



## Tema: IDENTITET

### I dette blad:

Fra velfærdsstat til velfærdssamfund

Frivilligheden vi ikke kan undvære

MDI akademi i luften med flyvende  
champagnepropper

Værdier er ikke noget man kun har  
mellem kl 7-17

Herre i eget hus eller alene hjemme?

Reportage fra årsmøde 2013

# Kolofon

## Udgiver:

MDI  
Enghavevej 31, 1  
1674 København V

## Oplag:

500 stk

## Annoncekontakt:

Heine Frost Bøgsted  
hb@mdi.dk  
3326 5672

## Redaktion:

Else Fergo  
Ulla Engholm  
Kirsten Birk Olsen  
Charlotte Biil  
Peter Birch  
Anders Zorck

## Layout og grafik:

Heine Frost Bøgsted

## Fotografer:

Arkiv  
Heine Frost Bøgsted  
Else Fergo  
Kirsten Birk Olsen  
Edel Liisbergs støtteforening

Bladet udkommer kvartalsvis, og udsendes til medlemmer af MDI.

Næste nummer udkommer i december 2013.

Ekstra eksemplarer kan bestilles på info@mdi.dk



# Fra velfærdsstat til velfærdssamfund



Charlotte Biil  
Generalsekretær  
cb@mdi.dk

**Alle snakker om, at vores velfærdssamfund er under forandring fordi vi mangler penge og hænder. En af løsningerne, er at den offentlige sektor samarbejder med frivillige organisationer og civilsamfund under overskrifter som "den aktive medborger", "borgerdreven innovation" og "samskabelse" om udvikling og levering af velfærdsydelsen. Modellen betragtes ikke bare som et hyggeligt supplement, men som selve fundamentet, hvis vi fremover skal have et velfærdssamfund.**

For de selvejende organisationer og institutioner er dette en unik chance til at byde ind som velfærdsleverandør med en ny samarbejdsform som fx partnerskab - eller en bedre model af driftsoverenskomsten. Samtidig har vi muligheden for at mobilisere et aktivt medborgerskab og få sat fokus på vores værdier i samarbejdet med det offentlige. Der er dog også nogle udfordringer, for det er et samarbejde, der ikke giver sig selv, men skal understøttes af vores samfund på en hel bestemt måde. Til gengæld er der også store potentialer.

**"Der er andre muligheder og velfærd kan – og bør – blive noget, vi skaber sammen"**

## Et fælles velfærdsprojekt

Fra mange sider gøres det gældende, at velfærd er noget vi føler, vi har betalt for over skatten og som vi forventer, leveres af det offentlige. En vare vi har krav på uden selv at have et medansvar. Det passer også kommunerne fint, når borgerne eller de frivillige organisationer fraskriver sig en aktiv rolle, for det besværliggør styringen. Men det er på tide at slå autopiloten fra omkring den tankegang. Der er andre muligheder og velfærd kan – og bør – blive noget, vi skaber sammen i form af et fælles velfærdsprojekt.

Der tales mere og mere om at inddrage danskerne for at kunne opretholde de goder, vi har i samfundet. Vi skal bare blive bedre til at få hinandens ressourcer konstruktivt i spil, men hvordan bliver vi i stand til det? Vel at mærke uden at vi som frivillige organisationer og selvejende daginstitutioner mister os selv og vores identitet i iveren efter at behage kommunerne som samarbejdspartnere.

For mig at se, viser MDI's partnerskabsprojekt og erfaringerne herfra, at den selvejende institutionsform har mulighed for at byde sig til som forandringsmaskine for det fælles velfærdsprojekt. Partnerskaber mellem kommuner og selvejende organisationer på velfærdsområdet kan understøtte en ny måde at tænke velfærd på, hvis de formår at gribe det historiske øjeblik og revitalisere sig selv som samarbejdspart - for og med det offentlige - omkring det fælles velfærdsprojekt. Men det er ikke en udvikling, der giver sig selv at skabe denne transformation fra velfærdsstat til velfærdssamfund. Der skal langt mere

end politiske skåltaler til fra alle sider.

## Mere politisk entydighed fra selveje

Som selvejende miljø må vi stille krav til os selv om, at vi skal have en klar identitet med udgangspunkt i egne værdier og i evnen til at mobilisere civilsamfund. Ellers er der ingen eksistensberettigelse for den selvejende organisation eller institution, og det vil reelt blive umuligt at mobilisere nogen som helst til i større omfang at bakke politisk op om ideen. Samtidig gør politiske skåltaler og velmenende snak alene om aktivt medborgerskab og inddragelse af civilsamfund heller ingen forskel. Hvis der virkelig skal ske et skifte i måden selvejende organisationer og den offentlige sektor samarbejder på, skal der både politisk arbejde

og en mere entydig politik til fra det selvejende miljø. Der skal reformpolitik til, der kan støttes op om bredt politisk

## Visionen

MDI's vision er, at selvejende organisationer og den offentlige sektor sammen transformerer den danske velfærdsstat til et velfærdssamfund. At vi arbejder målrettet på at få ændret vanetænkning og rutiner, så vi får skabt et nyt mindset omkring velfærd og den vigtige rolle, vi hver især spiller i den.

Vores vision er et fælles dannelsesprojekt med omdrejningspunkt i både selvejende og offentlige velfærdsinstitutioner, hvor alle forpligtes på at tage ansvar for det samfundsmæssige fællesskab.

Hvor rettigheder og pligter går hånd i hånd. Hvor velfærd er noget, vi skaber sammen.

**"Vi skal have en klar identitet med udgangspunkt i egne værdier og i evnen til at mobilisere civilsamfund"**

## Vision for en ny socialpolitisk styringsmodel

For at realisere visionen og potentialet er det ikke tilstrækkeligt med små politiske tiltag. Der er behov for en gennemtænkt reformpolitik, der rækker 10-15 år frem, politisk konstruktionsarbejde og en ny styringsmodel for reguleringen af det sociale arbejde.

MDI anbefaler at man:

- Arbejder systematisk med implementering af reguleringsindsatser og metoder på baggrund af et solidt og stadigt forbedret vidensgrundlag. Herunder viden om styringsparadigmernes betydning i den offentlige sektor i forhold til samspillet mellem offentlig sektor, selveje/NGO'er og civilsamfund.
- Systematisk afsætter midler til en struktureret følgeforskning og projekter, der både kan følge, udvikle og evaluere eksisterende samarbejdsformer mellem det offentlige og det selvejende miljø, men hvor også betydningen af det offentlige velfærdsmonopol undersøges.
- Afsætter midler til udvikling og justering af en ny styringsmodel i Danmark, der kan understøtte, evaluere og institutionalisere et nyt samspil mellem offentlig sektor, selvejende institutioner og civilsamfund.
- Etablerer en enhed bemandet med centrale interessenter fra feltet, der understøtter forsøg, udvikling og evaluering af samarbejdsformerne og sikrer formidling til feltet.

# Opgaven kan ikke stå alene



Peter Birch  
Formand for MDI  
pbp@km.dk

**Det selvejende miljø er opbygget af ildsjæle. Det drive har fået mange kommunale hjerter til at banke hedt, men vil man også være attraktiv og have medindflydelse fremover, er det nødvendigt at være selvbevidst og handlekraftig på en synlig måde.**

Da Vesterbro-lægen Richard Kjer-Petersen for snart 100 år siden tog initiativ til det, der senere skulle blive Menighedernes Daginstitutioner, var det, der drev ham indignation og lidenskab. Indignation over de vilkår mange børn levede under i de fattige baggårde på Ve-

sterbro; lidenskab for barnets ret til en god barndom og en ordentlig opvækst. Indignationen og lidenskab smeltede sammen i en enestående indsats, som blev til mange børns gavn, en indsats, som vi i dag ville betegne med ord som civilsamfundsengagement og frivillighed.

**”Hvis vi ’bare’ løser en opgave og gør det på samme måde som alle andre, så glider vi i ét med tapetet og det vækker sjældent en forelskelse.”**

Ildsjæle som Richard Kjer-Petersen blev siden rollemodeller i opbygningen af velfærdssamfundet. Når staten i stigende grad påtog sig velfærds- og omsorgsopgaver, så var det i høj grad et resultat af ihærdige og forudseende mennesker som Richard Kjer-Petersen og alle de mange for os navnløse ildsjæle, som han satte i gang.

Gennem en dedikeret indsats var ildsjælene med til på samme tid af synliggøre et problem og deltage i løsningen af det. Det var altid denne dobbelthed; man nøjedes ikke med at tale børnenes sag, men man påtog sig også at give sit konkrete bidrag til at løse opgaven. Omvendt nøjedes man heller ikke med at lappe på elendighederne, men man gjorde sig til børnenes talsmand og Richard Kjer-Petersen understregede igen og igen vigtigheden af at være ’principielt orienteret’.

Meget har ændret sig siden Richard Kjer-Petersens dage. Men bevidstheden om det dobbelte sigte er fortsat afgørende. Ord og handling. Pædagogik og politik. Dagligdag og mulighed. Virkelighed og udvikling. Vi arbejder ikke kun under givne vilkår, men vi har også en ambition om at være med til at forme vilkårene – og den egentlige værdi opstår, når vi er principielt orienterede i det, vi gør. Når vi repræsenterer en ide, en vision, et menneskesyn.

Det betyder ikke, at vi skal gemme os i en reserveret virkelighed. At vi kun gider røre ved virkeligheden, når vi kan se en højere mening med det. Det særlige består ikke i at være sær. Det særlige er, at vi til stadighed skal være i bevægelse, men på en måde, hvor vi ikke mister vores principielle orientering. Og hvori består så den?

Vores navn giver af og til anledning til dén misforståelse, at man skal aflægge en bestemt trosbekendelse for at være eller arbejde i en af vores institutioner. Men som paraply for overvejende selvejende daginstitutioner sætter vi en ære i at være en del af den almindelige kommunale anvisning. Vores institutioner er åbne for alle. For at udvide forståelsen af vores navn, ’oversætter’ vi derfor i dag vores navn MDI til Muligheder. Daginstitutioner. Innovation og angiver dermed det dobbelte sigte, jeg beskrev ovenfor.

At være selvejende har i en årrække været noget af et forhindringsløb. For da velfærdstaten forelskede sig i dét arbejde, som ildsjæle som Richard Kjer-Petersen satte i gang, blev det fulgt op et favntag, der var ved at tage livet af den elskede. Det, som velfærdsstaten havde forelsket sig i, blev med tiden en blottelse og afsløring af det, velfærdsstaten ikke selv kunne præstere. Velfærdsstatens omfavelse af det selvejende

miljø var så håndfast, at den var ved at klemme livet ud af den, som havde vakt forelskelsen.

Den helt store udfordring for det selvejende miljø i Danmark i dag er at vriste sig fri af det kvælende favntag – ikke for at løbe skrigende væk og afsønde sig, men for at kunne ranke sig, trække vejret frit og igen indtage positionen som den indignerende og lidenskabelige partner for stat og kommuner i løsningen af velfærdsydelse.

**”Velfærdsstatens omfavelse af det selvejende miljø var så håndfast, at den var ved at klemme livet ud af den, som havde vakt forelskelsen.”**

Tiden arbejder for os. Men fremtiden former ikke sig selv. Der er altid nogle, der former fremtiden. Hvis ikke vi vil, er der andre, der står klar. Derfor skal vi fortsat melde os på banen som dem med det dobbelte sigte: vi ved, der er en opgave, der skal løses. Men vi har også ideer om, hvordan virkeligheden kan udvikles og formes. I den proces bliver den principielle orientering alfa og omega. For hvis vi ’bare’ løser en opgave og gør det på samme måde som alle andre, så glider vi i ét med tapetet og det vækker sjældent en forelskelse. Vi skal træde et skridt frem, fortælle hvem vi er, hvorfor vi er her, hvad vi kan og hvad vi vil. Både i den dagligdag, der udfolder sig i institutionerne og i den politiske debat om velfærdssamfundets fremtid.



# Frivilligheden vi ikke kan undvære



Else Fergo  
Kommunikationsmedarbejder  
ef@mdi.dk

**Frivillighed har altid været stærkt integreret i vores kultur og identitet, men hvorfor er den pludselig blevet så sexet? Begæret af alle fra private virksomheder til kommuner? Og hvorfor er frivillighed så afgørende for de selv- ejende?**

Det er ikke den ulønnede arbejdskraft, der er det primært lokkende, men det engagement, den innovation og den fleksibilitet som blomstrer der, hvor folk kommer til og lægger kræfter af egen fri vilje, drevet af passion og lyst. Det giver en dedikation, og en kvalitet som mange har fået øjnene op for. Timingen er næppe heller tilfældig, for bæltet skal spændes ind efterhånden som ressourcerne svinder økonomisk. Velfærden, som vi har kendt den, er på skrump, men hvordan giver man slip på noget så fundamentalt og integreret en del af vores identitet og selvbillede? Hvad er Danmark uden sin velfærd?

Det er her frivilligheden og civilsamfundsengagementet kommer ind i billedet, for den kan - måske - forlænge levetiden for nogle af de goder, vi allernødigst vil give slip på.

Lektor ved CBS, Anders la Cour, gik på talerstolen ved MDI Årsmødet 2013 for at kaste lys over frivilligheden, som både private virksomheder og det offentlige kurtiserer – bl.a. gennem de selvejende institutioner. Men hvordan skal vi tackle romancen?

## Hvad gør dig speciel?

Vi har historisk hjemmebanefordel på frivillighed. Selvejende institutioner har i årevis beskæftiget og kommunikeret med civilsamfundet, og den erfaring er nu mere værd end nogensinde. Udfor-

dringen er, at vi - som så mange andre - har svært ved at finde balancen mellem frihed og krav, metoder og mavefølelse.

Vi haler i den retning, som de etablerede og det offentlige dikterer, at vi skal. Vi får udpeget definitioner på kvalitet og krav til organisering, som vi forsøger at efterleve for at få lov at overleve. Men med alle de moderne ledelsesværktøjer vi får udleveret og kaster os over, opdager vi måske slet ikke, at det nogle gange kan være grenen, vi selv sidder på, som vi pligtskyldigt saver over?

"I skal netop ikke være som de andre. I skal bare kunne kommunikere med dem, så de forstår jer", siger la Cour henvendt til de selvejende: "I skal selv definere, hvad I forstår ved professionalisme, kvalitet og frivillighed på en måde, så bureaukraterne og kommunerne kan genkende det". Og, understreger han: "Frivillighed repræsenterer en kvalitet, I ikke kan leve foruden!".

**"Hvis man ligner de andre, hvad bidrager man så med, som der ikke allerede er?"**

Men hvordan kan man save sin egen gren over, ved at give efter for kravene og lade sig integrere i de private eller offentlige systemers måde at fungere på? De har jo succes med det? Fordi selveje kun er interessant og værdifuld i kraft af sin egen identitet og unikke kompetencer. Hvis man ligner de andre, hvad bidrager man så med, som der ikke allerede er?

## Selveje har ikke patent på værdier

Så meget desto mere afgørende at finde frem til, hvad man har at byde på, der er forskelligt fra andet - og gøre sig klart, hvad det er for værdier, man fremelsker i denne særlige indretning. Værdierne i sig selv kan ikke tages for givet som en permanent fordel, forkla- rede la Cour:

"De frivillige organisationer har ikke længere patent på frivillighed. Eller på bestemte værdier. Det kan man sige, at de historisk betinget har haft, men i dag konkurrerer de med offentlige og private organisationer om hvem, der er bedst til at danne medie for frivilligheden. Hvem, der er bedst til at facilitere og understøtte de frivillige. Man kan sige, at der er en konkurrence om værdier som jeg - ud fra et overfladisk kendskab - også kan genkende indenfor de selvejende institutioner. Der er også offentlige eller private institutioner, som holder værdifanen højt. Det gør det jo kun endnu mere æggende at være obs på, hvordan I så kan invitere det civile samfund indenfor på en bedre måde end de andre. Har I nogle forudsætninger for at skabe de bedste mulighedsbetingelser for fx det aktive medborgerskab? Hvad er det, der gør, at I repræsenterer en organisationsform, som har nogle naturlige fordele, de andre ikke har?"

## Fasthold forelskelsen – hold fast i dig selv

Det spørgsmål om "hvad" opfordrer selveje til at kigge på sig selv. Se indad og beskrive, hvad det ser. Vi kender det også fra livet på det personlige plan. Der er mere ro og styrke i vores valg og bedre kvalitet i tilværelsen, når vi har fundet os selv. Vi er bedre partnere i forhold, når vi går ind som afklarede og tydelige men-

nesker med karakter og individualitet. Når vi ikke giver køb på, hvem vi er. Ikke misforstået sådan, at man ikke skal rykke og udvikle sig, men der er kerneværdier som er blivende og definerer os. Dem må man fastholde, pleje og revitalisere, så de passer ind i de skiftende tider og relationer, man indgår i.

Anders la Cour sammenlignede også det offentlige fascination af frivilligheden med starten på et parforhold: "Det offentlige bliver nærmest forelsket i det frivillige fordi den ser den som repræsenterende alt det, det offentlige ikke selv er. Og det frivillige er bare dejligt, fordi det repræsenterer det innovative, det uforudsigelige, det flexible osv."

Men efter hvedebrødsdagene sætter hverdagen ind, og så kommer kravene snigende. Man forsøger at ændre sin samlever, og omforme til noget andet end det, man i sin tid forelskede sig i, og forsørgerens/det offentlige krav bliver stadig stejle og flere, indtil der ikke er meget tilbage af den fri sjæl, der i sin tid udløste passionen. Så sidder man tilbage som det klassiske eksempel på det udsulte ægtepar, der ligner hinanden, hvor begge er misfornøjede.

## "Vær uafhængig - og gør som jeg siger"

"(Den offentlige) frivillighedspolitik siger på en gang: "Vær uafhængig" – vær alt det, jeg ikke er, for det er det, der gør dig interessant for mig at have noget med dig at gøre. Det er det, der gjorde at jeg blev nysgerrig", fortæller la Cour: "Det var der, jeg så kvalitetene: at du kunne være innovativ og uforudsigelig, fordi den måde du udfolder din omsorg på, den socialitet du inviterer ind i, er så meget anderledes end de former for rutineret samvær, jeg kan tilbyde.

Samtidig siger (frivillighedspolitikken): "Gør som jeg siger" – indfør metoder, indfør forandringsteorier, indfør ledelsesværktøjer udviklet i den private verden, så jeg kan genkende dig som en ansvarlig frivillig, en ansvarlig partner, en jeg kan have tillid til og stille krav til – og som går ned med skraldespanden, når jeg siger, du skal gøre det."

Det er de selvejendes faldgrube i pagten: at de udvandes i forsøget på at leve op til den andens krav, og oven i købet gør dem en bjørnetjeneste. Derfor er det så vigtigt at være opmærksom på ikke

at miste sig selv i partnerskabet. Ved at forblive tro mod sine værdier, sine egenskaber og sin kerne, kan de selvejende fastholde interessen hos den anden. Men for at kunne det, må man være klar over, hvor den troskab skal rettes hen – mod hvilke værdier og overfor hvilken kerne?

## "Det offentlige bliver nærmest forelsket i det frivillige"

Man må kunne svare klart og tydeligt på spørgsmålet "Hvem er jeg?", "Hvad er der særligt ved mig?" og ikke mindst: Hvordan kommer det helt konkret til udtryk i strukturen, så det er tydeligt for alle - fra medarbejdere over forældre til børn. Ikke bare som smukke ord på væggen eller et manifest på hjemmesiden, men helt ned i hverdagen, hvor det er til at tage og føle på?

## Hvordan man dater en hysteriker

Hvordan gør man så det? Det ville netop være i strid med pointen, hvis man her kunne beskrive en metode. En garanteret vej til succes – en 'one size fits all'. Budskabet er derimod, at den enkelte institution må finde sin egen identitet i konteksten af de mennesker og det sted, den er skabt af. Deri ligger også et fingerpeg om, hvor man skal grave

svaret frem: hos netop de mennesker. Det er i relationerne og personerne, i såvel delene som summen, at essensen af institutionen gemmer sig. Og når bouillonterningen er på plads, skal den præsenteres som spiselig for det offentlige, hvilket ikke nødvendigvis er en nem, men måske berigende opgave.

"Det er ikke noget let sted at stå, når man skal reagere på det, man kan kalde en hysterikers krav. En hysteriker, der kræver et, men hellere vil noget andet", konkluderer la Cour: "Der er ikke nogen sikker position, som garanterer succes. Man må selv finde ud af, hvordan man skal reagere på statens selvmodsigelsesfyldte krav. Men det skaber jo – hvis man skal se på det med positive øjne – også et rum for udvikling, undersøgelse og innovation".

Dermed er de selvejende i virkeligheden i deres rette element: i udvikling, undersøgende og innoverende. Udfordringer afskrækker os ikke, og så kan det meste klares, hysteriske kæresten inklusiv. Så længe vi i vores selvbillede indtænker og udvikler dét vi ikke kan undvære – så længe dét vi er, tiltrækker dedikation udover kroner, ører og fastlåste systemer – så længe vi har frivilligheden.



# MDI Akademi i luften med flyvende champagnepropper



Ulla Engholm  
Pædagogisk konsulent  
ue@mdi.dk



Kirsten Birk Olsen  
Organisationskonsulent  
kbo@mdi.dk

## Champagnepropperne sprang den 28. maj, da vi fejrede lanceringen af MDI Akademi.

Lektor Peter Rod fra UCC-KLEO åbnede akademiet med emnet: 'Hvordan skal institutionsledere forholde sig til fusioner og udvidelser, ud fra en kulturteoretisk,

en organisatorisk og en ledelsesmæssig tilgang?'

Blandt deltagerne var både ledere, der har gennemgået fusioner, ledere, der står overfor fusioner og ledere fra institutioner, som skal udvide.

Det var den dag. Næste gang var det ledere der i særdeleshed er optaget af deres rolle i forhold til bestyrelsen og bestyrelsens arbejde, der var mødt frem.

Når man mødes i MDI Akademiet giver man både sig selv mulighed for at fordybe sig i et udvalgt emne og møde andre ledere/bestyrelsesmedlemmer/medarbejdere på tværs af netværk, bydele og institutionstype.

## Hvad er MDI Akademi for en størrelse?

MDI Akademiet er tænkt som det sted, hvor store og små emner tages op, hvor man får nye og forfriskende perspektiver på centrale emner, der vedrører institutionens drift og udvikling. Emnerne udspringer i høj grad af hvad medlemmerne selv efterspørger, det vil sige ønsker fra både ledere, pædagoger, bestyrelser - og forældre.

Derudover bliver der også taget politiske emner op som deler flere institutioners interesse. MDI Akademiet giver her mulighed for at invitere gæster ind, som kan øge vidensniveauet om en aktuel politisk udvikling og samtidig gøre det muligt at få medlemmernes argumenter frem i lyset.

MDI Akademi skal ses som et supplement til de kommunale og fagprofessionernes uddannelsesprogrammer, ikke som en konkurrent. Der vil derfor i MDI Akademiet være en stærk tydelighed på emner, der særligt relaterer sig til selvejeområdet og det særkende, der ligger her.

Som forberedelse til akademiet er der afholdt fokusgruppemøder med ledere

og pædagoger, og på årsmødet i maj, var der også en del konkrete input. Det er med dette afsæt at akademiet nu er startet ud. Det har været helt tydeligt i dialogen, at de input der kommer, stammer fra engagerede ledere og pædagoger, der er nysgerrige på, hvordan de kan forny og udfordre deres lederskab.

## Formålet med et MDI Akademi?

Formålet med MDI Akademiet er, at modvirke aflæring og hjælpe deltagerne til at udvikle og forny både sig selv og institutionen. Gennem oplæg, salon, workshops, konferencer, seminarer over 1 – 2 dage samt ekskursioner, er tanken at man kommer fagligt og sparringsmæssigt i dybden.

MDI Akademi er en platform for opkvalificering, uanset om man har taget f.eks. en diplomuddannelse eller ej. Det er et forum for at rykke, udfordre og lyksaliggøre hinanden, et sted, hvor nysgerrighed på hinandens praksis og

tanker giver god mening i såvel ledelse som i pædagogisk praksis. Akademiet vil udfordre deltagerne i forskellige læringsfællesskaber og sætte rammer for en refleksiv praksis. Aktiviteterne varierer ift. målgruppe, pris, tidspunkt, varighed og sted.

## Har du ønsker til MDI Akademiet?

De emner der tages op i efterårets program 2013 har fokus på pædagogik, selveje, kvalitetsmåling og bestyrelsesudvikling.

På vores hjemmeside, under 'Det tilbyder vi' > 'MDI Akademi', kan du løbende se, hvad MDI Akademiet giver mulighed for at fordybe sig i. Her er både aktivitetskalender og tilmeldingsmuligheder. Du kan også se aktivitetsprogram for den kommende tid, på bagsiden af dette blad.

Har du forslag til temaer og fokus-

punkter i MDI Akademiet, er du meget velkommen til at skrive til os i MDI – enten til organisationskonsulent Kirsten Birk Olsen: kbo@mdi.dk eller pædagogisk konsulent Ulla Qvist Engholm: ue@mdi.dk. Vi glæder os til at høre fra dig!

**"Selvom man har en masse erfaring med sig, så er man en slags "kompetenceløs" når man starter på noget nyt. De drøftelser vi havde i MDI Akademiet var både spændende og udviklende for mig – og så må papirarbejdet lige vente den formiddag"**

Tove Hammer,  
Vor Frues børnehus.



# Værdier er ikke noget man kun har mellem kl. 7 - 17



Kirsten Birk Olsen  
Organisationskonsulent i MDI, og bestyrelsesmedlem i Edel Liisberg  
kbo@mdi.dk

Edel Liisbergs børnehave ligger i Københavns nordvest-kvarter, primært med børn fra villakvarteret ned til Utterslev Mose. Børnehaven har en daglig kontakt med 43 børn og deres familier. Men om ikke så længe kommer der flere til, børnehaven udvider nemlig til december med tre vuggestuegrupper.

## Opbruddets tid

Der har været knoklet med tegninger, projekteringer, genhusning, nye vagtplaner, bustransport og opsamling. Man skulle fra det trygge og velkendte ud i noget nyt og ukendt. Alle har været skeptiske, men også engagerede. Hele institutionen skulle pakkes ned og personale og ledelse skulle dagen efter være klar til at tage imod børn i nye lokaler. Bestyrelsen har sammen med ledelse og medarbejdere tegnet og tænkt, for at nå frem til nogle fysiske rammer, der

ikke bare holder vejr og vind ude, men skaber og udvikler det bedst tænkelige børneliv.

**”Forældrene har gennem støtteforeningen gjort stedet til deres og givet det personlighed”**

## Det nye blev til ”vores”

Personale og forældre har nu fundet en rytme i hverdagen. Genhusningsstedet i Husum er blevet indtaget og gjort personligt. Forældrene har gennem støtteforeningen gjort stedet til deres og givet det personlighed.

En kold lørdag i januar blev der skåret og farvelagt silhuetter af børnene i finerplader, som bagefter blev hængt op som udsmykning på hegnet rundt om legepladsen. Så havde børnene en direkte relation til stedet og noget af dem

blev altid tilbage, når de med deres små rygsække på ryggen, tog bussen tilbage til opsamlingsstedet.

Med forårets komme har støtteforeningen sat plantekasser op som børnene har plantet alverdens spise- og duftesager i. Børnene føler sig hjemme, og den ”nye” børnehave er ikke længere så ny mere.

## Fokus på fremtiden

Særligt bestyrelsen og ledelsen er nu ved at sætte fokus på, hvad der skal ske, når byggeriet står færdigt. Personalegruppen skal udvides til næsten det dobbelte, der vil være masser af tomme pladser, som skal fyldes op og det nye hus skal indtages.

Økonomien skal også hænge sammen. Det stiller krav til at man er tydelig på, hvad det er man vil med stedet - og med børnene.

Det var i lyset af det, at bestyrelsen besluttede at tage en aften i maj ud af kalenderen, for at sætte fokus på, hvad man mener med de dyrebare ord, der står skrevet i vedtægterne. Ord, som emmer af kvalitet og dannelse, men som nogle gange også bliver udvandet, fordi de bliver brugt i flæng af mange, der alle mener noget forskelligt. Vi vil alle respektere, men respekt for hvad? Hinandens forskelligheder? Forskelligheder i forhold til hvad?

## Værdier til debat og fælles forståelse

Souschef Anette Vingborg havde i efteråret skrevet en opgave i MDI's diplomuddannelse om ”Børn og unges læreprocesser”. Her havde man blandt andet foldet institutionens menneskesyn, etik og barneperspektiv ud. Det blev afsættet for drøftelsen i bestyrelsen.



Anette holdt et kort oplæg, som leder, Mette Bartholin, og vi i bestyrelsen bagefter bevidnede – forstået sådan at Anettes fortælling blev genfortalt med nye vinkler og andre ord. Det, der kunne opfattes som pædagogiske termer eller ”fine” ord – blev til en fælles forståelse og en substans, der gav en helt ny dybde i bestyrelsesarbejdet. Med bevidningen skulle nogen tegne Anettes fortælling, nogen skulle skrive et brev til børnehaven, der gengav fortællingen, og endnu andre skulle skrive et knækprosa-vers, der gengav fortællingen.

Nogle fra bestyrelsen syntes, til at begynde med, at det var lidt langhåret. At man skulle sidde og digte og tegne med andre voksne og fornuftige mennesker. Det gør man jo ikke så ofte som voksen.

Men hen ad aftenen gav det mening, når man kunne se betydningen og substansen folde sig ud. Alle havde egne vinkler og fagligheder at supplere med.

**”Den aften fik børnehaven en tydelighed i sit værdigrundlag, som den ikke tidligere har haft”**

## Livsanskuelser i børnehaven blev tydelig

Blandt andet opstod der en længere diskussion om hvorvidt barnet af og til har ”onde” hensigter? Hvis man skal have potentialet og styrkerne frem i barnet, kan man så tale om at barnet i sin natur

har en snert af ondskab? Nej – børn er jo ikke onde. Men hvis ikke vi ikke anerkender de egoistiske og selviske sider i barnet, hvordan skal det så blive fortroligt med og mestre de sider? Eller hvordan kan man tale om tilgivelse i en børnehave? Vi har nok alle prøvet at tvinge et ”undskyld” ud af vores børn, uden at det kom til at virke særlig helhjertet. Så hvordan skaber man forsoning mellem mennesker – såvel børn som voksne?

Hvor ofte opstår der mulighed for at man kan komme ind til kernen af så eksistentielle spørgsmål? Endda med andre voksne, som man deler børn med til hverdag? Den aften fik børnehaven en tydelighed i sit værdigrundlag, som den ikke tidligere har haft. Det stod især klart for bestyrelsen, som jo netop har til opgave at sætte linjen for, hvad vi vil med børnehaven, og hvad den skal stå for.

## Samklang i børnesynet

Diskussionen gav bestyrelsesarbejdet en ny dimension. Jeg håber, at resten af forældregruppen også kan tage del i de mere fundamentale refleksioner over, hvordan vi som voksne og forældre forstår vores børn og det liv, vi sammen lever. Institutionens værdigrundlag bliver først rigtig stærkt og tydeligt, når forældrene også ser og mærker det. Når der skabes overensstemmelse mellem den værdi - og det menneskesyn - der er i institutionen og det menneskesyn barnet oplever i hjemmet. Værdier er ikke noget, man kun har mellem kl. 7 og 17.

NB: Man kan læse mere om støtteforeningen til Edel Liisberg på hjemmesiden: <http://stot.edelliisberg.dk>



# Herre i eget hus – eller alene hjemme?



Kirsten Birk Olsen  
Organisationskonsulent  
kbo@mdi.dk



Anders Zorck  
Direktør  
az@mdi.dk

## Hvilken rolle spiller forholdet mellem bestyrelser og ledere for demokratiet, og hvad betyder det for institutionerne?

### Det lokale demokrati

I Danmark er vi kendt for vores lokaldemokrati. Den udstrakte selvstyrereform er unik og kendetegner den måde vi i Danmark tilrettelægger velfærdsydelserne på: så tæt på borgeren som muligt og med tanke for at ydelserne skal være fagligt stærke og økonomisk rationelle. Det kommunale selvstyre er grundlovs-sikkert og dermed en så naturlig del af den danske demokratiske konstituering, som det kan blive. Selvstyret er dermed sikret og legitimeret oppefra, men skal fyldes ud nedefra.

En lang tradition for foreningsdemokratisk bevægelse, har givet det lokale selvstyre ikke bare formel, men også reel legitimitet. Igennem andelsbevægelser,

sociale bevægelser, håndværkerlaug og foreningsaktivitet, er befolkningen igennem halvandet hundrede år, blevet skolet og dannet til at tage ansvar lokalt. Gennem demokratiske styreform er de gjort fortrolige med den demokratiske dannelse.

### Den demokratiske dannelse

Den demokratiske dannelse er central for at kunne tage de bedst mulige lokale beslutninger. Teolog og højskoleforstander Hal Koch omtaler ikke demokratiet som en styreform, men som en livsstil: "Det er samtalen (dialogen) og den gensidige forståelse og respekt, som er demokratiets væsen". Der skal være en interesse for den anden og en vilje til at finde fælles forståelse.

"Gennem samtalen får man sagen alsidigt belyst hvor de samtalende parter virkelig bestræber sig for – det må ikke glemmes – gennem samtalen at nå til en rigtigere og rimeligere forståelse af kon-

fliktens problem". ("Hvad er demokrati?", Hal Koch, 1945).

### Det lille lokale demokrati

De selvejende institutioner er et produkt af den lokaldemokratiske styreform. Lokale aktører, herunder forældrene, er blevet valgt og givet det tillidshverv at tage de bedst mulige beslutninger på børnenes vegne - ud fra samme rationale som det lokale selvstyre er skabt af. Det er de lokale, der tager ansvar og træffer beslutninger lokalt, for det er i det nære at man ved, hvordan ydelserne bedst muligt tilrettelægges. Bestyrelserne har dermed den demokratiske legitimitet, som i større sammenhænge også ses i kommunalbestyrelsen og i folketinget. De bliver talerør på forældrenes vegne og har gennem deres repræsentative egenskab, en legitim stemme.

### Når bestyrelsen bliver usynlig

Man hvad sker der så, når bestyrelsen bliver usynlig i sit tillidshverv? Når den ikke kender sit ansvar og sine muligheder godt nok? Som kompensation for den usynlige bestyrelse, træder forvaltningschefen i kommunen mere og mere i karakter som kvalitets- og udviklingsgarant, og samtidig får lederen i den selvejende institution større og flere beføjelser. Den selvejende institution efterlades i et demokratisk og legitimitetsmæssigt tomrum, som skal udfyldes af nogen. Særligt fordi der følger så stort et ansvar med, som der gør. Vi taler om rigtig mange børns velfærd, der skal udvikles i de bedst tænkelige læringsmiljøer. Og vi taler om rigtig mange offentlige midler, der skal forvaltes ordentligt.

### Lederen alene på posten

Det, der i mange tilfælde kommer til at ske er, at lederen overtager de opgaver, som bestyrelsen burde tage sig af. Lederen bliver leder af huset og af sig selv. Det er der mange ledere, der har mestret, og de har gjort deres ypperste for at udfylde det tomrum, som bestyrelserne har efterladt. I processen bliver lederens relation til bestyrelsen omdefinert. Her er det lederen, der orienterer bestyrelsen om, hvad der er i gang og hvad han eller hun vurderer, bestyrelsen skal have fokus på. Bestyrelsen bliver passiv modtager i stedet for at være deltagende og aktiv. Styreformen bliver tilbageskuende og reaktiv i stedet for fremadrettet og proaktiv.

Med de forpligtende netværk er lederne blevet understøttet i deres ledelsesfunktion på en ny måde. Det er berigende for lederne, fordi de nu får input til nogle af de opgaver, de mangler sparring på. Samtidig forbliver de suveræne i deres ledelsesopgaver som selvstændige juridiske enheder.

Men ledere og netværk har ikke den demokratiske legitimitet som bestyrelser har. Uanset hvor godt en leder gør det, kan han eller hun ikke være ansat og samtidig varetage et tillidshverv som demokratisk repræsentant for forældrene. Det er modstridende og går ikke.

Uden en engageret bestyrelse er lederen alene i sin ledelsesfunktion i egen institution og har ikke et medengagement i forældregruppen og lokalsamfundet. Det betyder at lederen har beføjelserne, men ingen demokratisk legitimitet, der kan ansøre forældrene til frivilligt engagement, empowerment i institutionslivet og medskaber. Lederen er afkoblet "det lille lokale demokrati" – det bindeled, der gør selvejende institutioner til en samlet helhed.

### Bestyrelsen er selveje

Selveje bliver mange gange betegnet som det sted, hvor lederen har større ledelsesrum, og dermed frihed til og mulighed for helhjertet at forfølge drømme for institutionen, men selveje er meget mere end det. Selveje er det sted, hvor bestyrelser diskuterer sig frem til endnu bedre løsninger end de allerede kendte, fordi de – i fællesskab med ledelsen - får vinkler frem, som ingen leder ville kunne

få frem alene. Det gør de i egenskab af tillidshvervet. Sammen med lederen kan bestyrelsen mobilisere forældregruppen på en troværdig og kvalificeret måde, hvor alle er i samme båd.

Skal forældregruppen og bestyrelsen være aktive medspillere på det gode børneliv, skal de forstå, at de udgør et lille fællesskab i det "store" kommunale fællesskab. De har fået retten til at bestemme mere vidtgående end de kommunale daginstitutioner, og det giver både muligheder og pligter.

Skal selveje som styreform sættes mere i spil vil det betyde at også lederne må redefinere deres opgaver, beføjelser og handlerum.

På MDI's årsmøde blev det efterlyst at MDI sætter flere ord på hvad selveje er og tager diskussionen op med ledere og bestyrelser. Det er en vigtig debat, og som paraplyorganisation vil MDI meget gerne både facilitere, udfordre og nuancere debatten, bl.a. i MDI Akademiet.

Læs mere om MDI AKademi på på [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk)




**Samarbejdsaftale – Menighedernes Daginstitutioner.**  
– og Berendsen har indgået en samarbejdsaftale. Vi tilbyder skreddersyede serviceydelser til netop din institution. Vi varetager alt omkring håndflåring, sebo og måtter mm., så I kan koncentrere jer om det vigtigste – børnene.

**Hygiejnisk og ledbydende tøjmatte til ansatte og børn.**

**Vil du se?**

- at vi har mange års erfaring med at lave løsninger til institutioner med stor fokus på funktionsfitet og hygiejne?
- at børnenes behov ses i form af røde og produktive ar navne på bøjlene?
- at produktene får 10 forskellige farver og prisene er blandt markedets laveste?
- at vi også kan vaske jeres logoer?

**Måtter med synlige resultater.**

En matte med mere end én funktion. En bonusmatte erfarer dine gulve rene og præsentable.

**Vil du se?**

- at en bonusmatte giver mindre slid på jeres gulve?
- at en matteløsning giver renere indgangspartier?
- at en matteløsning giver bedre rengøringsmuligheder?
- at du får et bedre indtryk med en matteløsning?
- at matterne vaskes på Svanemærkede vaskerier?

Vil du høre mere om dette fantastiske tilbud kan du kontakte Kim Bergsøe på tlf: 23 71 21 05 eller mail: [kim@berendsen.dk](mailto:kim@berendsen.dk) og bestille tid til et gratis besøg af en konsulent.



Berendsen  
Textil Service A/S  
[info@berendsen.dk](mailto:info@berendsen.dk)  
[www.berendsen.dk](http://www.berendsen.dk)



## MDI Årsmøde

# Fællesskaber der bidrager til det gode børneliv



Else Fergo  
Kommunikationsmedarbejder  
ef@mdi.dk

### Udpluk fra MDI Årsmøde, Nyborg Strand Hotel- og Conferencecenter d. 3. og 4. maj 2013.

MDI er i sig selv et fællesskab med en stærk målsætning om at bidrage til det gode børneliv, men vi indgår alle hver især i mange forskellige fællesskaber, som har potentiale til at brede og styrke de bidrag endnu mere. Det blev belyst ved årsmødet 2013 under temaet "Fællesskaber der bidrager til det gode børneliv". Her blev det hurtigt tydeligt, at disse fællesskaber bl.a. bør inkludere de frivillige/ civilsamfundet.



Først på talerstolen var CBS lektor ved Institut for Ledelse, Politik og Filosofi, Anders la Cour, der bl.a. talte om forhold

det mellem stat og offentlighed på den ene side og frivillighed på den anden. Et modsætningsfuldt forhold præget af ægteskabslignende dysfunktionalitet, men med muligheder og potentiale.



### Bliv en aktiv del af lokalsamfundet

Det er vigtigt for de selvejende ikke at forskanse sig i en lukkethed, men være proaktive i forhold til deres lokalområde, understregede MDI formand Peter Birch:

"Man må forstå institutionen som en del af det lokalsamfund hvor den er – at institutionen også kan agere med lokalsamfundet ved at gå ud i det. Det må ikke kun være et spørgsmål om, at frivillige kommer ind, men også om, at institutionen kommer ud og forstår sig selv som en del af sit lokalsamfund."



Holger Højlund, lektor ved samme institut, talte om deltagelse og engagement bl.a. i forhold til de selvejende institutioners bestyrelser, hvor der er sket en måske knapt så hensigtsmæssig DJØFisering:

"Udfordringen er, at det jo ikke sikkert, at alle bestyrelser har et forældresegment af DJØFere. Det kan jo godt være, der er områder, hvor der er andre typer forældre. Det kan også godt være, at ens institution ikke lige lægger op til, at det er den her type arbejde, man har brug for."



Den ministerie- og forvaltningskyndige Helle Vibeke Carstensen, HR chef i Socialforvaltningen, fortalte i sit oplæg lidt om, hvad der virker, når man skal samarbejde:

"Når vi har lavet analyse af hvornår samarbejder fungerer og hvornår innovationer sker ... så sker det kun, når man er enige om, hvad det er, man vil opnå. Hvad er de enkelte parter bundlinje? Og hvad er det, de egentlig gerne vil have ud af det? "

Hun opfordrede til, at man inviterede både de oplagte kandidater, men også de mere usandsynlige aktører – lokalt og i bestyrelsens netværk - ind til en åben snak om, hvordan man kan lege sammen:

"Få delt og kommunikeret de konkrete gode eksempler!" understregede hun. Det er de virkelige historier der, med

deres inspiration og nedbrud af barrierer, hjælper alle selvejende frem både kollektivt, politisk og i den enkelte institution.

**"Vi som selvejende fik at vide, at nu skulle vi se at komme i omdrejninger!"**

### Hvad gør os unikke?

Jon Krog fra Selveje Danmark var blandt tilhørerne. Han efterlyste mere tydelighed på den selvejende institutions identitet, for hvordan kan man overhovedet gå i nogen meningsfuld retning uden dybest set at kende sit udgangspunkt?:

"Jeg savner, at man starter en forandringsproces med at bruge lidt mere tid på at finde ud af: Hvem er det helt præcist, vi selv er? Hvad er det, der gør os unikke? Så står vi med et fælles udgangspunkt for at finde ud af, hvor vi så skal bevæge os hen herfra."

Det er oplagt at tage afsæt i de værdier, som de fleste af os forbinder med selvejets særlighed: Det engagement og den forskellighed der på en gang giver rummelighed og kompetente omgivelser til børn. For det er børnene, der er kerne i det hele. Det er det gode børneliv,

vi vil skabe, og det er det fokus, vi skal formidle.



### Ledere og pædagoger har et kæmpe ansvar

"Ledere og medarbejdere i daginstitutioner er rollemodeller, så det vil noget", sagde professor i organisations- og ledelsesteori ved Aarhus Universitet, Steen Hildebrandt, da han talte direkte henvendt til salens ledere og pædagoger: "Effekten af jeres arbejde er enorm! Og det er umiddelbart. Ved små børn er der en umiddelbar effekt og dermed også et kolossalt ansvar."

Ansvar er vores, understregede Hildebrandt, for at give børn støtte til at fastholde den empati og selvberoenhed alle er født med, men som i forskellige grader aflæres efterhånden, som vi vokser op.







Det er netop sociale relationer og en grundlæggende dannelse, mange ser som pædagogens vigtigste opgave: at støtte børn i at blive selvstændige og harmoniske mennesker, med etik, moral, og medfølelse. At hjælpe dem til at blive velfungerende i sociale relationer og fællesskaber.

Hvilke færdigheder kan overhovedet betragtes som vigtigere? Alligevel måler man de forkerte ting, mente Hildebrandt:

”Det eneste vi lægger vægt på, er faglighed. Det er matematik, det er PISA testene... Det er utroligt fattigt, at vi tillader os at bruge det som væsentlige indikatorer for noget som helst, men det gør vi – i stor stil!”

Sidste indslag før middagen var Niels Follmanns karakteristik af den selvejen-

de daginstitutionsleder. Niels Follmann er bl.a. tidligere direktør for reklamebureauet BBDO i Danmark, foredragsholder og kendt fra DR1's populære livsstilsprogrammer "Kender Du Typen?" og "Danmarks Skønneste Hjem". Han skitserede ikke bare lederne, men også forældrene:

”Jobbet med at føre et menneske fra et sted til et andet kræver empati, intuition og mod. For alle børn og unge når et punkt i deres personlige evolution, hvor rettesnore føles som spændetrøjer, og friheden til at gøre hvad man vil, defineres som et grundvilkår. Og forældrene står lige bag dem.

Således er selvejer-lederne eksponenter for holdningsjob. Lige så aktive, deltagende og meningsdannende de er, lige så engagerede er de forældre, der overlader poderne i deres varetægt, del-

tager i forskønnelsesdage og møder op i bestyrelserne. En cocktail, der uvilkårligt kan give lidt bølgegang fra tid til anden.”

NB: Hele Follmanns "studie" kan læses på MDI's hjemmeside, linket fra årsmøde-artiklen.

**”Jobbet med at føre et menneske fra et sted til et andet kræver empati, intuition og mod”**

### Fællessange og opsange

Udover gensynene, det sociale samvær og netværksmulighederne, bød årsmødet overordnet på inspirerende betragtninger, fællessange og opsange. Vi som selvejende fik at vide, at nu skulle vi se at komme i omdrejninger!

Ønsker vi som samfund en fremtid, hvor børn vokser op til at blive selvstændige, socialt kompetente og innovative? Hvor en mangfoldighed af personligheder og vinkler på verden og dens udfordringer er visionen? - Så kan vi ikke overlade hele dannelsen til et offentligt samleband hvor alt skabes gennem den samme proces, hvor medansvar er effektiviseret bort og særlighed sparet væk. Hvor selvejets alternativer til det kommunale monopol ganske enkelt ikke findes.

Hvis vi ikke synes samtiden har råd til selveje, skal vi måske tænke over, om fremtiden overhovedet har råd til at undvære den?

Selvejets pædagoger, ledere og bestyrelser spiller en afgørende rolle for det gode børneliv. Det er en krævende opgave som de fleste kanalisere al deres energi ind i dagligt, men det er vigtigt at zoome lidt ud fra månedskalenderen og sikre det gode børneliv endnu længere frem. Og hvordan sikrer man et godt liv for børn, man ikke har mødt endnu? Børn, der måske ikke en gang er født, men som man alligevel har ansvar for?

### En opgave for fællesskaber

Det er en stor og abstrakt opgave som ingen person eller institution kan løfte alene, for vi står overfor en opgave, der må løftes i styrkelse af identitet, kvalitet og netværk, fra små tiltag med store ambitioner til stædig nysgerrighed med fleksibelt fokus. Og ikke mindst i

den daglige synliggørelse af værdier og historier, der kan brede sig som ringe i vand i lokalsamfund og civilsamfund, og derfra helt ind hvor lovene vedtages og systemerne skabes, - hvor samleband fremstilles eller skrottes.

Det er en overvældende opgave for den enkelte, men ikke umulig for de mange. Det er, med andre ord, en opgave for fællesskaber.



## Glimt fra årsmødet 2013



# Vejen til det gode børneliv går gennem netværk



Anders Zorck  
Direktør  
az@mdi.dk

## Hvad er meningen med det, vi gør?

Hvad er det, børnene tager med sig videre ud i livet efter at have været i en selvejende daginstitution? Hvad er det, familierne bliver en del af i den selvejende daginstitution? - Ja hvad er i det hele taget meningen med alt det, vi gør?

Den selvejende institution bygger på en tradition for sammen at tage ejerskab over det liv vi lever i det fællesskab, vi er en del af.

Når man er en del af en daginstitution, er man med til at skabe en hverdag, hvor børn, forældre og personale sammen former hinanden. Det menneskesyn vi møder her, har betydning for de potentialer vi ser, og de muligheder der er, for at udvikle sig - både som individ og som fællesskab.

**”Selveje er fælleseje. Vi er fælles om at eje samværet med hinanden og muligheden for at give børnene de allerbedste forudsætninger for at mestre livet.”**

## Forpligtende og kvalificeret samarbejde med MDI

MDI sørger for at forhandle de bedste rammebetingelser for institutionen og være institutionernes forlængede talerør ind i politiske og strukturelle sammenhænge. Vi rådgiver, vejleder og inspirerer til at bestyrelse og ledelse sammen træffer sunde beslutninger og skaber god kvalitet.

MDI er en forpligtende samarbejdspartner, men vi er samtidig en tillidsvækkende, nærværende og kvalificeret samarbejdspartner.



Ulla Engholm  
Pædagogisk konsulent  
ue@mdi.dk

At være bevidst om de kompetencer, vi hver især har, og at lade dem vokse i et fællesskab, er selvejets styrke. Selveje er fælleseje. Vi er fælles om at eje samværet med hinanden og muligheden for at give børnene de allerbedste forudsætninger for at mestre livet.

## Status på netværksdannelsen

Netværkene har nu eksisteret i ca. to år, og er konsolideret som grundstruktur i institutionernes arbejde. Alle institutioner betoner kvaliteten i at være en del af et netværk og dermed få mulighed for sparring på tværs af institutioner. De værdsætter også muligheden for, gennem hinanden, at kunne se sig selv udefra.

Netværkene blev skabt som alternativ til de kommunale klynger, der på det tidspunkt var billedet på den brændende platform. Netværksmodellen gav mulighed for at bevare den enkelte selvejende institutions juridiske selvstændighed og indgå i netværket som jævnbyrdige og ligeværdige medlemmer. På den måde undgik de selvejende institutioner at blive underlagt en hierarkisk organisationsstruktur.



Kirsten Birk Olsen  
Organisationskonsulent  
kbo@mdi.dk

Den udvikling, som institutionerne har været en del af de sidste tre år, har været radikal. Der er ingen tvivl om, at der er sket meget. Alligevel er netværkenes konstruktion og opbygning stadig i sin begyndelse. Der ligger fortsat mange erkendelser og landvindinger forude, hvis netværkene skal blive ved med at være et bæredygtigt svar på hierarkisk ledede klynger. Det skal sammenholdes med at også klyngerne har konsolideret sig. Klynger og netværk udvikler sig ud fra forskellige styringsteknologier og rationaler, som skaber både fordele og ulemper i styreformen.

Hvor netværkene har været drevet af engagement og pionerånd omkring udviklingen af nye fællesskaber, har klyngerne kunne tage direkte fat om konkrete udfordringer. Klyngeledere har haft mandat til, om nødvendigt, at gennemtrumfe løsninger, der i mindre hierarkiske strukturer ville have affødt lang debat og forsinket eventuelle tiltag. Denne resolutthed skabes i netværkene kun gennem enighed.

## Større institutioner kræver nye ledelseskompetencer

I løbet af de seneste to år har en række af de selvejende institutioner fusioneret, netværk har fusioneret og der er sket udvidelser. Institutionerne er blevet større, de har fået flere ansatte, flere børn, flere forældre - og dermed et øget behov for strategisk og overordnet ledelse. Sideløbende bliver forvaltningerne slanket, så der i dag er færre ledelseslag mellem institutionen og direktionen/det politiske udvalg. Det betyder, at institutionslederen skal kunne mestre en mere strategisk og politisk betonet dialog og være i stand til at oversætte politiske udmeldinger til hverdagens praksis.

For at kunne begå sig som leder af en selvejende daginstitution - og for at MDI som paraplyorganisation bedst muligt kan understøtte institutionerne i den udvikling - er det vigtigt at forstå:

1. At vi skal blive endnu bedre udøvere af den reflektive og relationelle praksis.
2. Hvilke funktioner de forskellige aktører i organisationen har - især lederen - når man referer til en frivillig bestyrelse. Lederen har en stor institutionsdrift at tage vare på, indgår i et netværksforum med flad ledelsesstruktur og skal agere professionelt udadtil.
3. Hvordan man bedriver strategisk ledelse for at optimere den selvejende institution og netværkets arbejde.
4. Hvad den selvejende institution i sin grundform er skabt til som demokratisk, borgerinvolverende styringsmodel - og hvordan man får fremhævet og sat de værdier i spil.

## Fra version 1.0 til version 2.0

Inden netværksdannelsen og -uddannelsen gik i gang, stod de selvejende institutioner på en brændende platform med krav om at bevise vores bæredygtighed og derigennem signalere stabilitet og indgyde tillid.



I dag er det billede forandret. Med få undtagelser er alle institutioner nu størrelsesmæssigt blevet bæredygtige, og netværkene indgår i et kommunalt samarbejde præget af ligeværdighed. Det, der nu skal sættes fokus på, er at gøre netværksarbejdet endnu mere interessant og nærværende for omverdenen. Netværk er gået fra at slukke ildebrande til at inspirere og pirre. Tiden er inde til mere netværk på alle niveauer, længere væk fra den styringstænkning, der er lagt til grund for klyngedannelsen og hen

imod en fremtid vi ikke helt kender, men som vi møder med optimisme, nysgerrighed og styrket identitet.

**”Det, der nu skal sættes fokus på, er at gøre netværksarbejdet endnu mere interessant og nærværende for omverdenen”**

## Tidslinje

### 2013:

- Maj/juni: MDI nedsætter en arbejdsgruppe som med et teoretisk og praksisrelateret afsæt, udarbejder debat- og scenarieoplæg.
- 20. august: Plan for videreudvikling belyses i netværkene.
- 3. september: Opgaver, funktioner og roller i lederforum drøftes på netværkskoordinatormøde.
- 23. oktober: Svendborg Kommune, Århus Kommune og Københavns Kommune, mødes i kommunestyregruppemøde hvor netværksmodel version 2.0 drøftes.
- 20. november: Alle institutioner i netværkene inviteres til seminaret ”Det foretagsomme netværksseminar” - hvor der inspireres til videreudvikling og arbejdes med forretningsplanen for 2014.

### Løbende:

Netværkene arbejder videre med forretningsplanerne.

**MDI Akademi** tager emner op, der understøtter videreudvikling af selvejende institutioner og netværksdannelse, herunder:

- 'Leder og bestyrelser - roller i forandring' (for ledere og bestyrelsesmedlemmer)
- 'Selvejende institutioner og lokalsamfundet bag' (for medarbejdere og ledere)
- 'Selvejende institutioner - et familieprojekt' (for forældre)
- 'Bestyrelsens rolle - om ansvar og muligheder' (for bestyrelsen)

MDI vil løbende være i dialog med interessenter som f.eks. kommunerne, BUPL, forældreorganisationer m.m. Vi sætter møder op med institutioner, netværk eller andre, hvor der opstår behov for det.

# MDI Akademi efterårsprogram

Formålet med MDI Akademiet er, at modvirke aflæring og hjælpe deltagerne til at udvikle og forny både sig selv og institutionen. Akademiet er en platform for opkvalificering, uanset om man har taget f.eks. en diplomuddannelse eller ej. Det er et forum for at ryste, udfordre og lyksaliggøre hinanden, et sted, hvor nysgerrighed på hinandens praksis og tanker giver god mening i såvel ledelse som i pædagogisk praksis. Akademiet vil udfordre deltagerne i forskellige læringsfællesskaber og sætte rammer for en refleksiv praksis. Aktiviteterne varierer ift. målgruppe, pris, tidspunkt, varighed og sted.

Programmet herunder dækker aktiviteter i perioden fra dette blads udgivelse til næste blad udkommer. Du kan læse mere om de enkelte arrangementer, se fuldt aktivitetsprogram - eller tilmelde dig - på vores hjemmeside [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk).

Emne	Tidspunkt	Sept	Okt	Nov
Narrativ organisationsudvidelse (Refleksionsrække)	08.30 - 11.00	17		
Dansk pædagogik og børnesyn – set med andres øjne	17.00 - 21.00	25		
Anerkendende pædagogik	09.00 - 15.00		2	
Hvordan gør du den pædagogiske praksis refleksiv?	09.00 - 15.00		9	4
Selvejende institutioner – et familieføretagende	10.00 - 11.30		15	
Selvejende institutioner og lokalsamfundet bag	09.00 - 11.30		20	
Bestyrelsens arbejde – om ansvar og muligheder i selvejende institutioner	18.00 - 21.00			13
Det foretagsomme netværksseminar	09.00 - 17.00			20

Herudover kan MDI også tilbyde kompetencegivende uddannelser i samarbejde med UCC. Læs mere om diplomuddannelser på vores hjemmeside, eller kontakt en MDI konsulent på tlf. 3324 8100 eller e-mail: [info@mdi.dk](mailto:info@mdi.dk)

## MDI Årsmøde 2014

**Fredag d. 9. maj kl. 9:30 - Lørdag d. 10. maj kl. 12:00**

Husk at sætte kryds i kalenderen i god tid!

MDI Årsmødet består af en konference (fredag) og et repræsentantskabsmøde (lørdag).

Hvert år inviterer vi aktuelle oplægsholdere, som kommer og deler ud af deres viden. Det er også her ledere, medarbejdere og bestyrelsesmedlemmer, på tværs af institutioner og landsdele, kan møde MDI og hinanden.

Vi netværker, sparrer, og får ideer i workshops og over god mad. Fang stemningen: besøg [www.mdi.dk](http://www.mdi.dk) og se billeder, videoer og artikler fra sidste årsmøde. Formatet for årsmødet er desuden blevet mere deltagerorienteret med mere dynamik og dialog.

At deltage i Årsmødet er både at bruge sin indflydelse og være med til at lægge kursen fremover, samtidig med at man styrker den platform, vi alle står på.

