

Underviser: [Tina Kallehave](#)

## **Social- og sundhedsområderne under indflydelse af moderne management.**

Social- og sundhedsområderne: Hospitaler, hjemmepleje og døgninstitutioner - har i de senere år gennemgået en organisatorisk omstilling til moderne ledelsesformer. /l. 15., s.1/  
I efteråret 2007, blev der sat fokus på botilbud for voksne udviklingshæmmede – og en række eksempler på svigt og overgreb, blev eksponeret i nyhedsmedierne. Der var blandt andet eksempler på et omfattende brug af magtanvendelse overfor beboerne, lemfældig brug af medicin, og mangel på lovpligtige indberetninger om den faglige praksis på bostederne. /k1, k2, k3 og k4/

### **Problemformulering:**

Opgavens formål er at belyse sammenhænge mellem: Moderne management som ledelsesform indenfor social- og sundhedsområderne; og dannelse af en faglig praksis, der som ovenstående eksempel, får karakter af svigt overfor målgruppen.

Social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber, er det empiriske genstandsfelt for opgavens teoretiske perspektiver på dannelse af faglig praksis. Praksisfællesskaberne beskrives på baggrund af forskningslitteraturs analyser og resultater.

Da det er opgavens formål, at belyse sammenhænge mellem ledelsesform og faglig praksis, vil der blive inddraget flere forskellige teoretiske perspektiver, som på forskellig vis ville kunne bidrage til at belyse disse sammenhænge. Da det kan være problematisk at sammenblende flere forskellige teoretiske perspektiver i samme analyse, pga. forskelle i de teoretiske begrebers definitionsgrundlag, holdes analyserne med de forskellige perspektiver adskilte, og kun konklusionerne sammenfattes.

Litteratur- og kildehenvisninger angives med hhv. /l.,s.,l./ og /k., s.,l./ . Numrene refererer til numrene i litteratur- og kildelisterne.

### **Indhold**

- 1.Social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber under indflydelse af moderne management (empirisk)
- 2.Moderne management, arbejdskultur og dannelse af faglig praksis (teoretisk)
- 3.Sammenfatning og perspektivering
- 4.Litteratur, kilder og bilag

## **1. Social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber under indflydelse af moderne management (empirisk)**

Jeg har valgt at bruge begrebet praksisfællesskaber til beskrivelse af social- og sundhedsområderne. Med sit fokus på både formelle og uformelle netværker, og opfattelsen af læring som aktiv social deltagelse, er begrebet velegnet til at beskrive empiri, hvor aktørernes relationer og netværker, er relevante for analysens problemstilling. Grundkomponenterne i Etinne Wegners social teori om læring, er: Fællesskab, Identitet, Praksis, Mening. Brugt som perspektiv til beskrivelse af empirisk praksisfællesskab i denne opgave – fokuseres på at identificere hvilke netværker der giver aktørerne tilhørsforhold gennem handling og fælles oplevelsesverden. /l. 22., s 152-155/.

Der er valgt at bruge forskningslitteraturs analyser og konklusioner som empiri til beskrivelsen af praksisfællesskaberne. Sigtet er at definere nogle generelle karakteristika, ved praksisfællesskaberne indenfor social- og sundhedsområderne – med fokus på lederens, medarbejderens og brugergruppernes roller i fællesskabet, dels i deres indbyrdes relation, og i relation til andre aktører i fællesskaberne. Det er de generelle karakteristika, der i de følgende afsnit bliver gjort til genstand for vurdering ud fra forskellige teoretiske perspektiver.

Jeg har valgt tre artikler med forskellige tematikker til den empiriske beskrivelse: "Ledere mellem profession, management og demokrati" af Karin Schested; "Professionalisering af arbejdet med mennesker – honnet ambition eller demokratisk nødvendighed?" af Karin Hjort; og "Velfærdsforskydninger" af Holger Højlund. De karakteristika der kan udledes af artiklerne sammenfattes sidst i afsnittet, til en grafisk illustration af social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber.

Karin Schested beskriver i artiklen "Ledere mellem profession, management og demokrati" /l.15/, de fagprofessionelle ledes ståsted, orientering og netværk i offentlige servicevirksomheder. Artiklen vil blive brugt til den empiriske beskrivelse af lederens rolle og ståsted i social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber.

Overordnet er det den fagprofessionelle ledes rolle, at fungere som oversætter mellem professions- og management-verdenen. /l.15., s. 2, l.18-19/. Men under de overordnede krav til lederen om at implementere de retningslinier for serviceydelse, der defineres af den politiske ledelse, har den enkelte leder selv mulighed for at forme sin lederrolle. I artiklen beskrives 4 forskellige rollevarianter, som har forskellige orienteringer, viden og netværker: Faglig udviklingsleder; Manager; Driftsleder; og Netværksleder. /l.15.,s. 4-7/.

| <b>Virksomhedslederen som:</b> | <b>Rationale og orientering</b>                                 | <b>Viden</b>   | <b>Netværk</b>   |
|--------------------------------|---|--|--|
| <b>Faglig udviklingsleder</b>  | Faglighed og politik:<br>Fagligt passende produkt               | Faglig specialviden.<br>Kommunikation og formidling              | Prof. netværk,<br>pol/adm netværk:<br>Lukkede og elitære           |
| <b>Manager</b>                 | Politik og effektiv gennemførelse:<br>Politisk passende produkt | Generel faglig viden.<br>Viden om ledelse og politiske processer | Pol/adm netværk,<br>formelle organisationer:<br>Lukkede og elitære |
| <b>Driftsleder</b>             | Konkurrence og økonomi:<br>Det mulige produkt                   | Generel faglig viden.<br>Viden om økonomi og ledelse             | Lokale partnere<br>Pol/adm netværk:<br>Lukkede og elitære          |
| <b>Netværksleder</b>           | Fællesskab og konsensus:<br>Den gode proces                     | Generel faglig viden.<br>Viden om organisering og processer      | Alle relevante aktører:<br>Åbne og plurale                         |

Fig.1.1.: 4 rollevarianter af fagprofessionelle leder /I 15.,s.4-5/

De lederroller der er hyppigst forekommende, er dem der orienterer sig mod lukkede og elitære netværk (politiske og administrative netværker, samt formelle organisationer), og derfor har jeg valgt Manager-rollen, som er en af rollerne med denne netværksorientering, til beskrivelsen af lederens ståsted i opgavens praksisfællesskab. De elitære og lukkede netværker understøtter en elitær fordelingsdemokratisk udvikling, i modsætning til en deltagelsesdemokratisk udvikling. /I.15, s. 13, l.7n – s. 14/.

Karin Hjort beskriver i artiklen "Professionalisering af arbejdet med mennesker – honnet ambition eller demokratisk nødvendighed?" /I.5./, vilkårene for de professioner, der arbejder med mennesker. Artiklen vil blive brugt til at beskrive hvilke ståsteder og roller i praksisfællesskabet, medarbejderne der udfører det praktiske relationsarbejde med målgruppen indenfor social- og sundhedsområderne, har.

Den overordnede model for ressourcestyring indenfor det offentlige er kontraktstyringsprincippet – der ligner det vi kender fra markedsstyringsprincippet. Kontraktstyringen omfatter alle implicerede parter i området: Ministerier, styrelser, kommuner, bestyrelser, ledelser, medarbejdere, borgerne, brugerne og forbrugerne af de offentlige ydelser. Men til forskel fra en markedsorienteret virksomhed på det liberale marked, bruges de samme styringsredskaber i det offentlige, til en "indirekte form for politisk styring, hvor intentionen er at bruge markedets mekanismer som middel til at nå bestemte, politisk definerede mål." /I.5, s. 15-16/

En anden central pointe, der kan udledes af artiklen, er dilemmaet mellem et styringsredskab, der fokuserer på målbare / kvantitative værdier, der kan beskrives og aftales på kontraktbasis – og en faglig praksis der ikke er produktorienteret, men bærer præg af individuelle relationer mellem professionsudøveren og klienten – og hvor praksis omfatter bløde / kvalitative værdier, der ikke lader sig forudsige og tidsbestemme.

I artiklen "Velfærdsforskydninger" beskriver Holger Højlund, brugerens ståsted, som selvstyrende bruger af offentlige servicetilbud, eksemplificeret ved ældreområdet. /l. 6./

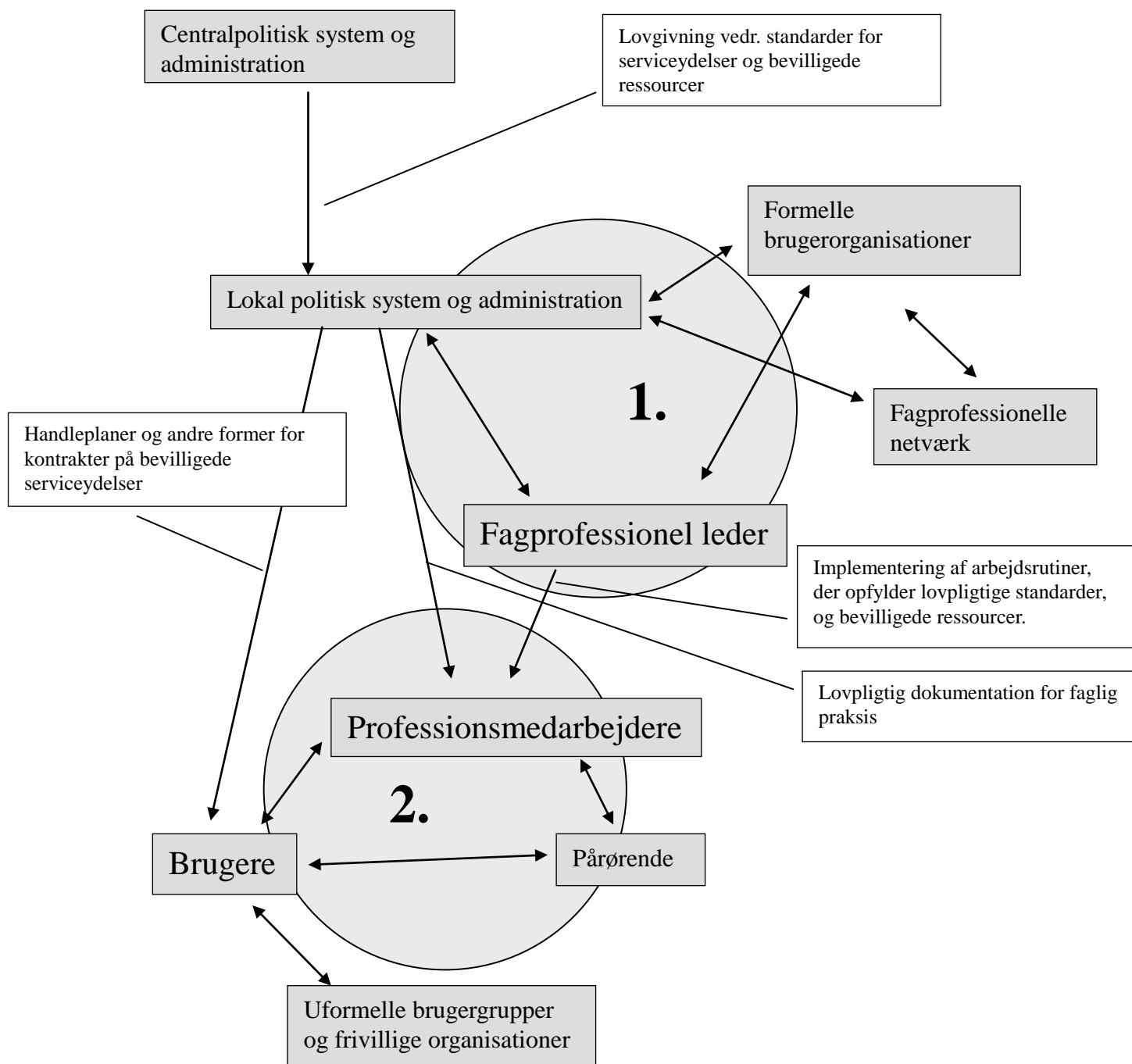
En af Holger Højlunds pointer er brugerens dobbelt rolle, dels som demokratisk involveret part ved vurderingen af behovet for servicetilbud, og dels som passiv modtager af de aftalte servicetilbud i hverdagen. På ældreområdet inddrages brugeren gennem visitationsmøder.

Da en kontraktbaseret tildelt ydelse er stationær, forringes brugerens indflydelse på hverdagens praksis. Hvorvidt uforudsete situationsbetingede behov for hjælp og støtte bliver opfyldt, vil være op til den personlige fleksibilitet hos den medarbejder der er ansat til at praktisere serviceydelserne.

Det giver også et billede af det pres om fleksibilitet, der pålægges den enkelte medarbejder.

Som bilag er medtaget et eksempel på hvordan kontraktstyring kan udmøntes i praksis. Eksemplet består af de dokumenter: Funktionsbeskrivelse, Handleplan og Botilbuddets afgørelse om personlig hjælp og pleje; som indgår i det lovpligtige handleplansarbejde på Pensionat Kamager, et botilbud for voksne udviklingshæmmede, beliggende i Tårnby kommune. / bilag 1, 2 og 3/

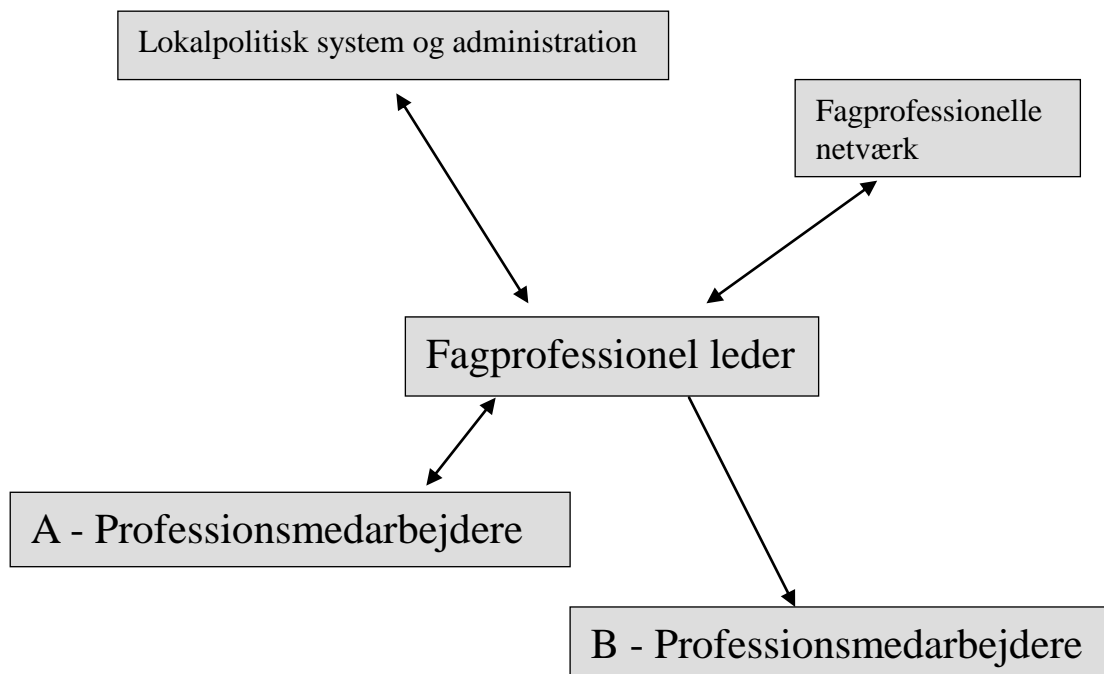
I figur 1.2., er der lavet en sammenfattende beskrivelse af social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber. En sådan beskrivelse er selvfølgelig en stereotyp beskrivelse, der indeholder mange afgrænsninger, da aktørernes relationer til andre fællesskaber er langt mere omfattende og nuancerede, end det bliver beskrevet her. For eksempel er professionsmedarbejdernes netværker til faglige organisationer ikke med.



I figur 1.2.: Social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber

Som det fremgår af figuren, er der i praksisfællesskabet – 2 primære netværksgrupper – der er knyttet i relationer / tilhørsforhold til en fælles oplevelsesverden og praksis. Netværksgrupperne er illustreret ved cirkler. I netværksgruppe 1. – evalueres, diskuteres og besluttes standarder og resourceplaner for serviceydelserne – og i netværksgruppe 2. praktiseres serviceydelserne.

En interessant pointe er, at den fagprofessionelle leder med sit rollevalg, kan påvirke netværksstrukturen ganske betydeligt. For eksempel vil en fagprofessionel leder med rollevarianten: Faglig udviklingsleder, danne netværksrelationer til fagprofessionelle netværker i stedet for formelle brugerorganisationer – og evt. også nogle grupperinger af professionsmedarbejderne – hvilket vil give nogle andre fokuseringer mht. faglig praksis. Netværket er illustreret i figur 1.3.



Figur 1.3. Primært netværk for fagprofessionel leder med rollevarianten: Faglig udviklingsleder.

## 2. Moderne management, arbejdskultur og dannelse af faglig praksis (teoretisk)

Da det i denne opgave er sat fokus på at belyse sammenhænge – der påvirker faglig dannelse i praksisfællesskaber, er der valgt perspektiver, der opfatter læring som sociale processer.

### Gouvernement

Statens rolle og indflydelse på borgernes dannelse, er centrale til forståelse for dannelsen af faglig praksis indenfor det offentlige serviceområde, der er under direkte politisk ressource-, ramme-, og målstyring.

Perspektiver der vedrører statens rolle, kan bruges til at belyse sammenhænge mellem arbejdskultur og de overordnede politiske værdier og målsætninger.

I government perspektiv bliver moderne management og kontraktstyringsprincippet et redskab til at inddrage borgeren som frit subjekt, i et forsøg på at danne en selvstyrende og selvansvarlig borger, der indordner sig de politiske mål og værdier. En politisk magt og styringsform, der baserer sig liberale praktikker og frihedsbegreber.

I denne opgave hvor det primære fokus er, medarbejdernes og ledernes positioner i de konkrete praksisfællesskaber – kan perspektiver der vedrører government, bruges til at se opgavens

problemstilling om dannelse af faglig praksis, som led i et overordnet politisk projekt, der handler om afvikling af velfærdsstaten. Det giver en forståelse for den samfundspolitiske betydning af opgavens problemstilling, og dermed også betydningen af at definere sammenhænge mellem styringsform og dannelse af en faglig praksis, der kan give vilkår, der får karakter af svigt over for målgruppen. Gouvernet definerer opgavens problemstilling som en politisk problemstilling, frem for en fagprofessionel problemstilling. Den definition bliver mere udtalt og tydelig i de praksisfællesskaber, hvor den fagprofessionelle leder orienterer sig mod et politisk passende produkt. Se fig. 1.1.

/ l.3., l.13., l.14/

### **Moderne management, selvrealisering og teamarbejde**

Selvstyring og teamarbejde er to centrale karakteristika ved moderne management, og er derfor relevante at inddrage ved en belysning af faglig dannelse.

Da der i opgavens empiri, ikke er dokumentation for at beskrive medarbejdernes indbyrdes organisering i teams – kan disse dannelsesdynamikker ikke belyses i denne opgave – det vil kræve et andet empirisk materiale. Men centralt for selvstyrende teams er det interne pres det kan lægge på teamets medlemmer til at håndtere konflikter, og indordne sig under en gruppekultur, der også kan sætte den enkelte medarbejder under et stort pres. Det vil selvfølgelig afspejle sig i den faglige praksis, hvis der i et team er mange uløste konflikter.

/l. 11/

Som det også fremgår af opgavens empiriske afsnit, er selvstyring et meget centralt element i moderne management. Det interessante ved at belyse opgavens problemstilling ud fra dette perspektiv, ville være at identificere, hvilke teknologier hhv. den fagprofessionelle leder, professionsmedarbejderen og brugeren har til rådighed, for at takle sin selvstyring. Det vil igen kræve en anden empiri end den der er valgt i denne opgave.

/l. 1, l. 2, /

### **Dannelse og dannelsesprocesser**

Dannelse er en proces der opstår når erfaringer møder modstand. Set ud fra det perspektiv ville det være relevant at belyse, hvordan den fagprofessionelle medarbejder dannes, ved at mødt med modstand, dels gennem krav til at dokumentere og arbejde ud fra standarder, og dels gennem krav til personlig fleksibilitet ved håndtering af faglig praksis overfor brugeren.

/l. 7./

### **Intersektionalitet og andet-gørelse**

Intersektionalitet som analytisk perspektiv kunne også være relevant for opgavens problemstilling. Dannelsen af en faglig praksis, der får karakter af svigt, kan ikke forekomme uden en form for accept indenfor det pågældende praksisfællesskab, som legitimerer svigtene. Perspektivet kunne bruges til at afdække de kategorier der intersekterer i konstruktionen af den passende medarbejder og den passende bruger i praksisfællesskaberne.

Perspektivet er dog ikke let at anvende på denne opgaves empiri der er baseret på forskningslitteraturs analyser og konklusioner – da det gør det vanskeligt at finde belæg for at definere kategorier på et så overordnet og generelt empirisk grundlag. Anvendelsen af

perspektivet vil have dokumenteret værdi ved empiriske observationsstudier.  
 /l. 10, l. 18., l. 19/

### **Legitim perifer deltagelse**

Perspektivet er relevant til vurdering af medlemmernes positioner i forhold til hinanden, deres læringsbaner, og hvilke muligheder der er for at opnå fuld deltagelse i praksisfællesskabet – eller blive fremmedgjorte i forhold til fællesskabet. Da begrebet er et dynamisk begreb, hvor læring og udvikling mod fuld deltagelse sker gennem kilder til forståelse og voksende involvering, kan perspektivet bruges til at vurdere aktørernes muligheder for at udvikle forståelse og øge deres involvering i social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber, som de er beskrevet i figur. 1.2.

Den position den fagprofessionelle leder indtager, stiler mod en øget involvering i fællesskabet med det politiske system og administration, og formelle brugerorganisationer, og har med den position en god mulighed for at opnå fuldt medlemskab i den del af praksisfællesskabet. Men samtidig har lederen med sin position, meget dårlige muligheder for at opnå fuldt medlemskab af den del af fællesskabet der involverer brugeren og de fagprofessionelle medarbejdere.

Professionsmedarbejderen har med sin position i fællesskabet et modsætningsfyldt ståsted. For at opnå fuldt medlemskab i netværket til den fagpolitiske leder og det politiske system og administration, må medarbejderen stile mod at definere og praktisere sit arbejde på de præmisser der er defineret i de overordnede standarder for serviceydelser. For at opnå fuldt medlemskab i netværket med brugere og pårørende, må medarbejderen stile mod at definere og praktisere sit arbejde med den fleksibilitet, der modsvarer uforudsigelige og situationsbetingede behov hos brugeren.

Brugeren har med sin position i fællesskabet meget ringe muligheder for at opnå fuldt medlemskab i fællesskabet. Muligheden afhænger af professionsmedarbejderens personlige fleksibilitet, da brugeren ikke har krav på mere service, end det der er aftalt ved visitation og handleplaner. Det giver brugeren en position, der let kan føre til fremmedgjorthed overfor fællesskabet.

Ud fra dette perspektiv, kan der dannes en faglig praksis, der får karakter af svigt overfor brugeren, hvis medarbejderen med sin personlige fleksibilitet ikke har ressourcer og / eller evner til at involvere brugerens uforudsigelige og situationsbetingede behov i sin faglige praksis. Og dermed efterlader brugeren som passiv og fremmedgjort modtager af standardiserede serviceydelser. Et forhold, som lederen med sin position, fokus og orientering, ikke har viden og involveret forståelse for.

/l. 9/

### **Erfarings- og vidensdannelse**

Det interessante ved Donald A. Schön's teoretiske perspektiv, som det beskrives i artiklen "Udvikling af ekspertise gennem refleksion-i-handling /l.16/, er sondringen mellem professionel ekspertise, der hviler på facts, og refleksion-i-handling der er eksperimenteren, der rækker ud over facts, og som ikke kan begrundes ved facts. Den sondringen er relevant, ved anvendelsen af perspektivet på denne opgaves praksisfællesskab, hvor netop problematikken mellem det standardiserede og forudsigelige – i modsætning til det situationsbetingede og uforudsigelige er central.



Med dette perspektiv er netop råderummet til at udvikle refleksion-i-handling vigtigt for at kunne improvisere og handle på uforudsigelige og situationsbetingede problemstillinger. Så med dette perspektiv, kan der med en for ensidig fokusering på udvikling af en faglig praksis, der sikrer stabile og standardiserede serviceydelser, netop opstå svigt, på grund af manglende evner og ressourcer til at praktiserer refleksion-i-handling, ved uforudsete behov hos brugeren. For at udvikle refleksion-i-handling kræves der et ressourcemæssigt råderum, til at eksperimentere – et råderum der kan blive meget reduceret under forhold, hvor arbejdet bliver organiseret i standardiserede arbejdsprocedurer og rutiner. I Karin Hjort's optik /1.5./, vil der ske en professionalisering af arbejdet med mennesker.

Hos David A. Kolb /l. 8/, er den erfaringsbaserede læreproces en dialektisk proces, hvor individ og omgivelser påvirker hinanden. Han antager et holistisk, integreret perspektiv på læring, som kombinerer erfaring, perception, kognition og adfærd, og Kolb har i sin definition af læring, fokus på processen frem for resultatet. Ved at definere begrebet læring som: Læring er den proces hvorved erfaring (expertise) omdannes til erkendelse – bliver perspektivet interessant til belysning af professionsmedarbejderens læring i opgavens praksisfællesskab. Hvilken form for læring udvikler Professionsmedarbejderen i sin modsætningsfyldte position - mellem rationelle krav til arbejdsprocedurer, og mange variable og uforudsigelige faktorer i sin kontakt med brugeren? Det vil være meget individuelt hvilken læring den enkelte medarbejder udvikler, alt efter hvilke andre erfaringer den enkelte sætter i spil – så der gives ikke et kollektivt svar på hvordan læringsprocessen udvikler sig i et praksisfællesskab. Det giver et meget interessant, men også meget komplekst perspektiv på problemstillingen, som viser hvor svært det er at definere og styre læring – og dermed også den faglige praksis der dannes.

### 3. Sammenfatning og perspektivering

Det har været opgavens sigte at belyse sammenhænge mellem moderne management indenfor social og sundhedsområderne – og dannelse af en faglig praksis, der får karakter af svigt overfor målgruppen.

Lederens valg af rolle, har stor betydning for fællesskabets dynamik. En leder der orienterer sig mod de elitære netværker, påvirker medarbejdernes og brugergruppernes ståsteder i fællesskaberne, så deres muligheder for at opnå fuldt medlemskab af fællesskabet bliver meget begrænsede. Det kan indebære, at det bliver svære for medarbejderne og brugergrupperne, at synliggøre behov der ikke ses og opfattes ud fra lederens og det politiske systems perspektiv, og dermed får svære ved at argumentere for nødvendigheden for ressourceanvendelse til behov der er medarbejderdefinerede og brugerdefinerede. Det kan indebære, at der opstår svigt, fordi individuelle problemstillinger der ligger ud over definitionerne i de standardiserede serviceydelser bliver overset og ignoreret – og dermed ikke indgår i vurderingen af hvilke ressourcer til serviceydelser, der er behov for at tildele den enkelte bruger.

Kontraktstyringsprincippet, har betydning for hvilken form for erfaringsdannelse der kommer til at præge den faglige praksis. Jo mere serviceydelserne bliver standardiseret og fastlagt i rutiner og tidsplaner gennem kontraktstyring, jo mindre bliver råderummet og incitamentet til at professionsmedarbejderen, udvikler og lære at anvende viden-i-handling og refleksion-i-handling. To former for erfaringsdannelse, der netop sigter mod situationsbetinget problemløsning af uforudsete variable, som arbejdet med mennesker netop er meget præget af. Ud fra dette perspektiv kan der opstå svigt, gennem professionsmedarbejderens manglende evne til at

praktiserer refleksion-i-handling, når hverdagen møder på ustabile og uforudsigelige behov fra brugergruppen.

Incitamentet for at medarbejderen udvikler evnen til at praktisere refleksion-i-handling svækkes af det formelle lovpligtige krav om at medarbejderen praktiserer standardiserede serviceydelser.

En anden problematik er målgruppen og medarbejdernes placering i praksisfællesskaberne. Deres mulighed for at opnå fuldt medlemskab er begrænsede, pga. af den formelle styring af arbejdets tilrettelæggelse og ressourceforbrug. Det giver et dilemma – at muligheden for fuldt medlemskab er begrænsede til formelle aftaler – og der samtidig er krav til selvstyring. En selvstyring, der fordrer høj grad af selvdisciplin og behovsundertrykkelse ved situationsbetingede behov – der ikke er omfattet af de formelle kontrakter omkring serviceydelser. Så der ligger ikke en juridisk forpligtigelse til at modsvare de situationsbetingede behov – som der heller ikke er en formel ressourcefordeling til at praktisere.

En mere uddybende analyse af problemstillingen kunne være relevant, med mere konkrete empiriske analyser af, hvordan ressourceforbruget planlægges og hvilken fleksibilitet, der gives råderum for, til at prioritere situationsbetingede behov – for både medarbejdere og målgruppen.

Det kunne for eksempel gøres med udgangspunkt i udformningen af hvordan kontrakter med brugerne udformes, og hvilke muligheder der er for at indarbejde nogle variable. Men også en analyse af, om kontrakten udformning er realistisk i forhold til de konkrete problemer, der er potentiel mulighed for, ville kunne opstå i hverdagen. Her henvises til eksemplet i bilagsmaterialet. /bilag 1, 2, 3/. Hvor det for eksempel kunne være relevant at belyse hvilke værdier og normer der ligger til grund for om de faktorer der indgår i funktionsbeskrivelsen, og om de normer og værdier harmonerer med brugergruppens behov, ønsker og værdier. Ligesom det kunne være relevant at lave en empirisk analyse af, hvordan disse handleplans dokumenter indgår i den politiske administrations sagsbehandling.

Afslutningsvis vil jeg evaluere opgaven ud fra en arbejdsmetodisk synsvinkel. Valget af empiri baseret på forskningslitteraturs analyser og konklusioner – har givet muligheden for at beskrive problemstillingen i et mere overordnet og generelt perspektiv. Den efterfølgende belysning med forskellige teoretiske perspektiver får dermed den samme generelle og overordnede karakter. Den arbejdsmetodiske tilgang har været god til at identificere nogle mulige problematikker, der er relevante for opgavens problemstilling.

Som det fremgår af afsnit 2, så viser denne opgave også at nogle teoretiske perspektiver er mere velegnede til at belyse empiri, der er baseret på forskningslitteraturs analyser og konklusioner end andre. Dermed kan opgavens analyser også bruges som udgangspunkt til vurdering af hvilken form for empiri, det kunne være relevant at inddrage til videre belysning af problemstillingen, ved at tage udgangspunkt i hvilke teoretiske perspektiver, det kunne være interessant at bruge som analytisk perspektiv – som for eksempel intersektionalitet.

Som tidligere professionsmedarbejder indenfor social- og sundhedsområdernes praksisfællesskaber, har opgavens problemstilling direkte relevans for mine egne praksis erfaringer. Den subjektivitet jeg har med fra min praksiserfaring, har for mig haft den motiverende fordel, at jeg har haft let ved at identificere sammenhænge mellem de teoretiske perspektiver og den praksis jeg kender. Ulempen ved at arbejde med en problemstilling jeg kender fra praksis, har været, at det gør det svært at fastholde objektiviteten ved anvendelsen af de analytiske perspektiver. Den problematik

har influeret meget på arbejdsprocessen med opgaven, der som arbejdsmetodisk erfaring har været lærerig.

#### 4. Litteratur, kilder og bilag

##### Litteratur

1. **Bovbjerg, Kirsten Marie** (2005): Selvrealisering i arbejdslivet. I: Svend Brinkmann og Cecilie Eriksen (red.): *Selvrealisering – kritiske diskussioner af en grænseløs udviklingskultur*, Kap. 1, s. 15-39 Klim 29 ns
2. **Bovbjerg, Kirsten Marie** (2001): *Følsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Forlaget Hovedland 2. udgave, 1. oplag
  - Indledning s. 11- 25. 14 ns
  - Forandringsparat og fleksibel – NLP på arbejdet - kap. 6, s. 137 – 181. 43 ns
  - Personaleudvikling og Human Resources Management - kap. 7, s. 182 – 218. 36 ns
3. **Dean, Mitchell** (2003): Kulurstyring og individualisering. Kilde: Borch, Christian og Larsen, Lars Thorup (red.): *Perspektiv, Magt og Styring – Luhmann og Foucault til diskussion*. Hans Reitzelz Forlag s. 200 – 230. 28 ns
4. **Heede, Dag**: Det diciplinerede subjekt. *Det tomme menneske – Introduktion til Foucault*. Museum Tusulanums Forlag, 2007, 2. reviderede udgave 3. oplag. Kap. 10, s. 92 – 109. 17 ns
5. **Hjørt, Karin** (2006): "Professionalisering af arbejdet med mennesker – honnet ambition eller demokratisk nødvendighed? Kilde: [www.forsa.dk/papers/katrin\\_hjort\\_artikel.pdf](http://www.forsa.dk/papers/katrin_hjort_artikel.pdf) 35,5 ns
6. **Højlund, Holger** (2003): Velfærdsforskydninger. Kilde: Borch, Christian og Larsen, Lars Thorup (red.): *Perspektiv, Magt og Styring – Luhmann og Foucault til diskussion*. Hans Reitzels Forlag, s.267 – 296. 27 ns
7. **Højrup, Thomas** (2002): Dannelse og dansk identitet. I: Dannelsens dialektik. Etnologiske udfordringer til det glemte folk. Museum Tusulanums Forlag. Heri s.537-550. 16 ns
8. **Kolb, David A.**(1984): Den erfaringsbaserede læreproces. Kilde: Illeris, Knud (red.): *Tekster om læring*, kap. 5, s. 47 – 66. 25 ns
9. **Lave, Jean og Wenger, Etienne** (2000): Legitim perifer deltagelse. I: Illeris (red.) *Tekster om læring*. Roskilde Universitets Forlag. Heri kap. 18. 11 ns
10. **Law, John** (2003): *Making a Mess with Method*. Se: <http://www.lancs.ac.uk/fass/sociology/papers/law-making-a-mess-with-method.pdf> 21 ns
11. **Lots, Maja Marie og Olsen, Signe Enemark** (2005): Teamarbejdets dannelses-dynamikker og spændingsforhold – belyst og diskuteret med afsæt i en dansk virksomheds-organisation. I:

- Tidsskrift for Arbejdsliv*, 7. årg. nr. 1, 2005, s. 43-60. 27 ns
12. **Nielsen, Birger Steen** (2007): At lave noget for dets egen skyld. I: *Social Kritik*, Nr. 112, 2007, s. 44-56. 21 ns
13. **Rose, Nikolas** (1999): *Governing the Soul: The Shaping of the Private Self*. London, Routledge. Kap. 5-10, s. 55-119. 83 ns
14. **Rose, Nikolas** (2003): At regere friheden – en analyse af politisk magt i avancerede liberale demokratier”. Kilde: Borch, Christian og Larsen, Lars Thorup (red.): *Perspektiv, Magt og Styring – Luhmann og Foucault til diskussion*. Hans Reitzels Forlag, s. 180 – 199. 20 ns
15. **Scheded, Karin**: Ledere mellem profession, management og demokrati. Kilde: [www.bupl.dk/forh/forhandler.nsf/dok/jqfo/\\$FILE/fagprofledelse.doc](http://www.bupl.dk/forh/forhandler.nsf/dok/jqfo/$FILE/fagprofledelse.doc) 26 ns
16. **Schöen, Donald A.** (1987): Udvikling af ekspertise gennem refleksion-i-handling. Kilde: Illeris, Knud (red.): *Tekster om læring*. Kap. 25, s. 254 – 269. 20 ns
17. **Sennet, Richard** (1999): *Arbejdsmoral. I: Det fleksible menneske eller arbejdets forvandling og personlighedens nedsmeltning*. Hovedland. Heri kap. 6. 18 ns
18. **Staunæs, Dorthe** (2005): *Zombies and Clones in Diversity Management. AMID Working Papers Series 40/2005*. Se: [www.amid.dk](http://www.amid.dk) 12 ns
19. **Søndergaard, Dorte Marie** (2005): At forske i komplekse tilblivelser. Kulturanalytiske, narrative og poststrukturalistiske tilgange til empirisk forskning. I: Jensen, T.B. og Christensen, G. (red.): *Psykologiske og pædagogiske metoder. Kvalitative og kvantitative forskningsmetoder i praksis*. Roskilde Universitetsforlag, s. 233-267. 35 ns
20. **Tynell, Jesper** (2002): ”Det er min egen skyld” – nyliberale styringsrationaler inden for Human Ressource Management. I: *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 4. årg. nr. 2, 2002, s. 7-24 27 ns
21. **Usher, Robin** (2000): Umulige identiteter, ustabile grænser – at håndtere erfaring anderledes. I: Illeris, Knud (red.). *Tekster om læring*. Roskilde universitetsforlag, kap. 31, s. 326-340 19 ns
22. **Wenger, Etienne** (2000): En social teori om læring. I: Illeris (red.) *Tekster om læring*. Roskilde Universitets Forlag. Heri kap. 14, s. 151 – 161. 14 ns

**Kilder:**

1. ”Vi pumpede medicin i beboerne”.  
[www.berlingske.dk/article/20071216/danmark/712160046](http://www.berlingske.dk/article/20071216/danmark/712160046)
2. ”Udviklingshæmmede i Nordjylland svigtes også”.  
[www.berlingske.dk/article/20071222/danmark/712220309](http://www.berlingske.dk/article/20071222/danmark/712220309)

3. "Ydmygelserne på Radisevej". [www.berlingske.dk/article/20080111/danmark/701110031](http://www.berlingske.dk/article/20080111/danmark/701110031)
4. "Bocenter for udviklingshæmmede børn udsættes for skarp kritik".  
[www.berlingske.dk/article/20080216/danmark/702160035](http://www.berlingske.dk/article/20080216/danmark/702160035)

**Bilag:**

1. [Funktionsbeskrivelse](#) – dokument ved handleplansarbejde på Pensionat Kamager, botilbud for voksne udviklingshæmmede, beliggende i Tårnby kommune.
2. [Handleplan](#) – dokument ved handleplansarbejde på Pensionat Kamager, botilbud for voksne udviklingshæmmede, beliggende i Tårnby kommune.
3. [Botilbuddets afgørelse om personlig hjælp og pleje m.v.](#) - dokument ved handleplansarbejde på Pensionat Kamager, botilbud for voksne udviklingshæmmede, beliggende i Tårnby kommune.