

# Ungdomssanktionens Eksistensberettigelse

- ved hjælp af moderne virksomhedsledelse

<b>1. INDLEDNING</b> .....	<b>1</b>
<b>2. PROBLEMSTILLINGERNE</b> .....	<b>2</b>
<b>2.1 KRAV OM STYRKELSE AF UNGDOMSSANKTIONEN</b> .....	<b>2</b>
<b>2.2 ORGANISATORISKE ÆNDRINGER</b> .....	<b>3</b>
<i>2.2.1 Kulturen</i> .....	<b>3</b>
<i>2.2.2 Behandlingens kontinuitet/sammenhæng (forskellige alliancer)</i> .....	<b>5</b>
<b>2.3 REKAPITULATION AF PROBLEMSTILLINGERNE</b> .....	<b>9</b>
<b>3 LØSNING</b> .....	<b>10</b>
<b>3.1 IDENTIFIKATION AF INTERESSEGRUPPERS BEHOV</b> .....	<b>10</b>
<b>3.2 EKSISTENSBERETTIGELSEN</b> .....	<b>12</b>
<i>3.2.1 Teknologi</i> .....	<b>12</b>
<i>3.2.2 Strategi</i> .....	<b>12</b>
<i>3.2.3 Arbejdsprocesser</i> .....	<b>18</b>
<i>3.2.4 Kultur</i> .....	<b>22</b>
<b>3.3 TILFREDSSTILLELSE AF INTERESSENTERNES BEHOV</b> .....	<b>22</b>
<i>3.3.1 Visionen</i> .....	<b>23</b>
<i>3.3.2 Forandringsparathed</i> .....	<b>23</b>
<i>3.3.4 Procesoptimering</i> .....	<b>24</b>
<i>3.3.5 Serviceydelsen</i> .....	<b>25</b>
<i>3.3.6 Innovation</i> .....	<b>26</b>
<b>4. AFSLUTNING</b> .....	<b>27</b>

## 1. Indledning

Jeg blev sommeren 2005 ansat i en konsulentstilling som IT- og marketingsansvarlig på Ungdomsinstitutionen Egely.

Formålet med denne ansættelse var, at styrke Egely således at de åbne afdelinger blev mere konkurrencedygtige efter den 1. januar 2007. Mit arbejde omfattede tre betydelige fokusområder.

Det første fokusperspektiv er op de organisatoriske ændringer foretages. Egely er vokset eksplosivt gennem de sidste 6-8 år og er i dag en af Danmarks største institutioner for socialt adfærdsvanskelige unge. Institutionen består af godt 160 fastansatte og ca. 110 vikarer. Det har imidlertid vist sig at være et administrativt kunststykke at samle hele organisationen. Dvs. at, opbygge en fællesforståelse, skabe fælles behandlingsstrategi, samle fælles mål og visioner, udnytte ressourcer på tværs af organisationen, skabe kommunikation gennem hele hierarkiet osv.

Det andet var de forandringer som strukturreformen medførte. Institutionsledelsen skal forholde sig til nye begreber i den offentlige socialpædagogiske branche. Det er ord som LEAN management, konkurrence, kunder, cost-benefit, resultater, efficiens, marked og meget meget mere.

Det tredje er debatten omkring den socialpædagogiske indsats, og de samfundsøkonomiske udgifter der var forbundet med denne behandlingsform.. SFI's rapporter, "*Længerevarende behandling af børn og unge i sikrede pladser*" og "*Ungdomssanktionen i kvalitativ belysning*", og Metodecentrets "*Projekt fokus*" har været med til at pust liv i debatten.

De problemstillinger der er opstået ved sammenfaldet af strukturreformen og et politisk ønske om styrkelse af ungdomssanktionen, berør ikke længere kun Egely. Det berør alle institutioner. De nye tiltag tvinger institutioner at arbejde sammen.

Det er ikke længere nok at bruge socialpædagogiske discipliner i behandlingen af adfærdsvanskelige unge. Der er skal ske en forbedring af kommunikationen, forretningsstrategierne, og ressourceoptimering. Institutionsledere skal til at lære moderne virksomhedsledelse og kommunikationsstrategi.

Dette vanskeliggøres yderligere ved at institutionslederne skal samarbejde på tværs af region og kommuner, og mellem offentlige og private institutioner. Set ud fra ungdomssanktionsproblematikken bliver der derfor behov for at udvikle såkaldte vertikale alliancer, som skal optimerer overgangen mellem de forskellige faser i ungdomssanktionen.

Derudover skal man også undersøge om det bliver nødvendigt, at udarbejde behandlingsstrategier som er tilpasset samarbejdet mellem forskellige alliancetyper. Såsom f.eks. samarbejdet mellem en regional sikret institution og en privat institution.

Dette er mit incitament for at skrive denne rapport.

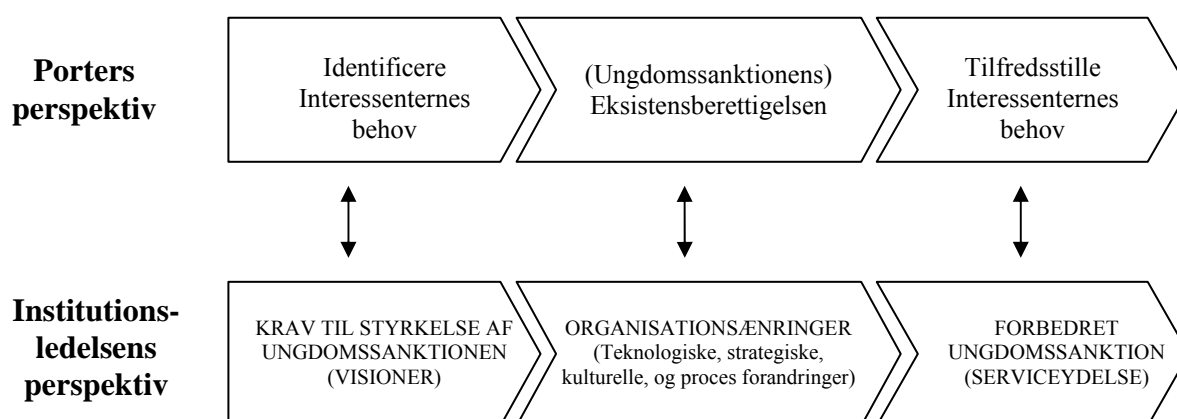
I det følgende vil jeg se på de forskellige problemstillinger og løsninger der findes.

Jeg vil i rapporten til tider bruge Ungdomsinstitutionen Egely som eksempel. Da det er den organisation jeg har beskæftiget mig med gennem de sidste 3 år.

## 2. Problemstillingerne

Der er to generelle problemstillinger institutionsledere skal tage have fokus på. Det ene er de krav der er til ungdomssanktionens styrkelse. Det andet er de organisatoriske ændringer, der er nødvendige for at kunne opfylde kravene til styrkelse af ungdomssanktionen. Set fra en moderne virksomheds perspektiv kan man, som Porter<sup>1</sup> argumenterer for, se på virksomheden som en værdikæde, hvor eksistensberettigelsen er leddet mellem at identificere interessenternes<sup>2</sup> behov og så at tilfredsstille dette behov, og gøre det på en konkurrencedygtig måde. I figuren forneden ses de tre områder i værdikæden som skal analyseres. Modellen er anskueliggjort fra Porters virksomhedsperspektiv, og set mit institutionsledelsesperspektiv.

Figur 1. Værdikæden – Porter og Institutionsledelse



Institutionslederne har det på den ene side et nemt, og på den anden side er det et utaknemligt job. Det nemme ved deres job er, at de ikke behøver at afdække alle interessenternes behov. Grundet til dette er, at vi allerede ved hvad regeringens ønsker og behov er. Den utaknemlige del af jobbet skyldes, at det kræver store organisatoriske ændringer hvis interessenternes behov skal opfyldes.

### 2.1 Krav om styrkelse af ungdomssanktionen

Den første problemstilling er kravene, der stilles til styrkelse af ungdomssanktionen. Disse tiltag er bl.a. resultatet af en evaluering som SFI foretog i 2005. Evalueringen konkludere følgende:

*”Den kvalitative evaluering af ungdomssanktionen fra SFI i juni 2005 pegede på en række områder, hvor der var behov for at styrke ungdomssanktionen. Evalueringen omfattede alene indholdet i ungdomssanktion, idet Justitsministeriets Forskningsenhed sideløbende evaluerer de lovgivningsmæssige rammer i forhold til selve idømmelsen af en ungdomssanktion.*

<sup>1</sup> [http://dor.hbs.edu/fi\\_redirect.jhtml?facInfo=bio&facEmId=mporter&loc=extn](http://dor.hbs.edu/fi_redirect.jhtml?facInfo=bio&facEmId=mporter&loc=extn)

<sup>2</sup> Kunder, offentlige myndighed, pressen, leverandører

*Justitsministeriets Forskningsenhed har lavet en delredegørelse om forløbet af ungdomssanktionens første år, og er på vej med endnu en devaluering om "Ungdomssanktionens forløb". Den endelige evaluering forventes at være færdig i 2008, når det er muligt at måle på sanktionens effekter 2 år efter, at de første knapt 150 gennemførte ungdomssanktioner er afsluttede. Der vil derfor heller ikke i dette notat blive beskrevet forslag til ændringer i straffelovens regler om ungdomssanktionen.*

*Den kvalitative evaluering fra SFI viser, at det er svært at få etableret en sammenhæng i indholdet i de 3 faser, hvor 1. fase foregår i en sikret afdeling, fase 2 i en åben institution og fase 3 i ambulante regi. Opdelingen i 3 faser medfører, at forskellige aktører varetager hver deres fase. Kommunen, som skulle være garant for sammenhængen, mangler erfaringer og viden på området. De udredninger og handleplaner, som skulle sikre indholdet og sammenhængen i faserne, udarbejdes ikke systematisk og er ofte mangelfulde. Hertil kommer, at de unge og deres forældre sjældent inddrages i udarbejdelsen af handleplanen, sådan som der er lagt op til i loven.*

*De mangelfulde udredninger og handleplaner medfører, at den efterfølgende socialpædagogiske indsats ikke altid tilgodeser den enkelte unges behov for støtte og behandling, samt at sammenhængen i de 3 faser ikke etableres. Hertil kommer, at det socialpædagogiske personale på de enkelte afdelinger ofte mangler en fælles opfattelse af, hvordan de unge skal behandles. For den unge medfører den manglende inddragelse ofte en negativ holdning til ungdomssanktionen, således at de bliver modspillere i stedet for medspillere."<sup>3</sup>*

Som følge af denne evaluering, har socialministeren i september 2006 fremsat et forslag til ændring af loven om social service.

Ændringerne i loven om social service er et skridt i den rigtige retning. Men det vil ikke have nogen gavnlig effekt hvis der ikke foretages nogle strategiske, taktiske, operationelle, OG kulturelle ændringer på de forskellige institutioner.

## **2.2 Organisatoriske ændringer**

Hvis ungdomssanktionen skal blive en succes - er det min klare opfattelse - at der skal foretages to vitale, organisatoriske ændringer. Den første er en tilpasning af organisationskulturen på institutionerne. Den anden er institutionernes forretningsgange, dvs. strategi, teknologi, og processer.

### **2.2.1 Kulturen**

De kommunale og regionale institutioner er alle offentlige og har været det i mange år. Dette har - i hvert fald for Egelys vedkommende - udviklet sig til trægere og uflexibel kultur. Alene derfor vil det blive svært, kun på baggrund af lovændringer, at styrke ungdomssanktionen.

*"Kulturen i virksomheden, den fælles oplevelse af, hvordan man har det med hinanden og fungerer sammen, er kernen i en virksomheds styrke og konkurrenceevne. Store ord, men sådan er det.*

---

<sup>3</sup>Notat om Styrkelse af ungdomssanktionen og udvidelse af sikrede pladser, Socialministeriet – børneenheden - J.nr. 2006-380, 21. november 2006.

*En af årsagerne er den meget lille, om nogen overhovedet, tekniske og funktionsmæssige forskel, der er mellem de forskellige produkter på markedet. Vores adgang til fælles teknik og IT, fælles knowhow, gør at et nyt produkt meget hurtigt kan efterlignes. Måske betyder en patentrettighed at man skal finde en omvej, men meget hyppigt har det ikke reel betydning for funktionaliteten. Prisen er reduceret stærkt som en konkurrenceparameter. Andre parametre har overtaget dens betydning. Især service, og alt hvad dette begreb rummer - og det er meget.*

*Der findes mange former for service. I langt de fleste tilfælde, om ikke altid, er udførelsen afgørende afhængig af den menneskelige indsats. Servicekvaliteten bestemmes altså af mennesker. Af medarbejderne i virksomheden. Deres laden og gøren, attituder og samarbejdsånd. Af deres entusiasme og involvering. Af alt det, som er kulturen i virksomheden.*

*Visionen skaber entusiasmen. Glimtet i øjet. Interessen og energien til at gøre det ekstra. At ville. Alt det der er ingredienserne i kulturen og grundlaget for at skabe den konkurrencedygtige strategi. Til at skabe den stærke virksomhed. Virksomheden med den stærke branding. Kulturen er det vigtigste middel til at få tilført den ressource, der i dag er den største - og meget kritiske - mangel på: dygtige medarbejdere. HR funktionen - human relations - er derfor den centrale opgave i virksomhederne. Eller burde være det.*

*Det kan virke så luftigt at beskrive kulturen i en virksomhed. Men man er ikke tvivl om den. Den kan føles når man besøger en virksomhed. Ved modtagelsen. Under mødet. Ved omvisningen. Ved samtalerne forløb og indhold. Er der livsglæde. Venlighed. "Det klarer-vi-holdning". Entusiasme og engagement. Eller ligegladhed. Nedladdenhed. "Lad-os-nu-få-det-overstået" attitude. Manglende intern respekt - "rysten-på-hovedet" af alle andre. Efter visionen og kulturen kommer forretningsgrundlaget. Det er de fysiske og i stort omfang håndgribelige betingelser og ressourcer - kapital og viden, produktionsapparatet, produkterne og serviceydelserne, distribution, organisation etc."<sup>4</sup>*

Det vil med andre ord sige, at en organisation for det første skal have visioner, mål og den rette kultur. Når disse begreber er på plads, kan organisationen danne et forretningsgrundlag. For institutionernes vedkomne er forretningsgrundlaget serviceydelser. Men uden det rette kulturelle fundament kan institutionerne ikke yde den rette service.

Mål og visioner er noget som enhver fornuftig leder er bekendt med. Selv i institutionsverdenen bruger man disse til at fastlægge retningslinier. Der kaldes de blot for servicedeklarationer og handleplaner. Kulturforandringer er derimod ikke et emne, der har været behov for at vide noget om. Det er heller ikke noget man kan bebrejde nogen for. Det har simpelthen ikke været nødvendig i det offentlige institutionssektor.

Strukturreformen har omvæltet hele tankegangen omkring institutionsledelse og pædagogisk behandling. Institutionsledere skal til at tænke privat. Private virksomheder har systematisk plejet og tilpasset organisationskulturen til virksomhedens ydelse eller produkt i årevis. Der er f.eks. nu om stunder ganske almen procedure at benytte

---

<sup>4</sup> <http://www.berg-marketing.dk/kultur.htm>

personlighedstest under rekrutteringsprocessen, og passer man ikke ind i organisationskulturen får man ikke jobbet.<sup>5</sup>

Hvis styrkelse af ungdomssanktionen skal lykkes, er det essentielt for institutionslederne at tilpasse kulturen i de forskellige fase af ungdomssanktionen.

Dette bliver på ingen måde en nem opgave, og det vil tage lang tid inden der er kongruens mellem ungdomssanktionen faser. Målet er: en ungdomssanktion - en service - en kultur.

*”Ingen opgave overstiger i udfordringer og vanskelighed opgaven med at skabe og ændre kultur - såvel i en ny virksomhed, en ”gammel” og igen en helt ny ved en fusion.*

*Det tager tid, undertiden lang tid. Og enhver leders tålmodighed og udholdenhed bliver sat på mange prøver.*

*Sværhedsgraden afhænger en del af den parathed og fleksibilitet, der hidtil har været til stede. Jo mere det drejer sig om ”traditionelle” kulturer hvor Hr. plejer har været en hyppig kollega, jo flere medarbejdere vil være utrygge over for ændringer og ikke sjældent direkte modarbejde at fusionen kulturmæssigt lykkes.*

*Uagtet hvor meget dette strider mod holdninger som omtalt under ledelse kan det være uomgængeligt nødvendigt at skille fårene fra bukkene og skabe en ny medarbejdergruppe gennem afskedigelse af dem, der ikke vil eller kan tilpasse sig nye visioner og kulturer.”<sup>6</sup>*

Det står nu klart at organisationskulturer spiller en vigtig rolle, hvis ungdomssanktionen skal styrkes. Hvis man definere hele ungdomssanktionen som en sammenhængende forretningsproces (Serviceydelse), er det ligeledes klart at der skal være en eller anden form for ensartethed i kulturen på institutionerne, i de respektive faser.

### **2.2.2 Behandlingens kontinuitet/sammenhæng (forskellige alliancer)**

Ændringerne i loven om social service ligger op til at der skal være behandlingsmæssig kontinuitet i ungdomssanktionen.

Det første problem institutionslederne blev stillet overfor var de kulturelle ændringer. Det næste bliver tilpasning af arbejdsprocesserne, og koordinering af disse processer på tværs af institutionerne.

Det vil sige at samarbejdet mellem de sikrede institutioner (fase 1) og de åbne institutioner (fase 2) skal optimeres. Der skal opbygges en alliance mellem sikret og åbent regi, hvor tovejskommunikation, og fælles målsætning og behandlingskoncept skal garantere en glidende overgang mellem faserne.

Der skal altså opbygges nogle alliancer mellem sikrede institutioner, åbne institutioner, og ambulante regi. Det kulturelle aspekt skaber imidlertid nogle problemer.

Skal man forsøge at skabe lignende organisationskulturer på alle institutioner gennem ungdomssanktionens faser, for derigennem at sikre ungdomssanktionens succes?

---

<sup>5</sup> <http://www.lederweb.dk/wm139556>

<sup>6</sup> <http://www.berg-marketing.dk/kulturchange.htm>

Eller skal man skabe unikke organisationskulturer for de forskellige alliancer?

Inden man foretager en analyse af de to løsningsforslag, bliver man nød til se på hvad det er der skal udgøre denne alliances fundament. Og derefter definerer de forskellige alliancer.

### 2.2.2.1 Alliancernes fundament

Grundlaget for enhver forretningsmæssig alliance er et fælles forretningsgrundlag. Alliancens forskellige parter skal supplere hinanden, således at de forskellige faser harmonere. Vi har allerede set på de kulturelle udfordringer, nu skal vi se på de mere konkrete ledelselementer. Dvs. strategi, processer, og teknologi.

Der skal være en fælles overordnet strategi. Den skal skabe en fælles forståelse for hvad man arbejder hen imod. Dette vil være med til at styrke faserne og ungdomssanktionen, som samlet behandlingstilbud.

Der skal udarbejdes nogle arbejdsprocesser, specielt i overgangen mellem faserne. Det er her der kan opstå ressourcospild i form af degressiv behandling, eller status quo i behandlingsprocessen.

For at arbejdsprocesserne kører glidende og de fælles strategier kan opnås, kræver det ordentlige kommunikationsværktøjer. Det vil med andre ord sige, at der skal være en eller anden form for fælles teknologi der giver det pædagogiske personale mulighed, for videregive informationer og dele viden om den unge. Fælles teknologi er essentiel for at målsætningerne i behandlingsforløbet kan opnås.

De tre fundament (og kulturen) er afhængige af hinanden. Det vil sige at der skal være overensstemmelse i alle tre fundament. F.eks. kan man forestille sig at teknologien og strategien stemme overens, mens arbejdsprocessen og kulturen er fuldstændig anderledes. Hvad ville det bevirke?

HYPOTEST:

*En sikret, og en åben institution begge benytter samme program til at systematisere de pædagogiske observationer, men de bruger forskellige arbejdsprocesser.*

*Den sikrede institution foretager observationer på tre fokusområder. Generelle observationer, misbrug, og konflikter.*

*Mens den åbne institution bruger seks fokusområder. Selvmedicinering, kontakt til personale, kontakt til familie, misbrug, konflikter, og sociale problemer.*

Selvom begge institutioner bruger samme teknologi og har samme overordnede strategi, kan ungdomssanktionen fejle pga. forskelle i kultur og arbejdsprocesser.

Den første forskel man kan se, er antallet af fokusområder. Dette kan skyldes både forskelle i kulturen og forskelle i arbejdsprocesserne. Hvor begge kan gøre lige stor skade.

Hvis man ser på fokusområdet: *selvmedicinering*, ved de fleste socialpædagoger godt at der er tale om en eller anden form for misbrug. Dog kaldes det for selvmedicinering, hvis der observeres at



den unge gør det som følge af et eller andet emotionelt udbrud. Personalet på den åbne institution bruger så denne observation i behandlingen.

Det samme adfærdsmønster gør sig gældende på den sikrede institution. Men dér ser personalet dette som et misbrug, og behandlingen bliver derfor anderledes.

Hvis den åbne institution har ret i deres observation, vil der være spildt meget tid. Det skyldes at den sikrede institution ikke har formået at starte den korrekte behandling så tidligt som muligt.

Man kan også se på fokusområdet: *Konflikter*. Der kan være store forskelle i tolkningen af hvornår der er opstået en konflikt. Man kunne forestille sig at personalet på den sikrede institution har en lidt mere afslappet holdning til hvornår der er opstået en konflikt. Hvor personalet på den åbne institution tolker en hævet stemme som en konflikt.

Det vil betyde at videregivelse af informationer og vidensdeling ikke være så værdifuld. Måske endda fejlagtige, fordi de – som følge af kulturforskelle – tolkes forskelligt.

Man kunne også forestille sig, at personalet på den sikrede institution ikke gør meget ud af at dokumentere de pædagogiske observationer. Det vil medføre, at der er nogle informationer som går tabt, når den unge bliver overført til en åben afdeling.

Man kunne også forestille sig det omvendte scenario. At den sikrede institution gør ekstremt meget ud af at dokumentere den unges adfærd. Men at den åbne institution ikke brugere disse observationer til noget. Dette vil medføre at behandlingen enten forbliver status quo i en periode, eller at den ligefrem forringes.

### 2.2.2.2 Alliancetyper

Jeg har defineret tre alliancetyper. Den interne alliance, den regionale/kommunale alliance, og den regionale/private alliance.

Problemstillingerne ved de forskellige alliancetyper bygger på logik og rationel tænkning, og kan derfor ikke bruges uden at der foretages en fuldstændig analyse af såvel regionale, kommunale, og private institutioners strategier, teknologier, kulturer, og arbejdsprocesser.

#### *Den interne alliance.*

En intern alliance er et samarbejde mellem sikrede og åbne afdelinger under samme myndighed. Et eksempel på en sådan alliance er Ungdomsinstitutionen Egely. Denne består af en sikret, en særlig sikret, og fire åbne afdelinger. Alle afdelingerne har samme forstander og en ledergruppe som afholder møder hver uge.

Teknologisk set er der fordele ved at have en intern alliance. Det vil typisk være således, at afdelingerne i en intern alliance ofte har samme teknologiske profil. Det gør det nemmere at videregive informationer og dele viden i alliancen.

Ligeledes bør de strategiske visioner og mål være ens. Og der bør skinne en fælles kultur gennem i hele organisationen.

Jeg skriver bør, da der i større organisationer har vist sig at være temmelig store kulturelle kløfter mellem forskellige afdelinger. Ligeledes er det heller ikke altid at visioner og målsætning er blevet kommunikeret ud til alle medarbejdere. Der mangler m.a.o. noget intern kommunikation.

### *Den Regionale/kommunale alliance*

Under denne alliancetype kunne man forestille sig, at de første rigtige forskelle ser dagens lys. De sikrede institutioner kommer alle forhenværende amtslige institutioner, og de er alle regionale institutioner.

Den første åbenlyse forskel kunne være teknologien. Man kan ikke forvente at de regionale og de kommunale institutioner alle vil bruge de samme teknologiske løsninger.

Det har endda vist sig at det ikke er alle regionale institutioner som benytter samme teknologi, og det gør blot koordineringen af fælles kommunikation (videregivelse af information og vidensdeling) mere besværligt.

Der er ingen tvivl om at der aldrig er blevet udarbejdet fælles strategier mellem sikrede og åbne afdelinger, i det tidligere amtslige/kommunale samarbejde. Og det er med garanti ikke blevet udviklet efter strukturreformen. Det har vist sig at både regioner og nye kommuner har rigeligt at se til rent administrativt, og man kan ikke forvente at hverken region eller kommune tager første skridt mod en alliance mellem de to myndigheder. Det samme gør sig nok gældende mht. arbejdsprocesserne.

### *Den Regionale/private alliance*

Man må forvente at der i denne alliance er samme problemer med teknologi, strategier og arbejdsprocesser som ved de regionale/kommunale alliancer. Dog er det oftest sådan, at de private institutioner er mere forandringsparate end de offentlige.

Dette skyldes at de private institutioner har været tvunget til at overleve under private vilkår.

Hvorimod de offentlige institutioner fik dækket deres underskud af amter/kommuner.

Denne fleksibilitet kan vise sig at være en fordel.

### *Problemer med den pædagogiske observation*

Der opstår imidlertid også et andet problem ved både den regionale/kommunale alliance og ved den regionale/private alliance.

For at de pædagogiske observationer kan bruges i behandlingsarbejdet, skal de være objektivt skrevet. Det vil sige at der ikke må være nogen eksterne faktorer som påvirker tolkningen at det der skal skrives ned. Dermed mener jeg trusler om hemmeligholdelse af de unge adfærd.

Dagbogs- og journaliseringsprogrammer er såkaldte interne arbejdsdokumenter. Så længe disse dokumenter ikke overgår til anden myndighed, har den unge ikke aktindsigt i de pædagogiske observationer. Men så snart et dokument overføres til anden myndighed, som f.eks. fra regional til kommunal institution har den unge aktindsigt.<sup>7</sup>

Mange af de unge som bliver anbragt i ungdomssanktion, er til tider meget voldsomme og truende. Hvis en unge får aktindsigt i de pædagogiske observationer kan dette medfører trusler eller repressalier mod personalet. Under nok pres vil det højst sandsynligt medføre at de dokumenterede observationer bliver mangelfulde eller ukorrekte.

Dette er et reelt problem som bør tages meget alvorligt. Der er til tider for meget fokus på at beskytte de unge, og for lidt fokus på beskyttelse af personalet.

---

<sup>7</sup> Offentlighedslovens kapitel 4, §§ 4-7

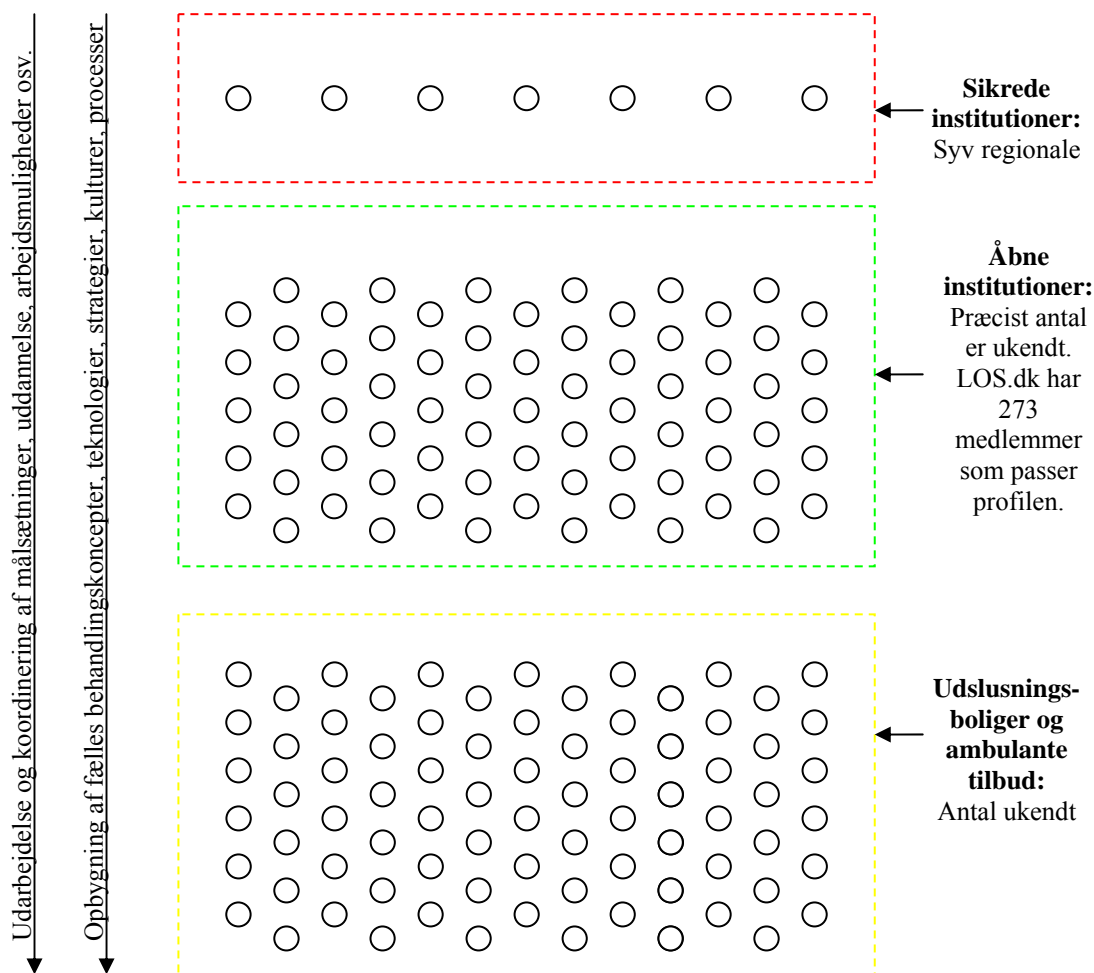
## 2.3 Rekapitulation af problemstillingerne

Kravet om en styrkelse af ungdomssanktionen vil endevende den måde institutioner har foretaget socialpædagogisk behandling på. Denne behandling drejer sig ikke længere om at pædagoger sidder og taler med unge mennesker om deres problemer. Det er blevet et samfundsmæssigt krav at behandlingen skal koordineres, fra den unges ankomst på en sikret institution i fase 1, til han/hun er i gang med et uddannelsesforløb i fase 3.

Det er ikke helt urimelige krav. Men det kræver en holistisk tilgang til ungdomssanktionen, en forandring af organisationskulturer, fælles strategier, uniform teknologi, og sammenkørte arbejdsprocesser.

Figur 2 viser kompleksiteten i ideen bag ungdomssanktionens faser.

Figur 2. Opbygning af ungdomssanktionens faser



Hver af de sikrede institutioner skal skabe en alliance med hver af de 273 åbne institutioner. Dette giver 1911 unikke alliancer. Hver af de sikrede institutioner skal varetage 273 arbejdsprocesser og x-antal strategier og teknologier hvis denne model skal virke uden nogen form for tilpasning. Der er altså finde for en nemmere løsning.

## 3 Løsning

I det følgende vil vi identificere interessenternes behov, se på ungdomssanktionens eksistensberettigelse, og til sidst se på tilfredsstillelse af interessenternes behov. M.a.o. Betragte det hele fra Porters perspektiv.

### 3.1 Identifikation af interessegruppers behov

Før vi tager fat i at identificere interessegruppernes behov, bliver vi nød til at identificere interessegrupperne.

Det er vigtigt for institutionslederne at identificere interessegrupperne. Dette giver institutionerne muligheden for at være på forkant med de nye udfordringer og forventninger forskellige interessegrupper måtte få.

*Brugen af udtrykket Stakeholder Management (red., interesseorienteret ledelse) er en god indikation, af begrebets betydning for virksomhedsledelsen og markeds kommunikationens tilrettelæggelse.*<sup>8</sup>

Der er den primære interessegruppe. Det er den kommune/sagsbehandler, som vælger at anbringe en ung på en institution. Det er deres pengekasse som betaler for institutionens udgifter. Den sekundære interessegruppe er samfundet. Det er samfundet som fylder den kommunale pengekasse, som igen betaler institutionens lønninger osv. Men der findes også en tertiær interessegruppe, nemlig regeringen. Det er regeringens ønske at tilfredsstille samfundets ønsker. Derfor benytter regeringen de midler, den har til rådighed til at opfylde samfundets ønsker. Det sker bl.a. gennem lovændringer.

Nu ved vi hvem interessegrupperne er. Det næste bliver derfor at afdække deres behov.

Ligesom der er flere interessegrupper, er der også flere behov. Jeg har valgt at inddele behovene i et kortsigtet og et langsigtet behov.

Det kortsigtede behov er ”her-og-nu” behovet. Det langsigtede behov er ”hvad-så-senere” behovet. Det er nogle hjemmestrikkede udtryk, men de giver en god forståelse for hvad kommunerne og samfundet ønsker, og hvad institutionerne kan tilbyde.

Ved at skabe en kontinuerlig behandling gennem fælles strategier, sammenhængende arbejdsprocesser, ensartede organisationskulturer, og ens teknologi kan institutionerne være med til at skabe det resultat der ønskes.

Institutionerne skal lave en grundig analyse af kommunernes økonomi, deres politik på børne- og ungeområdet, demografien mm., for at danne sig et billede af deres langsigtede behov/ønsker.

Interessenternes behov ændrer sig løbende, alt efter hvilken regering der sidder ved magten, hvilke nye konventioner der bliver vedtaget i EU, hvilke nye behandlingsmetoder der udvikles, hvordan økonomien ser ud osv. osv.

---

<sup>8</sup> <http://www.berg-marketing.dk/interessegrupper.htm>

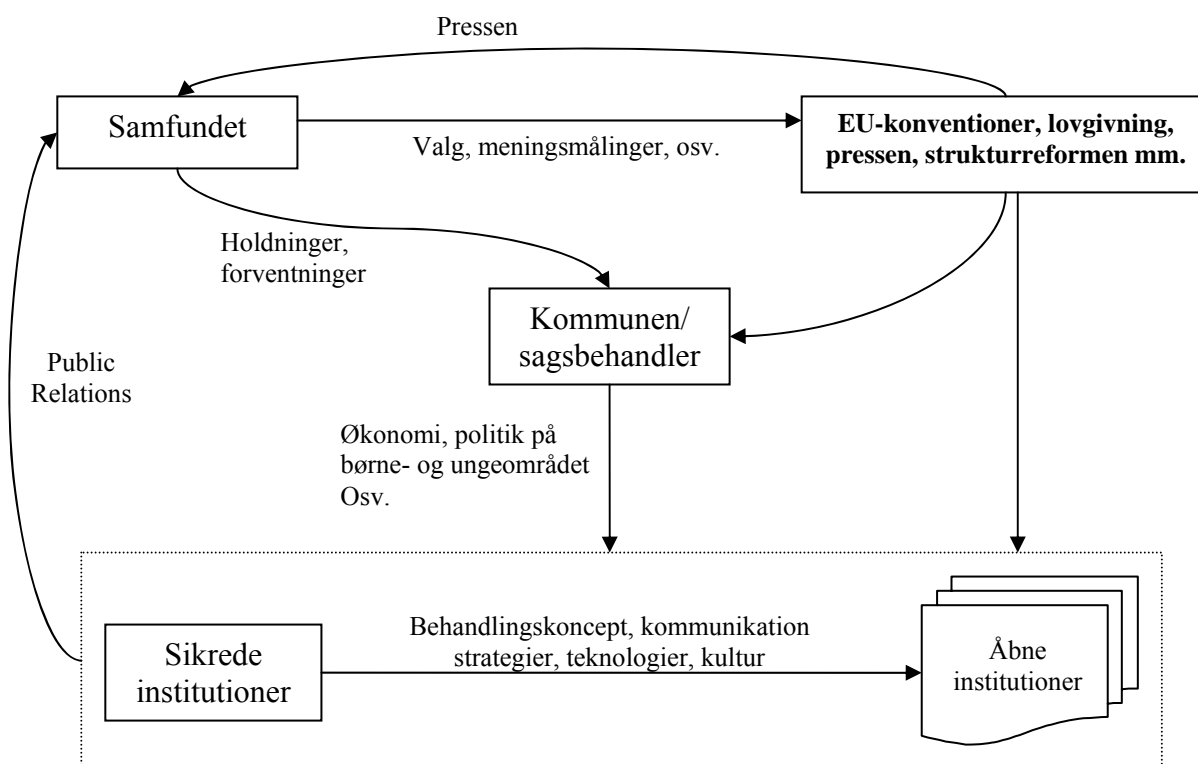
Det kan derfor være svært at forudsige behovene fuldt ud. Men det skal man heller ikke. Man skal lægge på ressourcer i at finde frem til de vigtigste behov og til resten må man bruge rationel tænkning.

Derudover må man ikke glemme den fjerde magtpol, pressen. Uanset om det der bliver skrevet er korrekt eller ej vil det påvirke nogle i samfundet. Jo flere det påvirker, des flere vil have en mening om det. Hvis flertallet i samfundet har en mening om det, vil dette tvinge kommunen eller staten til at forholde sig til det.

Det kan medføre udelukkelse af åbne institutioner. Eller restriktioner der gør, at man bliver nød til at ændre sine arbejdsprocesser helt. En ændring i arbejdsprocesserne medfører en ændring i behandlingsprocessen, og dermed i ungdomssanktionen.

Så hvis man ønsker at få ungdomssanktionen til at virke, bliver man også nød til at forholde sig til faktorer lidt udenfor den normale rækkevidde.

**Figur 3. Indvirkninger på interessenternes behov.**



Vi ved nu, at det kræver nogle grundige analyser af interessenterne og deres behov. Vi ved hvem interessenterne er, og vi antager at vi ved hvad deres behov er. Vi kommer derfor til sagens kerne. Hvordan fastslår vi ungdomssanktionens eksistensberettigelse??

## 3.2 Eksistensberettigelsen

Fakta er at ungdomssanktionen kun finder eksistensberettigelse hvis det lykkedes at skabe en kontinuerlig behandling. Man kan også vende det om og sige at institutionerne ikke har nogen eksistensberettigelse, hvis ungdomssanktionen ikke lykkedes.

Dette er en subjektiv mening. Grunden til at jeg vælger at bruge sådan en dommedagsprognose er, at der principielt ikke er nogen forskel i behandling af unge i ungdomssanktion, og behandling i varetægt og efterfølgende alternativ afsoning.

Midlet til at nå målet må være det samme. Der er de samme behov for fælles kultur, fælles strategi, ensartet teknologi, og sammenhængende arbejdsprocessor. Målet må for den sags skyld også være de samme. At rehabiliterer de unge. At give dem en uddannelse eller et arbejde, så de kan betale samfundet tilbage.

Derfor vil en opbygning af fælles behandlingskoncept med strategier osv. styrke behandlingen af socialt adfærdsvanskelige unge generelt.

### 3.2.1 Teknologi

Det teknologiske problem er nemt at løse. Det kræver blot et fælles system til alle. Eller systemer som har samme data-struktur. Således at data kan overføres fra et system til et andet.

Dog ændrer dette ikke på retten til aktindsigt. Så snart de pædagogiske observationer er overgivet til anden myndighed får den unge indsigt. Umiddelbart er den eneste løsning en ændring i lovgivningen, eller bruge institutioner indenfor egen myndighed.

### 3.2.2 Strategi

Vision eller målsætning kræver en plan eller en model. Jeg har udviklet en behandlingsmodel,<sup>9</sup> som netop fokuserer på hvordan institutioner kan foretage behandling af unge i fase 1 og fase 2 af ungdomssanktionen.

De to første faser udgør den socialpædagogiske behandling i ungdomssanktionen, hvor fase 3 er den uddannelsesmæssige del, som først manifesterer sig rigtigt i udslusningen.

#### 3.2.2.1 Den kontinuerlige behandlingsmodel:

Den kontinuerlige behandlingsmodel er en strategisk forretningsmodel som kan bruges til at visualisere sammenhæng mellem ungdomssanktionens faser.

Jeg har valgt at bruge en model fra organisationsteori, og sammensmelte den med en humanistisk model.

Den tidsmæssige faktor vil altid spille en stor rolle, når man skal målsætte behandling. Man skal sørge for ikke at lave målsætninger som overskrider tidshorizonten. Ellers vil man ikke vil kunne opfylde nogle interessenters behov.

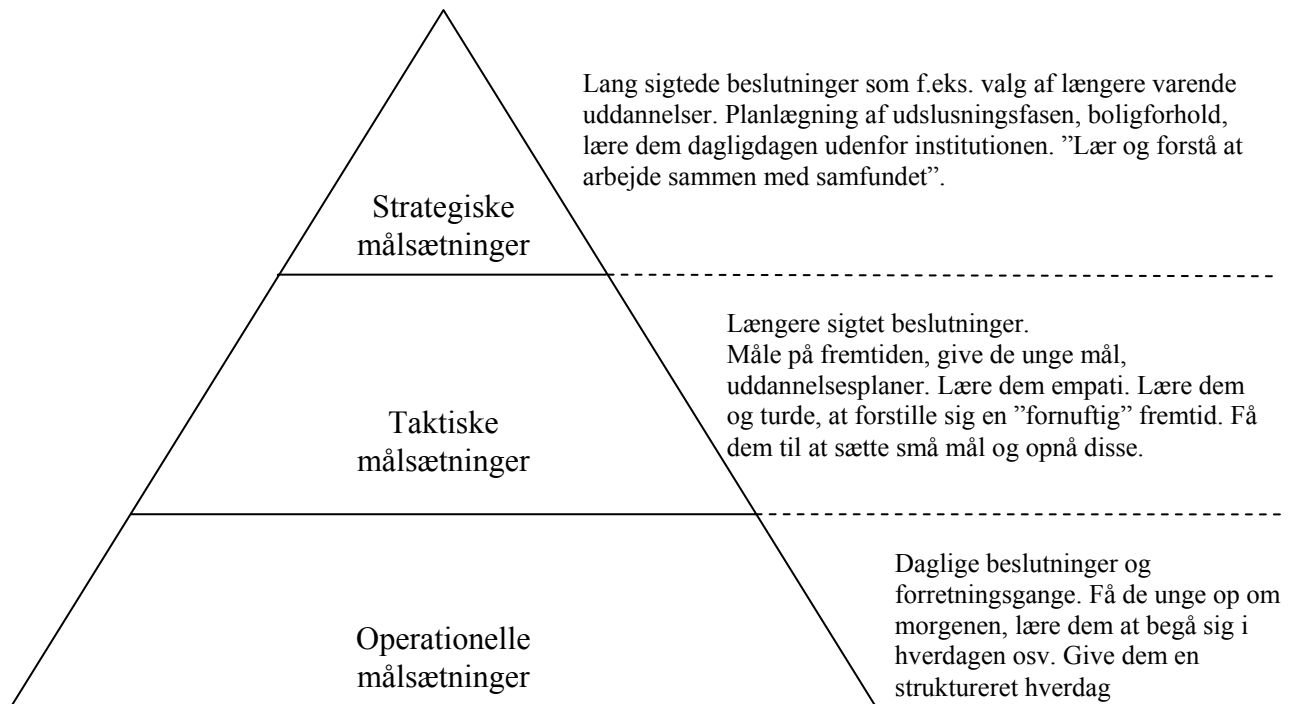
---

<sup>9</sup> Forfatteren forbeholder sig alle rettigheder

Det er derfor vigtigt at inddele behandlingsprocessen i strategiske, taktiske, og operationelle beslutninger.

I figuren forneden ses hvordan en organisation sætte mål på kort, mellemlang, og lang sigt.

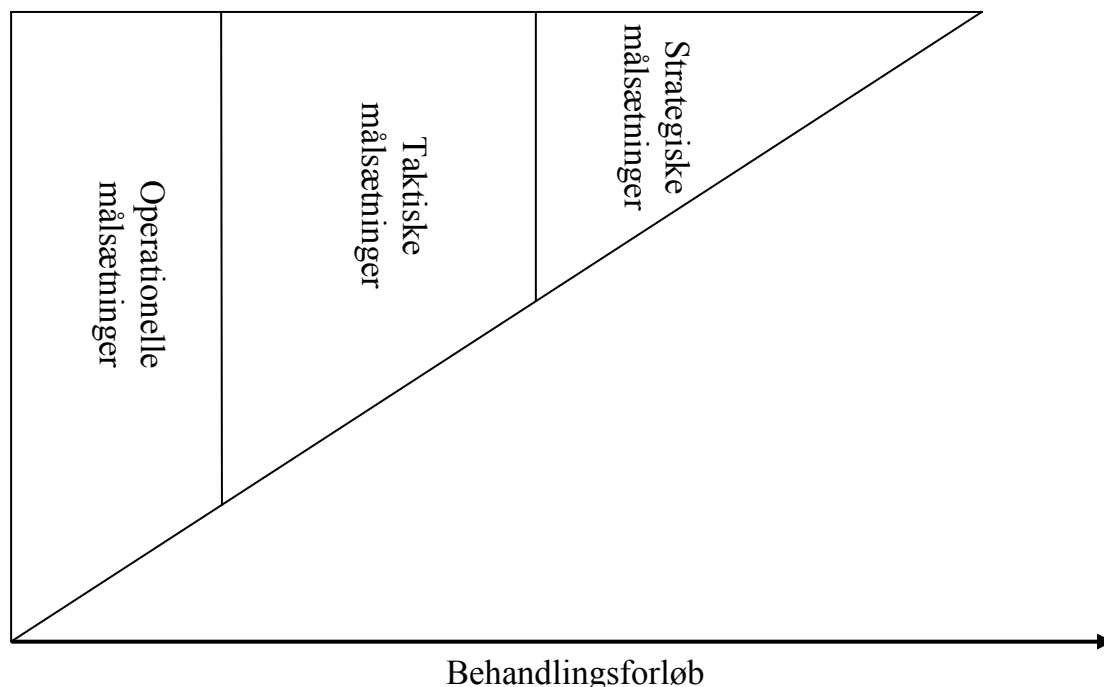
**Figur 4. Organisationens målsætninger (Organisatorisk beslutningshierarki)**



Modellen giver en metode til at strukturere behandlingen, og inddele den i forskellige faser. Modellen er en hierarkisk model, dvs. at de vigtige langsigtede beslutninger typisk tages af den øverste ledelse.

Men da vi arbejder med pædagogisk behandling, er det min opfattelse at det er de mennesker som er tættest på, der skal tage de vigtige beslutninger. Derfor ville det være mere fornuftigt at lade modellen se ud som vist i figur 5.

Figur 5. Beslutningshierarki – i et behandlingsforløb



Figuren foroven viser hvordan et behandlingsforløb kan inddeles i forskellige faser

Men når man laver pædagogisk behandling, består en del af behandlingen at afdække og systematisere de latente behov.

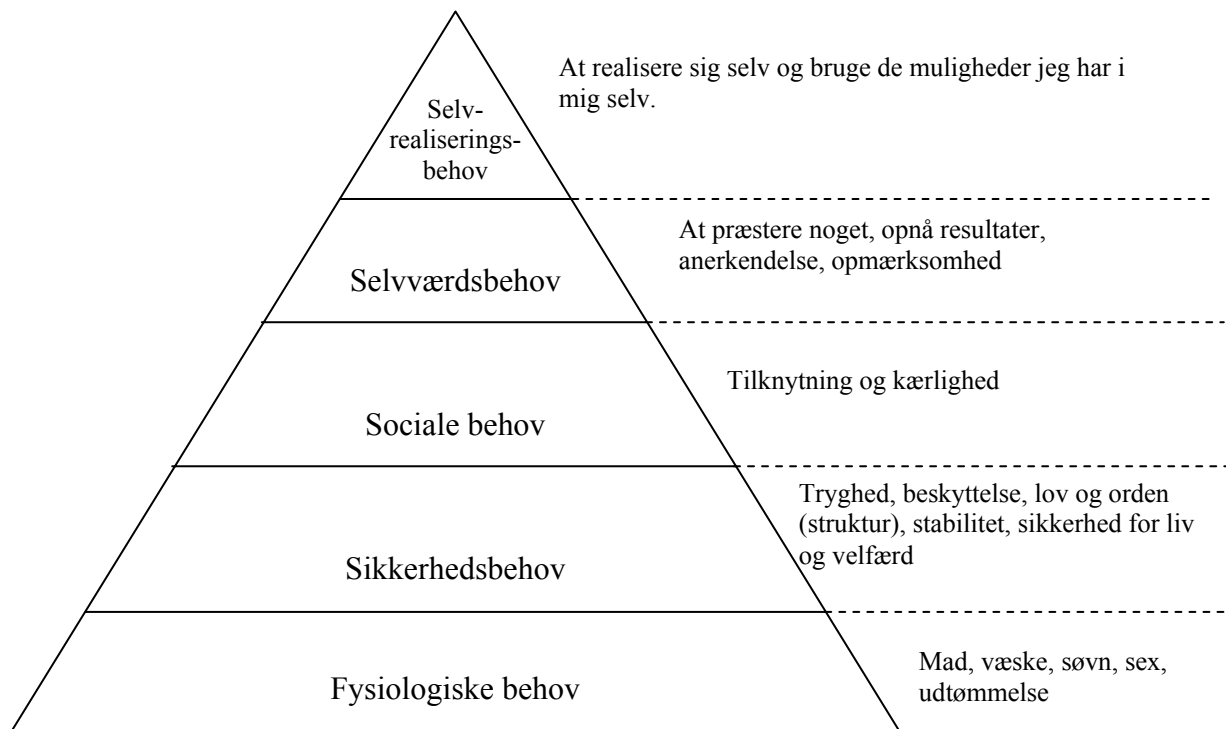
På denne måde kan man finde ud af, hvor den unge befinder sig henne i behandlingsprocessen. Det kræver selvfølgelig værktøjer som dokumentation af de pædagogiske observationer, og behandlingslog.

Ved at bruge disse værktøjer sammen med f.eks. Maslows behovshierarki, har pædagogerne mulighed for at systematisere behandlingen for den enkelte unge, og derved optimere behandlingen.

Det er ikke utænkeligt at der findes andre modeller som kan bruges til at afdække de forskellige behov. Jeg er dog ikke stødt på sådanne modeller. Og hvis de findes må man også spørge sig selv om hvorfor sådanne modeller ikke er blevet taget i brug endnu.

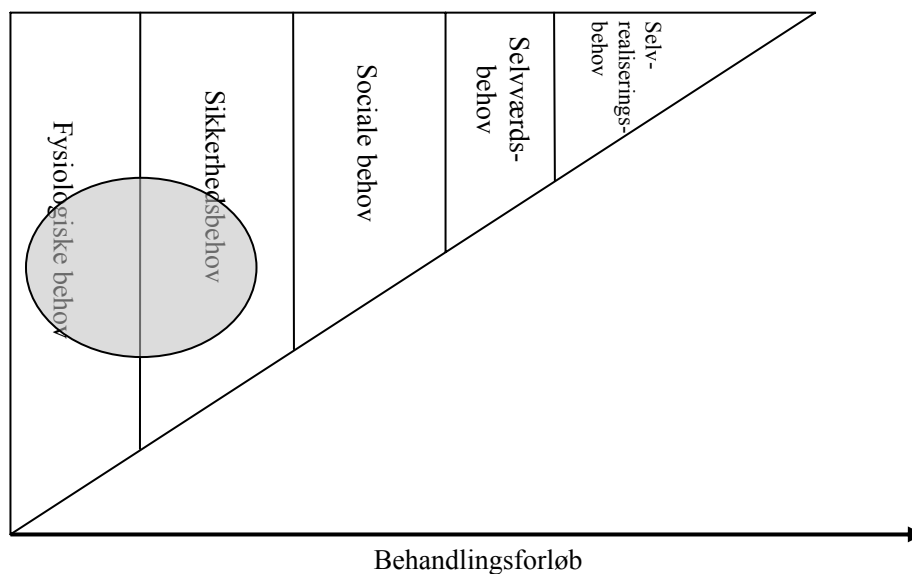


**Figur 6. Det pædagogiske arbejde med de unge (Maslows behovshierarki)**



Da Maslows er et Hierarki, kan vi nu vende modellen som vi gjorde med beslutningshierarkiet og vi får så figur 7.

**Figur 7. Maslows behovshierarki i et behandlingsforløb**



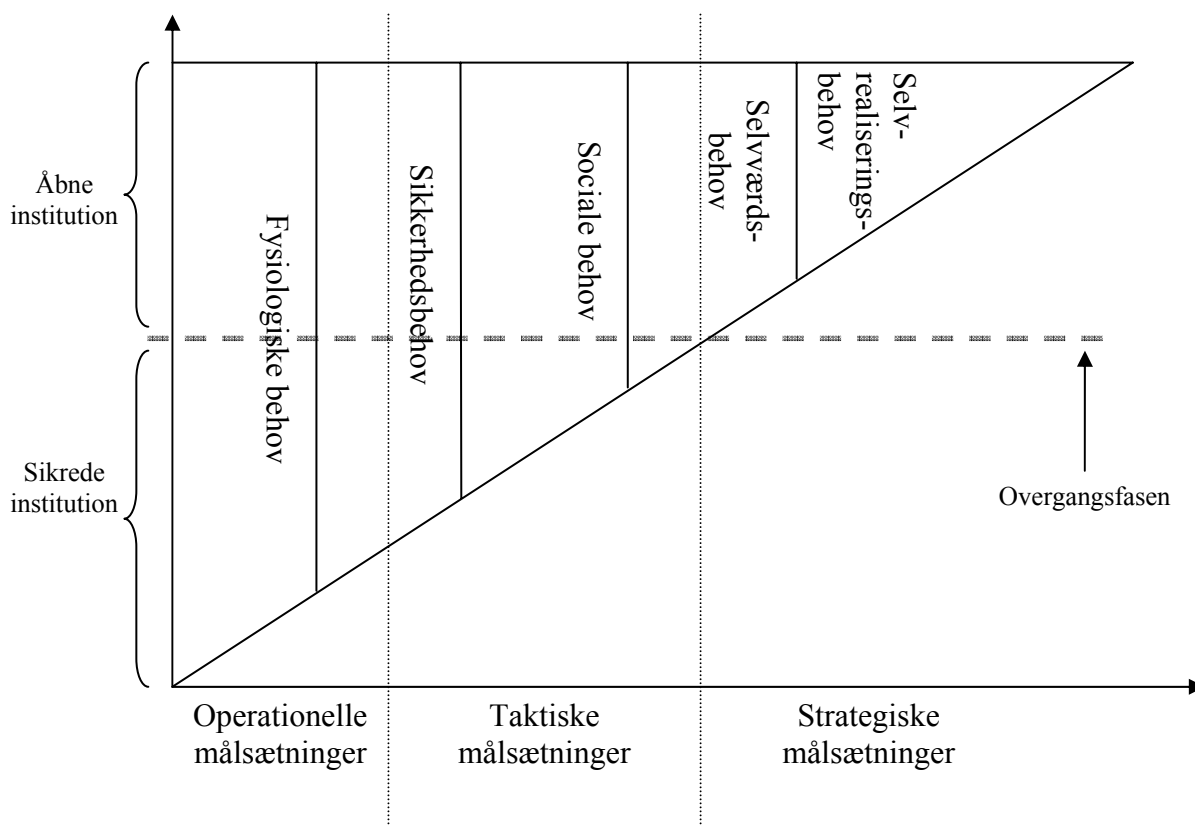
Man kunne forestille sig at de unge der anbringes på en sikret institution, befinder sig eller andet sted i den nederste del af Maslows hierarki (den grå massen). De har dækket de fysiologiske og en del sikkerhedsmæssige behov. De har dækket få eller ingen social behov, og ingen selvværdsbehov. De selvrealiserende behov eksisterer slet ikke for disse unge.

Jeg er også overbevist om, at man ikke kan bygge videre på f.eks. Selvværds-behov før der er nogle fundamentale behov som er opfyldt. Jeg er nød til at understrege at mine antagelser bygger på egne erfaringer og ikke på pædagogiske eller psykologiske teorier.

Ved at flette beslutningshierarkiet sammen med følgende model, kan man skabe en effektiv, holistisk model for socialpædagogisk behandling af unge mennesker.

Figur 8 forneden viser sammenhængen.

**Figur 8. Organisatoriske målsætninger i arbejdet med de unge (Egen tilvirkning ud fra figur 5 og 7). Den kontinuerlige behandlingsmodel<sup>10</sup>.**



Figur 8 viser at der er brug for en fælles, overordnet strategi som følges af BÅDE de sikrede og de åbne institutioner. De sikrede afdelinger lægger fundamentet for det videre behandlingsmæssige

<sup>10</sup> Forfatteren forbeholder sig alle rettigheder til den kontinuerlige behandlingsmodel

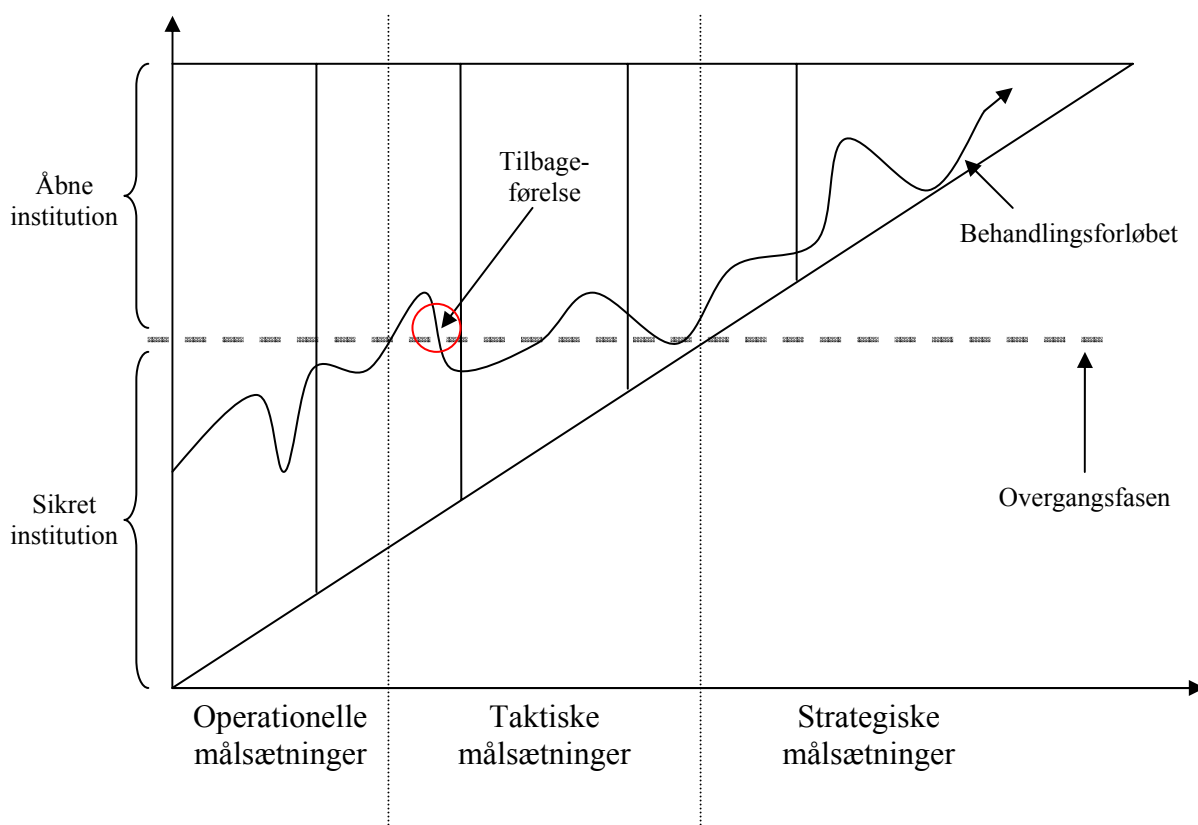
arbejde med de unge, og de åbne afdelinger bygger videre på dette fundament og færdiggøre behandlingen.

Overgangsfasen vil være præget af et tæt samarbejde mellem personalet på den sikrede institution og den åbne institution hos den unges behandling skal fortsættes.

I overgangsfasen lægges det sidste af fundamentet i fællesskab, således at både den sikrede institution og den åbne institution har været med i den grundlæggende beslutnings-/behandlingsproces. Dette vil skabe en bedre følelse af samhørighed og accept af "at have opnået noget i fællesskab" = "En enhed".

Behandlingsforløbet for en given ung kunne se således ud.

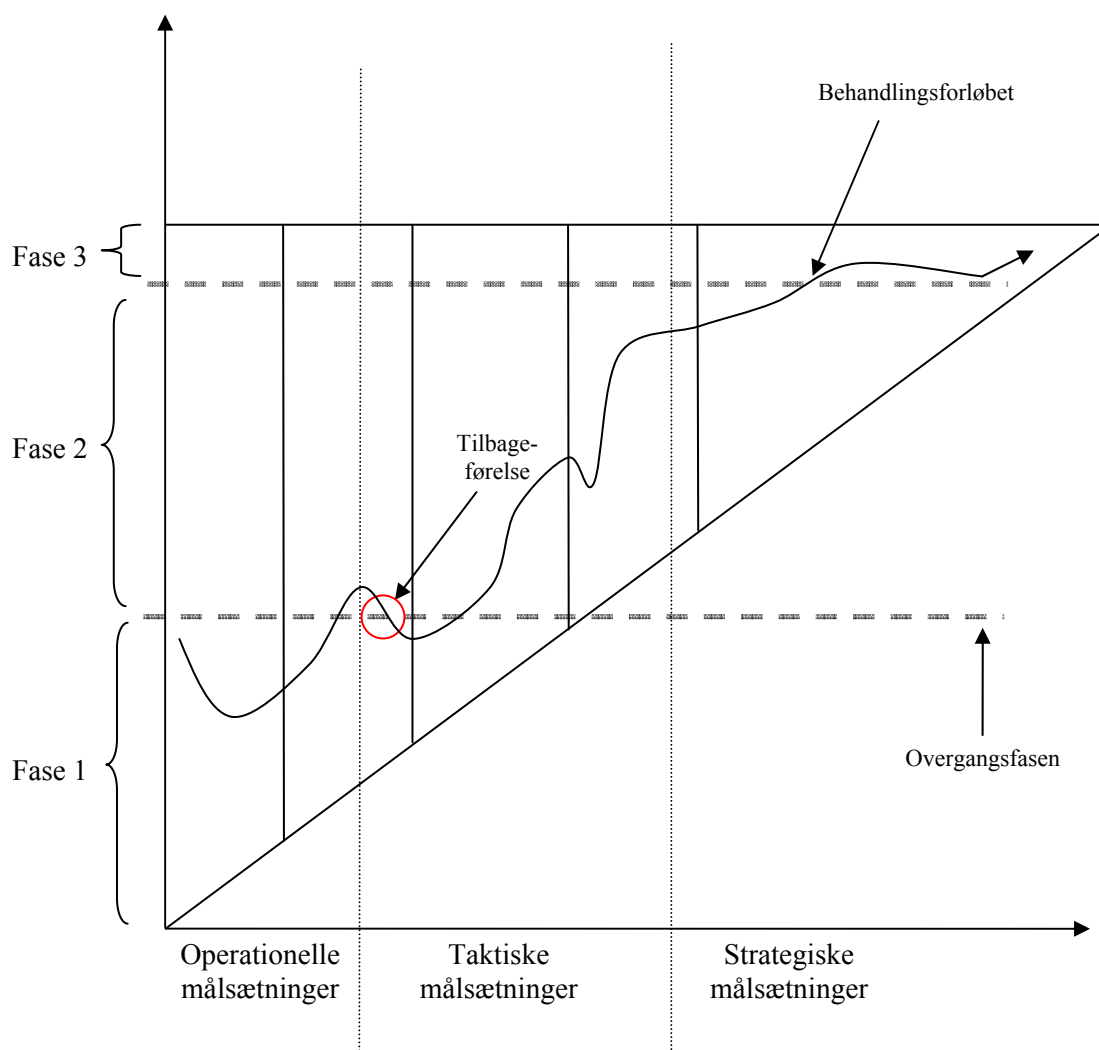
**Figur 9. Behandlingsforløb for en given ung i den kontinuerlige behandlingsmodel.**



I starten ligger det pædagogiske behandlingsarbejde i, at opnå nogle operationelle målsætninger. Dvs. at den unge skal lære f.eks. at være mere hygiejnisk. Når den unge efter noget tid skal overføres til en åben afdeling, kan pædagogerne dér fortsætte behandlingsarbejdet. Det kan også være at den unge har så mange problemer, at man bliver nød til at tilbageføre den unge. I så fald vil man kunne forsætte det behandlingsmæssige arbejde på de sikrede afdelinger.

Hvis man ønsker at benytte modellen til at visualisere ungdomssanktionen i alle faserne, kan dette gøres som vist i figur 10.

**Figur 10. Ungdomssanktionens 3 faser i den kontinuerlige behandlingsmodel**



### 3.2.3 Arbejdsprocesser

*Med udgangspunkt i markedet - kundens behov og konkurrenceforholdene - defineres arbejdsprocesser, organisation og kunderelationer. Selvfølgelig må man, til sidst, sammenholde idealprocesserne med virkeligheden. Der vil normalt være grænser for hvor radikalt virksomheden kan ændres uden at skaderne overstiger fordelene.<sup>11</sup>*

Arbejdsprocesserne indebærer kommunikation, kompetenceudvikling, optimering af ressourcer og meget mere.

<sup>11</sup> <http://www.berg-marketing.dk/bpr.htm>

### 3.2.3.1 Kommunikationen

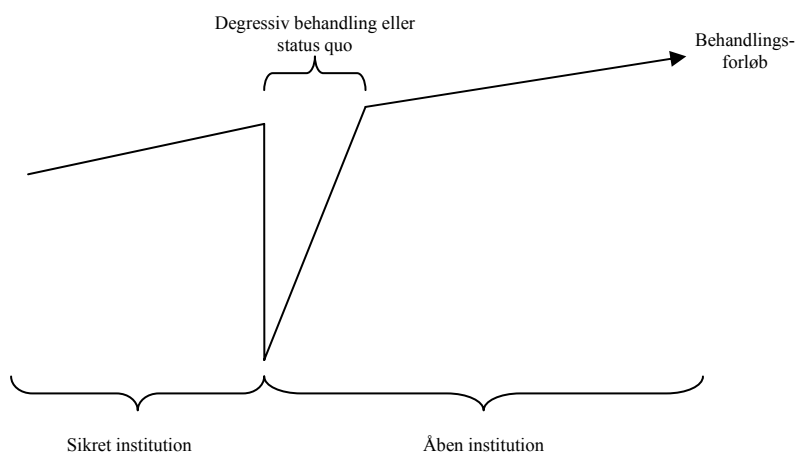
Det er tydeligt at kommunikation og vidensdeling er vitale får at den kontinuerlige behandlingsmodel kan bruges.

*Det er vigtigt, at lederen klart kan præsentere, engagere og involvere medarbejderne i fælles visioner, mål og værdier. Han skal også tænke strategisk, så medarbejdere forstår, hvordan det lille og store billede hænger sammen. Det er naturligvis også meget vigtigt, at lederen skaber en god dialog med sine medarbejdere, med de enkelte team og med sine lederkolleger.*

*Samtaler og kommunikation er essentielle i samarbejdsrelationer, det være sig mellemledere og medarbejdere eller medarbejdere imellem. Øget arbejdsglæde og produktivitet opleves, når der ikke er misforståelser eller konflikter, fordi der kommunikeres på en forkert måde eller med det forkerte indhold..<sup>12</sup>*

Pga. den dårlige kommunikation og manglende sammenhængende videregivelse af informationer og generel vidensdeling, sker det ofte at behandlingsforløbet bliver status quo, eller degressiv. Dette skyldes at pædagogerne skal afdække den unges behov forfra. Figur 9 illustrer hvordan behandlingsforløbet pt. foregår fra lukket til åben institution.

**Figur 11. Typisk behandlingsforløb ved overførsel fra lukket til åben institution, uden sammenhængende arbejdsprocesser**



### 3.2.3.2 Total Quality Management – Granulering af arbejdsprocesserne

Vi nu vender blikket mod figur 1 igen. Altså værdikæden. Vi har set på et fælles behandlingskoncept og de dertilhørende værktøjer. Men det er ikke nok alene til at skabe en eksistensberettigelse for ungdomssanktionen. Vi bliver altså nød til at grave et spadestik dybere.

<sup>12</sup> <http://www.lederweb.dk/wm139330>

Ved først at tage et skridt frem i værdikæden, og så et tilbage igen, bliver vi faktisk i stand til at identificere selve fundamentet for ungdomssanktionen eksistensberettigelse.

Vi tager nu et skridt frem til *Tilfredsstille interessenternes behov*. Interessentgruppernes tilfredshed skabes gennem tilføjelse af en eller anden form for værdi. Gennem denne værditilføjelse, øges tilfredsheden og dermed goodwill overfor organisationen. Dette kaldes for interessentorienteret ledelse (IOL – det vi tidligere kaldte for Stakeholder management).

Men hvordan bruger man IOL? Er det noget enhver organisation kan gøre? Og hvad kræver det?

*Virksomheder lever jo både af samfundet og i samfundet, hvorfor virksomheden både skal ledes som en enhed og en helhed. Samfund skal forstås bredt. Måske burde ordet samfund erstattes med "verdenen". Omverdenens syn på virksomheden, virksomhedens syn på sig selv, og virksomhedens syn på omverdenen er afhængige størrelser og vil påvirke hinanden. Man kan derfor ikke lede en virksomhed uden at tage interessenterne med i betragtningerne.*

*Kommunikationens udvikling, IT-teknologien, globaliseringen, åbenheden, love og regler i ind- og udland betyder, at interessentledelse (red. interessentorienteret ledelse) er mere vigtig end nogensinde før. Virksomheden må afgrænse sig selv og forstå sig selv i forhold til interessenterne, og forstå, at interessenterne er virksomhedens eksistensberettigelse.*

*Der bør i interessentforståelsen lægges vægt på gensidig forståelse, samarbejde, målsætninger, interesser, forventninger, vilkår og ønsker. Basalt set, så er virksomheden jo afhængig af, at interessenterne ønsker, at virksomheden eksisterer.*

*Kommunikation og ledelse hænger uløseligt sammen. Og i dag er kommunikationsafdelingen rykket ind på ledelsesgangene i mange virksomheder.<sup>13</sup>*

Kommunikation, teknologi og ledelse er begreber som er essentielle i eksistensberettigelsen.

Vi skal altså tage et skridt tilbage for at se på strategierne, processerne og teknologierne. Strategierne (Den kontinuerlige behandlingsmodel) og teknologierne har vi allerede set på. Så det eneste vi mangler er processerne.

Der findes forskellige metoder til at styre en virksomheds processer. De to mest populære er TQM (Total Quality Management) og BRP (Business Process Reengineering). Sammenlignet med BPR foregår TQM-forbedringerne som en løbende proces og dermed i små, gradvise ændringer, hvor BRP er en total forandring. Eller sagt på en anden måde: ved TQM er der tale om en evolution og ved BRP er der tale om en revolution.

BPR vil kræve en total opløsning af de nuværende systemer og nyopførelse af disse. Det ville nok være en god idé, men om det økonomisk og tidsmæssigt er rationelt, er jeg ikke sikker på. Derfor falder mit valg på TQM.

*Total Quality Management er et koncept oprindeligt skabt af japanerne som et middel til at opnå større konkurrencedygtighed. Det er blevet adopteret ikke mindst af de amerikanske virksomheder,*

---

<sup>13</sup> <http://www.braingain.dk/index.php?name=Reviews&req=showcontent&id=492>

som har følt sig trængt af den udenlandske konkurrence. TQM har som målsætning at forbedre kundetilfredsheden gennem systematisk og kontinuerlig bestræbelse på at forbedre kvaliteten af alle processer, produkter, serviceydelser og de medarbejdermæssige ressourcer i hele organisationen.

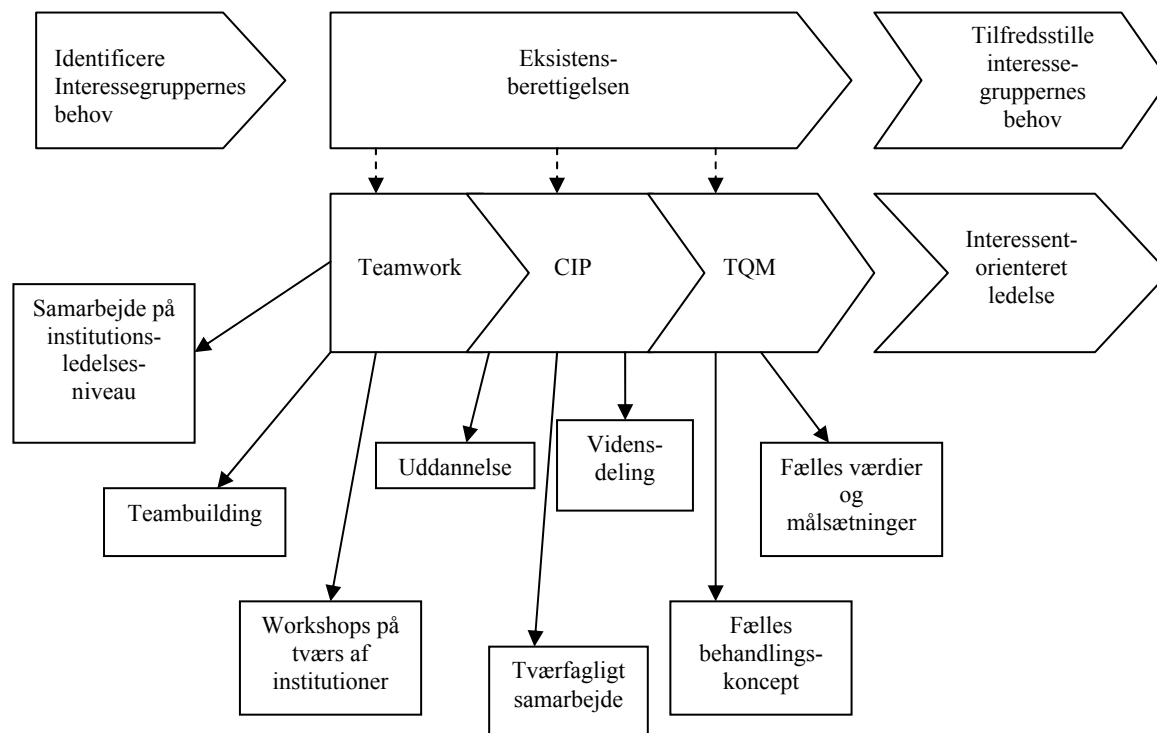
I TQM konceptet ligger en intensiv uddannelse og træning af medarbejderne for at opnå det, der kaldes Continuous Improvement Process (CIP). Teamwork er en essentiel del i TQM, og der opstilles kvantificerbare mål for udviklingen på en række områder - processer og arbejdsgange, fejlproduktioner (målet er nul fejl), tidsberegninger mm. Benchmarking er en del af målingsværktøjerne.<sup>14</sup>

TQM-principperne kan betragtes som nogle af forudsætningerne for at arbejde med interessentorienteret ledelse.

Der ligger to meget vigtige aspekter i afsnittet foroven. Det første er CIP og det andet er Teamwork. Konstant forbedring bør ligge i enhver virksomheds natur. Denne forbedring opnår man gennem uddannelse, vidensdeling, og fælles forståelse.

Netop vidensdeling og fælles forståelse kan kun opnås ved Teamwork og kommunikation. Og det er netop essensen i at tilfredsstille interessentgruppernes behov. Jeg har illustreret dette foruden i figur 12.

**Figur 12. Essensen i at tilfredsstille kundernes behov**



<sup>14</sup> <http://www.berg-marketing.dk/tqm.htm>

IOL er en tværinstitutionel disciplin der kræver samarbejde på institutionsledelses-niveau, Workshops på tværs af institutioner på medarbejder-niveau, vidensdeling, tværfagligt samarbejde, fælles behandlingskoncepter, og fælles værdi- og målsætning. Kun på denne måde kan institutionerne opfylde interessentgruppernes behov.

Vi har set på det fælles behandlingskoncept og arbejdsprocesserne, som skal være sten og mørtel i ungdomssanktionen. Nu mangler vi bare at se på den fælles organisationskultur, som skal være arbejdsmoralen i entreprisen.

### 3.2.4 Kultur

*Kultur vedrører adfærd og verbal og non-verbal kommunikation. Kultur omfatter den mængde af viden, erfaringer, overbevisninger, værdier, holdninger, meninger, hierarkier, religioner, timing, roller, rumlige forhold, verdenssyn, fysiske ting, som en stor gruppe mennesker har opnået gennem generationers individuelle og kollektive bestræbelser.<sup>15</sup>*

Der skal m.a.o. opbygges nogle fælles værdier, holdninger, roller osv. på tværs af institutionerne. Hvordan gør man det??

Det er min opfattelse at kulturen opstår implicit, gennem interaktion mellem mennesker i en gruppe. Hvis denne opfattelse er korrekt, vil kulturen opstå gennem de tre faser som blev vist i figur 12. Dvs. Teamwork, CIP, og TQM.

*En antropologisk definition er, at kultur er individers aktive konstruktion af mening ud fra de forestillinger og værdier, der er på spil i en given gruppe. Her ses kultur som et dynamisk fænomen, som hele tiden genskabes eller udvikles af gruppens medlemmer i et samspil mellem de ting, der løbende sker og de historiske opfattelser. Den forståelse harmonerer godt med den systemiske tænkning, som også betoner betydningen af kultur og mening. Kultur er her en kontekst, som skaber – og forudsætter – mening.<sup>16</sup>*

Man skal være varsom. Den organisationskultur som opstår, behøver ikke nødvendigvis være positiv. Meningerne kan være så forskellige at der ikke kan opnås enighed, og der vil så ikke blive mulighed for at skabe en effektiv organisationskultur.

Hvis der er så stor forskel i meninger, at dannelse af en positiv organisationskultur bliver mulig, må de mennesker der koordinere dette samarbejde vurdere hvilke personer der afviger fra det samlede koncept. Afvigerne må så tilpasse sig eller afskediges.

## 3.3 Tilfredsstillelse af interessenternes behov

Nu mangler vi blot at samle alle trådene. Ved at koordinere innovation, forandringsparathed og procesoptimering kan man skabe de rette visioner, kulturer og serviceydelser.

---

<sup>15</sup> <http://www.lederweb.dk/wm139651>

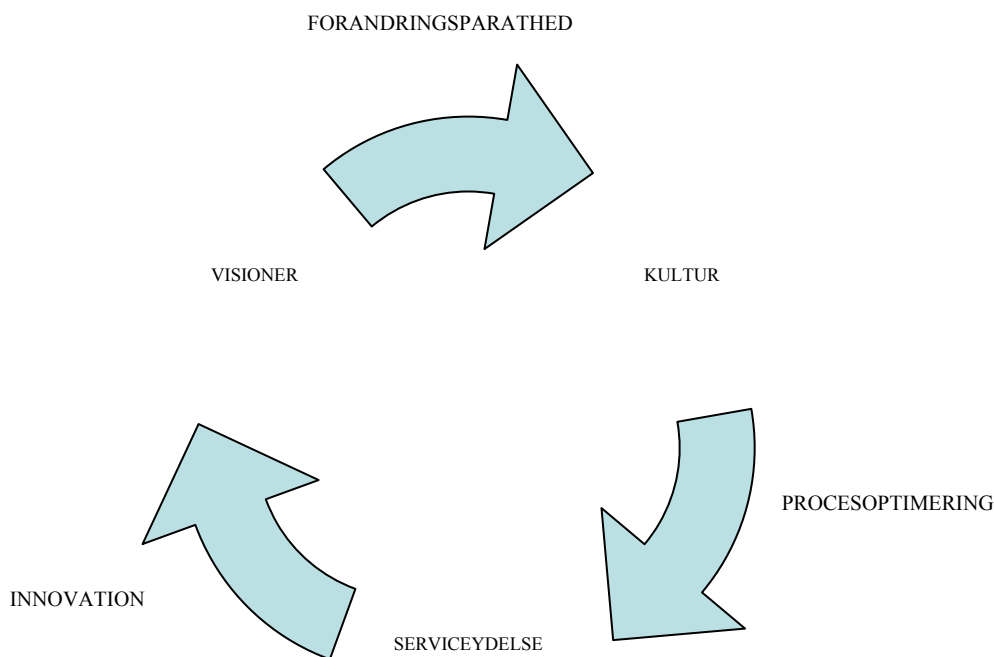
<sup>16</sup> <http://www.lederweb.dk/wm139651>



Sammenhængen mellem visioner, kultur, og serviceydelser er en iterativ proces. Denne iterative proces giver hele strategien bag ungdomssanktionen den fleksibilitet, det kræver at opfylde interessentgruppernes behov. Processen er også med til at forbedre behandlingsarbejdet.

Figur 13 viser denne proces.

**FIGUR 13. Den iterative proces**



### 3.3.1 Visionen

Man skal lige huske at skelne mellem visioner og målsætninger. Visionerne er pejling af hvor man ønsker at være om f.eks. 10 år.

For institutionernes vedkommende kunne visionerne være at kunne levere et samlet behandlingskoncept, der understøtter samtlige tre faser indenfor 1½ år.

### 3.3.2 Forandringsparathed

Medarbejderne skal forberedes på, at der opstår forandringer. Den kultur de kommer fra vil blive ændret, og det skal de have tid til at forholde sig til.

*Strukturreformen har på mange måder været længe undervejs og den rykker nogle steder tænder ud. Hvis du vil undgå, at der opstår problemer undervejs, skal forandringsprocesser på arbejdspladsen styres og håndteres bevidst. En enkel model til håndtering heraf er forandringscirkelen. Ved at anvende den kan du og dine medarbejdere sammen håndtere de udfordringer, som opstår undervejs gennem proaktiv inddragelse, medansvar og kollegastøtte.<sup>17</sup>*

---

<sup>17</sup> <http://www.lederweb.dk/wm140762>

### 3.3.3 Kultur

Næste skridt er at ændre kulturen. Vi har nu forberedt medarbejderne på de forestående ændringer og påbegynder workshops på tværs af institutionerne, Teambuilding, tværfagligt samarbejde, vidensdeling, opbygning af fælles målsætninger og behandlingskoncepter.

*Det kan virke umuligt, at kvantificere de fordele der kan være ved ændre kulturen i en organisation. En virksomhed vil altid være præget af en bestemt kultur, og det er ikke altid, at denne kultur er den mest fremmede for virksomhedens arbejde. Derfor kan det være nødvendigt at ændre den. Når to organisationer lægges sammen skal de kulturelle udfordringer tænkes ind i strategien.<sup>18</sup>*

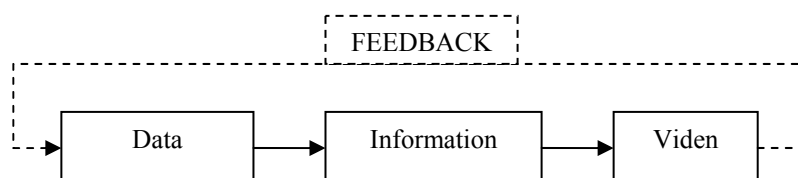
### 3.3.4 Procesoptimering

Procesoptimeringen er den del af TQM som hedder Continues Improvement Process. CIP kan bygges op på mange måder, og afhængigt af hvilken socialpædagogiske behandlingsmetoder man vælger at bruge kan arbejdsprocesserne optimeres tilsvarende.

Vælger man f.eks. at bruge MultifunC som behandlingsmetode, kan man benytte Youth Level of Service/Case Management Inventory, (YLS/CMI). (YLS/CMI) er udviklet af Don Andrews i Canada ud fra principper om effektiv behandling, risiko, behov og respons. Instrumentet kortlægger risiko på otte områder og giver en risikoscore på hvert enkelt område.<sup>19</sup>

En anden, mere simpel tilgang til procesoptimering er en analyse processen, fra dataindsamling til generering af viden. Figur 14 viser denne proces.

**Figur 14. Forarbejdningsprocessen fra data til viden**



For at forstå figur 14, er det vigtigt at forstå at data, information og viden, grundlæggende er forskellige ting.

Taget ud af kontekst kan data ikke bruges til meget. Data kan f.eks. være 5.

Hvis man sætter data i kontekst bliver det til information. F.eks. ”Det kræver 5 personer at løfte kassen”.

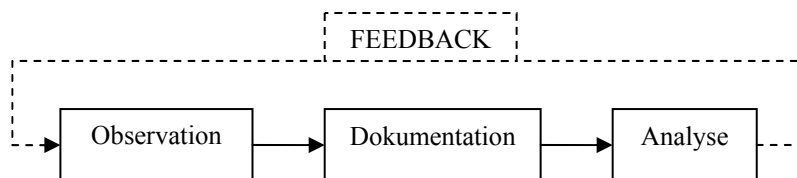
Når man så tolker informationer opnår man en eller anden form for viden. F.eks. ”Kassen er tung”.

<sup>18</sup> <http://www.lederweb.dk/wm139961>

<sup>19</sup> <http://www.vildelaereprocesser.dk/drift/kronik/kroniktektst.php?id=277>

Denne proces kan faktisk også bruges i det socialpædagogiske arbejde. Figur 15 viser denne proces i det socialpædagogiske arbejde.

**Figur 15. Forarbejdningsprocessen i socialpædagogisk arbejde**



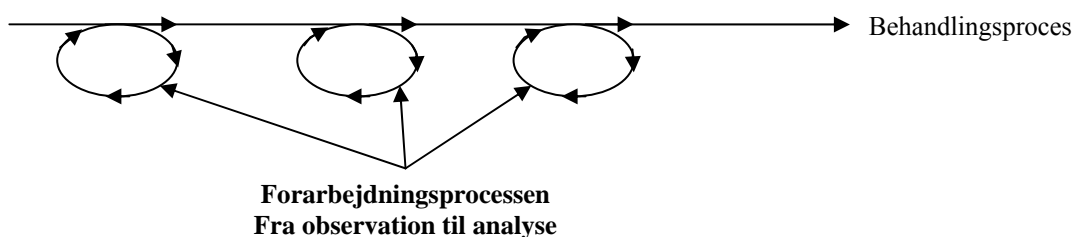
Observationer er ligesom data. Taget ud af kontekst kan de ikke bruges til meget i socialpædagogisk behandling. En observation kunne f.eks. være ”Den unge sover ikke om natten”.

Ved at dokumentere observationerne og sætte disse i kontekst akkumuleres informationer. Det kunne f.eks. være ”Den unge kan ikke sove om natten, da han spekuler meget”.

Næste skridt er at bruge personalets pædagogiske færdigheder til at finde ud af hvad den unge spekulere så meget over. Derefter starter hele processen igen.

Man kan sige at hele behandlingsprocessen er sammensat af en masse forarbejdningsprocesser. Procesoptimeringen er faktisk en videreudvikling af behandlingen.

**Figur 16. Optimering af behandlingsprocessen**



### 3.3.5 Serviceydelsen

*Hvad er service?*

*I sammenligningen mellem fysiske produkter og service kan i de fleste tilfælde følgende tre karakteristika identificeres for service:*

- *service er en proces af aktiviteter eller en serie af aktiviteter snarere end ting*
- *service er - i det mindste i et vist omfang - produceret og forbrugt simultant*

→ forbrugeren deltager i service-produktionsprocessen - i det mindste i et vist omfang<sup>20</sup>

Man kan sige at serviceydelsen allerede er afspejlet i procesoptimeringen, og for at serviceydelsen forsat er optimal bruge Teambuilding, TQM og CIP.

### 3.3.6 Innovation

Sidste element i at tilfredsstillere interessenterne behov er innovation.

*Innovation er det samme som fornyelse. Men der må ikke kun være tale om fornyelser på tankeplan; ideerne skal omsættes til handlinger, der bibringer organisationen mer(e)værdi, for at der er tale om innovation. Og det foregår allerede mange steder i det offentlige, men ofte kaldes det noget andet. Det er en af grundene til, at man ikke får særlig mange link, når man søger viden om offentlig innovation på nettet.<sup>21</sup>*

Innovation er en naturlig stræben efter at forbedre, og dermed tilfredsstillere forskellige interessenter. De organisationer som har de bedste innovationer vil blive favoriseret, mens dem der ikke videreudvikler sig vil blive kørt af sporet.

Jeg har gennem de sidste 26 sider prøvet at belyse de problemstillinger der berør – ikke kun ungdomssanktionen – men hele det socialpædagogiske behandlingssystem. Jeg mener at løsningen kan findes i de modeller og strategier jeg har fremsat i denne rapport og jeg håber at mine idéer finder lydhør hos de beslutningstagere som skal at løse denne utaknemlige opgave.

Michael Peric  
Cand it  
Odense den 31. januar 2007

---

<sup>20</sup> <http://www.berg-marketing.dk/service.htm#blueprint>

<sup>21</sup> <http://www.lederweb.dk/wm140481>

## 4. Afslutning

Jeg vil afslutningsvist vise en utopisk ungdomssanktion som forløber gennem alle tre faser. Dette forløb er desværre langt fra virkeligheden, og kræver at enormt mange faktorer spiller sammen på præcist den rigtige måde. Ikke desto mindre viser forløbet, hvad det er vi stræber efter at opnå med ungdomssanktionen.

### *Michael – ungdomssanktion*

*Michael er 16 år gammel og tiltalt for at have planlagt og gennemført et røveri mod en butik sammen med tre jævnaldrende.*

### **Baggrund**

*Michael fængsles og placeres efter dommerens beslutning i varetægtsurrogat i en sikret afdeling. Anklagemyndigheden konstaterer, at han opfylder alderskriteriet for anvendelse af ungdomssanktion, idet han er mellem 15 og 18 år. Ligeledes vurderer anklagemyndigheden, at han opfylder strafkriteriet; altså 'står' til en straf på mellem tre måneder og et års fængsel.*

*Anklagemyndigheden finder derfor sagen egnet til afgørelse med ungdomssanktion efter straffelovens § 74 a og beder socialforvaltningen om en udtalelse med oplysninger om Michael' personlige forhold, om dom til socialpædagogisk behandling kan anses for formålstjenlig samt om forslag til udformning af ungdomssanktionen.*

*Socialforvaltningen oplyser, at Michael er opvokset hos sin bedstemor, medens kontakten til moderen har været mere sporadisk. Faderen er en herboende udlænding, som Michael stort set ingen kontakt har med, hvilket han er ked af.*

*Skolegangen har været upåfaldende indtil 5. klasse, hvorefter den udviklede sig til endeløse konflikter med lærerne og slåskampe med kammeraterne. Michael har derfor kun færdiggjort 6. klasse.*

*Michael 'går' mest sammen med indvandrerdrengene, som han identificerer sig med, men 'bagved' spores en ganske stor identitetskonflikt. Der er mistanke om et betydeligt forbrug af hash.*

*Socialforvaltningen vurderer, at Michael er egnet til ungdomssanktion. Udgangspunktet er, at den hidtidige støtte har vist sig utilstrækkelig ved ikke at hindre en kriminel udvikling. Et miljøskifte er tiltrængt.*

### **Behandling og uddannelse**

*Michael og familien er enige i, at der skal 'gøres noget', og finder Ungdomsinstitutionen Egelys maritime tilbud lovende.*

*Det maritime tilbud er et uddannelsesstilbud til unge mennesker som afsoner i Egely regi. Tilbuddet er en alliance mellem Ungdomsinstitutionen Egely, institutionens udrykningshold, og Nyborg Søfartsskole. Uddannelsen strækker sig over samtlige af ungdomssanktionens tre faser.*

*Ungdomsinstitutionen Egelys udrykningshold består af skipperen og dennes medhjælper, der har sejlskibet "Fyn". Begge udrykningsmedarbejdere har søfartsuddannelsen og har arbejdet med socialt adfærdsvanskelige unge i mange år..*

*Nyborg søfartsskole er godkendt af søfartsstyrelsen, og har været søfartsskole i 28 år. Uddannelsen følger søfartsstyrelsens fag-, timeantals- og pensumanvisninger. Uddannelsen indeholder nyttige og nødvendige fag i forhold til det kommende erhverv, og man erhverver mange håndværksmæssige færdigheder generelt.*

*Man skal have gået 9 år i skole for at blive optaget på skibsassistentuddannelsens grundkursus. Det kan være folkeskole, efterskole, ungdomsskole, produktionsskole, skolelignende projekter. Har man ikke det, kan man eventuelt starte på skolens forberedelseskursus. Her er der mulighed for at starte året rundt og i kortere eller længere perioder. Man skal være 17½ for at blive optaget på grundkurset evt. på dispensation som 17 årig. Hvis man ikke er gammel nok til optagelse på grundkurset, kan man starte på forberedelseskurset, her kan man optages fra man er 16 år.*

*Der bliver løbende optaget kursister på Forberedelseskurset - og man kan gå der fra 1 - 18 måneder. Man kan starte som 16-årig for et længere forløb. Programmet på Forberedelseskurset er håndværksmæssigt og maritimt Programmet er både teoretisk og praktisk, så man får styrket både sit praktiske hånddelag og sine boglige færdigheder.*

*Alliancen mellem Ungdomsinstitutionen Egely og Nyborg søfartsskole indebærer, at institutionens udrykningsmedarbejdere er godkendt til at undervise de unge i forberedelseskursets fag, eksaminere dem, og godkende gennemførelse af kurset.*

*Michael skal tilbringe 2 måneder på en af Egelys sikrede afdelinger.*

*Derefter overføres han til Frørupvej, som er en af Egelys åbne afdelinger. Der skal han tilbringe 17 måneder. Til sidst skal Michael fuldføre sin uddannelse på Nyborg søfartsskole, som vare 5 måneder.*

## **1. fase**

*På Egelys sikrede afdeling begynder personalet at arbejde med de operationelle målsætninger for Michael. Første mål er at afhjælpe drengen med hans hash-misbrug, og langsomt men sikkert få ham i gang med skolen.*

*I forbindelse med afvænningen skal Michael have tilbudt psykologhjælp, til at afklarere hans endeløse konflikter og hans misbrug. Første del af fase 1 vare god en måned, og Michael er positiv overfor behandlingen. Det bliver derfor besluttet at man kan gå videre over og begynde at arbejde med nogle taktiske målsætninger, og på denne måde gøre drengen klar til den åbne afdeling.*

*Før at Michael kan komme videre i ungdomssanktionen har han brug for tryghed, beskyttelse, og struktur. Ting han aldrig har haft før. Der bliver derfor arbejdet intenst på at forberede drengen på hvad der venter ham på den åbne afdeling. Allerede i denne fase kommer de to udrykningsmedarbejdere ud og fortæller lidt om forberedelseskurset, og om skibet "Fyn". I løbet af de næste to måneder kigger udrykningsmedarbejderne forbi jævnlige forbi og ser til Michael. Godt en måned inden første fase er afsluttet, begynder drengens kommende kontaktperson fra Frørupvej at kigge forbi. Dette har udrykningsmedarbejderne fortalt Michael, og forsikret ham om at de også vil være til stede.*

*Første fase er nu afsluttet og Michael bliver overført til Frørupvej.*

## 2. Fase

Personalet har brugt den sidste uges tid på at læse Michaels dagbogsnotater fra den sikrede afdeling, hans psykolog-udtalelser, og hans sagsmappe. Den første måneds tid bliver en overgangsfase, hvor Michael skal være på institutionen 3 hverdag om ugen. De resterende dage skal han med udrykningsmedarbejderne ud på skibet.

Efter en måned skal han påbegynde forberedelseskurset. Kurset afholdes delvis på skibet og delvis på institutionens værksted.

Den første måned bruges på, at fasthold drengen i de sikkerhedsmæssige rammer der blev bygget op på den sikrede afdeling. Dvs. at der arbejdes meget med tryghed, beskyttelse, og struktur. Derefter arbejdes der bevidst med de sociale behov. Ifølge drengens papir har han ingen kontakt til sine forældre, og det viser sig hurtigt at drengen opbygger et stærkt tilknytningsforhold til skipperen på skibet "Fyn".

Yderligere psykolog-samtaler afslører at Michael ser skipperen som en slags fader-substitut. Han nærer også meget respekt for skipperens medarbejder, som han har et godt forhold til. Der er nu gået otte måneder af ungdomssanktionens fase 2, og Michael trives godt både på institutionen og hos udrykningsmedarbejderne. Bortset fra en enkeltstående episode med en anden ung fra institutionen er alt forløbet roligt.

Det er nu tid til at møde en af hans kommende lærer, på Nyborg søfartsskole. Formålet med dette møde er at arbejde videre med de sociale rammer, og samtidig lære drengen at opbygge sit første, om end spinkle sociale netværk.

Gennem de sidste seks måneder af ungdomssanktionens fase to, vil Michael gradvis begynde at opholde sig mere og mere på søfartsskolen i dagtimerne. I starten vil en af udrykningsmedarbejderne følge med hver gang. Men dette vil aftage gradvis samtidig med at Michael føler sig bedre og bedre tilpas på søfartsskolen, og opbygger sig et socialt netværk. 14 dage før anden fase afsluttes består Michael forberedelseskurset. De sidste uger inden tredje fase påbegyndes taler skipper med drengen om de udfordringer han vil møde på søfartsskolen, og hvilke planer han har, når han har overvundet disse udfordringer.

Stille og roligt bliver drengen ansporet til at tage stilling til at sætte sig nogle mål. Formålet er, at få ham til at arbejde videre med sine selvværdsbehov. At præstere noget, opnå resultater, få anerkendelse osv. Uden at han ved det har han allerede præsteret noget, han har bestået forberedelseskurset. Han har lært om søsikkerhed og brand, motorlære, førstehjælp osv. Sidste fase i ungdomssanktionen er ved at blive en realitet.

## 3. Fase

Michael flytter ind på et 2 mands kammer på søfartsskolen. Som en naturlig del af uddannelsen indgår daglig rengøring, kabystjeneste ca. 1 dag hver periode, vagttjeneste - og i øvrigt at få hverdagen til at fungere på alle områder.

På søfartsskolens regler medfører at der holdes fast i struktur og stabilitet. De daglige tjanser udvider drengens sociale netværk og øger hans selvværd med små succesoplevelser.

*Evnen til at danne sociale netværker lære ham hurtigt at danne et bånd til sin nye kammesjuk som han skal dele værelse med.*

*Der er undervisning hver dag fra kl. 8.45 - 17.00 - med 2 kaffepauser og 1 times frokostpause. 2 aftner er der undervisning/lektielæsning, 2 aftner sport og 1 aften er der orientering. Der er hjemrejseweekend hver anden weekend. De øvrige weekender er obligatoriske undervisningsweekender med f.eks. sejlads, værkstedspraktik, vedligeholdelse.*

*Undervisningsformen har lært Michael at udfordre sig selv, og de sociale tilknytninger til de andre på hans hold har lært ham at arbejde sammen i et nyt netværk. Undervisningen har vist sig at blive nemmere, netop pga. de sociale tilknytninger. Da han nu kan bruge sin værelseskammerat til at sparre med.*

*Michael er nu ved at have afsluttet sin ungdomssanktion og er om en måned uddannet skibsassistent. Det maritime liv har Michael fundet sig godt til rette i. Faktisk har han det så godt med det, at han har besluttet sig for at læse videre til befaren skibsassistent.*