og forståelse af sig selv og omgivelserne. Dette er vel udviklingslederens særlige ansvar, men også Paws styrke med de erfaringer, han viser fra tidligere ansættelser og personlige erfaringsdannelser og uddannelse, lige som resten af ledelsen viser en kongruens med det, som SH forelægges og får indblik i på heldagsmøderne og temadagen.

Særligt hæfter jeg mig ved at den kommunikation, som ledelsen mener nødvendig at benytte, matcher de unges behov, jævnfør de omfattende undersøgelser fra CeFU og Epinion. Ledelsen vægter 4 temaer i møderne. Inddragelse af den unge og forældrene. At der er en ressource af viden om den unge hos forældrene, der skal medtages i forståelsen af de handlinger og adfærd, den unge viser; koordinering af de aktuelle tiltag så forvaltningerne har en klar forståelse af at et ophold på Ledestjernen vil skabe de bedste forudsætninger for den unge, og hvorfor. Selv om den unge ikke opnår at magte egen forsørgelse er der mange givende tiltag i Ledestjernes koncept, der vil forhindre udvikling af psykiske problemer, hvilket alt andet lige er endnu vigtigere både set i en rent faglig og en samfundsmæssig diskurs. Dette vægter Paw ved flere lejligheder i de mange timers samtale som vigtigt, og der opleves et fokus og ledelsesmæssigt drive i dette, som målgruppen vil profitere udpræget af. For at forhindre udviklingen af afmagt er de støttede praktikker særlig vigtige og STU-leder Anders Olsen vil selv gå forrest, når der er behov for en "praktikkonsulent" i samspillet mellem den unge og praktiksted. Ledestjernens fysiske placering giver nogle særlige muligheder i nærmiljøet, som Anders vil bygge på. Hele personalet samt ledelsen vægter, at der skabes en synlig balance mellem den unges progression og faktiske udvikling. Der bemærkes et eksempel, hvor personalegruppen netop kommer med en case, hvor den unge kan sige det rigtige, men at der professionelt er en viden om, at der er tale om ønsketænkning og overbud. Så der er i personalet og ledergruppen fokus på den dissonans som de unge kan byde ind med. Der redegøres herefter for, at en forebyggelse af sådanne ubalancer kun skabes gennem tilknytning og relationel forståelse. Og det vil samtidig forhindre, at den unge igen oplever en afmagt og udstødelse.

Afrunding

Ledestjernes meget tydelige og fokuserede metodiske tilgang, som ledelsen og personalet står inde for, vil kunne skabe udvikling på alle de 4 faglige og nødvendige tilgange – det læringsmæssige område, det personlige og sociale område samt på en kulturindsigt, som samlet vil skabe livsduelige unge i målgruppen.

<http://ledestjernenstu.dk/index.php/contact/>

Litteratur

Larson, D. (2011). Inter-organization Partnership and collaborative Work Tools. In K. Milhauser (Eds.), *Distributed Team collaboration in Organizations' emerging Tools and Practices* (pp. 212-224). Hershey, PA: IGI Global Publishing.

Morgan, J. (2012). *The Collaborative Organization: A strategic Guide to solving your Business challenges using emerging Social and Collaborative tools*. New York, NY: McGraw Hill.

Morgan, Tanya L. (2012): An examination of project managers' leadership contributions to project success using critical success factors. Capella University ProQuest Dissertations Publishing

Thomson, A., Perry, L., & Miller T. (2007). Conceptualizing and measuring Collaboration. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 19(1), 23-56.

Vangen, S., & Huxham, C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of Ideology and Pragmatism in the activities of Partnership Managers. *British Journal of Management*, 14(1), 61–76.

Van Wijk, R., Jansen, J., & Lyles, M. (2008). Inter and Intra-organizational knowledge transfer: A Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Consequences. *Journal of Management Studies*, 45(4), 830-853.

Wilson, C. (2013). Leadership, Collaboration, and Veterans-related Nonprofit Organizations. *Journal of Leadership Studies*, 7(1), 48–53.

Wilson, S. (2013): British Journal of Healthcare Management, Vol. 19, No. 7 Policy and Guidance; Collaborative leadership: it's good to talk. Published Online: 27 Sep 2013 <https://doi.org/10.12968/bjhc.2013.19.7.335>