

# Leg for alvor

Evaluering af aktivitetsbaseret indsats på  
Bakkegården i Region Sjælland



### **Leg for alvor**

Evaluering af aktivitetsbaseret indsats på Bakkegården i Region Sjælland

©DEFACTUM, Region Midtjylland, oktober 2024

Emneord: Sikret døgnanbringelse, børn og unge, nedsat kognitiv funktion, aktivitetsbaseret indsats, leg som terapi, indsatsudvikling, innovation, implementering, evaluering

Foto: Bakkegården

For yderligere information:

Chefkonsulent Morten Greve ([morten.greve@stab.rm.dk](mailto:morten.greve@stab.rm.dk))

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

DEFACTUM

Olof Palmes Alle 15

8200 Aarhus N

E-mail: [defactum@rm.dk](mailto:defactum@rm.dk)

Hjemmeside: [www.defactum.dk](http://www.defactum.dk)

Rapporten kan downloades fra [www.defactum.dk](http://www.defactum.dk).

## Forord

Den sikrede ungeinstitution Bakkegården i Region Sjælland er nationalt kompetencecenter i forhold til indsats for kriminalitetstruede unge med nedsat kognitivt funktionsniveau. Bakkegården har derfor særligt fokus på at udvikle og kvalificere arbejdet med denne del af institutionens målgruppe. Målet er i første omgang at gavne de unge på Bakkegården, men det sker også med tanke på de øvrige sociale institutioner og tilbud landet over, som yder faglig indsats for målgruppen.

I efteråret 2021 igangsatte Bakkegården et udviklingsprojekt under titlen "Leg for alvor". Ambitionen var at skabe en særligt tilpasset socialpædagogisk indsatsform med afsæt i neuroaffektiv udviklingspsykologi og med et legende, aktivitetsbaseret samvær som omdrejningspunkt.

Projektet har undervejs skullet navigere igennem en del interne og eksterne udfordringer samt skift på flere centrale ledelsesposter på Bakkegården og i Region Sjælland. Udfordringerne har forsinket projektet det meste af et år, men det er derudover i det store og hele lykkedes at gennemføre udviklingsaktiviteter og følgeforskning efter den oprindelige plan.

Denne rapport formidler resultaterne af DEFACTUM's forskningsmæssige evaluering af udviklingsprojektet. Vi belyser både selve implementeringsprocessen og de resultater, der er opnået i arbejdet med de unge – herunder de unges eget perspektiv på deres ophold og den støtte og indsats, de har modtaget.

Vi vil gerne varmt takke for al den hjælp og velvilje, vi er blevet mødt med i forbindelse med projektet. Det gælder ledere og medarbejdere fra Bakkegården, som åbent, indsigtfuldt og nuanceret har bidraget til dataindsamling og øvrige projektaktiviteter. Ligeledes vil vi takke alle de unge fra Bakkegården, som har bidraget til vores datagrundlag og forståelse via interview og på anden vis.

Uden al denne assistance ville en evalueringsundersøgelse som den, vi hermed afrapporterer, ikke kunne lade sig gøre. Mange tak for hjælpen! Ansvar for eventuelle fejl eller mangler i analysen ligger dog alene hos os.

DEFACTUM, Aarhus

September 2024

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>Resumé</b>	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>Indledning</b>	<b>3</b>
2.1	Læsevejledning	3
<b>3</b>	<b>Leg for alvor: Aktivitetsbaseret indsats på Bakkegården</b>	<b>4</b>
3.1	Indsatslogikken	4
3.2	Faglige antagelser	7
3.3	Implementeringsfaktorer	7
<b>4</b>	<b>Om evalueringsundersøgelsen</b>	<b>9</b>
4.1	Design	9
4.2	Datagrundlag	10
<b>5</b>	<b>Baseline: Afsættet for Leg for alvor</b>	<b>13</b>
5.1	Vidensafdækning	13
5.2	Indsatsen på Bakkegården ved projektets begyndelse	14
5.3	Ny indsatsform på Bakkegården	17
5.4	De unges perspektiv	19
5.5	Opsamling: Baseline-resultater	22
<b>6</b>	<b>Midtvejsevaluering</b>	<b>24</b>
6.1	Implementeringsstatus	24
6.2	Faglig status	30
6.3	De unges perspektiv	35
6.4	Opsamling: Midtvejs-resultater	39
<b>7</b>	<b>Afsluttende evaluering</b>	<b>42</b>
7.1	Implementeringsevaluering	42
7.2	Leg for alvor i faglig praksis	54
7.3	Faglige resultater	58
7.4	Organisatoriske resultater	65
7.5	De unges udbytte	74
7.6	De unges perspektiv	83
7.7	Leg for alvor i fremtiden?	91
7.8	Opsamling: Slut-resultater	95
<b>8</b>	<b>Evalueringsmæssige konklusioner</b>	<b>100</b>
8.1	Implementeringsevaluering	100
8.2	Resultatevaluering	101
<b>9</b>	<b>Appendiks: Implementeringsgrundlag</b>	<b>104</b>

# 1 Resumé

Denne evalueringsrapport er den endelige afrapportering af følgeforskningen til et udviklingsprojekt under overskriften "Leg for alvor" på den sikrede institution Bakkegården.

Omdrejningspunktet i indsatsformen Leg for alvor (LFA) er en neuroaffektiv tilgang samt aktiviteter og legende samvær mellem Bakkegårdens unge og voksne. Den udgør en målgruppe-tilpasning af relations- og samtalebaseret socialpædagogik til unge med kognitive udfordringer. Udviklingsprojektet sigter dog på at gavne alle unge med anbringelse på Bakkegården – og målgrupperne på beslægtede ungeinstitutioner landet over.

Forskningen trækker på en række datakilder, herunder interview med og surveysvar fra unge, ledere og medarbejdere; scoringer af de unge med standardiserede instrumenter; dokumentation af udvalgte indsatsforløb for udvalgte unge; samt diverse udtræk og opgørelser vedrørende organisatoriske forhold.

## *Implementeringsevaluering*

Vores midtvejsvurdering tegner et billede af en implementeringsproces, som var kommet et stykke mod målet på enkelte afdelinger, men som var udfordret andre steder, hvor indsatsformen ifølge vores informanter kun i mindre grad var blevet en del af hverdagen. Utilstrækkeligt ledelsesfokus og kompetencemæssige udfordringer i medarbejdergruppen bliver fremhævet i denne sammenhæng. Den afsluttende evaluering tegner et lignende billede. På især én af de sikrede afdelinger oplever man at være på vej til at gøre LFA til en fast del af hverdagen, mens flere af de andre afdelinger fortsat er et godt stykke fra målet.

Hovedparten af vores interviewpersoner ser til gengæld gode muligheder for at opnå en stærk implementering af LFA fremover under forudsætning af, at ledelse og medarbejdere forpligter hinanden på en fornyet implementeringsindsats. Den afsluttende udviklingsworkshop mundede ud i konkrete anbefalinger til implementeringsinitiativer fremover. Et fokuspunkt i denne forbindelse er en højere prioritering af strukturerede prøvehandling som en vej til indsatsudvikling.

## *Resultatevaluering*

Resultatevalueringen viser, at det ventede faglige udbytte ikke fuldt ud har vist sig. Implementeringen af scoringsredskabet Neuroaffektiv Analyse ses dog af mange som en markant faglig gevinst, der styrker iagttagelsen af de unge. Hvis omsætning af scoringerne i målrettet indsats for den enkelte ung styrkes fremover, ser mange informanter et stort potentiale her.

Der har været en positiv udvikling på flere organisatoriske parametre i projektperioden: Et fald i antallet af konfliktrelaterede magtanvendelser; i antallet af arbejdsmiljøhændelser; i forbruget af vikartimer; og i antallet af personalefratrædelser på medarbejderens eget initiativ. Der er desuden tidlige tegn på en positiv udvikling i sygefraværsprocenten. Undersøgelsesdesignet gør det ikke muligt at påvise en direkte årsagssammenhæng mellem LFA-implementeringen og de organisatoriske resultatparametre. Andre faktorer har formentlig spillet ind (ledelsesmæssige, organisatoriske m.m.).

Vores afsluttende interview afdækker en uenighed om, hvorvidt de unge profiterer væsentligt af LFA-indsatser. En tredjedel vurderer, at det allerede er tilfældet, mens yderligere en tredjedel mener det *kan* blive tilfældet med styrket implementering. De resterende informanter stiller sig foreløbig mere tvivlende.

De unge udviser ikke større fremgang mellem første og sidste scoring med Neuroaffektiv Analyse i slutningen af projektperioden sammenholdt med dens første del. Indsatsen er altså ikke blevet mere effektiv undervejs i projektperioden. En effektberegning baseret på

gentagne målinger viser generelt ikke tydelig effekt af LFA-indsatsen set i forhold til vurderingskriterierne.

Data vedrørende vurdering af risikoen for voldsepisoder med Brøset Violence Checklist viser, at gennemsnitsscorerne er faldet markant mellem baseline- og midtvejs-målingerne såvel som mellem midtvejs- og slut-målingerne. En række forhold gør dog, at man skal være varsom med i væsentlig grad at tilskrive LFA-indsatsen denne positive udvikling.

Det har undervejs vist sig ganske udfordrende for Bakkegårds afdelinger at gennemføre strukturerede afprøvninger af LFA-indsats. Flere eksempler på velgennemførte prøvehandlinger underbygger dog, at der her ligger mulighed for at opnå læringsgevinster til gavn for fagligheden og indsatsen for de unge på Bakkegården.

### *De unges perspektiv*

Bakkegårds løbende ungetrivselsmålinger indikerer, at de unge anbragt på sikret afdeling efter omstændighederne har ganske høj trivsel. Vores ungeinterview gennemført på alle typer afdelinger viser desuden, at de fleste unge vurderer deres ophold forholdsvis positivt. Enkelte unge fortæller dog også om negative oplevelser på Bakkegården. De fleste af de interviewede unge lægger stor vægt på betydningen af stimulerende aktiviteter på afdelingen.

Hovedparten af de unge interviewet midtvejs og til slut oplever ikke at have væsentlig indflydelse på aktiviteterne på deres respektive afdelinger. Vores ungeinterview viser heller ikke tydelige tegn på, at fagpersonerne undervejs i projektet er blevet bedre til at se og forstå hver enkelt ung, som vedkommende er. De fleste unge oplever dog godt at kunne have tillid og gode relationer til en eller flere voksne på deres afdeling.

Mange af de unge fortæller, at de primært håndterer konflikter med andre unge ved at trække sig. Der er dog også enkelte unge, som siger, at de helst vil tale ud med den anden ung, de har en konflikt med. En del unge er ude for, at konflikter med de voksne godt kan eskalere, mens andre ikke oplever at have alvorlige konflikter med de voksne.

De interviewede unge har generelt forholdsvis klare ideer om, hvad de gerne vil lave efter deres anbringelse. Mange har til gengæld svært ved at nævne noget, de gerne vil blive bedre til fremover. Materialet indikerer, at de unge på Bakkegården står meget forskellige steder, når det kommer til selverkendelse og bevidsthed om egne udviklingsbehov og -muligheder.

## 2 Indledning

Denne rapport belyser Bakkegårdsens bestræbelse på at udvikle "Leg for alvor", en ny socialpædagogisk indsatsform, i perioden fra august 2021 til juni 2024.

Leg for alvor kan opfattes som en målgruppetilpasning af konventionel relations- og samtalebaseret socialpædagogisk indsats med tanke på unge med kognitive udfordringer. Det er en ungegruppe, som ofte ikke profiterer af standardindsats i samme grad som andre grupper af udsatte unge. En konventionel socialpædagogisk tilgang stiller nemlig i mange tilfælde for store krav til de unges kognition og emotionelle udviklingsniveau.

Udviklingsprojektet har dermed særligt fokus på unge med kognitiv funktion omkring den nedre grænse for normalområdet. Forventningen var dog fra starten, at udviklingsarbejdet vil kunne gavne unge med anbringelse på Bakkegården bredt betragtet – og hen ad vejen også målgrupperne på beslægtede ungeinstitutioner landet over.

Formålet med udvikling og afprøvning af den nye indsatsform er frem for alt at skabe en faglig platform for indsats, der matcher den enkelte ungs følelsesmæssige modenhed og udviklingspotentiale, og hvor fagpersonerne kan gå ind i mødet med de unge på en reflekteret og kvalificeret måde.

Hypotesen er, at tilgangen til den enkelte ung på Bakkegården ikke altid har hvilet på en tilstrækkelig god forståelse af, hvor den unge aktuelt står rent udviklingsmæssigt. Det kan betyde, at den unge føler sig misforstået; ikke hørt og set i tilstrækkelig grad. Og det indebærer en risiko for, at forventningerne til den unge sættes for højt (eller for lavt) i forhold til vedkommendes faktiske udviklingsniveau.

Region Midtjyllands forsknings- og konsulenthus DEFACTUM har fra starten fulgt og evalueret projektet med fokus på implementeringskvalitet såvel som på indsatsens effekter for de unge og for organisationen bredt betragtet. Datagrundlaget er bl.a. survey, interview, datafangst (sygefravær, magtanvendelser m.m.) samt målinger af de unges neuroaffektive udvikling og modning. Vi har dog også forsøgt at komme helt tæt på den faglige praksis ved at understøtte og dokumentere praksisnære afprøvninger af indsatsformen i forhold til udvalgte unge på Bakkegårdsens forskellige afdelinger.

### 2.1 Læsevejledning

Resten af denne rapport er disponeret i seks dele. De to følgende kapitler giver en nærmere introduktion til Leg for alvor som indsatsform betragtet (kap. 3) og dernæst til evalueringsundersøgelsens design, metoder og datagrundlag (kap. 4).

De næste tre kapitler belyser, først, afsættet for igangsætning af udviklingsprojektet: Hvad var det forskningsmæssige og faglige belæg for projektet? Hvad var i bred forstand den faglige baseline, som udviklingsarbejdet tog afsæt i? Dernæst følger en analyse af midtvejsstatus for udviklingsprojektet: Hvad var der opnået rent fagligt? Hvad var erfaringerne med implementeringen? I kapitel 7 fremlægger vi den afsluttende evaluering af arbejdet med Leg for alvor ud fra et bredt spektrum af kvantitative og kvalitative data: Hvordan kan man vurdere implementeringskvaliteten i projektet? Hvilke resultater er der opnået, organisatorisk og i arbejdet med de unge? Hvilket billede tegner praksisnære afprøvninger af indsatsformen?

I det afsluttende, ottende kapitel sammenfattes undersøgelsens væsentligste konklusioner, og den travle læser vil kunne få et hurtigt overblik ved blot at læse med her. Hvert af de tre evalueringsmæssige hovedkapitler (kapitel 5, 6 og 7) er desuden forsynet med punktopstillinger med alle centrale resultater i de respektive kapitler.

### 3 Leg for alvor: Aktivitetsbaseret indsats på Bakkegården

Bakkegårdens arbejde med udvikling af Leg for alvor (herefter LFA) har taget afsæt i primært tre faglige byggesten:

1. Neuroaffektiv udviklingspsykologi som i en dansk sammenhæng bl.a. forbindes med Susan Hart, Helle Jensen m.fl.<sup>1</sup>
2. En legende, aktivitetsbaseret og kropsligt præget samværsform
3. Inspiration fra den amerikanske udviklede behandlingsmetode Theraplay<sup>2</sup>

Nedenfor uddyber vi den indsatssteori, som blev lagt til grund ved projektets begyndelse, med fokus på indsatslogikken, de underliggende faglige antagelser og de forventet vigtigste implementeringsmæssige faktorer.<sup>3</sup>

#### 3.1 Indsatslogikken

Figur 3.1 nedenfor illustrerer den logiske model for udvikling og afprøvning af LFA på Bakkegården. En logisk model er en visualisering af den overordnede kausale kæde, som interessenterne forventer at se udfolde sig i et udviklingsprojekt som dette.

Modellen viser, hvordan man omsætter *ressourcer* (dvs. personaletid, kompetencer, faglige metoder og redskaber, it, lokaler osv.) til *aktiviteter* (dvs. faglige handlinger, dialog- og samarbejdsformer, arbejdsgange osv.), som på sin side skal give anledning til bestemte forventede *resultater* for indsatsens målgrupper på kort såvel som længere sigt. Den logiske model beskriver med andre ord, hvordan de gunstige udfald, vi gerne vil se, afhænger af det, vi gør, som igen afhænger af det, vi har til rådighed.

#### *Ressourcer*

Projektets vigtigste ressourcer fordeler sig på fire kategorier. For det første er der blevet trukket på forskellige teoretiske, faglige og metodiske ressourcer. Herunder Bakkegårdens etablerede faglige platform med særlig vægt på selvpsykologien oprindelig udviklet af Heinz Kohut<sup>4</sup> samt de projektspecifikke teorier, metoder og redskaber, herunder Theraplay. Allerede i forbindelse med projektets forberedende fase blev det dog klart, at der primært vil være tale om en overordnet *inspiration* fra Theraplay; ikke en egentlig implementering af tilgang, metoder eller arbejdsgange herfra. Det var især dialogen med den tilknyttede eksterne

---

<sup>1</sup> Neuroaffektiv udviklingspsykologi handler om at forstå, hvordan hjernens udvikling og følelsesmæssige processer påvirker menneskelig udvikling og adfærd. Fokus er desuden på hvordan interventioner og terapier kan påvirke hjernens funktion og følelsesmæssige regulering for at fremme sund udvikling og trivsel. Se fx Hart, S. (2024): *Introduktion til neuroaffektiv udviklingspsykologi. Den livslange udvikling*. København: Akademisk Forlag og Schore, A.N. (2016). *Affect regulation and the origin of the self. The neurobiology of emotional development*. New York, NY: Routledge.

<sup>2</sup> Theraplay sigter på at styrke den sunde tilknytning mellem børn op til 12 år og deres forældre gennem terapeutisk leg. Indgående analyser af legesessionerne på basis af videooptagelser spiller en hovedrolle i indsatsen. Se Booth, P.B. og Jernberg, A. (2009). *Theraplay. Helping Parents and Children Build Better Relationships Through Attachment-Based Play*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

<sup>3</sup> Indsatssteoriens kobling med undersøgelsens dataindsamling er uddybet i dette arbejdsrapport: <https://www.defactum.dk/publikationer/showPublication?publicationId=1017&pageId=1338369>. Vi har udfoldet DEFACTUM's forskningsbaserede koncept for indsatsbeskrivelse i et metodenotat: <https://www.defactum.dk/publikationer/showPublication?publicationId=971&pageId=1338369>

<sup>4</sup> Ifølge selvpsykologien sker selvets sunde udvikling i et tæt, empatisk samspil med et selvobjekt — dvs. en anden person, hvis tilstedeværelse er nødvendig for barnets oplevelse af at være intakt. Krop, drifter og følelser tænkes med i forståelsen af sindet og personligheden. Se Kohut, H. (2021). *Selvets psykologi*. København: Hans Reitzels Forlag.



underviser Gitte Jørgensen – som har specialistviden om bl.a. Theraplay<sup>5</sup> – der tydeliggjorde dette for de centrale aktører på Bakkegården. For det andet forudsætter et projekt som dette naturligvis en investering af medarbejdertid (herunder som indsats fra de to efteruddannede interne specialister) og ledelsesunderstøttelse. En tredje projektressource er undervisning, vejledning og processtøtte fra en ekstern faglig specialist samt proces- og evalueringskonsulenter. Sluttelig indgår øvrige ressourcer i form af tidstro data og en pulje til anskaffelser i forbindelse med aktiviteter med de unge.

Tovejs-pilen mellem ressourcerne og klyngen af aktiviteter med overskriften "Udvikling & tilpasning" understreger, at disse aktiviteter skulle være med til at skabe centrale ressourcer i projektet – fx Theraplay-inspirerede metoder og redskaber.

## Aktiviteter

Som det fremgår af Figur 3.1 nedenfor fordeler projektets planlagte aktiviteter sig på tre kategorier: "Udvikling & tilpasning", "Ledelse & understøttende processer" samt "Afprøvning". Der er en høj grad af gensidighed mellem de tre kategorier af aktiviteter som vist med tovejs-pilene. Fx således at indsatsafprøvning gennem Theraplay-inspirerede mødejeblikke skal levere læringsgrundlag for indsatsstilpasning med henblik på planlægning af nye indsatsafprøvninger.

Den mest vitale faglige aktivitet i forbindelse med projektet er de Theraplay-inspirerede mødejeblikke mellem de unge og personalet på de enkelte afdelinger. En vigtig opgave i forbindelse med projektet er således at afklare, hvilke typer aktiviteter der giver bedst mening og bedst udbytte for de unge.

## Resultater

Resultatsiden af projektet fordeler sig på tre typer. Herunder selvfølgelig først og fremmest positive resultater og udfald for de unge på Bakkegården. Disse er ordnet tidsligt startende med forventede kortsigtede resultater som bl.a. en oplevelse hos de unge af i højere grad at blive set, rummet og forstået; over mellemfristede resultater som fx styrket evne til følelsesmæssig selvregulering; til langsigtede resultater som øget trivsel, styrkede sociale kompetencer og øget social deltagelse.

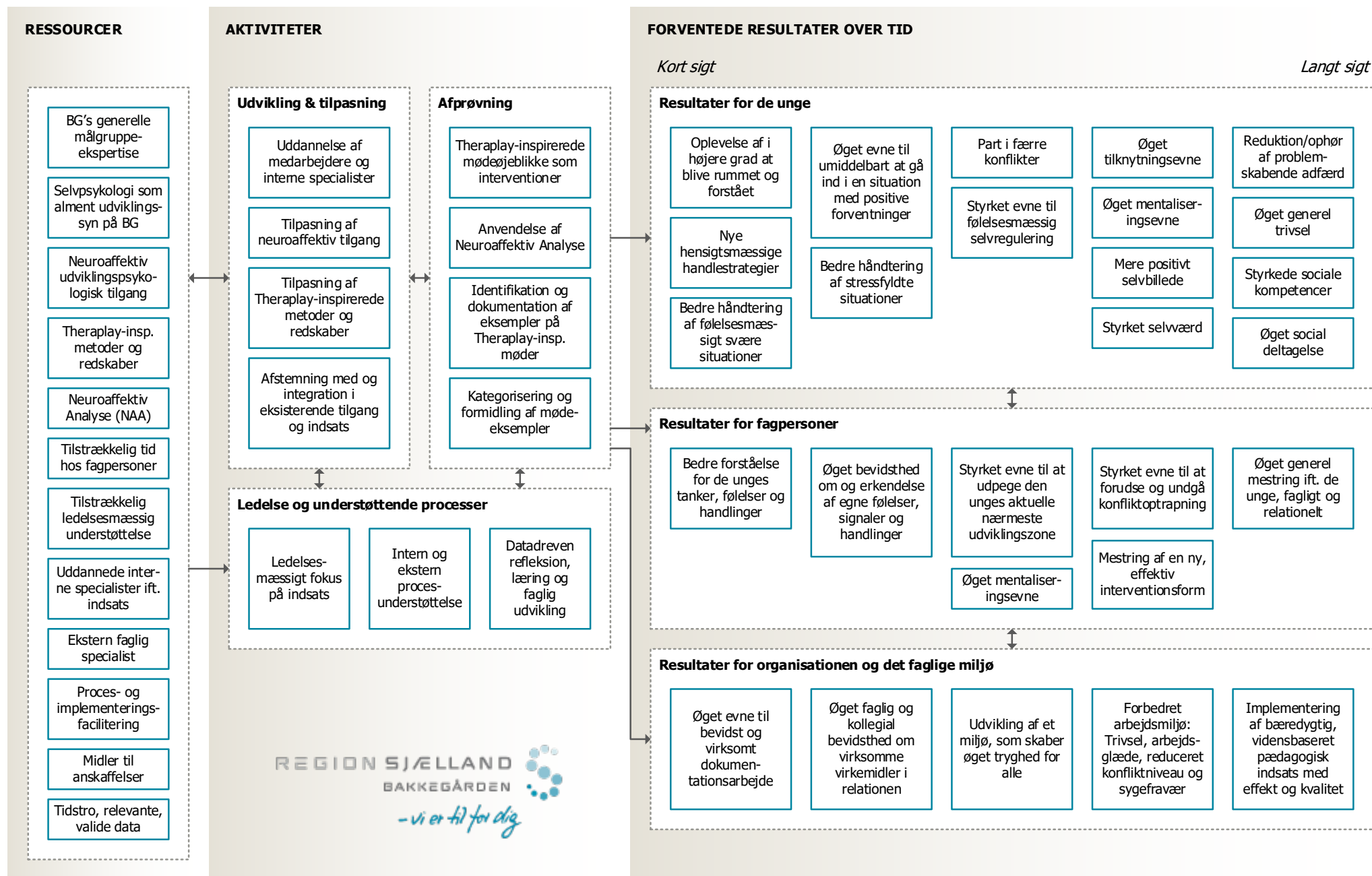
Udviklings- og implementeringsarbejdet sigtede desuden på at skabe faglige resultater for de enkelte medarbejdere og organisatoriske resultater for det faglige miljø; for Bakkegården som helhed. Førstnævnte omfatter bl.a. bedre forståelse for de unges tanker, følelser og handlinger hos medarbejderne samt, på længere sigt, bedre generel mestring i forhold til de unge, fagligt og relationelt. Blandt de forventede organisatoriske resultater er øget kvalitet i dokumentationsarbejdet og arbejdsmiljøgevinster som fx reduceret konfliktniveau, lavere sygefravær osv.

Projektets interessenter var fra starten meget bevidste om, at de langsigtede mål i forhold til de unge ikke vil være realistiske at nå i forhold til *alle* unge på Bakkegården i forbindelse med dette projekt. Bakkegårdens ledelse vurderede dog, at det vil være en stor gevinst – for den enkelte ung og fra et samfundsmæssigt perspektiv – selv hvis det i konkrete tilfælde 'kun' lykkes at opfylde mere kortsigtede, knapt så ambitiøse mål, som fx "Bedre håndtering af følelsesmæssigt svære situationer" og "Part i færre konflikter".

---

<sup>5</sup> Jf. Jørgensen, G. og Hagmund-Hansen, C. (2013). *Børn i gode hænder. Neuroaffektiv udviklingspsykologi i praksis*. København: Hans Reitzels Forlag, især kap. 5.

Figur 3.1 Logisk model: Leg for alvor



## 3.2 Faglige antagelser

De faglige antagelser begrundes, hvorfor interessenterne tror på, at ressourcer og aktiviteter vil føre til de ønskede effekter. Hvori består den virksomme kerne i indsatsen? Hvad er de virksomme elementer? Man kan sige, at de udfoldede faglige antagelser 'åbner' pilene i den logiske model og forklarer mekanismerne i den kausale kæde.

Nedenstående er, i stikordsform, de underliggende faglige antagelser, som ledere og medarbejdere på Bakkegården lagde til grund ved igangsætningen af arbejdet med udviklings- og afprøvningsprojektet:

- At arbejde ud fra en målrettet neuroaffektiv tilgang og med Theraplay-inspireret indsats kan muliggøre relevant og målbar følelsesmæssig udvikling og modning hos de unge i deres zone for nærmeste udvikling<sup>6</sup>
- Et fagligt kompetenceløft via udviklingsprojektet vil overordnet kunne give positive ungeoplevede, faglige og organisatoriske effekter
- En neuroaffektiv tilgang og Theraplay-inspireret indsats kan styrke medarbejdergruppens faglige forståelse for de unges tanker, følelser og handlinger
- En bedre forståelse for de unges tanker, følelser og handlinger i medarbejdergruppen kan virke generelt konfliktreducerende
- En oplevelse af at føle sig rummede og accepterede kan åbne op for de unges tryghed, udvikling og vækst
- Dokumentationsarbejde med høj kvalitet kan være fagligt virksomt i forhold til at kvalificere og målrette indsatsen for de unge
- At sætte fokus på et nyt socialpædagogisk initiativ øger engagementet i medarbejdergruppen. Ny viden, ny lærdom og nye ambitioner på arbejdspladsen giver energi og motivation til alle
- Et udviklingsprojekt som dette kan bidrage til at skabe en mere attraktiv arbejdsplads.

Som det fremgår, er flere af projektets faglige antagelser tæt indbyrdes forbundne. Tilsammen illustrerer de, hvordan arbejdet med den konkrete indsats forventedes at give anledning til gevinster, der rækker ud over progressionen i arbejdet med den enkelte ung.

## 3.3 Implementeringsfaktorer

De senere år har der udviklet sig en langt stærkere erkendelse af implementering som en selvstændig udfordring i forbindelse med udvikling af nye velfærdsindsatser. Det er bl.a. sket i takt med en markant styrkelse af vores forskningsviden på området.<sup>7</sup> Vi har derfor haft stor selvstændig opmærksomhed på denne dimension i følgeforskningen.

De implementeringsrelevante faktorer, som interessenterne på Bakkegården på forhånd i særlig grad forventede kunne få betydning for arbejdet med LFA, var:

- Forligeligheden i praksis mellem Bakkegårdens eksisterende faglige platform og LFA
- Allokering af den nødvendige medarbejdertid til udviklingsarbejdet
- Allokering af den nødvendige ledelsesopmærksomhed til udviklingsarbejdet

---

<sup>6</sup> Jf. Lev Vygotskijs udviklingspsykologiske tænkning. Se Lindqvist, G. (2004). *Vygotskij om udvikling som læringsvilkår*. Århus: Klim.

<sup>7</sup> Se Nilsen, P. (2015). "Making sense of implementation theories, models and frameworks." *Implementation Science*, 10(53).

- Bakkegårdsens rekrutteringssituation, omfanget af sygefravær og brugen af vikarer
- Områdets offentlige og politiske bevågenhed, som fx kan udløse lovgivningsændringer og/eller ændringer i Bakkegårdsens driftsbetingelser
- Karakteren af de unges retslige anbringelsesgrundlag, og dermed de muligheder og begrænsninger dette skaber for tilrettelæggelsen af indsatsen på Bakkegården
- Samspillet med ungdomskriminalitetsnævnene samt Ungekriminalforsorgen og de ungetilsynsførende<sup>8</sup>
- Rammesætning fra kommunale sagsbehandlere og ledere (hvor er fokus? Hvilke holdninger er fremherskende?)
- Omfanget af skift på sagsbehandlerposten i de unges hjemkommuner
- Annebergparken som omgivende miljø (bliver det fx mere mondænt, mindre tolerant?)
- Ungegruppernes sammensætning med hensyn til bl.a. etnicitet, alder, køn, 'profil' osv.

Vi har ikke haft mulighed for at belyse alle disse faktorer i følgeforskningen, men en række af dem har stået centralt i interview, survey m.m., og vil blive tematiseret i det følgende.

---

<sup>8</sup> <https://kriminalforsorgen.dk/ungekriminalforsorgen/>

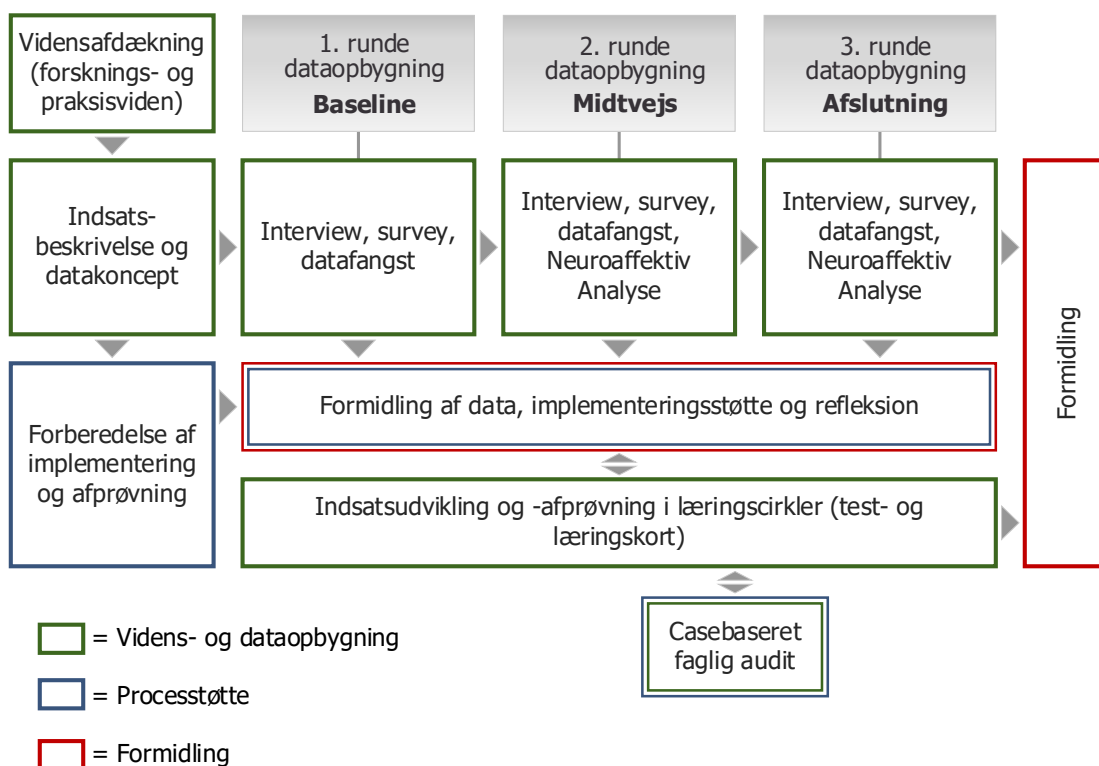
## 4 Om evalueringsundersøgelsen

Som det vil fremgå af det følgende, har følgeforskningen været begunstiget af at kunne belyse udviklingsprojektet helt fra dets første begyndelse i august 2021. I dette kapitels to afsnit præsenterer vi først undersøgelsens design og dernæst dens datagrundlag.

### 4.1 Design

Evalueringsdesignets opbygning og elementer er illustreret i Figur 4.1 nedenfor. Undersøgelsen har været opbygget med en forberedende del (søjlen yderst til venstre) og tre runder dataopbygning, som løbende har givet anledning til formidling af viden, erfaringer og resultater.

Figur 4.1 Forskningsdesign



#### Forberedende fase

Det var et vigtigt hensyn i udviklingsprojektet, at inddrage aktuelt bedste viden af relevans for projektet i arbejdet. Som grundlag for at igangsætte indsatsafprøvning og -udvikling gennemførte DEFACTUM derfor en målrettet vidensafdækning i efteråret 2021. I det følgende kapitel præsenterer vi de vigtigste fund i denne forbindelse. Et yderligere led i det forberedende arbejde var sideløbende udarbejdelse af den indsatsbeskrivelse, vi fremlægger i det foregående kapitel, via workshops m.m. Vidensafdækning og indsatsbeskrivelse dannede til sammen grundlag for forberedelsen af dataindsamling og processtøtte til implementerings- og udviklingsarbejdet på Bakkegården.<sup>9</sup>

<sup>9</sup> Selve processtøtten til kompetenceudvikling og implementering er ydet af Bakkegårdens interne konsulenter og en ekstern underviser, mens DEFACTUM har bidraget med løbende formidling af de indsamlede evalueringsdata samt støtte til de praksisnære afprøvningsforløb på afdelingerne.

## Løbende dataopbygning

Det egentlige arbejde med implementering og afprøvning af Leg for alvor på Bakkegården startede i marts 2022. De tre runder dataopbygning dækker således følgende tre tidsperioder à ni måneder hver:

- Baseline-måling: fra og med juli 2021 til og med marts 2022
- Midtvejs-måling: fra og med juli 2022 til og med marts 2023
- Slut-måling: fra og med juli 2023 til og med marts 2024

**Dataopbygning – baseline:** Den første runde dataopbygning omfattede interview med ledere og medarbejdere samt udvalgte unge fra Bakkegården. Vi har desuden indsamlet surveybesvarelser fra Bakkegårdens fastansatte socialfaglige personale. Fokus er på den eksisterende faglige platform på Bakkegården samt forventningerne til den kommende implementering af LFA og til forlideligheden mellem de to. Sluttelig foretog vi første runde datafangst.

**Dataopbygning – midtvejs:** I anden runde indsamlede vi data efter samme koncept som i baselinemålingen. Dataopbygningen i denne fase omfattede dog også løbende scoring af de unge med måleinstrumentet Neuroaffektiv Analyse (NAA), indsatsafprøvning med brug af test- og læringskort samt surveymåling af selvrapporteret trivsel hos de unge. Fokus i både denne og den efterfølgende runde er evaluering af implementeringskvalitet og målopfyldelse i forhold til de unge på Bakkegården.

**Dataopbygning – afslutning:** Dataindsamlingen omfattede her de samme elementer som i forbindelse med midtvejs-målingen. Vi gennemførte dog også en læringsworkshop i slutningen af projektforsløbet, hvor vi faciliterede en drøftelse af projekterfaringerne mellem udvalgte ledere og medarbejdere fra Bakkegården.

I det følgende giver vi en nærmere præsentation af undersøgelsens forskellige datakilder.

## 4.2 Datagrundlag

**Leder- og medarbejderinterview:** Personaleinterviewene fandt sted november-december 2021, marts-april 2023 og marts-april 2024. I alle tre runder er de gennemført efter samme koncept: Indledningsvist foretog vi ti forholdsvis strukturerede telefoninterview à 15-45 minutters varighed (hovedparten var på 35-45 min.) med seks tilfældigt udvalgte socialfaglige medarbejdere samt fire interview med forstander eller afdelingsledere. På baggrund af den første analyse af disse interview foretog vi dernæst to fysiske gruppeinterview med medarbejder- henholdsvis ledelsesinformanterne (begge af ca. 60 minutters varighed), hvor vi bad deltagerne drøfte og uddybe centrale temaer i telefoninterviewene. Interviewmaterialet blev transskriberet og systematisk kodet med analysesoftware.

**Surveysvar fra fastansat personale:** Vores web-undersøgelse blev distribueret til alle fastansatte socialfaglige medarbejdere i april 2022, marts 2023 og marts 2024.<sup>10</sup> Undersøgelsen blev hver gang gennemført anonymt via ét fælles link. Deltagelsen har varieret meget undervejs. Ved baselinemålingen svarede 69 ud af 101 inviterede personer på alle spørgsmål (svarende til en tilfredsstillende svarandel på 68 procent). I forbindelse med midtvejs-målingen faldt deltagelsen til 48 ud af 136 inviterede (35 procent). En lav svarandel, som skaber alvorlig tvivl om disse datas repræsentativitet. Ved afslutningsmålingen fik vi svar fra 51 af

---

<sup>10</sup> Årsagen til, at første runde personaleinterview blev gennemført tidligere end survey, datafangst og igangsætning af afprøvningerne (se nedenfor), er, at forskellige forhold – bl.a. relateret til covid-19-pandemien – forsinkede kompetenceudviklingsforløbene på Bakkegården, hvorfor det blev nødvendigt at udskyde igangsætningen af implementering og afprøvninger til marts 2022 (dvs. ca. et halvt år forsinket i forhold til den oprindelige plan).

101 adspurgte (lidt over 50 procent). Det er en svarandel i underkanten af det ønskelige, men dog anvendeligt med en vis forsigtighed i fortolkningen.

**Ungeinterview:** I forbindelse med alle tre interviewrunder foretog vi fysiske interview med udvalgte unge af en varighed på 10-20 minutter. Det skete i december 2021 (fem unge), april 2023 (fem unge) og april 2024 (tre unge). Interviewene blev gennemført med afsæt i en forholdsvis løst struktureret visuel interviewguide tilpasset til målgruppen. Som udgangspunkt er de unge udvalgt tilfældigt, dog med hensyntagen til de anbragte unges tilgængelighed og overskud på interviewtidspunktet.<sup>11</sup> Også disse interview blev transskriberet og kodet.

**Selvrapporteret ungetrivsel:** I det omfang det har været muligt, har Bakkegården siden oktober 2022 indsamlet daglige svar fra de unge på et spørgsmål om deres oplevede trivsel. Konkret bliver de unge spurgt: "Hvordan har din dag været?" De unge kan svare ud fra en smiley-trivselsskala med fem trin. I praksis er disse besvarelser dog primært indsamlet på de sikrede afdelinger – 3.154 ud af i alt 3.443 besvarelser – hvorfor vi kun inddrager data fra de sikrede afdelinger i analysen.

**Vurdering af de unge med BVC:** Bakkegården anvender løbende måleredskabet Brøset Violence Checklist (BVC) til at vurdere risikoen for voldsepisoder knyttet til den enkelte ung. Den unge scores ud fra seks risikoparametre, hvor hver parameter gives værdien 0 eller 1 (forvirret, irriteret, verbalt truende m.m.) baseret på personalets observationer af de unge. Parameterværdierne lægges sammen og giver tilsammen en risikoscore på tidspunktet for besvarelsen (0-6 point).<sup>12</sup> Vi inddrager og sammenligner BVC-data fra tre tidsperioder: juli 2021 til marts 2022 (baseline), juli 2022 til marts 2023 (midtvejs) og juli 2023 til marts 2024 (afslutning). I alt omfatter datasættet 4.089, 6.236 henholdsvis 3.905 BVC-vurderinger fra de tre runder.

**Scoring af de unge med Neuroaffektiv Analyse:** Neuroaffektiv Analyse (NAA) er et scoringsredskab bestående af femten spørgsmål fordelt på tre subskalaer udviklet af Susan Hart m.fl.<sup>13</sup> Et antal medarbejdere på Bakkegården er blevet certificeret i brug af NAA i forbindelse med projektet. I det omfang det har været muligt, har de certificerede medarbejdere siden juni 2022 scoret de anbragte unge med NAA ved indskrivning og udskrivning samt i visse tilfælde også som statusmålinger. I alt er 69 unge blevet vurderet mindst én gang, mens 22 unge er blevet scoret med NAA mindst to gange.

**Test- og læringskort:** Test- og læringskortet er udviklet af bl.a. Alex Osterwalder<sup>14</sup> med inspiration fra det PDSA-skema, som især anvendes i sundhedsvæsenets forbedringsarbejde. DEFACTUM har oversat og bearbejdet redskabet til anvendelse i en socialfaglig kontekst. Redskabet understøtter, at hver enkelt indsatsafprøvning fra starten bliver gennemtænkt og beskrevet med afsæt i en hypotese, og at der efterfølgende sker evaluering og refleksion som afsæt for næste afprøvningsrunde. Som supplement inddrager vi også udvalgte PDSA-afprøvningsrunder af ungeindsats foretaget af medarbejdere fra Bakkegården i forbindelse med undervisningsforløb i neuropædagogik i regi af Professionshøjskolen Absalon i efteråret 2023. I alt drejer det sig om fjorten test- og læringskort samt fire PDSA-skemaer, som vi analyserer både kvalitativt og kvantitativt (via kodning).

**Datafangst:** Ved at inddrage eksisterende registreringer, datakilder m.m. har vi mulighed for at sammenligne i alt seks relevante parametre på tværs af de tre tidsperioder nævnt ovenfor i afsnittet om BVC (baseline, midtvejs og afslutning). Kilderne er udvalgt med afsæt i indsats teorien for LFA (se kap. 3) samt naturligvis datatilgængelighed. Det drejer sig om:

---

<sup>11</sup> Sidstnævnte er årsagen til, at det kun viste sig muligt at interviewe tre unge i forbindelse med det afsluttende interviewbesøg (mod fem ved begge de to øvrige besøg).

<sup>12</sup> For uddybning, se <https://voldsomudtryksform.dk/metoder/brøset-violence-checklist-bvc/>

<sup>13</sup> For uddybning, se [www.neuroaffect.dk/Vurderingsanalyse\\_NeuroAnalyse.html](http://www.neuroaffect.dk/Vurderingsanalyse_NeuroAnalyse.html)

<sup>14</sup> Se Osterwalder, A. m.fl. (2014). *Value Proposition Design*. Aalborg: 4Mativ.

- Relevante arbejdsskader/-ulykker – dvs. skadesbegivenheder, som er relateret til arbejdet med de unge
- Indberettede magtanvendelser i forhold til de unge
- Medarbejdertrivsel – dvs. resultater fra de tilbagevendende trivselsmålinger på arbejdspladsen<sup>15</sup>
- Personalefratrædelser
- Sygefravær
- Vikaranvendelse.

**Læringsworkshop:** Workshoppen strakte sig over det meste af en dag, og havde deltagelse af to ledere og to medarbejdere, som har indgået aktivt i hele projektforsløbet.<sup>16</sup> Konkret var der fokus på erfarede udfordringer og mulig håndtering af samme set i forhold til LFA-indsatsformen som en værdikæde betragtet.<sup>17</sup>

### *Evalueringssspørgsmål*

Undersøgelsen benytter de ovenfor beskrevne datakilder som afsæt for bedst muligt at besvare nedenstående otte evalueringssspørgsmål:

- I hvor høj grad er det lykkedes at implementere LFA på Bakkegården?
- Hvilke faktorer har især haft betydning for implementeringsforløbet?
- Hvad er det nærmere faglige indhold af LFA-indsatsen i projektperioden?
- Hvilke faglige resultater er der opnået i projektperioden?
- Hvilke organisatoriske resultater er der opnået i projektperioden?
- Hvad er de anbragte unges udbytte af indsatsen i projektperioden?
- Hvad er de unges oplevelse af ophold og indsats på Bakkegården?
- Hvad er LFA's fremtidsudsigter og udviklingsperspektiver på Bakkegården?

Vi forsøger at besvare evalueringssspørgsmålene i kapitel 7 nedenfor på basis af vores data for hele projektperioden. Inden da undersøger vi dog først Bakkegårdens afsæt for igangsætningen af udviklingsprojektet (kapitel 5), hvorefter vi giver en statusevaluering af implementeringsprocessen ca. midtvejs i projektperioden (kapitel 6).

---

<sup>15</sup> I denne forbindelse foretager vi en sammenligning mellem Region Sjællands målinger fra 2021 henholdsvis 2023.

<sup>16</sup> Fire ledere og medarbejdere måtte melde afbud med kort varsel.

<sup>17</sup> Som det fremgår ovenfor, var den oprindelige plan at gennemføre en casebaseret faglig audit på et tidligere tidspunkt i forløbet (jf. <https://www.defactum.dk/kvalitetsudvikling/evaluering-med-dialog-og-udvikling/casebaseret-audit/>). Vi vurderede dog ikke, at forudsætningerne for at gennemføre en audit på det påtænkte tidspunkt var opfyldt. Især var materialet fra de praksisnære indsatsafprøvnings ikke tilstrækkeligt stærkt – se afsnit 7.7 nedenfor. Den afsluttende læringsworkshop viste sig at være et velfungerende alternativ.



## 5 Baseline: Afsættet for Leg for alvor

I dette kapitel belyser vi afsættet for udviklingsprojektet på Bakkegården på basis af to forskellige kilder. I det første hovedafsnit præsenterer vi de primære fund i forbindelse med den vidensafdækning, vi foretog i projektets indledende fase. Den resterende del af kapitlet fremlægger centrale resultater af vores første runde dataopbygning på Bakkegården.

### 5.1 Vidensafdækning

Et vigtigt hensyn i udviklingsprojektet var at inddrage aktuelt bedste viden af relevans for projektet i projektarbejdet. Vores indledende vidensafdækning med dette for øje havde to spor. For det første foretog vi en systematisk søgning i tre databaser med international forskningslitteratur. For det andet gennemførte vi uddybede interview med et antal videnspersoner med særlig indsigt i relevante danske erfaringer og omstændigheder, herunder fagfolk og specialister samt praksisinteresserede forskere.<sup>18</sup>

Målet var at undersøge forskningsbelægget for og erfaringer med sammenlignelig indsats, internationalt såvel som i Danmark, samt at indsamle ekspertvurderinger af Leg for alvors relevans og implementerbarhed i en dansk kontekst.

#### *Centrale fund i vidensafdækningen*

Vidensafdækningens primære fokus var lege- eller aktivitetsbaseret socialfaglig indsats i døgnregi med særligt fokus på unge med nedsat kognitiv funktion. Resultatet af den systematiske søgning efter fagfællebedømt publiceret forskning indikerer, at det er et område, som endnu er **umodent fra et forskningsperspektiv**. I særdeleshed mangler der solid viden om indsatsformens effekter for de unge. Vi fandt få relevante studier, hvoraf under halvdelen har en evalueringsdel og kun ganske få indebærer en sammenligning med resultater af sammenlignelige alternative indsatser.

Hovedparten af den forskningslitteratur, vi faktisk kunne finde, beskæftiger sig med døgnanbragte børn og unge, og har derfor alt andet lige relevans forhold til projektet på Bakkegården. De beskrevne **lege- og aktivitetsbaserede indsatsformer** i den udvalgte litteratur falder især inden for tre kategorier: spilterapi (primært brug af videospil), terapi med vægt på relationer og relationsdannelse (bl.a. via aktiviteter) og legeterapi (eksempelvis i form af tilpasninger af Theraplay).

Dele af den identificerede forskningslitteratur og især interviewene med videnspersoner giver generelt **støtte til berettigelsen af udviklingsprojektet** på Bakkegården i betragtning af projektets målgruppe. Det gælder især behovet for at udvikle et aktivitetsbaseret alternativ eller supplement til en konventionel, samtalebaseret socialpædagogik.

Begge afdækningens spor understøtter desuden relevansen af at interessere sig for det **terapeutiske potentiale i leg eller et legende samvær**. Leg er af vital betydning for individets sunde udvikling, og må forstås meget bredere end eksempelvis mindre børns leg med legetøj osv. Sammenlignet med en børnemålgruppe vil der på en ungeinstitution være brug for en fortolkning og tilpasning af, hvordan man nærmere forstår et legende samvær, men der synes at være belæg for, at indsatsformen har relevans også i en ungekontekst.

Ifølge forskellige forfattere og videnspersoner kan legende aktiviteter bl.a. tilbyde den unge følgende **gevinster**:

---

<sup>18</sup> Den fulde version af vidensafdækningen er tilgængelig her: <https://www.defactum.dk/publikationer/showPublication?publicationId=1092&pageId=1338369>

- Komme tæt på andre og i samværet løbende 'genforhandle' forholdet mellem sig selv og den anden/de andre
- Udforske nyt terræn; udvide grænserne for, hvordan man kan møde og engagere sig i verden
- Indgå i en tryk, støttende og omsorgsfuld arena, hvor man kan øve sig, træne og opbygge kompetencer – sociale, følelsesmæssige, hverdagslige osv.
- Etablere varme og tillid i relationen til voksne omsorgspersoner
- Overvinde modstand mellem parterne, så et konstruktivt, kreativt og glædesfyldt samvær kan opstå.

Vidensafdækningen underbygger, at Bakkegården med fordel kan have særlig opmærksomhed på betydningen af forskellige former for **traumatisering** hos de unge og dermed også særlige indsatsformer med dette fokus. Der ser ud til at være betydeligt sammenfald mellem bedste praksis på dette punkt og bedste praksis i forhold til udvikling af aktivitetsbaseret indsats generelt.

En række af de interviewede videnspersoner lægger stor vægt på, at udviklingsprojektet bør munde ud i en **individuel tilrettelagt indsats**, så den enkelte unges perspektiv, ressourcer, interesser, motivation og evt. ujævne kognitive og socio-emotionelle profil tages i betragtning. Ifølge flere videnspersoner er anvendelse af analyse- og scoringsredskabet Neuro-affektiv Analyse velbegrundet i dette lys.

En del af videnspersonerne peger dog samtidig på, at der knytter sig store udfordringer til projektets opgave og ambition. Eksempelvis fremhæver flere, at der bliver brug for stor **tålmodighed og vilje til vedholdende, kreative eksperimenter**, hvis man skal kunne lykkes. Der kan være tvivl om, hvorvidt den lege- og aktivitetsbaserede indsats kan nå ungegruppen tilstrækkelig godt – og om hvorvidt man fx kan lykkes uden et særligt ildsjæleengagement.

Videnspersonerne giver en række yderligere implementeringsanbefalinger. Særligt fremhæver de betydningen af betydelig, vedholdende og praksisnær **ledelsesmæssig opbakning**. Det gælder ikke mindst i forhold til at skabe forståelse for og engagement i projektets fokus og formål. Også med vægt på de lidt mere kortsigtede muligheder for at gøre en positiv forskel for de unge. I den forbindelse er det altid en vigtig opgave i fællesskab at få italesat et udviklingsprojekt og dets virkemidler på en tilstrækkelig enkel og vedkommende måde.

## 5.2 Indsatsen på Bakkegården ved projektets begyndelse

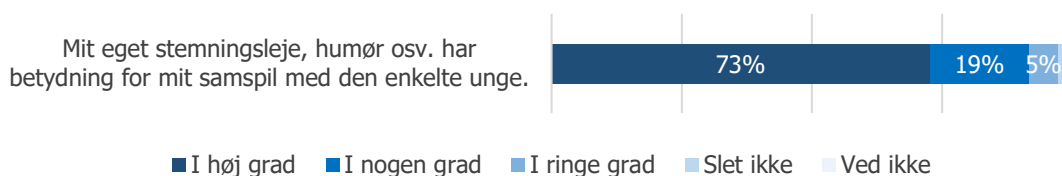
Den første runde dataopbygning havde fokus på afsættet for at udvikle en ny indsatsform på Bakkegården. Dette og kapitlets resterende afsnit bygger således på vores statusrapport fra november 2022, hvor resultaterne er uddybet.<sup>19</sup> Vi afdækker særligt informanternes opfattelse af ungeindsatsen på Bakkegården ved projektets begyndelse; deres syn på den nye indsatsform; samt anbragte unges oplevelse af deres eget ophold på Bakkegården.

### *Fagpersonernes selvbillede og reflektioner*

Ved projektstart var ledere og medarbejdere efter eget udsagn meget opmærksomme på betydningen af eget stemningsleje og egen arousal i mødet med de unge. Næsten trefjerdedele svarer "i høj grad" til dette (se Figur 5.1 nedenfor).

<sup>19</sup> Rapporten kan hentes her: <https://www.defactum.dk/publikationer/showPublication?publicationId=1129&pageId=1338369>

Figur 5.1 Betydning af eget stemningsleje (n = 73, svarandel 72 %)



I fritekstsvarene knyttet til surveyspørgsmålet fremhæver mange da også, at den professionelle evne til neuroaffektiv selviagttagelse og selvregulering er af stor vigtighed.

Vores interview underbygger dette billede både for så vidt angår ledere og medarbejdere. Interviewpersonerne ser ved projektstart generelt positivt på niveauet af mestring på dette punkt på Bakkegården. En erfaren medarbejder formulerer det således:

*"I selve tilgangen til den unge betyder det utroligt meget, hvilket humør jeg kommer ind med. Sådan vil det altid være. Hvis jeg har en positiv stemmeføring, og hvis jeg er glad og alt muligt, så smitter det af. Det foregår jo oppe i hjernen alt sammen. Min tone smitter af i deres hjerne."*

Den største forskel mellem leder- og medarbejderperspektiverne er, at lederne særligt fremhæver deres egen rolle som beslutningstagere i forhold til de unges situation og ønsker. Lederne 'signaler' bliver tillagt ekstra stor betydning af de unge.

Vores data antyder altså umiddelbart en god samklang mellem fagpersonernes refleksioner, rolleforståelse m.m. og de tanker og intentioner, som er indbygget i den nye lege- og aktivitetsbaserede indsatsform. Udvikling af neuroaffektiv selvindsigt og mestring er ifølge vores informanter både mulig og af stor betydning i arbejdet med de unge.

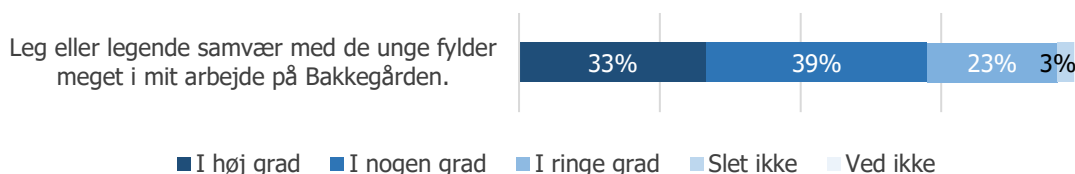
### Signalement af indsatsen i dag

I vores første runde dataindsamling havde vi særligt fokus på tre af udviklingsprojektets nøgleord: omsorg for de unge; leg og legende samvær med de unge; samt fagligt planlagte og målrettede mødeøjeblikke med de unge.

Både ledere og medarbejdere oplevede allerede ved projektstart, at der er en meget høj grad af *omsorg* i indsatsen på Bakkegården (80 procent af survey-respondenterne svarer "i høj grad"). Både ledere og medarbejdere betoner generelt, at omsorg skal forstås bredt på Bakkegården, og at evnen til at yde relevant omsorg derfor er multifacetteret.

Et stort flertal af informanterne tilskriver desuden *leg og legende samvær* med de unge en betydende rolle, men en fjerdedel svarer dog mere forbeholdent på dette punkt (Figur 5.2).

Figur 5.2 Betydning af leg eller legende samvær på Bakkegården (n = 69, svarandel 68 %)



I interviewene går dette billede igen. Både ledere og medarbejdere ser rum for forbedring, men også nogle grænser for, hvor stor en rolle denne samværsform kan spille givet fysiske rammer, ungegruppernes sammensætning m.m. De fleste af interviewene indikerer, at det legende samvær primært har en forholdsvis ustruktureret form ved projektstart – som spontant opstået sjov, spil osv.

Enkelte medarbejdere har svært ved at indkredse legebegrebets indhold, men de fleste interviewpersoner fordeler sig på et kontinuum, hvor man i den ene ende ser det som en spontan samværsform, og i den anden ende betoner en mere struktureret forståelse (fx som en måde at organisere fx træning i Almindelig Daglig Levevis på).

En række informanter fremhæver vigtigheden af at tage afsæt i det, de unge er interesseret i, og af at inddrage de unge i at samskabe legens 'regler'. Et centralt tema i interviewene er desuden, at der bliver brug for sproglig omhyggelighed og kreativitet. I forhold til visse unge vil det fx være et selvmål at tale om "leg". Vores interviewdata lægger op til, at der kan være spillerum for at give legende samvær en større rolle på Bakkegården via en kollegial indsats i projektet – men også, at det vil kunne vise sig udfordrende.

I gruppeinterviewet med medarbejderne fremkom nedenstående ordveksling, som giver en indkredsning af, hvordan det legende samvær får bedst mulighed for at lykkes:

*Interviewer: "Hvad ville for jer at se være en meningsfuld og brugbar måde at forstå begreberne "leg" og "legende" på i jeres sammenhæng? Hvad betyder det egentlig?"*

*Interviewperson 1: "Det er tit interesse. Hvis man har interesse for ting, så bliver det en leg."*

*[...]*

*Interviewperson 2: "Når man opbygger en leg, så skal der jo være nogle regler, og det er en rigtig god ide, hvis man sætter sig og udvikler dem sammen. [...] Nogle gange finder man ud af, at en regel ikke duer. Så laver man den om."*

*Interviewer: "Så det er næsten en løbende forhandling?"*

*Interviewperson 2: "Ja. I og med at man gør det, er man fælles om reglerne, og det bygger en relation op."*

Vi spurgte sluttelig til vores interviewpersoners forståelse af begrebet *mødeøjeblik*. Umiddelbart forbindes det med evnen til at navigere godt i forskellige typer spontane situationer. Denne forståelse ligger et stykke fra de tanker om en fagligt målstyret, planlagt og aktivitetsbaseret indsats i den unges zone for nærmeste udvikling, som bliver sat i spil i forbindelse med projektet. Det hører med, at halvdelen af vores medarbejderinformanter umiddelbart ikke havde nogen associationer knyttet til begrebet. Når tanken bag bliver forklaret lidt nærmere, oplever de fleste dog en vis genkendelse.

En tredjedel af survey-respondenterne svarer, at mødeøjeblikke for dem fylder meget på Bakkegården ved projektstart, mens halvdelen tilskriver begrebet en vis betydning ("I nogen grad"). Disse svar skal dog fortolkes i lyset af den forståelsesmæssige usikkerhed flere interviewpersoner gav udtryk for, og som måske var udbredt i personalegruppen.

I forbindelse med de to gruppeinterview spurgte vi til, om deltagerne ser et spillerum for, at mødeøjeblikke i den mere planlagte version kan få en større rolle på Bakkegården fremover. En af lederne kom med denne vurdering:

*"Det skulle jo rigtig gerne fylde noget mere. [...] Jeg synes, det hænger sammen med, hvor aktiv pædagogen er. Altså, hvor kreative er de, hvad kan de, og hvad er det, de har sat op for legen? [...] Vi kunne godt blive bedre til det, synes jeg faktisk. Og vi kunne godt blive bedre til at fokusere på, hvad det er, vi gør. Hvad er det, der sker, når det er lykkedes? Hvad er det, der sker, når det ikke er lykkedes, og hvad gjorde vi forkert?"*

Dette var mange åbne for ved projektstart, men udfordringerne i den forbindelse bliver også fremhævet. Udfordringerne er især knyttet til den store uforudsigelighed i dagligdagen på

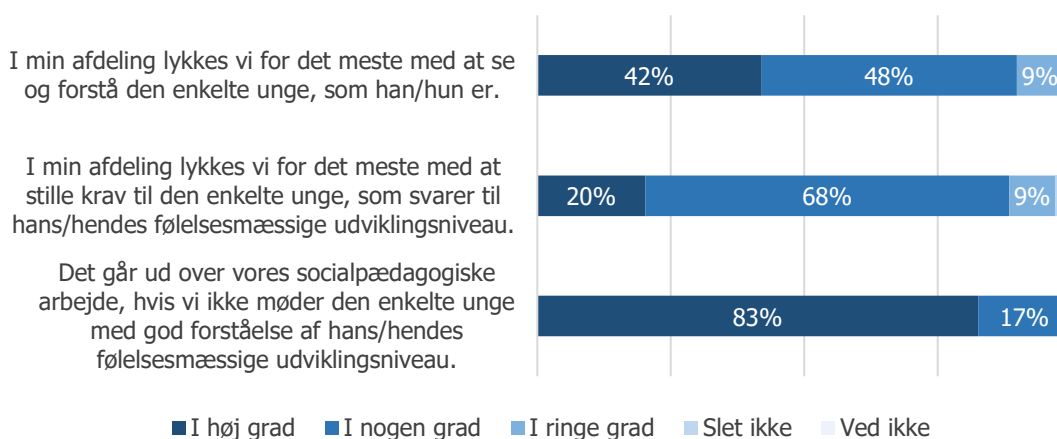
stedet og til de særlige udfordringer hos en del af de unge i forhold til bl.a. socialt samvær. En deltager siger fx dette med afsæt i egne erfaringer fra den interne skole:

*"Det er en meget flydende verden, vi befinder os i. Det er meget fra dag til dag. [...] Det er ikke som den klassiske lærerrolle, hvor man har meget kontrol, og hvor lærerværelset er en helligdom."*

### Forståelsen af de unge

Ved projektstart oplevede de fleste ledere og medarbejdere, at man på Bakkegården generelt er dygtige til at se og forstå de unge, som de er, viser vores survey. Respondenterne er mindre sikre på, at forståelsen altid bliver omsat til en indsats, der stiller relevante krav til den enkelte ung. Der er til gengæld næsten konsensus om, at det er et problem for den socialpædagogiske indsats, hvis forståelsen *ikke* er på plads (se Figur 5.3 nedenfor).

Figur 5.3 Fagpersoners forståelse af de unge på Bakkegården (n = 69, svarandel 68 %)



Billedet fra surveysvarene går igen i vores interview: Både ledere og medarbejdere fremhæver evnen til at sætte sig ind i den unges situation og perspektiv, som afgørende for god indsats – og som et centralt styrkeområde på Bakkegården. Med en medarbejders ord:

*"Dét synes jeg, vi er superdygtige til heroppe. Jeg føler i den grad, at de føler sig set og hørt, når de kommer her. [...] At se hvert eneste individ, der kommer af forskellige årsager, efter forskellige paragraffer, og nogen er måske mentalt retarderede, men derfor har de stadig også et behov for at blive set og hørt."*

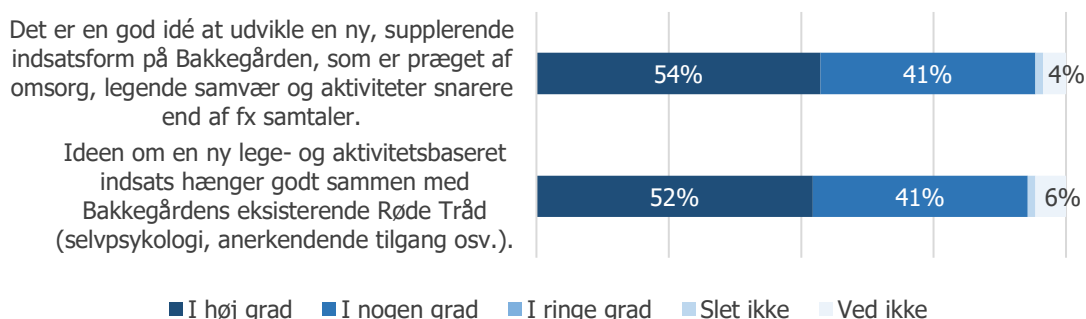
## 5.3 Ny indsatsform på Bakkegården

I forbindelse med første runde dataopbygning spurgte vi også til informanternes syn på den nye indsatsform, som skulle udvikles og afprøves i projektet.

### Survey-besvarelser: Vurdering af projektet

Ved projektstart svarede så godt som alle respondenter, at den påtænkte nye indsatsform i "høj" eller "nogen" grad vil kunne blive et værdifuldt supplement til eksisterende indsatser og tilgange på Bakkegården – og at den hænger godt sammen med den Røde Tråd, institutionens eksisterende faglige ståsted (se Figur 5.4 nedenfor).

Figur 5.4 Fagpersoners vurdering af ny indsatsform (n = 69, svarandel 68 %)



Billedet er noget anderledes, når det kommer til vurderingen af betingelserne for at skabe flere planlagte, målrettede mødeøjeblikke med de unge. Knap halvdelen ser ikke store forhindringer for dette, men 44 procent er knapt så optimistiske. To af de fire lederrespondenter svarer eksempelvis, at der "i nogen grad" må forventes barrierer for dette i projektet. Respondenterne havde mulighed for at uddybe deres svar i et fritekstfelt. Der henvises her især til den uberegnelige dagligdag på Bakkegården. Én skrev fx:

*"Alle dage er uforudsigelige, og typisk vil det være svært at skabe rum og tid til én-til-én-øjeblikke."*

Flere respondenter peger dog også på et behov for individuel og kollegial faglig oprustning, hvis man skal kunne lykkes med de faglige ambitioner.

På spørgsmålet om hvorvidt projektet vil kunne skabe organisatoriske gevinster – reduceret sygefravær, øget medarbejdertrivsel m.m. – er der stor spredning. Halvdelen så positivt på dette ved projektstart; knapt en fjerdedel var mere forbeholdne; mens den sidste fjerdedel svarede "ved ikke".

### Interview: Vurdering af målsætninger og implementering

Alle de seks medarbejdere interviewet ved projektstart vurderede projektets fokus og målsætninger positivt. Fire ud af seks giver endda en særdeles positiv vurdering. Kun en enkelt interviewperson er i tvivl om, hvorvidt projektet reelt vil tilføre noget nyt. Blandt de fire lederinformanter ser to ligeledes meget positivt på projektets mål, mens de to sidste ledere kvalificerer deres ellers positive vurdering med nogle forbehold især knyttet til den store spredning i ungegruppens udfordringer og forudsætninger:

*"Noget af det, jeg tænker er rigtig vigtigt, er at ramme det niveau, vi har unge på. Og det kan være uanset, om det er nede på de sikrede afdelinger, hvor der også er helt normale børn, og så de unge, vi har hernede, som har nogle vanskeligheder, også psykiatriske, men også nogle mentalretardedede vanskeligheder. At det kan nå hele målgruppen. Det er vigtigt, ellers bliver det svært."*

Vi spurgte også til interviewpersonernes vurdering af udsigterne til en vellykket implementering af den nye indsatsform. Medarbejderne ser overvejende positivt på dette, men der blev fremhævet en række opmærksomhedspunkter i den forbindelse:

- Det er vigtigt ikke at skabe en uhensigtsmæssig ensidighed i indsatsen med indførelsen af den nye indsatsform
- Bakkegårdens behov for i perioder at anvende vikarer kan blive en udfordring – især hvis vikarerne ikke er forholdsvis fast tilknyttede, og hvis de ikke klædes tilstrækkeligt på, rent fagligt
- Et fagligt kompetenceunderskud kan stille sig i vejen, hvis der ikke bliver investeret tilstrækkeligt i kontinuerlig efteruddannelse, sidemandsoplæring m.m.

- Projektets målopfyldelse vil afhænge af evnen til individuel tilpasning af indsatsen til den enkelte ung
- Det kan vise sig fremmende at have en opdateret fælles platform for indsats ift. den enkelte ung (fx som en helt komprimeret beskrivelse på et enkelt ark).

Vores lederinterview rummer ikke på samme måde henvisninger til en række specifikke implementeringsforhold, og generelt så lederne da også optimistisk på udsigterne. De tilslutter sig dog vægtningen af evnen til individuel tilpasning. Flere vurderer desuden, at det er vigtigt at skabe et fagligt frirum til medarbejdernes ideer og initiativlyst i forhold til det lege- og aktivitetsbaserede samvær med de unge.

Sammenholder man medarbejder- og lederperspektiverne ses der både paralleller og en mulig spænding i et implementeringsperspektiv. På den ene side harmonerer tanken om et fagligt frirum umiddelbart godt med fx medarbejdernes bekymring om ensidighed i indsatsen. På den anden side lægger flere medarbejdere stor vægt på, at arbejdet med den nye indsats ikke kommer til at foregå inden for utydelige rammer, så den fælles faglige forståelse af den enkelte ungs udfordringer, behov og muligheder fylder for lidt.

## 5.4 De unges perspektiv

Dette afsnit baserer sig på de fem ungeinterview, vi gennemførte på Bakkegården i december 2021. Ungeinformanterne blev udvalgt ud fra primært to hensyn: Spredning på tværs af afdelinger samt hensyn til den unges parathed og villighed til at deltage på det pågældende tidspunkt.<sup>20</sup> Der var tale om fire drenge og én pige fra fem forskellige afdelinger. I erkendelse af de unges kognitive og/eller øvrige udfordringer blev interviewene gennemført som forholdsvis løst strukturerede interview med udgangspunkt i en visuel interviewguide, som den unge kunne se, og som vi løbende henviste til.

### *Trivsel og mestring på Bakkegården*

Fire af de fem unge, vi interviewede ved projektstart, beskriver deres tilværelse på Bakkegården i overvejende positive termer. De henviser især til gode relationer til de voksne, men med en enkelt undtagelse også til de øvrige unge på stedet. Én ung trives dog dårligt på interviewtidspunktet. Han forbinder især dette med Bakkegårdens brug af vikarer på interviewtidspunktet:

*"Hvordan skal jeg starte? Jo, altså, der er jo gode personaler. Nogle. Men altså... De kører rigtig mange vikarer. Virkelig mange vikarer. De [vikarerne] spiller lidt på deres eget team. ... Så det er uden om regionen. Og det har jeg dårlige erfaringer med."*

Tre af de fem unge associerer især en "god dag" med samvær og aktiviteter på tværs af unge og voksne. Dette citat er repræsentativt for disse unges svar:

*"En god dag, det er, når man laver noget sammen, eller når man tager ud nogen steder. [...] Jeg elsker jo sport meget, så jeg kan godt lide, hvis folk vil med ud at dyrke noget sport, eller vi tager i fitnesscenteret. Eller hvis man tager på en tur, det er også hyggeligt. Oplever noget, det er også godt."*

De to resterende unge fremhæver individuelle faktorer, herunder fx egen evne til at regulere sin adfærd og møde andre konstruktivt.

<sup>20</sup> Vi har i denne undersøgelse ikke taget de få unge på Bakkegården med meget lidt eller slet intet talesprog i betragtning i forbindelse med udvælgelsen.

En "mindre god dag" bliver især forbundet med risikoen for kedsomhed og ensformighed samt med adfærden hos de omgivende unge og voksne. Generelt synes dette at tale for relevansen af projektets fokus på en aktivitetsbaseret socialpædagogik.

På spørgsmålet om hvorvidt de unge oplever, at Bakkegårds voksne har en god forståelse af de unge på stedet, svarer alle fem bekræftende. En ung fra sikret afdeling siger eksempelvis:

*"De er gode til hjælpe de unge med at tænke på andet end kriminalitet. Sådan at prøve at hjælpe dem med at komme ud af det. [...] De kan også godt relatere til det. Der er sikkert nogen derinde, der har lavet noget rod i gamle dage. Og så forstår de os også. [...] [D]e laver ikke bare magtanvendelse. De får de unge helt stille og roligt ned igen."*

Selv den unge, som havde den mest negative opfattelse af sit ophold, anerkender de fastsatte fagpersoners evne til for det meste at have en god forståelse af de unges situation.

Vi spurgte de unge, om de oplever at kunne mestre konflikter m.m. Primært taler de unge om det at "trække sig" som mestringsstrategi. Én af de unge formulerer det således:

*"Jeg har været, altså... Jeg har jo også været i et par konflikter. Det er meget sjældent, at det trapper op til at blive... For det meste så trækker jeg mig bare."*

En anden opstiller det mere som et enten-eller:

*"Det kan gå to veje. Hvis jeg bliver rigtig sur, så er jeg ligeglad. Så er jeg ligeglad, hvad jeg gør. Så er det bare handling, bum, færdig. Ellers går jeg bare ud og ryger."*

En tredje ung taler snarere om at blive bedre til at huske på konsekvenserne af at tabe besindelsen – og forsøge at styre uden om konflikter på det grundlag.

Som sagt peger de unge i første række på dette at trække sig, at holde sig tilbage, som en mestringsstrategi, men i flere af interviewene skinner det også igennem, at det ikke altid er en god eller tilstrækkelig tilgang – som fx udtrykt i denne ordveksling:

*Ung: "Når jeg bliver rigtig vred, så er det første, jeg vil gøre, altid at prøve at trække mig fra situationen. Og hvis det bliver for svært, så prøver jeg at lukke sig selv lidt inde, og ikke komme ud med tingene. Men sådan holde dem mere inde, fordi det er det, jeg har følt, der har været nemmest. Men det er jo reelt set ikke det nemmeste, men det føler jeg i situationen. Fordi så føler man ikke, der er nogen, der rigtigt forstår en, når man har det sådan."*

*Interviewer: "Så det er svært at snakke om?"*

*Ung: "Ja, det er meget svært."*

På disse steder i interviewene kan man sige, at potentialet i at arbejde mere målrettet med de unges emotionelle og sociale mestring – og dermed en vigtig del af motivationen for udviklingsprojektet – kommer til syne.

## **Relationer og samvær**

Fire af de fem unge fortæller om positive relationer til de voksne på Bakkegården. Flere af dem nævner, at der er nogle undtagelser, men det synes kun at gælde nogle få af de voksne. En ung forklarer det således:

*"Altså, nu kunne jeg forestille mig, at de snakker meget ned til de unge på andre institutioner. Eller jeg føler, at der også kunne være nogen, der er lidt... – nu siger jeg magtliderlige. Der godt kan lide, at de bestemmer over os, og at de har kontrol."*



*Herinde [på Bakkegården] er det bare som om, at de er ligesom en pædagog i en ungdomsklub. Man kan snakke med dem, hvis du bliver irriteret, og hvis du ikke har noget at lave, så hjælper de dig med at finde på et eller andet."*

Den sidste af de unge har en mindre positiv vurdering, men han gentager her, at det især er vikarerne, som er problemet. En af de øvrige unge nævner i øvrigt, at han tidligere havde flere konflikter med de voksne, hvilket han især forbinder med meget større udskiftning i den gruppe af fagpersoner, han var i kontakt med. Personkontinuitet, eller mangel på samme, synes altså at kunne spille en stor rolle.

Hvad angår relationerne til de øvrige unge på Bakkegården, deler svarene sig i to: Tre interviewpersoner fortæller, at de har det godt med flere af de andre unge, mens de to sidste afviser at have en egentlig relation til andre unge på stedet. Begge henviser her til betydningen af de kognitive udfordringer hos de øvrige unge på deres respektive afdelinger. En af dem fortæller fx, at den af de andre unge, han har bedst kontakt med, ikke rigtig har et sprog.

Adspurgte til hvordan de har det med at møde nye mennesker, svarer fire af fem, at det ikke udgør noget problem, når man får lidt tid til at tage bestik af hinanden. Den sidste interviewperson fremhæver tværtimod, at det er et stort problem. Han uddyber dette i nedenstående ordveksling.

*Interviewer: "Hvordan har du det med at skulle være sammen med nye mennesker?"*

*Ung: "Ej, det kan jeg slet ikke have. Så bryder jeg fuldstændigt sammen."*

*Interviewer: "Hvad sker der? Hvad er det, du tænker i den situation?"*

*Ung: "Så bliver jeg meget voldsom og kan ikke styre mig selv. Det kan jeg ikke."*

*Interviewer: "Fordi de ikke kender nok til dig, eller...?"*

*Ung: "Ja, præcis."*

Vi spurgte også til, om det var bedst med én-til-én-samvær eller samvær med flere, og her var billedet beslægtet: for fire ud af fem har det efter eget udsagn ikke den store betydning, mens den femte foretrækker én-til-én-formen.

## *Drømme og ambitioner*

Alle de unge havde, efter at have tænkt sig lidt om, forholdsvis konkrete tanker om, hvad de gerne vil, når de forlader Bakkegården – herunder altså også den unge med en negativ opfattelse af sit ophold. Det gælder typisk både med hensyn til bolig, uddannelse og job.

I forlængelse af dette tema spurgte vi de unge til, om de kan pege på noget, de gerne vil blive bedre til fremover; socialt, fagligt osv. Tre af de fem unge havde vanskeligt ved at pege på noget i denne forbindelse, selv når de blev gået på klingen. En af de unge giver udtryk for, at han ikke oplever at have reel andel i de mange konflikter, han efter eget udsagn indgår i. En anden ung formulerer det således:

*Interviewer: "Når du tænker på din fremtid, er der så noget, hvor du tænker 'Okay, det kunne jeg godt være lidt bedre til, det her.' Er der da noget, du tænker på?"*

*Ung: "Det ved jeg ikke som sådan."*

*Interviewer: "Fair nok. Det kan også være svært at sige præcist. Jeg tænker bare, når du sidder her, så kunne man få den idé, at der er et eller andet, som du måske kunne arbejde lidt med?"*

Ung: [smågriner] "Jaeh..."

Interviewer: "Men det er ikke så let at sætte ord på, måske?"

Ung: "Nej."

De to sidste unge har derimod lettere ved at pege på noget. Den ene fremhæver evnen til at gå i skole igen såvel som opgaven med at holde sig fri af problematiske relationer til jævnaldrende, mens den anden primært taler om evnen til bedre at regulere sit temperament.

Set under ét kan man, også på dette punkt, med god ret opfatte interviewene som en underbygning af behovet for udviklingsprojektet.

## 5.5 Opsamling: Baseline-resultater

Nedenfor opsummerer vi de vigtigste fund i forbindelse med projektforberedelse og første runde dataopbygning i stikordsform, i den rækkefølge de præsenteres ovenfor.

- Den internationale forskning med fokus på den form for socialfaglig indsats, som Leg for alvor er udtryk for, er endnu ret **umoden**. Den forskning, vi kunne identificere, såvel som videnspersoninterviewene giver dog **støtte til relevansen** af at gennemføre udviklingsarbejde på området. Det gælder både fokus på lege- og aktivitetsbaseret indsats og fokus på at understøtte neuroaffektiv udvikling (bl.a. med afsæt i traumeforståelse).
- Vores videnspersoninterview udpeger særligt tre **væsentlige implementeringsfaktorer**: (1) Vigtigheden af at en ny indsatsform opnår en høj grad af individuel tilpasning med afsæt i den enkelte ungs særlige forhold. (2) Vigtigheden af at indsatsudviklingen gennemføres med tålmodighed og vilje til vedholdende, kreative eksperimenter. (3) Vigtigheden af betydelig og praksisnær ledelsesmæssig opmærksomhed på udviklingsarbejdet og på den fælles italesættelse af fokus og formål.
- Ledere og medarbejdere på Bakkegården understreger ved projektstart generelt, at den professionelle evne til **neuroaffektiv selviagttagelse og selvregulering** er af stor vigtighed i mødet med de unge. Der er umiddelbart god samklang mellem fagpersonernes refleksioner, rolleforståelse m.m. og de tanker og intentioner, som er indbygget i den nye lege- og aktivitetsbaserede indsatsform.
- Informanterne på Bakkegården ser **omsorg** for de unge som en styrke i indsatsen på Bakkegården før projektstart. Interview og surveysvar indikerer til gengæld, at der kunne være et **udviklingsbehov** i forhold andre nøglepunkter i Leg for alvor: Udvikling af legebaserede aktiviteter og især planlagte, målrettede mødeøjeblikke med de unge.
- Ledere og medarbejdere på Bakkegården oplever ved projektstart, at man generelt er dygtige til at se og forstå de unge, som de er. Der var lidt mere tvivl om, i hvor høj man formår at stille **krav til den enkelte ung**, som matcher denne forståelse og svarer til hans/hendes følelsesmæssige udviklingsniveau.
- De fleste adspurgte ledere og medarbejdere opfatter ved projektstart LFA som et **værdifuldt initiativ** i god samklang med den "Røde Tråd", den eksisterende faglige platform på Bakkegården. Dog udtrykker en del informanter nogle forbehold i forhold til **implementeringen** – bl.a. mulighederne for reelt at skabe planlagte mødeøjeblikke; for at opnå tilstrækkeligt god tilpasning til den enkelte ung; og for at sikre kompetencegrundlaget (bl.a. i lyset af betydelig vikaranvendelse på Bakkegården).
- Fire af de fem unge, vi interviewede ved projektstart, oplever deres **ophold** på Bakkegården overvejende positivt. Tre forbinder i særlig grad en "god dag" med fælles aktiviteter. Tilsvarende svarer de fleste, at en mindre god dag kan hænge sammen med *fravær* af stimulerende aktiviteter. Generelt synes dette at tale for relevansen af projektets fokus på en aktivitetsbaseret socialpædagogik.

- Flere af ungeinterviewene synes at give belæg for projektets fokus på at styrke de unges evne til **affektregulering og konflikthåndtering**. De indikerer desuden, at projektet kan bygge på en god evne til at se og forstå de unge samt skabe relationer til dem hos fagpersonerne på Bakkegården.
- De fem interviewede unge havde alle nogle forholdsvis konkrete ideer om, hvad de gerne ville efter opholdet på Bakkegården. Tre af de fem havde til gengæld svært ved at pege på konkrete områder, hvor de gerne vil **udvikle sig**. Igen en underbygning af udviklingsprojektets relevans.

## 6 Midtvejsevaluering

I dette kapitel belyser vi medarbejdere og lederes erfaringer med og vurderinger af Leg for alvor på baggrund af det første knapt et år af udviklingsprojektet. Særligt fokuserer vi på status for selve indsatsimplementeringen og for udviklingen af den nye faglighed, som projektet sigter på at skabe. Derudover giver vi også et billede af udvalgte unges oplevelse af deres eget ophold på Bakkegården ved midtvejsstatus.

Kapitlet er baseret på de forskellige interview, vi gennemførte i marts-april 2023 (se afsnit 4.2 ovenfor). Vi distribuerede også et web-spørgeskema til alle fastansatte med pædagogiske funktioner (inklusive ledelse) i forbindelse med midtvejsrunden, men opnåede – trods flere forskellige tiltag<sup>21</sup> – en meget lav svarandel (35 procent). Vi vurderer på den baggrund, at data ikke har en repræsentativitet, der gør dem anvendelige i denne sammenhæng.

### 6.1 Implementeringsstatus

I den del af interviewene, som handler om fremdriften i selve implementeringsarbejdet, spurgte vi først til, om informanten overordnet oplever, at LFA på interviewtidspunktet er blevet en væsentlig del af hverdagen på vedkommendes afdeling.

Vurderingerne af midtvejsstatus er meget forskelligartede, men med en lille overvægt til en negativ konklusion. Halvdelen af de ti interviewpersoner, herunder forstanderen og tre af de fire afdelingsledere, bedømmer således implementeringen som foreløbig helt eller delvist mislykket. De fem nævnte interviewpersoner repræsenterer både en af de tre sikrede afdelinger, den åbne afdeling og en af Bakkegårdens to projektafdelinger. Nedenstående ordveksling i et lederinterview er et godt udtryk for denne position.

*Leder: "Jeg tror ikke, at Leg for alvor findes hos vores medarbejdere i forhold til de opgaver, de har med de unge, der er så udfordrede, som de er. Det bliver nogle helt andre ting, der skal i front, når de er sammen med de unge."*

*Interviewer: "Så det er svært i praksis at give det luft under vingerne?"*

*Leder: "Ja, det er det."*

*Interviewer: "Det er fair. Vi spørger for at få et billede af jeres oplevelse. [...] Det har ikke fået fodfæste, af de årsager du nævner?"*

*Leder: "Det har ikke fået fodfæste."*

En medarbejder fra en anden afdeling giver en tilsvarende negativ bedømmelse af status, og henviser i den forbindelse også til kollegiale drøftelser:

*Medarbejder: "Jeg synes ikke, at det er implementeret. Det synes jeg ikke, det er."*

*Interviewer: "Er din fornemmelse, at det perspektiv, du har på det, bliver delt af dine kollegaer?"*

*Medarbejder: "Ja, det er min fornemmelse. Det vil jeg næsten sige, det ved jeg."*

*Interviewer: "Er det fordi, I snakker om det, eller er det bare sådan... en fornemmelse du har?"*

---

<sup>21</sup> Der var tale om et garanteret anonymt, kortfattet spørgeskema (svartid ca. 7 min.). Vi udsendte desuden flere påmindelser og fik undervejs tilsagn fra Bakkegårdens ledelsessystem om, at man ville 'skubbe på' dataindsamlingen.

*Medarbejder: "Det har vi talt om, ja."*

Informanterne i denne gruppe uddyber og forklarer deres vurdering på forskellige måder – vi kommer nærmere ind på dette nedenfor – men fællesnævneren i disse interview er altså den negative konklusion.

Omvendt vurderer tre af de ti interviewpersoner implementeringsstatus overvejende positivt. Det gælder to medarbejdere og en enkelt afdelingsleder; alle tilknyttet Bakkegårds tre sikrede afdelinger. Interviewene efterlader det indtryk, at implementeringen fra deres perspektiv har udviklet sig gradvist over den periode på knapt et år, som var forløbet på interviewtidspunktet. Fx siger en medarbejder følgende:

*"Det startede stille og roligt, og nu er det blevet til mere og mere. Man kan sætte flere lege på og flere ting at gøre sammen med de unge. [...] Det, at vi tager det op til personalemødet, og aftaler hvilke aktiviteter, vi skal lave med de unge... Det er faktisk rigtig godt, for når man kommer på arbejde den dag, så ved man, at man skal forberede sig, og man skal sætte gang i tingene."*

Interviewet med afdelingslederen antyder, at netop det overordnede syn på implementering af LFA har været et tema bl.a. i dialogen mellem medlemmerne af Bakkegårds ledergruppe:

*"Jeg er lidt ligeglad med, om nogle andre ledere måske synes, at det er noget fis, for jeg synes, at det giver mening, og jeg kan mærke glæden hos de unge mennesker. Der er færre konflikter, når der er aktivitet [...] Jeg kan se det på ungerne, som står og venter på den der aktivitetsplakat, og så har vi altså gjort noget rigtigt."*

De to sidste informanter er medarbejdere på hver sin af de to projektafdelinger, som huser de mest kognitivt udfordrede af Bakkegårds unge. I forhold til spørgsmålet om implementeringsstatus placerer de sig et sted imellem de to øvrige grupper af interviewpersoner.

Begge informanter betoner, at vurderingen hænger tæt sammen med karakteren af udfordringerne hos afdelingens unge på et givet tidspunkt. Aktuelt arbejder den ene af dem eksempelvis med en ung uden sprog og med et stort basalt omsorgsbehov – her fylder den legende, aktivitetsbaserede tilgang ikke så meget. Tidligere, med en anden ung, var der derimod spillerum for bl.a. legende aktiviteter, fortæller hun. Den anden af de to fremhæver derimod 'formkurven' hos den samme ung: I perioder kan der arbejdes med afsæt i LFA, i andre perioder er det ikke muligt. Hun nævner dog også, at det måske især er dokumentations- og evalueringsdelen, som halter implementeringsmæssigt. Hun oplever, at der sådan set foregår legende aktiviteter på afdelingen, men at det kniber med at få dokumenteret og fulgt op på disse.

I forbindelse med vores gruppeinterview med fire Bakkegårds-ledere, herunder den nykonstituerede forstander, samt en pædagogisk konsulent blev det understreget, at informanterne havde ret forskelligt syn på implementeringsstatus og -udsigter på interviewtidspunktet. Det gælder ikke mindst det grundlæggende spørgsmål om, hvorvidt LFA mest fremstår som en positiv mulighed eller en problematisk udfordring for de enkelte afdelinger:

*Informant 1: "Men medarbejdersystemet, de står altså på det andet og tænker, 'det giver sgu ikke mening. Det kommer ikke til at ske. De farer på os, X og Y og de der gutter, hvis vi kommer i gang med det her.' For dem gælder det om at få en stille og rolig hverdag, få trivsel og ro på og være helt i Low Arousal. [...] De her ting har været en kæmpe udfordring for personalet, for ligesom at tænke 'Det giver pissegod mening i vores hverdag at komme i gang med det her.'"*

*Informant 2: "Jeg tænker jo slet ikke, at det modsiger hinanden, det her."*

*Informant 1: "Det var ikke for at modsige."*

*Informant 2: "Nej, men jeg tænker, at det netop giver mening. Hvis man har en person, der hele tiden har problemer med at komme for højt op i arousal, så skal man netop lave noget, hvor man oparbejder evnen til at være i Low Arousal og evnen til at lykkes med at kontrollere sin Arousal."*

### **Generelle implementeringsfaktorer**

I forlængelse af det overordnede spørgsmål om implementeringsstatus bad vi hver enkelt informant uddybe, hvilke faktorer vedkommende tillægger særlig vægt i denne forbindelse.

I interviewene med de fem informanter, som opfattede implementeringen som mislykket, fremkommer der flere forskellige bud på væsentlige implementeringsfaktorer, men en af afdelingslederne fremhæver dog, at det grundlæggende problem i denne forbindelse er et problematisk fagligt metodevalg snarere end svagheder i selve implementeringen:

*"Med den faglige forståelse, jeg har, og med de her unge vi har med at gøre, så har det ingen gang på jord. [...] Jeg synes, det er en helt forkert metodik til den målgruppe her."*

En anden af afdelingslederne har nogle lignende betragtninger knyttet til de særlige udfordringer vedrørende LFA-indsats for målgruppen af unge med mental retardering. Han fremhæver dog samtidig et utilstrækkeligt fokus på at skabe en konkret oplevelse af at lykkes med den nye indsatsform som en mulig svaghed i tilrettelæggelsen af selve implementeringsprocessen. Han formulerer det således:

*"[D]et der med at man kan få nogle små sejre i det; det, tror jeg, vil være vigtigt. [...] At man får en oplevelse af, at det har lidt gang på jord. Men det har vi ikke set endnu, tror jeg. Og det er nok det."*

Sammenlignet med det lederinterview, vi citerede indledningsvist i dette afsnit, åbner denne informant i højere grad en dør på klem for, at Bakkegården vil kunne give projektet fornyet fremdrift med en justeret tilgang.

En medarbejder fra en sikret afdeling fremhæver derimod et par meget konkrete faktorer som udslagsgivende i forhold til den beskedne implementeringsfremdrift på interviewtidspunktet. Hun beskriver for det første, hvordan det store omfang af vikardækning i vagtplanerne på hendes afdeling op til interviewet betyder, at hun typisk ikke har tilstrækkelig tid til rådighed til at udvikle den pædagogiske indsats. Hun savner samtidig adgang til kollegial forankring og sparring i forbindelse med et udviklingsarbejde som dette. For det andet vurderer hun, at den ledelsesmæssige opmærksomhed og opbakning samlet set har været utilstrækkelig i udviklingsprojektet hidtil:

*"[J]eg synes ikke, at Bakkegården har været så god til at følge op på det. Det er jo Bakkegården, der har bestemt, at vi skal på de her ting [undervisningsdage m.m.], og at man godt kunne tænke sig at arbejde med det. Men jeg synes ikke, at de på ledelsesplan har været så gode til at minde os om det eller spørge ind til, hvordan det går med det, og om der er udfordringer eller andre oplevelser med det."*

Den vurdering går igen i et andet medarbejderinterview. Denne informant oplever hverken, at ledelsen har haft tilstrækkeligt fokus på lancering eller opfølgning i projektet. Personligt oplever han ikke, at manglende afsat tid har været et problem, men han nævner, at undervisnings- og især praksistræningsdelen har været utilstrækkelig. Kompetencerne i forhold til at virkeliggøre projektets ideer er ikke helt kommet på plads, oplever han.

Den sidste interviewperson med en overvejende negativ vurdering af implementeringsstatus er Bakkegårdsens forstander.<sup>22</sup> Han fremhæver særligt betydningen af to konkrete faktorer, som allerede har været omtalt: Utilstrækkelig prioritering af projektet i ledelseslaget og kompetencemæssige udfordringer i medarbejdergruppen. I forhold til sidstnævnte dimension vurderer informanten, at en del medarbejdere har vanskeligt ved at arbejde med afsæt i skriftlighed – fx knyttet til opstilling af delmål – og, i forlængelse heraf, vanskeligt ved at udvikle planlagte, velbeskrevne og målrettede ungeindsatser. Mere grundlæggende tillægger han det også betydning, at en forholdsvis stor del af bemanningen på Bakkegården – bl.a. som følge af rekrutteringsvanskeligheder – består af medarbejdere uden en socialfaglig uddannelse. Det kan give udfordringer i forhold til at sætte sig selv i spil på en ny måde i en pædagogisk rolle, som indebærer tæt samvær og kontakt. Afrundingsvis peger han på, at Bakkegården som helhed havde gennemlevet en vanskelig periode med mediestorm, forstanderskift osv. i månederne op til interviewet. Efter hans vurdering var dette blot kulminationen på en længerevarende krise:

*"Og så er der jo også det sidste element, der handler om den organisatoriske 'sitren', der har været igennem faktisk ret lang tid."*

Vender man blikket mod de tre informanter, som vurderer implementeringsstatus forholdsvis positivt med afsæt i deres erfaringer fra Bakkegårdsens tre sikrede afdelinger, er der ganske stor forskel på svarene fra de to medarbejderinformanter og den enlige afdelingsleder.

De førstnævnte ser ikke alvorlige implementeringsbarrierer: De oplever, at ledelsesopbakningen er god, og at medarbejdertiden til udviklingsarbejdet kan findes. I et kompetenceperspektiv anerkender begge informanter, at den faglige opgave er udfordrende, men de ser den som håndterlig. Den ene medarbejder berører dog den negative betydning af omfattende vikarbrug, men han peger på, at der i hans afdeling er tale om en problemstilling med aftagende vægt:

*"Lige en tid var der rigtig mange vikarer, og så var det lidt sværere at udfylde de opgaver. Men lige nu ser det meget bedre ud, fordi vi har fået noget fast personale. Der lykkes det lidt mere, og de unge er også meget mere rolige."*

I modsætning til det ovenfor beskrevne bliver flere forskellige implementeringsudfordringer bragt i spil i interviewet med afdelingslederen, uagtet hendes positive vurdering af status på især to af de tre sikrede afdelinger. Hun ser ikke tidsfaktoren som væsentlig, men peger derimod på begrænsninger i kompetencegrundlaget – herunder især knyttet til perioder med langtidssygdom og deraf følgende vikaranvendelse. Hun ser desuden en barriere i, hvad hun ser som manglende fodslag om LFA internt i Bakkegårdsens ledergruppe. Som en sidste faktor fremhæver hun, at Bakkegårdsens rammer – i fredede bygninger – giver færre muligheder for at udvikle aktiviteter med de unge (fx sammenlignet med andre sikrede institutioner i Danmark):

*"[N]oget, der kunne være lettere, var, hvis vi havde flere muligheder. Altså, vi har ikke ret mange aktivitetsmuligheder. Vi har for eksempel ingen hal."*

De to sidste interviewpersoner fra Bakkegårdsens to projektafdelinger oplever som nævnt begge, at implementeringen af indsatsen hænger tæt sammen med den enkelte unges situation og udfordringer. De er enige om, at den nødvendige tid og de nødvendige kompetencer er til rådighed, hvorimod de vurderer ledelsesopbakningen forskelligt. Den ene informant oplever, at den har været god, mens den anden informant giver udtryk for, at den har ladet noget tilbage at ønske.<sup>23</sup>

<sup>22</sup> På interviewtidspunkter var informanten konstitueret i stillingen. Nogle måneder senere overgik han til en permanent ansættelse som forstander for begge Region Sjællands sikrede ungeinstitutioner.

<sup>23</sup> Det skal bemærkes, at den informant, som vurderer ledelsesopbakningen som utilstrækkelig, kommer fra en afdeling, hvor afdelingslederen på interviewtidspunktet havde været syg og meldt i en længere periode.

De er til gengæld enige om at fremhæve betydningen af individuel variation på tværs af medarbejdere som en væsentlig faktor i forhold til, hvor godt LFA-indsatsen lykkes. Det handler, nævner begge, om den grundlæggende motivation for at gå ind i udviklingsarbejdet, men især den ene informant oplever også, at der er stor variation i hvor dygtig hver enkelt medarbejder er til denne type arbejde – hvor let hver enkelt har ved at fange, hvordan man griber denne type indsats an:

*"Jeg tror, at der er vi som mennesker meget forskellige. Og jeg tror, at nogle nemmere kan finde det legende barn i sig. Så der tror jeg, at vi er forskellige. Der er nogle, der vil have nemmere ved det end andre."*

Opsamlende kan man konstatere, at to implementeringsforhold skiller sig ud i interviewmaterialet. For det første peger halvdelen af de ti informanter på utilstrækkelig ledelsesopmærksomhed, som en væsentlig faktor i den første del af projektforløbet. Gruppeinterviewet med udvalgte ledere giver et indblik i den bagvedliggende dynamik: Flere afdelingsledere har oplevet, at processen har været topstyret af den daværende forstander til skade for engagement og medejerskab i mellemledergruppen. En afdelingsleder siger fx:

*"For mig starter det et helt andet sted, hvis vi taler om udfordringerne, hvor de er henne. Det er hele beslutningen om, at nu skal hele det her projekt sættes i gang. Det er i hvert fald besluttet, før jeg kom, så jeg ryger selvfølgelig bare ind i det. Men hele den proces har været meget lukket, som jeg har forstået det. Det er ikke dybest set noget, der har været ønsket, som jeg opfatter det."*

For det andet tematiserer halvdelen af informanterne på forskellig vis svagheder i kompetencegrundlaget hos givne medarbejdere. Flere fremhæver sammenhængen med rekrutteringsproblemer og vikaranvendelse, og dette tema er også centralt i medarbejdergruppeinterviewet:

*Informant 1: "Jeg har arbejdet alene, faktisk, med nye vikarer hele tiden. Så der har ikke været den der ro på afdelingen, til at jeg kunne hanke op i mig selv og gøre noget ved det i samarbejde med mine kollegaer. Det har været umuligt."*

*Informant 2: "Så er det også op ad bakke."*

*Informant 3: "Det genkender jeg fuldstændigt, det du siger. Jeg er også stort set alene med vikarer, hver gang jeg er her."*

*Informant 1: "Det er svært at få det der samarbejde og samspil. Og sikre at andre kollegaer følger op på det, man har lavet."*

I forbindelse med både leder- og medarbejdergruppeinterviewene peger flere informanter desuden på, at de eksempler m.m., som blev brugt i undervisningen indlagt i projektets første del, i høj grad savnede genkendelighed set i forhold til Bakkegårds målgruppe til skade for udbyttet.

### **Specifikke implementeringselementer**

I forbindelse med implementeringstemaet kom vi også ind på nogle specifikke elementer i implementeringen – herunder især Bakkegårds implementering af scorings- og analyseværktøjet Neuroaffektiv Analyse samt brugen af test- og læringskort i forbindelse med indsatsafprøvninger (se afsnit 4.2 ovenfor).

På interviewtidspunktet var en del medarbejdere blevet undervist i og certificeret til at anvende *Neuroaffektiv Analyse*, ligesom afdelingerne var begyndt at bruge redskabet til at score deres unge med. Det foreløbige indtryk er positivt. Ni ud af ti informanter vurderer redskabet som fagligt meningsfuldt og nyttigt. En medarbejder siger fx:



*"[I] forhold til den analyse man har lavet, så står der også til allersidst nogle eksempler på, hvordan man kan arbejde, og hvad der ville være godt. Så jeg synes, det giver god mening."*

Anvendelighed og meningsfuldhed er gennemgående begreber i interviewene, men en afdelingsleder fremhæver også, at scoringerne og den analytiske ramme giver et værdifuldt fælles begrebsligt og forståelsesmæssigt grundlag:

*"Noget af det, der kan være godt ved det, er, at hele kollegaskabet får et fælles sprog omkring, hvordan vi arbejder med de her [neuroaffektive] udfordringer. Til at kunne forstå dem og sådan noget."*

Den afdelingsleder, som på interviewtidspunktet havde ledelsesansvar for alle Bakkegårdsens tre sikrede afdelinger, giver udtryk for, at det havde været en belastning at score alle afdelingernes unge i den første fase af implementeringen, men hun er samtidig enig i den positive vurdering af anvendeligheden – især i den aktuelle fase, hvor det kun var afdelingernes nyankomne og udskrevne unge, som skulle scores.

En af medarbejderne oplever, at selve certificeringskurset var lidt skævt, for så vidt angår de anvendte eksempler m.m., som lå langt fra Bakkegårdsens målgruppe. Hun og en række andre informanter fremhæver dog, at Neuroaffektiv Analyse giver øget skarphed i udvikling og evaluering af indsats for den enkelte ung. Med en anden medarbejders ord:

*"Vi bruger det jo som redskab, når vi får nye unge ind, efter ca. 14 dages tid. Hvem har vi lige med at gøre, og hvilke oplevelser har vi haft? Hvor kan vi ligge henne i forhold til den indsats, vi kan gøre for at hjælpe det her unge menneske? [...] Og så scorer vi dem igen, når de er flyttet herfra, og så kan man se, om de har rykket sig og på hvilke parametre."*

En enkelt af interviewpersonerne skiller sig dog markant ud i denne sammenhæng. Han oplever ikke, at man på hans afdeling bruger scoringsresultaterne til noget, og deres anvendelighed er heller ikke indlysende for ham som medarbejder:

*"Det ved jeg simpelthen ikke, hvad vi bruger til. Andet end at vi to gange har haft ham, der står for det, herude, og så har vi scoret vores unge mennesker. Og hvad jeg så bruger det... Hvad vi bruger det til? Vi bruger det ikke til noget. Sådan ser jeg det."*

I interviewene spurgte vi også til, hvilke mulige udfordringer informanterne ser i forhold til at lykkes med implementeringen af Neuroaffektiv Analyse.

Interviewpersonerne fremhæver en række faktorer, som skaber nogle forbehold. Herunder især, at implementerings- og læringsprocessen vil tage tid – der er brug for tålmodighed – og at afdelingernes særlige forhold spiller ind. På projektafdelingerne kan der i lange perioder være få unge at 'øve sig på', og på de sikrede afdelinger har en del unge så kort ophold, at scoringernes validitet kan blive tvivlsom. En enkelt medarbejder rejser også spørgsmålet om, hvorvidt det faglige uddannelsesniveau har betydning:

*"Nu er jeg jo også uddannet pædagog og skal huske, at der er nogen, der ikke er uddannede. Giver det mening for dem? Det skulle man måske have mere fokus på, så man har alle med."*

I forbindelse med medarbejdergruppeinterviewet var flere informanter enige om at fremhæve særligt én kompetencemæssig udfordring: At omsætte scoringen til en målrettet, tilpasset indsats for den pågældende ung.

Sluttelig nævner en afdelingsleder, at overførselsværdien af et scoringsresultat kan overvurderes; der er til tider meget 'støj' i den enkelte unges liv, og en scoring er i den forstand et øjebliksbillede.

Uagtet alle disse forhold ser informanterne generelt positivt på udsigterne til, at Bakkegården, med den rette vedholdenhed, vil kunne lykkes med at implementere redskabet i det daglige arbejde med de unge.

Den enlige informant med en negativ vurdering af selve redskabet skiller sig meget naturligt også ud på dette punkt. Ifølge ham er problemet, at scoringerne ikke viser noget, han og kollegerne ikke vidste allerede, og at implementeringsarbejdet derfor ikke kan trække på den nødvendige oplevelse af meningsfuldhed og motivation.

Vi spurgte som sagt også til erfaringerne med brug af *test- og læringskortet* som afsæt for indsatsafprøvninger. Det var primært et tema i de tre interview med afdelingsledere, som har de bedste forudsætninger for at udtale sig mere overordnet om denne del af projektet.

Alle tre informanter tegner på forskellig vis et billede af, at praksisafprøvningskerne er oplevet som ganske udfordrende i perioden. En enkelt siger dog, at arbejdet med test- og læringskortet har været med til at løfte bevidstheden om indsatsens fokus på afdelingen. De to øvrige fremhæver til gengæld betydningen af uventede ændringer i præmisserne for arbejdet med de unge. I ét tilfælde havde den unge midt i afprøvnningen modtaget en dom til afsøning, som ændrede rammebetingelserne for afprøvnningen; i et andet skiftede den medarbejder, som var udpeget som tovholder, til en anden afdeling, og dernæst forlod den unge sågar afdelingen.

Interviewene rummer eksempler på, at selve det faglige arbejde med at planlægge, beskrive og dernæst gennemføre en målrettet indsatsafprøvning har udfordret ledere og medarbejdere. På spørgsmålet om, hvorvidt denne opgave har vist sig svær, siger en informant:

*"Ja, for vi ser det på forskellige måder, tror jeg. Og jeg tror, vi skal blive lidt mere skarpe på, hvad det er, vi skal gøre, når vi sætter en aktivitet i gang, og hvad vi fik ud af det. Der er nogle af os, der bare gerne vil hen til at lave aktiviteten, og 'hvad skete der så?'"*

Her er det værd at bemærke, at flere medarbejderinformanter af egen drift kom ind på temaet i interviewene. Især én medarbejder fremhæver arbejdet med skriftlighed før, under og efter afprøvningskerne. Der har været aktiviteter, som umiddelbart matcher forventningerne til projektets fokus – i hvert fald på nogle af afdelingerne – men tilsyneladende ikke så velplanlagte og -dokumenterede, som det var ambitionen. Med hendes ord:

*"Vi har jo implementeret læringskortet i vores delmål, som vi evaluerer på hver dag. Eller som vi skal evaluere på hver dag, men ikke altid får gjort. Jeg ved, at vi gør tingene, men at få skrevet det ned...? Jeg ser jo ofte, at nogen står og leger."*

I et andet interview fremhæver en afdelingsleder, at han ikke har set den forventede overførselsværdi til andre situationer end selve afprøvningsaktiviteten, eksempelvis hvad angår den unges evne til følelsesmæssig selvregulering. Det fremgår dog også af interviewet, at arbejdet med afprøvningskerne i praksis ikke har fyldt så meget på afdelingen.

Set under ét afspejler alle interviewene, at indsatsafprøvningskerne har været udfordrende. De fleste informanter oplever, at udbyttet har været beskedent, og disse interview tyder desuden på, at afprøvningskerne ikke har været gennemført så intensivt som håbet ved projektstart. En enkelt interviewperson ser dog værdi i processen, og giver udtryk for, at hendes afdeling også vil arbejde med afprøvninger fremover.

## 6.2 Faglig status

Som det var tilfældet i forbindelse med baseline-runden, spurgte vi til informanternes oplevelse af, i hvor høj grad tre centrale nøgleord i projektet kan siges at beskrive informantens arbejdsmæssige dagligdag i perioden op til interviewet. Ligeledes spurgte vi til status i

forhold til afdelingernes evne til at se, forstå og møde den enkelte ung, som vedkommende er. Vi behandler disse temaer i de to følgende underafsnit.

### *Beskrivende nøgleord*

I forhold til det første nøgleord – **omsorg** for de unge – er der en meget høj grad af kontinuitet med første runde interview. Alle vores informanter oplever, at omsorg står centralt i indsatsen for de unge på Bakkegården. På en skala fra ét til ti sætter de fleste det til otte eller ni. Samtidig giver næsten alle udtryk for, at dette kendetegn ved indsatsen ikke er noget nyt – arbejdet med LFA har altså ikke som sådan gjort en forskel på dette punkt. Med en afdelingsleders ord:

*"[D]et er ikke noget nyt. Sådan har det været i de 21 år, hvor jeg har været her. Når vi modtager dem, så er vi... fordi det er børn, der er i krise af en eller anden art."*

Det er netop gennemgående i interviewene, at de unge typisk ankommer til Bakkegården på baggrund af alvorlige begivenheder, og at de i mange tilfælde ikke kan trække på kvalificeret forældre støtte og -omsorg.

Flere interviewpersoner er inde på, at variation i ungegruppen spiller ind – indimellem har de unge mindre behov for egentlig omsorg. Det er heller ikke alle medarbejdere, der har lige let ved at gå ind i den meget tætte omsorgsopgave. Dette er dog undtagelser fra det generelle billede i interviewene: At yde de unge den omsorg, de har behov for, er medvirkende til at løfte indsatsen på Bakkegården til noget andet og mere end fastholdelse og 'opbevaring'.

Når det kommer til det **legende samvær** med de unge, vores andet nøgleord, er billedet derimod ikke entydigt. Der er tegn på, at det især er på de sikrede afdelinger, den legende tilgang har fået fodfæste. Tre af de fire informanter med denne tilknytning tilskriver legende aktiviteter væsentlig betydning i dagligdagen (7-8 eller derover på 1-10-skalaen). Alle tre vurderer samtidig, at denne måde at være sammen med de unge på er kommet til at fylde mere på afdelingerne undervejs i projektet, og at det sker på en mere pædagogisk kvalificeret måde. En afdelingsleder siger:

*"Nu ser vi pædagogisk på det, og vi bruger aktiviteten til at finde den unge, mere end vi nogensinde har gjort, og det synes jeg har været en kæmpe øjenåbner, for vi har bare spillet, du ved, ligesom derhjemme i familien. Nu bruger vi det også pædagogisk."*

For en enkelt medarbejder fra de sikrede afdelinger står legende samvær dog mindre centralt. Hun sætter det til fire på skalaen, og henviser til betydningen af, at afdelingen havde haft stort behov for vikardækning i perioden, hvorfor hun som fastansat føler sig henvist til en rolle som den ansvarlige 'praktiske gris'.

Vender man blikket mod de resterende afdelinger (inklusive projektafdelingerne), er der en del variation i vurderingerne. De to interviewede afdelingsledere tilskriver på den ene side det legende samvær relativt ringe betydning. Især den ene af dem giver en klar vurdering:

*"Der er jo masser af aktivitet i samværet med den unge, men hvad drejer aktiviteten sig om? Det er jo ikke leg og sådan nogle ting. Det er jo unge mennesker, voksne mennesker. Det drejer sig om at få dem til at trives ordentligt og passe deres ting, de præmisser de er underlagte fra Kriminalforsorgen, så de ikke ryger i spjældet."*

Han vurderer, at status er tæt på ét på skalaen, i og med at det i hans øjne ikke er en brugbar interaktionsform for medarbejdere eller unge.

På den anden side tegner de tre medarbejdere – herunder en medarbejder fra samme afdeling som den ovenfor citerede afdelingsleder – et lidt mere positivt billede. Én af dem sætter

det til 6-7 på skalaen og fremhæver konkurrencer, spil m.m. som vigtige rammer for det legende samvær. Han vurderer samtidig, at dette er kommet til at fylde lidt mere på afdelingen i perioden. De to andre medarbejdere (fra hver sin projektafdeling) oplever, at vurderingen varierer med de unges situation og forudsætninger. I nogle tilfælde giver det legende samvær god mening, i andre tilfælde er det ikke muligt. Én af dem sætter det til 5-6 på skalaen, når det er bedst; den anden oplever ikke at kunne sætte et entydigt tal på. Ingen af dem deler dog afdelingslederens afvisende holdning.

Til slut skal det nævnes, at den på interviewtidspunktet nykonstituerede forstander giver udtryk for en forholdsvis negativ vurdering af status, dog med forbehold for hans korte tid i forstanderrollen. Han giver bl.a. udtryk for en bekymring for, at der kan være sket en 'afkobling' mellem projekt og medarbejdergruppe som følge af, at bl.a. undervisningen i projektet ikke har haft en optimal målgruppemæssig 'toning' set i forhold til ungegruppen på Bakkegården (i form af anvendte eksempler på legende aktiviteter m.m.).

Også hvad angår det sidste nøgleord, vi spurgte til – planlagte, fagligt målrettede **mødeøjeblikke** med de unge – giver vores ti informanter meget varierende vurderinger. Seks svarer, at denne type indsats fylder ganske meget, herunder tre personer fra de sikrede afdelinger og tre fra de resterende afdelinger (der var både ledere og medarbejdere i begge undergrupper). Afdelingslederen for de sikrede afdelinger siger fx, at planlagte, målrettede mødeøjeblikke er kommet til at fylde en del mere på hendes afdelinger undervejs i projektet:

*"Ja, altså, det er blevet mere struktureret, for førhen var det bare leg og sjov og ballade og uden nogen egentlig opdagede det. Så der lå det nok nede på en 3-4 stykker. Nu ligger det på 7-8-9 stykker synes jeg."*

Interviewene med to medarbejdere fra hver sin af de tre sikrede afdelinger underbygger denne vurdering. De fremhæver, at indledende observationer og screeninger typisk omsættes i planlagt indsats for den enkelte ung, og at denne arbejdsform er kommet til at fylde mere i kraft af udviklingsprojektet. Begge sætter det til otte på vores skala fra ét til ti.

Fra de resterende afdelinger var der som sagt også tre informanter, der tilskriver dette nøgleord stor beskrivende værdi, herunder to afdelingsledere og en medarbejder. De to afdelingsledere har begge et mere eller mindre stort forbehold over for tankegangen i LFA. Når de faktisk begge tillægger nøgleordet stor beskrivende værdi (den ene siger 7-8, den anden blot "højt på skalaen") er det derfor ikke med henvisning til udviklingsprojektet. Den planlagte indsats er ikke noget nyt, og når informanterne beskriver den nærmere, taler de ikke tydeligt ind i den neuroaffektive tilgang eller i tanken om det legende samvær. En af dem siger eksempelvis:

*"Jamen, der arbejder vi jo meget hen imod altid at få noget udvikling i gang på forskellige måder [...] I hvert fald hvis man tager det hele med. At man får en praktik i gang; at man hjælper dem med et tværfagligt møde eller sådan noget. Så vil jeg sige, at vi er deroppe omkring."*

Den anden afdelingsleder har en nært beslægtet vurdering, men tilføjer dog, at implementeringen af scoringsredskabet Neuroaffektiv Analyse tegner til at kunne give et løft til dette arbejde fremover. Den tredje informant i undergruppen – en medarbejder fra en af projektafdelingerne – har et perspektiv, som minder om de to afdelingslederes: Planlagt indsats fylder meget (i skalaens "høje ende"), men primært med afsæt i den kommunale handleplan og de afledte delmål – ikke som et resultat af udviklingsprojektet.

Interviewene med en gruppe på tre medarbejdere fra tre forskellige afdelinger adskiller sig fra de vurderinger, vi præsenterer ovenfor, ved at tilskrive nøgleordet svagere beskrivende værdi. Det gør de dog med forskellige begrundelser. En medarbejder fra en sikret afdeling peger primært på, at andre forhold fylder og til tider fortrænger arbejdet med den planlagte, målrettede indsats:

*"Det synes jeg måske, at vi lidt har glemt i vores hverdag. Det synes jeg ikke, at vi arbejder så meget med, hvis jeg skal helt ærlig."*

Hun betoner her konsekvenserne af vikaranvendelsen på afdelingen, som bl.a. står i vejen for, at hun selv kan prioritere den planlagte indsats. Hun sætter det dog til "et sted i midten" på vores skala.

En medarbejder fra en af projektafdelingerne giver som udgangspunkt en endnu lavere vurdering af nøgleordets beskrivende værdi (fire på skalaen), men hun fremhæver samtidig, at tendensen aktuelt er positiv. Hun henviser her til brugen af redskabet Neuroaffektiv Analyse, som på interviewtidspunktet stadig var noget nyt på afdelingen, men som var ved at få bedre fodfæste.

Den sidste medarbejder i denne undergruppe kommer fra Bakkegårdsens åbne afdeling. Han anerkender, at det i princippet er muligt at arbejde med individuelt målrettet, planlagt indsats på afdelingen, men tilføjer at han personligt har meget beskeden erfaring med det. Især fremhæver han, at det er svært at få tanken om den individuelt målrettede, planlagte indsats til at gå op med rammerne for dagligdagen:

*"Jeg kan godt genkende det fra undervisningen [kursusdagene i den første del af projektet]. Hvad skal jeg svare til det? Jeg kan huske, hun [underviseren] talte meget om, at kontakten skulle foregå én-til-én i de her mødeøjeblikke. Det kan være vanskeligt på den afdeling, jeg er på [...] Så meget én-til-én er vi ikke. Det kan vi sagtens være nogle gange, men det blander sig hele tiden. Man omgås hinanden. Og det kan jeg se problemet i. Eller udfordringen i, hvis det skulle foregå én-til-én og mere planlagt, de her mødeøjeblikke."*

Informanten nævner dog også, at en begrænsning kan være de kommunale handleplaner, som kan sætte ganske snævre rammer for, hvilken indsats afdelingen kan iværksætte for den enkelte ung.

Vores sidste informant, den konstituerede forstander, oplever at mangle viden om, hvor meget mødeøjeblikke fylder på interviewtidspunktet. Han understreger dog, at det planlagte, professionelle og strukturerede møde med den enkelte ung bør være et absolut nøglepunkt i indsatsen på Bakkegården, givet målgruppens kompleksitet og udfordringer.

Afrundingsvist skal det nævnes, at mange af vores informanter umiddelbart havde vanskeligt ved at sætte en præcis betydning på begrebet "mødeøjeblik" også i forbindelse med midtvejsinterviewene. Fem informanter har således varierende bud på udlægninger, som ligger et stykke fra den forståelse af begrebet, der er sat i spil i udviklingsprojektet. Andre var mere usikre på betydningen. De vurderinger, vi præsenterer ovenfor, er fremsat efter at intervieweren har forklaret projektets fortolkning: At "mødeøjeblik" henviser til det planlagte, målrettede faglige samvær med den enkelte ung funderet i en neuroaffektiv tilgang.

I forbindelse med det medarbejdergruppeinterview, vi gennemførte i forlængelse af de individuelle interview, blev spillerummet for denne type mødeøjeblikke drøftet ganske indgående. De fleste af de seks deltagere fokuserede her overvejende på de begrænsninger og vanskeligheder, de oplever i den forbindelse. Sammenholdt med den tøven og de forbehold, der lå i en del af de individuelle interview, indikerer materialet som helhed, at det er ganske udfordrende at indfri den faglige ambition om at skabe planlagte, neuroaffektivt funderede mødeøjeblikke med de unge.

### *Forståelse af og krav til de unge*

Som det var tilfældet i forbindelse med baseline-interviewene, er det gennemgående også i denne interviewrunde, at vores informanter generelt giver en positiv overordnet vurdering af personalets evne til iagttagelse og forståelse af de unge. En medarbejder fra en af projektafdelingerne siger det tydeligt:

*"Det synes jeg, vi lykkes godt med. Det er meget individuelt og slet ikke det samme, vi laver for de forskellige unge. Jeg synes, vi er ret gode til at se de unge og lytte på, hvad de har behov for."*

En række andre informanter formulerer sig i lignende termer. Og som det var tilfældet i første interviewrunde, understreger adskillige informanter også, at dette langt fra er noget nyt – de ser således ikke nogen forbindelse mellem udviklingsprojektet og dette aspekt af fagligheden på Bakkegården.

Enkelte informanter nævner, at man må nuancere vurderingen med tanke på de forskellige unge – fx vil ikke alle nødvendigvis opleve sig set og forstået i lige høj grad på et givet tidspunkt – men især én informant påpeger, at dette bl.a. kan have sammenhæng med den enkelte ungs aktuelle problembillede i lige så høj grad som med kvaliteten af fagpersonernes iagttagelse og forståelse af vedkommende. Samlet set tegner også midtvejsinterviewene et billede af, at sidstnævnte er en faglig styrkeposition på Bakkegården.

Lidt mere blandet er billedet i forhold til at stille det rigtige niveau af krav til den enkelte ung med afsæt i en fagligt funderet iagttagelse – som det i øvrigt også var tilfældet i forbindelse med baseline-interviewene.

Flere informanter, herunder både ledere og medarbejdere, ser dette som en styrke i indsatsen på stedet. En medarbejder fra en af projektafdelingerne forklarer det således:

*"Det kan man se ved, at vi lykkes med nogle af de krav. De unge kan være i det og kan leve op til de krav, vi stiller. Er der en dårlig periode, så kan de godt... – men der træder man så selv et skridt tilbage og er lidt mere åben eller får det drejet, så det passer bedre til den periode, de er i."*

Vi bad vores informanter give konkrete eksempler på, at personalet lykkes med en tilpasset kravsætning. Fællesnævneren i de forskellige eksempler, vi fik, er generelt, at en ung på Bakkegården har været i en fastlåst situation knyttet til netop kravsætning (fx i forhold til døgnrytme, rengøring og andre praktiske opgaver osv.), men hvor personalet er lykkedes med at åbne op for et konstruktivt samspil ved at tilpasse tilgang og krav, på en måde som gør det muligt for den unge at 'sænke paraderne'. Her er et eksempel fra en medarbejder:

*"Vi havde en ung, der havde vendt op og ned på nat og dag. [...] Der endte vi med at få ham op om morgenen, ved at aftale, at vi tømte opvaskeren, fordi det hurtigt blev uoverskueligt for ham at stå op til. Så han skulle bare sætte sit service ned, inden kl. 12. [...] Han kan være i det, og han kan magte det. Han har lige et godt tidsrum til kl. 12, og det har gjort, at han er blevet bedre til at stå op om morgenen."*

Andre informanter giver dog en mere forbeholden vurdering på dette punkt. En medarbejder fra en sikret afdeling siger fx:

*"Det kunne man måske godt blive lidt bedre til. [...] [D]er er ikke et program, der er skræddersyet til at hjælpe dem mest muligt; til at finde ud af, hvordan man arbejder bedst med dem. Det gør vi ikke."*

Hun (og andre fra de sikrede afdelinger) fremhæver dog samtidig, at betingelserne på en sikret afdeling – herunder især nødvendigheden af at behandle de unge ens med tanke på afdelingens formelle og uformelle spilleregler og de unges retfærdighedsfølelse – sætter grænser for, hvor skræddersyet tilgangen til den enkelte ung kan være. En medarbejder fra en anden afdeling vurderer til gengæld mere entydigt, at der her ligger en faglig og kompetencemæssig udfordring for Bakkegården: "[E]t er, at man kan se, høre og forstå. Et andet er, hvad man skal gøre ved det." Samme informant gav et konkret eksempel på, hvordan dette kan give sig udtryk:

*"Vi har haft en ung mand ude et sted, hvor de skulle passe heste. Det blev ikke til noget. Det var ingen succes, og han ringede og sagde, at han gerne ville hjem, nærmest lige da vi havde sat ham af. [...] Det er vel en eller anden overvurdering af, hvad han kunne klare og trives i."*

I interviewet med den konstituerede forstander fremgår det, at netop evnen til at omsætte iagttagelser af de unge til den indsats og tilpassede kravsætning, som bedst understøtter den enkelte ungs udvikling, efter hans vurdering er et område, hvor Bakkegården kan løfte sig. Han siger bl.a. følgende på baggrund af sine første måneder i forstanderstolen:

*"Jeg tror ikke nødvendigvis, at der har været det her udviklingsblik på. Jeg tror meget, det har handlet om, hvordan vi laver en god dag, og ikke så meget om, hvad individet har brug for af stimuli, eller hvilken støttefunktion den unge har brug for i forhold til at kunne tage det næste skridt."*

### 6.3 De unges perspektiv

Dette afsnit er baseret på vores midtvejsinterview med fem unge fra fire forskellige afdelinger gennemført i april 2023 (fire drenge og én pige). De to unge fra samme afdeling blev efter eget ønske interviewet sammen. De unge er udvalgt ud fra samme primære hensyn som ved baseline-runden: Spredning på afdelinger samt hensyn til den unges parathed til at deltage. Desuden var det et hensyn, at der ikke måtte være tale om gengangere fra baseline-interviewene. I det følgende præsenterer vi tendenserne i interviewene fordelt på fem forskellige temaer fra *trivsel* over *aktiviteter* til de unges *drømme og ambitioner*.

#### *Trivsel*

De unge vurderer generelt deres ophold på Bakkegården ganske positivt i midtvejsinterviewene. I den forstand tegnes et billede af de unges trivsel, som minder meget om baseline-interviewene. Én ung siger eksempelvis: "Det er faktisk okay, i forhold til hvorfor man er endt her". En anden beskriver det således:

*Interviewer: Hvordan synes du om at være her på Bakkegården?*

*Ung: Godt. Det er hyggeligt.*

*Interviewer: Hvad er godt ved det? Kan du sige det?*

*Ung: Relationerne til pædagogerne, og også til de unge.*

En tredje ung, som på interviewtidspunktet allerede havde haft et længerevarende ophold på stedet, forklarer dog, at det for ham har taget tid at falde til:

*"Det kan være svært, lige når man kommer. [...] I starten kan det være svært at indrette sig på nye forhold og nye mennesker, men jo ældre man bliver, og jo længere tid man bor her, des bedre kan man kommunikere og trives her."*

De fem unge tegner bestemt ikke et glansbillede af deres ophold, men med delvis undtagelse af den sidste ung, vi citerer ovenfor, beskriver de overvejende oplevelsen af at være anbragt på Bakkegården i positive termer.

På vores spørgsmål om, hvad der kan gøre en dag på Bakkegården god, fremhæver de unge især to ting: For det første nævner de fleste på forskellig vis samværet med personale og de øvrige unge på afdelingen. En enkelt ung forklarer dog, at det i den forbindelse har en betydning, hvordan unge- og voksengrupperne er sammensat på et givet tidspunkt:

*"Det kommer meget an på eksempelvis det hold personale, der er på arbejde. Hvis der er et godt hold personale på arbejde, og det er nogle af de gange, hvor*

*der er mange unge på afdelingen, så er man eksempelvis ude og grille og spille fodbold."*

For det andet lægger flere – herunder den ung vi citerer ovenfor – vægt på, at der sker noget; at der er nogle gode og sjove aktiviteter. Med en anden af de unges ord:

*"En god dag er lidt ligesom nu. Jeg har overskud til at tage ud og cykle, i stedet for bare at køre op og handle, og gå hjem og lukke døren og sidde og spille computer en hel dag. Det er jo at komme ud og nyde det og lave en aktivitet."*

Spørger man omvendt til, hvad der kan gøre en dag mindre god, nævner et par af de unge tilsvarende at en, i deres øjne, mindre gunstig personalesammensætning spiller ind. Svarene er dog ganske nuancerede her. De unge nævner fx, at det kan spille ind, hvis man får en negativ besked udefra (fx vedrørende familie eller venner), og at man også nogle gange kan være i dårligt humør uden en ydre årsag. To fremhæver desuden, at kedsomhed kan være en faktor – når der intet sker på afdelingen.

Vi spurgte til, om de unge oplever, at personalet på Bakkegården har en god forståelse for dem og deres situation. To af de fem interviewpersoner vurderer, at de fleste af de voksne er gode til at sætte sig ind i de unges situation og udfordringer. Én af dem ender med at svare, "[d]et er faktisk nok dem alle sammen, fordi de er lyttende og forstående," efter at have tænkt sig lidt om.

De resterende tre unge tegner et mere blandet billede, hvor svaret afhænger af den enkelte medarbejders indstilling og tilgang. Én af de unge tillægger det fx stor betydning, hvad den pågældende medarbejders egen baggrund er:

*"Nogle af dem kan [forstå de unge], og så er der andre, der ikke burde være pædagog. [...] De siger, at de kan sætte sig ind i, hvordan det er; sætte sig ind i og forstå, hvordan det er. Men i sidste ende så kan de ikke, for det er ikke dem, der sidder her. [...] det er svært, hvis man ikke har været inde at sidde."*

Flere af de unge er i det hele taget opmærksomme på betydningen af hver enkelt af de voksnes egen livserfaring, men ikke alle deler synspunktet fra citatet ovenfor. Én oplever tværtimod, at det er en fordel, at de voksne har forskellig baggrund:

*"Nogle af dem har også siddet samme sted, som vi har, men nogle af dem har ikke. Så dem skal man lige, sådan... Derfor er det godt, at der er lidt af hver slags."*

Uagtet de ovennævnte forskelle på tværs af interviewene indikerer de unges svar generelt, at netop personalets evne til at se og forstå den enkelte ung, som vedkommende er, har væsentlig betydning for oplevelsen af trivsel som anbragt på Bakkegården.

## **Relationer**

Et vigtigt tema i interviewene var hver enkelt af de unges relationer til de øvrige unge og voksne på deres afdeling og på Bakkegården som helhed.

Indledningsvist spurgte vi til, om de unge oplever at kunne stole på nogen på Bakkegården. Det bekræfter fire af de fem. Alle fire oplever at kunne have tillid til bestemte unge såvel som voksne på Bakkegården. Der fremgår, at det kan gå lidt op og ned, i takt med at unge- og voksengrupperne skifter, men alle svarer, at de har mindst én ung eller voksen, som de har stor tillid til på interviewtidspunktet.

Den femte interviewperson beskriver derimod ikke sine relationer på Bakkegården som præget af egentlig tillid: "Nej, jeg har ikke nogen herinde, jeg snakker privat med. Jeg snakker kun med min far om alting. [...] jeg stoler kun på mit kød og blod."



I dette lys er det ikke overraskende, at fire af de unge svarer, at de har en god relation til en eller flere voksne på Bakkegården, mens den femte kun oplever at have forholdsvis overfladiske relationer til personalet. Tre af de fire med gode voksenrelationer understreger dog, at det kun er nogle af medarbejderne de har den form for forhold til:

*Ung 1: "I starten kunne jeg godt mærke, at der var nogen, hvor jeg lige skulle se, hvordan de reagerer, når man gør sådan-og-sådan. Men efterfølgende har man fundet ud af, at 'ham der skal man i hvert fald ikke chit-chatte til'. Nej, jeg er ikke bange for nogen af dem. Men jeg vil sige, at..."*

*Ung 2: "Der er nogle af dem, vi bedre kan lide end andre."*

I interviewene kom vi også ind på, om de unge oplever konflikter med de voksne. Én af de unge havde i høj grad oplevet det i starten af sin anbringelse (på sikret afdeling) – "Jeg var tit oppe at slås med personalet" – men alle fem nedtoner dette for så vidt angår situationen på interviewtidspunktet.

I det omfang der er konflikter mellem unge og voksne på interviewtidspunktet, forbinder fire af de fem unge det især med en rigid og ufølsom håndhævelse af reglerne på Bakkegården. Generelt skaber interviewene dog ikke indtryk af, at dette er noget, der fylder meget i hverdagen for de unge.

Sluttelig spurgte vi til relationerne med de andre unge. Fire ud af fem oplever at have gode relationer til andre unge på stedet – om end en enkelt af dem betoner, at det for ham kun har omfattet én anden ung i hele hans årelange anbringelse. Den femte ung siger omvendt, at årsagen til, at han lige nu ikke har en god relation til en anden ung, er, at han er alene på afdelingen på grund af udskrivninger. Som helhed giver interviewene indtryk af, at der er gode relationer mellem mange af de unge på Bakkegården. Den ene af de to unge i dobbelt-interviewet syntes eksempelvis at tale på vegne af begge, når han siger, "[a]lle har ligesom noget med alle at gøre, for vi spiser sammen og er på ture sammen og så videre."

Kedsomhed, begrænset plads, få udfoldelsesmuligheder og uforligelige gemytter skaber ind imellem konflikter mellem de unge, men ungeinformanterne lægger samlet set ikke stor vægt på dette. Én af dem formulerer det fx således:

*"Det er ikke noget, jeg har oplevet særligt tit. De fleste har sådan en forståelse af, at vi alle sammen er fanget herinde sammen, så vi prøver bare at få det bedste ud af det."*

## Aktiviteter

Vi bad de unge fortælle om, hvad deres dage går med på Bakkegården. De fortæller om forskellige aktiviteter – gennemgående eksempler er TV, computerspil og andre spil samt ind imellem fodbold og anden sport – men interviewene skaber generelt indtryk af, at kedsomheden aldrig er langt væk. En ung siger eksempelvis:

*"Både for mig og andre, jeg har set igennem tiden, går det meste af dagen bare med at se TV eller sove. Bare dræbe tiden. For der er ikke mange aktiviteter. Der er kommet lidt flere med tiden. Så er der bordtennis, og der er kommet nogle computere og sådan noget. Og ellers fodbold om sommeren."*

De to interviewede unge fra Bakkegårdens åbne afdeling synes at være de af de fem unge, som er mindst berørt af kedsomhed og en oplevelse af kun at have adgang til få og ensformige aktiviteter. Det er umiddelbart ikke så overraskende i lyset af, at de unge i åbent regi bl.a. har mulighed for at få udgang og deltage i uddannelse uden for Bakkegården.

De tre øvrige unge siger måske nok, at de ting, de faktisk kan tage sig til, kan fungere som adspredelse, men det samlede indtryk er, at især nogle af de unge meget gerne ville have adgang til mere afvekslende og udfordrende aktiviteter på Bakkegården.

I forlængelse af ovenstående kom vi ind på, om de unge oplever at have indflydelse på, hvad der sker i dagligdagen. Alle fem unge bekræfter sådan set, at de har mulighed for at komme med forslag til aktiviteter på afdelingen – fx i forbindelse med ungemøder. Men det er meget forskelligt, hvad de oplever, der kommer ud af dette. Én ung siger fx, at der er gode muligheder for at få realiseret konkrete forslag inden for visse rammer. En anden ung tilslutter sig dette, men tilføjer, at det reelt ikke er et ønske for ham:

*"Jeg kunne godt foreslå noget, men jeg gør det ikke, for jeg er ikke så meget for de der aktiviteter. Jeg er en meget lukket person. [...] inden jeg røg ind at sidde, var jeg et helt andet menneske. Jeg var meget åben og naiv, kan man sige. Troede på næsten alt."*

De tre øvrige unge fremhæver til gengæld på forskellig vis, hvad de oplever som væsentlige begrænsninger på, hvor stor deres faktiske indflydelse er. En ung fortæller:

*"[V]i har nogle ungemøder engang i mellem, hvor vi kommer med nogle idéer til, hvad vi kan. Men meget af det bliver skudt ned på højere niveauer. Vi har eksempelvis gerne villet have Netflix i et stykke tid, men det har vi ikke kunnet få endnu. [...] En gang imellem handler det om penge. Andre gange handler det om... Eksempelvis ville vi gerne have et poolspil, men der kan folk bruge de der kugler som våben."*

De to øvrige unge kommer med andre eksempler på, hvad de oplever som en restriktiv behandling af de unges forslag fra personale og ledelse på Bakkegården.

Samlet skaber interviewene et indtryk af, at inddragelsen af de unge i udviklingen af aktiviteterne på de enkelte afdelinger ikke har stor betydning for bredden og sammensætningen af aktiviteter i det daglige – af flere forskellige årsager.

### *Neuroaffektiv mestring*

I lyset af udviklingsprojektets fokus har vi stor opmærksomhed på de unges oplevede evne til følelsesmæssig selvregulering og til at navigere i sociale sammenhænge.

Vi spurgte således til, hvad de unge typisk gør, hvis de oplever at have en konflikt, være i dårligt humør eller have en dårlig dag. Med en enkelt undtagelse svarer vores interviewpersoner, at de forsøger at trække sig rent fysisk og søge adspredelse (se TV, høre musik, sove eller lignende). Én siger fx, "jeg går nedenunder. Kommer væk fra stedet. Ellers, hvis jeg ikke når det, så går det galt." Det er tydeligt i flere af interviewene, at de unge kan have svært ved at håndtere denne type udfordringer på anden vis.

Én af de unge siger dog, at hun – hvis der er tale om en konflikt – vil forsøge at løse op for situationen rent socialt: "Enten tager jeg fat i en af de unge eller pædagogerne. Og prøver så at få snakket om det." De to unge fra dobbeltinterviewet fremhæver tilsvarende deres indbyrdes relation som en undtagelse fra det generelle mønster: Når de har en indbyrdes konflikt, søger især den ene af dem efter begges udsagn normalt at få løst op for situationen ved at række hånden frem. Det er dog også tydeligt ud fra interviewet, at det ikke er det typiske mønster for nogen af dem i forbindelse med konflikter med andre unge eller voksne.

En anden af de unge oplever selv at have fået en mere moden tilgang til konflikter og svære situationer undervejs i sit ophold på Bakkegården:

*"Før i tiden var det svært [på sikret afd.]. Der endte det altid med magtanvendelse. Jeg var meget voldelig og aggressiv. [...] Efter jeg er kommet her [på projektafdeling] og er blevet ældre, der løser jeg det meget mere ved at gå ind på mit værelse og sætte mig og høre musik eller spille. Eller gå en tur og trække noget luft."*

Et andet sted i interviewet forklarer han uddybende, at en vigtig faktor i denne forbindelse er en erkendelse af, at han risikerer at blive flyttet til en sikret afdeling igen, hvis han skejer ud: "lige så snart man bliver sur, så tænker man 'nåh nej' og så ind på værelset og slå lidt i puden eller et eller andet."

### *Drømme og ambitioner*

Det sidste hovedtema i vores interview vedrører de unges tanker om fremtiden. Vi spurgte indledningsvist til, om de har nogle planer for, hvad der skal ske efter deres ophold på Bakkegården. Fire af de fem unge kunne fortælle om konkrete planer i den retning. Tre af dem endog meget specifikt og præcist, mens den sidste havde en række meget forskellige ideer:

*"Jeg vil gerne ud at have en lejlighed. Bo for mig selv. Så vil jeg gerne ud at have noget uddannelse. Jeg har tænkt mig noget inden for økonomi. Jeg har altid været rigtig god til matematik og tal, så måske inden for noget økonomi som ejendomsmægler eller tømrer. Ellers vil jeg uddanne mig som pædagog inden for socialt udsatte unge."*

Den femte interviewperson gav ikke udtryk for konkrete tanker i forhold til uddannelse. Det fremgik dog også, at han var i gang med et STU-forløb på interviewtidspunktet. Denne ung var primært optaget af tanken om at flytte i egen bolig.

I forlængelse af ovenstående kom vi ind på, om de unge kan pege på noget, de er gode til, som de gerne vil gøre mere ud af fremover. Tre af de unge glider mere eller mindre af på spørgsmålet – en nævner fx, at han gerne vil ind til militæret, netop fordi man der bliver underlagt orden, disciplin og instruktioner 'ovenfra'. De to øvrige unge fremhæver til gengæld, at de ønsker at uddanne sig til at arbejde pædagogisk med udsatte unge ud fra en tanke om, at det er en fordel at kende systemet indefra:

*"Hvis du kommer hen til en ung og siger, 'ved du hvad, jeg har sgu også siddet inde på Bakkegården i seks år.' Så ville jeg med det samme tænke, 'okay, ham her snakker ikke bare for at snakke. Han ved faktisk, hvad han taler om, for han har selv prøvet det.' Så har de også nemmere ved at knytte sig til dig eller have loyalitet til dig, fordi de kan se sig selv i dig."*

Sammenlignet med vores første runde ungeinterview har disse fem unge lidt lettere ved at sætte ord på, hvad de gerne vil være bedre til fremover. To fremhæver, at de har en ambition om at få bedre styr på deres temperament. Blandt de tre resterende unge peger én på, at han gerne vil være mere fysisk aktiv; en anden ønsker at blive bedre til at sige fra over for dårlige påvirkninger 'udefra'; mens den sidste indirekte bekræfter, at han kan have brug for at blive bedre til at give udtryk for, hvad der rører sig i ham.

Det skal dog siges, at tre af de fem unge i første omgang ikke kunne komme med et bud. Én svarede fx "nej, det synes jeg faktisk ikke". En anden svarede i første omgang: "Godt spørgsmål. [pause] Jeg ved det faktisk ikke." Det var først ved nærmere eftertanke, at de unge kunne sætte ord på dette. Fx var det først, da de to unge, som blev interviewet sammen, selv kom på at sætte ord på *hinandens* svage sider, at de kom i tanke om noget.

## 6.4 Opsamling: Midtvejs-resultater

- Fem af vores ti interviewinformanter (herunder fire ledere) har en negativ bedømmelse af **implementeringsstatus** ved midtvejsrunden. Vurderingen er her, at Leg for alvor kun i ringe grad var blevet en del af hverdagen på de respektive afdelinger (dvs. en sikret og en åben afdeling såvel som begge projektafdelinger). Omvendt ser tre af vores interviewpersoner – alle tre kommer fra de sikrede afdelinger – forholdsvis positivt på status, og især på udviklingen i løbet af det første projektår. De to sidste informanter

(begge fra projektafdelingerne) knytter vurderingen til den enkelte ungs situation: Indimellem er LFA i spil, andre gange ikke.

- Halvdelen af informanterne peger på utilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed på og opbakning til implementeringsarbejdet som en vigtig **implementeringshæmmende faktor**. Ligeledes halvdelen fremhæver i samme forbindelse svagheder i kompetencegrundlaget hos de enkelte medarbejdere som en nøglefaktor. Det skal dog nævnes, at flere informanter *ikke* tilskriver disse faktorer væsentlig betydning.
- Ni ud af ti interviewpersoner ser positivt på de foreløbige erfaringer med at ibrugtage scoringsredskabet **Neuroaffektiv Analyse (NAA)**. De peger bl.a. på, at NAA understøtter en mere individuelt målrettet indsats og giver et fælles sprog. Den største udfordring i denne forbindelse er netop at omsætte scoring til faglig indsats, påpeger flere. En række informanter fremhæver, at der bl.a. derfor er brug for vedholdenhed.
- Vi spurgte primært til erfaringerne med at gennemføre strukturerede **indsatsafprøvnin-ger** i vores lederinterview, men enkelte medarbejdere kom også ind på dette. Generelt er vurderingen, at dette arbejde har været udfordrende. Herunder ikke mindst i forhold til den dokumentation og skriftlighed, som er en del af opgaven, men også selve indsatsudviklingen oplever flere som krævende.
- I forhold til de **tre nøgleord** i forbindelse med LFA er der en vis kontinuitet sammenholdt med første interviewrunde: Omsorgen for de unge opfattes fortsat som et styrkeområde på Bakkegården, mens vurderingerne er mere blandede, når det kommer til legende samvær og planlagte mødeøjeblikke med de unge. Adskillige informanter tilskriver begge nøgleord beskeden relevans. Flere informanter fra de sikrede afdelinger oplever dog, at både det legende samvær og de planlagte mødeøjeblikke er kommet til at fylde mere undervejs i perioden. Yderligere et par informanter tilskriver mødeøjeblikke betydning, men de tilføjer, at dette efter deres opfattelse ingen sammenhæng har med udviklingsprojektet. Som det var tilfældet i baseline-interviewene, var mange i øvrigt usikre på betydningen af især begrebet "mødeøjeblik".
- Vores informanter giver udtryk for, at evnen til at **se og forstå** den enkelte ung korrekt generelt er meget veludviklet i medarbejdergrupperne på Bakkegården, mens det forholdt lidt mere blandet med evnen til at omsætte iagttagelser til at stille **udviklingsvarende krav** til den enkelte. Nogle ser også sidstnævnte som en styrkeposition, men en del informanter betragter det som et udviklingsområde fremover. Begge dele er på linje med billedet fra første interviewrunde.
- Ungeinterviewene havde stor lighed med baseline-runden: Fire ud af fem unge ser forholdsvis positivt på **deres ophold**, og de unge forbinder generelt især en "god dag" med samvær og gode aktiviteter med voksne og øvrige unge, mens kedsomhed – og et fravær af gode aktiviteter – kan give det modsatte.
- Sammenholdt med baseline-interviewene havde disse ungeinformanter en lidt mere blandet vurdering af personalets evne til at **se og forstå de unge** på stedet. Generelt lægger de unge vægt på, at deres vurdering afhænger af den enkelte medarbejder.
- Fire af de fem interviewede unge oplever, at de kan have **tillidsfulde relationer** til både voksne og øvrige unge på Bakkegården. Lige så mange siger, at **konflikter** især opstår, når de voksne sætter og håndhæver alt for firkantede regler, men generelt synes konflikter dog ikke at fylde meget i dagligdagen.
- Gennemgående i de fleste ungeinterview er, at de anbragte unge ikke oplever at have god adgang til at få **indflydelse** på aktiviteter og faciliteter på de respektive afdelinger.
- Kun én af de fem unge siger, at han vil forsøge at håndtere **dårlig stemning eller en konflikt** på afdelingen ved at snakke med de involverede og løse op for problemet. De øvrige fire siger med forskellige ord, at de primært forsøger at trække sig fra disse

situationer. Interviewene giver generelt det indtryk, at de unge har svært ved at håndtere situationerne aktivt.

- Alle de fem unge har forskellige bud på, hvad de gerne vil efter opholdet på Bakkegården – med hensyn til uddannelse, bolig, job osv. Sammenlignet med første interviewrunde har disse unge lidt lettere ved at sætte ord på nogle ting, de gerne vil **blive bedre til** fremover – fx at styre deres temperament, sige fra over for negativ påvirkning osv. For tre af de fem var det dog først efter at have tænkt lidt over det (på interviewerens opfordring), at de kom i tanke om noget.

## 7 Afsluttende evaluering

I dette kapitel foretager vi en helhedsmæssig evaluering af erfaringer med og resultater af implementering af den socialpædagogiske indsatsform Leg for alvor (LFA) på Bakkegården. Vi inddrager i den forbindelse en lang række datakilder med henblik på at besvare vores centrale evalueringsspørgsmål (jf. afsnit 0 ovenfor). Tabel 7.1 nedenfor viser, hvordan belystningen af de enkelte spørgsmål er fordelt på kapitlets seks afsnit.

Tabel 7.1 Evalueringsspørgsmål fordelt på afsnit

Evalueringsspørgsmål	Belyses i afsnit
I hvor høj grad er det lykkedes at implementere LFA på Bakkegården?	7.1
Hvilke faktorer har især haft betydning for implementeringsforløbet?	7.1
Hvad er det nærmere indhold af LFA-indsatsen i projektperioden?	7.2
Hvilke faglige resultater er der opnået i projektperioden?	7.3
Hvilke organisatoriske resultater er der opnået i projektperioden?	7.4
Hvad er de anbragte unges udbytte af indsatsen i projektperioden?	7.5
Hvad er de unges oplevelse af ophold og indsats på Bakkegården?	7.6
Hvad er LFA's fremtidsudsigter og udviklingsperspektiver på Bakkegården?	7.7

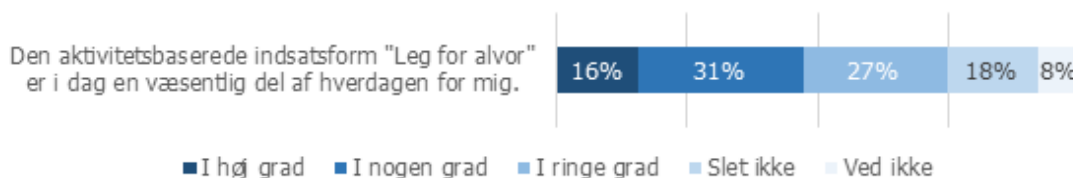
### 7.1 Implementeringsevaluering

Analysen i dette afsnit baserer sig på spørgeskemasvar fra og interview med ledere og medarbejdere på Bakkegården indhentet i marts-april 2024 samt en workshop med deltagelse i af udvalgte ledere og medarbejdere afholdt på Bakkegården i maj 2024.

#### Implementeringsstatus

Vores surveydata tegner et billede af et implementeringsforløb, som har skabt faglige forandringer i dele af organisationen, men knapt så meget i andre (Figur 7.1 nedenfor). Respondenterne fordeler sig i hvert fald i to næsten lige store halvdele, som svarer, at LFA er blevet en væsentlig del af hverdagen "i høj grad"/"i nogen grad" henholdsvis "i ringe grad"/"slet ikke". Der er dog også otte procent, som svarer "ved ikke".

Figur 7.1 Leg for alvor er en væsentlig del af hverdagen (N = 51, svarandel 51 %)



Vores surveydata skal fortolkes i lyset af, at spørgeskemaet i højere grad blev besvaret af medarbejdere fra de tre sikrede afdelinger (samt af ledere og faglige stabsmedarbejdere)

end af medarbejdere fra især den ene af projektafdelingerne og den åbne afdeling Skelbækgård (se Tabel 7.2 nedenfor).

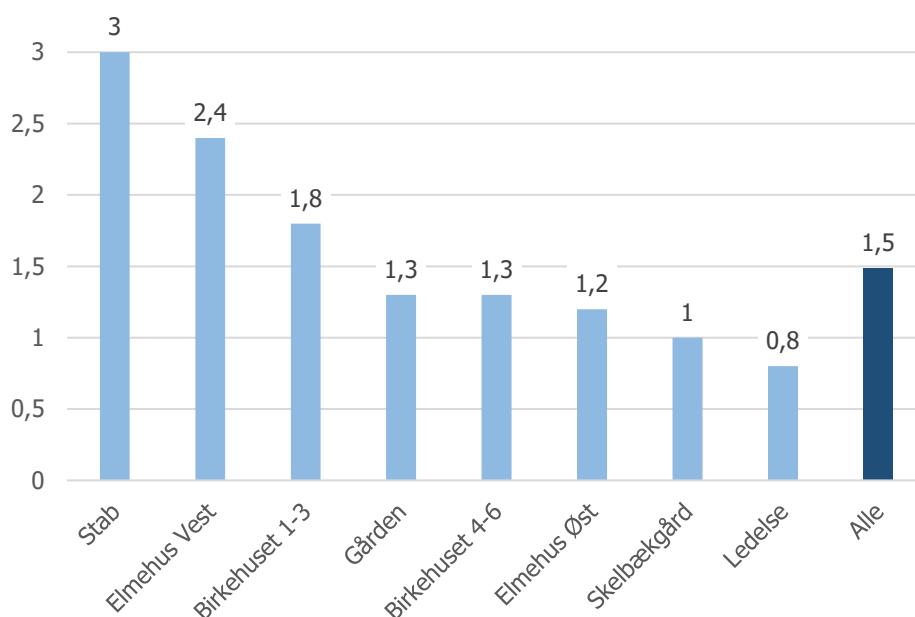
Tabel 7.2 Spørgeskemabesvarelser fordelt på kategorier (antal og svarandele)

Kategori	Afdelingstype	Antal svar (antal inviterede)	Svarandel
Elmehus Vest	Sikret afdeling	9 (15)	60 %
Elmehus Øst	Sikret afdeling	9 (16)	56 %
Gården	Sikret afdeling	8 (15)	53 %
Birkehuset 1-3	Projektafdeling	4 (16)	25 %
Birkehuset 4-6	Projektafdeling	7 (14)	50 %
Skelbækgård	Åben afdeling	3 (16)	19 %
Stab	-	2 (2)	100 %
Ledelse	-	6 (7)	86 %
Andet	-	3 (-)	-
<b>I alt</b>	<b>-</b>	<b>51 (101)</b>	<b>51 %</b>

Note: Kategorien "Andet" dækker over tre medarbejderbesvarelser, hvor respondenten ikke har opfattet sig selv som tilknyttet en bestemt afdeling. Det drejer sig formentlig om nogle af de i alt ni fast tilknyttede vikarer, som er blevet inviteret til at deltage i undersøgelsen. Eftersom alle besvarelser er afgivet anonymt (via ét fælles link til skemaet), har vi ikke mulighed for at fastslå dette.

Bl.a. i lyset af disse skævheder skal man være varsom med at fortolke på forskelle i svarmønstrene på tværs af respondentkategorier, og det vil vi også undlade at gøre i resten af denne rapport. Her er det dog på sin plads at gøre opmærksom på de markante forskelle, som umiddelbart viser sig i de gennemsnitlige besvarelser af spørgsmålet fra Figur 7.1. Gennemsnittene er vist i Figur 7.2 nedenfor.

Figur 7.2 Gennemsnitlige svar fordelt på respondentkategorier



Note: Pointværdierne i figuren henviser til respondentsvar på surveyspørgsmålet i Figur 7.1 ovenfor.

Værdien 3 i figuren svarer til, at alle respondenter i kategorien har valgt den mest positive svarkategori "i høj grad"; en værdi på 0 svarer til, at alle har valgt den mindst positive kategori "slet ikke"; mens 1,5 svarer til, at respondenterne i gennemsnit har svaret midt mellem "i nogen grad" og "i ringe grad". Som det fremgår, er gennemsnittet på tværs af alle respondenter netop 1,5 point – alt andet lige en forholdsvis lav implementeringsgrad. Dette gennemsnit dækker dog over stor spredning mellem høje værdier (især Elmehus Vest samt den tværgående stab) og forholdsvis lave værdier på flere forskellige afdelinger samt blandt lederrespondenterne. Med gennemsnitsværdien 0,8 point giver sidstnævnte faktisk den mindst positive vurdering af implementeringsstatus i denne sammenhæng.

De kvalitative interview fra den afsluttende runde giver et grundlag for at afprøve og uddybe det mønster, som tegnes ovenfor via surveydata. Det korte svar er, at der er betydelig overensstemmelse mellem de to typer kilder.

Afdelingslederen fra Elmehus Vest bedømmer således implementeringsstatus positivt – både tilbageskuende over et længere forløb og helt aktuelt:

*"På min afdeling ser jeg, at det virker. Vi har en meget svær dreng i øjeblikket, [...] så vores aktivitetsniveau skal være ret højt, ellers så trigger det ham, og det kan blive ret voldsomt. Og der kan vi se vigtigheden af, at man leger og har aktiviteter ud fra nærmeste udviklingszone."*

Det skal siges, at implementeringen, ifølge medarbejderinformanten fra samme afdeling, endnu mangler noget i forhold til ambitionerne med Leg for alvor. Han anerkender, at udviklingsprojektet har styrket det fælles neuroaffektive sprog og en fælles tænkemåde, men fra hans perspektiv er der stadig tale om en 'kan-opgave'. Udviklingen af en egentlig LFA-indsats med et tydeligt neuroaffektivt fokus er derfor ikke kommet så langt i praksis. Han oplever bl.a., at det ville være fremmende med en tydeligere ledelsesopfølgning på Bakkegården som helhed.

Vender man blikket mod projektafdelingen Birkehuset bolig 1-3 var der på interviewtidspunktet ingen unge indskrevet, men dog nye på vej. Medarbejderinformanten, som har været tilknyttet afdelingen i en årrække, anlægger både et tilbage- og fremadskuende perspektiv. Han oplever, at LFA hidtil kun er blevet realiseret i det små som følge af en meget udfordrende beboergruppe på afdelingen.

*"Det er noget, som vi har taget fint imod som udgangspunkt, og jeg synes også, der er en masse fine pædagogiske vinkler i det, som man meget nemt kunne forestille sig fungere her. [...] Men jævnt hen har der bare ikke været klientel for det. Det er ellers nogle rigtig gode idéer, og jeg ville ønske, jeg kunne sige noget andet."*

Omvendt vurderer han, at der faktisk er opbakning til at arbejde mere ambitiøst med indsatsformen, hvis betingelserne gør det muligt. Afdelingens leder var forholdsvis nyanset på interviewtidspunktet, men tilslutter sig denne vurdering. Implementeringen kan ikke siges at være lykkedes på afdelingen indtil videre, vurderer hun, men hun oplever, at der er bred opbakning i medarbejdergruppen til at prioritere dette arbejde, så snart den nye ungegruppe, som forventes at være mindre udfordrende, er kommet på plads i afdelingen.

De fire interview med informanter fra de to sikrede afdelinger Elmehus Øst og Gården – en afdelingsleder og tre medarbejdere – har væsentlige lighedspunkter. Generelt oplever ingen af interviewpersonerne, at implementeringen er kommet i mål på de respektive afdelinger. Flere nævner, at der har været faglige tilløb, og at projektet har sat tanker i gang, men i praksis har det kun i mindre grad flyttet indsatsen for de unge. Med en medarbejders ord:

*"Jeg tror faktisk ikke, det bliver brugt ret meget. Jeg tror, det handler lidt om... Hvis du bare vil have en kort svar, så vil jeg sige nej, at det bliver brugt meget lidt i praksis."*



Han pointerer, at han og kollegerne i høj grad arbejder med aktiviteter og observation af samme styret af den unges mål og delmål, men det ser han som en veletableret faglig praksis uden forbindelse til udviklingsprojektet eller LFA-konceptet. Flere af disse informanter vurderer samtidig, at arbejdet med LFA konkret har været for meget bundet op på nogle få engagerede enkeltpersoner.

Interviewet med en medarbejder fra den anden projektafdeling Birkehuset bolig 4-6 lægger sig i forlængelse af ovenstående: Interviewpersonen ser små tegn på fremskridt, men savner stadig en del i forhold til målsætningerne – og hun tilslutter sig, at LFA på afdelingen i for høj grad afhænger af enkeltpersoners initiativ og engagement.

Sluttelig interviewede vi også Bakkegårdens forstander, som naturligt nok anlægger et bredere perspektiv. Han hæfter sig ved, at der undervejs i projektet generelt er sket en justering i fokus fra et legende samvær til *aktivitetsbaseret* samvær. Og at dette har været positivt i lyset af det billede, der aktuelt tegner sig:

*"Mit billede af implementeringsstatus er, at hvis vi kan tage det over i det aktivitetsbaserede samvær, så er implementeringsstatus faktisk ret høj. Forstået på den måde, at jeg oplever på alle de personalemøder, jeg er med i, at en del af dem er planlægning af aktivitet i kommende perioder."*

Han tilføjer dog, at der formentlig er en del variation på tværs af organisationen i forhold til, hvor langt afdelingerne er kommet med at tilpasse og målrette aktiviteterne ud fra en neuroaffektiv analyse af den enkelte ung.

Samlet må tendenserne i interviewmaterialet siges at korrespondere godt med surveydata, hvorfor tiltroen til deres overordnede validitet alt andet lige er styrket.

### **Implementeringspraksis**

Vi har et ønske om at få uddybet billedet af implementeringsstatus på et lidt mere konkret niveau og spurgte derfor til, (1) om og hvordan implementeringen er ført ind i afdelingernes primære faglige forum – personalemøderne; (2) hvordan der er arbejdet med koblingen mellem Leg for alvor og scoringsredskabet Neuroaffektiv Analyse; samt (3) i hvilket omfang der er sket konkrete afprøvninger af LFA-indsatsformen som "prøvehandling".

**LFA på personalemøder:** Generelt skaber vores interview ikke klarhed over, hvor meget LFA-indsatsen reelt fylder på de enkelte afdelingers mødedagsordner. I de tilfælde, hvor vi har to informanter fra samme afdeling, er de to vurderinger mere eller mindre indbyrdes modstridende i tre ud af fire tilfælde. Det gælder bl.a. i forhold til, om LFA er et fast dagsordenspunkt; hvor meget disse drøftelser i givet fald fylder; og om LFA er kommet til at fylde mere eller mindre over tid. Et stort flertal af interviewpersonerne oplever dog ikke, at arbejdet med indsatsformen indtil nu har været en central del af møderne.

Informanternes formuleringer giver det indtryk, at de afvigende vurderinger ikke mindst bunder i forskellige opfattelser af, hvornår et punkt og en drøftelse kan siges at være relateret til LFA. Eller med andre ord: Informanterne synes at have forskellige forventninger til, hvad der skal til, for at det kan siges at være LFA, man arbejder med. Er det fx et udtryk for LFA i praksis, når man aftaler en aktivitetsplan på afdelingen for de kommende 14 dage? Eller bliver det først til LFA, når aktiviteter planlægges og gennemføres individuelt målrettet med afsæt i en neuroaffektiv analyse af hvert enkelt af de unge på afdelingen?

I den forbindelse skal det nævnes, at de tre afdelingsledere blandt vores informanter alle giver mere eller mindre tydeligt udtryk for, at LFA i sidstnævnte mere krævende forstand vil blive prioriteret højt på møderne fremover. En leder formulerer dette med eftertryk:

*Interviewer: "Jeg kan høre, at personalemødeforummet også er centralt i de tanker, du har om, hvad der skal ske videre frem?"*

*Afdelingsleder: "Ja, 100 procent! Det er måden, vi gør det og griber det an på."*

Som vi så ovenfor, oplever Bakkegårdsens forstander, at fokus på aktiviteter allerede nu er ganske stærkt på personalemøderne, mens den neuroaffektive målretning kan og skal styrkes i dele af organisationen. Der synes med andre ord at være ledelsesfokus på sidstnævnte opgave og ambition.

**Kobling med Neuroaffektiv Analyse:** På dette punkt er interviewene derimod meget samstemmende. Neuroaffektiv Analyse (NAA) er blevet en del af afdelingernes værktøjskasse og et mere eller mindre fast punkt på personalemøderne. Der er ganske vist tydelig forskel på de sikrede afdelinger, hvor arbejdet med NAA er kontinuerligt og fylder meget, og projektafdelingerne, hvor det foregår mere sporadisk på grund af meget længere gennemsnitlige opholdstider for de enkelte unge. Omvendt giver en række informanter også udtryk for, at det, som endnu halter, er omsætning af analyserne til målrettet, individuelt tilpasset indsats for den enkelte ung. Flere oplever, at arbejdet med NAA ikke kommer så meget i dybden med problematikkerne, som man kunne ønske.

To citater fra den samme medarbejder på en sikret afdeling kan tjene til at vise disse to markante tendenser i interviewmaterialet. På spørgsmålet om hvordan og hvor meget der arbejdes med scoringsredskabet på afdelingen, svarer han:

*"Neuroaffektiv Analyse har vi brugt og bruger stadig rigtig meget. Den bruger vi på personalemøder og faktisk også to-og-to, primært ift. de unge mennesker, hvor vi faktisk går ind og analyserer ting. Den har vi brugt rigtig meget. Og den er også lykkedes."*

Da vi senere i interviewet spørger til, hvad informanten oplever som det mest udfordrende ved at lykkes med at få fuldt udbytte af NAA-scoringerne fremhæver han til gengæld uden tøven opgaven med at omsætte den neuroaffektive analyse til meningsfulde, velfungerende aktiviteter (og socialpædagogisk indsats) i den enkelt ungs zone for nærmeste udvikling. Især savner han kvalificeret praksisnær vejledning i forhold til denne udfordring.

*"[V]i kunne godt ønske en anden person som ham, der bare kom mere ned og hjalp med at implementere det på afdelingen, som kunne sige, 'vi kan gøre det sådan og sådan' osv. Det har der ikke været. Og heller ikke ledelsesmæssigt."*

"Ham" i citatet ovenfor henviser til Bakkegårdsens pædagogiske konsulent, som løbende assisterer afdelingerne med at udarbejde scoringer af deres unge. Udfordringens art kan også illustreres med et citat fra en medarbejder på en anden sikret afdeling:

*"Ja, altså, vi har prøvet [at udvikle målrettet indsats], men det, der er så svært, er, når vi har fem forskellige individer med fem forskellige problematikker og tilgange. På den måde bliver det meget de samme ting, altså, mange gange de samme spil... Brætspil, kortspil osv."*

Ud over at efterspørge praksisnær vejledning i forhold til den individuelle tilpasning fremhæver en række interviewpersoner, at der er brug for mere træning – og at både adgang til vejledning og opbygning af kompetencer og erfaring kalder på ledelsesfokus og -prioritering fremover.

**LFA som prøvehandling:** Når det kommer til arbejdet med omsætning af LFA-tankegang og -analyser i socialpædagogisk praksis, ligger interviewpersonernes svar endnu tættere på hinanden, end det var tilfældet ovenfor. De fleste henviser til, at de har kendskab til enkeltstående prøvehandling gennemført i forbindelse med forskningsprojektet, men der er også enkelte, som ikke kender til nogen eksempler. Gennemgående er, at det kun er i kontekst af forskningen, at prøvehandlingerne har fået den nødvendige ramme og opfølgning. En medarbejder på en sikret afdeling fortæller:

*"[V]i prøvede jo at bruge de der læringskort og opsatte nogle delmål for de unge, vi havde. Og dér var der en opfølgning dagligt, men så igen var der alt det der med ny afdelingsleder, og så glider det ligesom lidt væk."*

Dette er det typiske billede, men der er som sagt også enkelte informanter, som ikke har kendskab til, at det er blevet til noget mere håndfast end løse drøftelser:

*"Der var nemlig snak om, at vi skulle lave de her prøvehandling, men jeg har i hvert fald ikke været med til nogen og har heller ikke hørt andre snakke om dem. Vi er på arbejde på forskellige tidspunkter af hinanden, men det er heller ikke blevet taget op på personalemøderne."*

Det er tydeligt i materialet på tværs af afdelinger, ledere og medarbejdere, at praksisdelen overalt opleves om udfordrende, og at der hidtil ikke har været den opfølgning, fagligt og ledelsesmæssigt, som er nødvendig, hvis potentialet i prøvehandling skal kunne indfris.

### *Centrale implementeringsfaktorer*

Der er mange nuancer i det billede af implementeringsstatus, som vi tegner ovenfor. Visse elementer er afdelingerne kommet langt med, mens man på andre punkter har et stykke vej at gå endnu. Tilsvarende er LFA kommet til at fylde mere på nogle afdelinger, end det er tilfældet på andre. Overordnet er konklusionen dog, at der bliver brug for en yderligere indsats, hvis de oprindelige ambitioner med udviklingsprojektet skal opfyldes.

I dette afsnit afdækker vi informanternes syn på, hvilke faktorer der har (og har haft) betydning for implementeringsprocessen, med afsæt i interview- og spørgeskemadata.<sup>24</sup> Vi fokuserer på faktorerens fremmende såvel som hæmmende betydning. Afsnittet er disponeret i fire overordnede temaer, som tillægges særlig vægt af informanterne:

- Leg for alvor som overordnet tilgang og narrativ
- Ledelsesfokus og -opbakning
- Organisatoriske forhold
- Kompetencegrundlag

**LFA som tilgang og narrativ:** Et centralt spørgsmål i forbindelse med denne undersøgelse er foreneligheden mellem LFA anskuet som faglig tilgang og 'fortælling', på den ene side, og Bakkegårdens eksisterende faglige ståsted på den anden side. Sidstnævnte er blevet givet betegnelsen den "Røde Tråd" og omfatter bl.a. inspiration fra Kohuts selvpsykologi (se afsnit 3.1 ovenfor). Spørgsmålet er, om de lokale faglige aktører oplever en god sammenhæng mellem de to faglige begrebs- og referencerammer.

I surveyundersøgelsen bad vi respondenterne vurdere netop dette spørgsmål. Svarene fra baseline- og slut-målingerne er vist i Figur 7.3. nedenfor.

Især to ting springer i øjnene, når man ser på svarmønstrene. Baseline-besvarelserne viser, at de fleste af respondenterne umiddelbart oplevede en ganske høj grad af sammenhæng mellem Leg for alvor og den Røde Tråd – over halvdelen svarer "i høj grad", og hovedparten af de øvrige vælger svarmuligheden "i nogen grad".

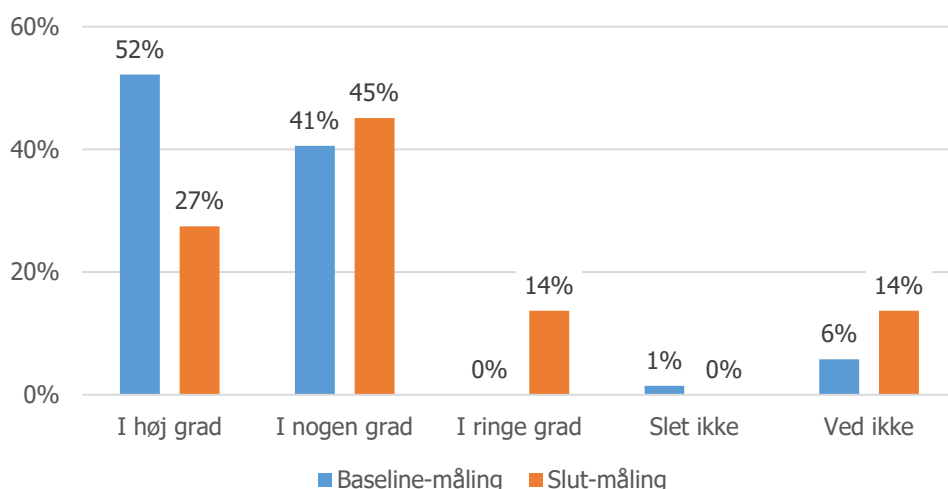
Heroverfor vælger over 70 procent stadig en af disse muligheder i slut-målingen, men andelen, som svarer "i høj grad" er næsten halveret. Samtidig svarer en del nu "i ringe grad", ligesom andelen af "ved ikke"-svar er mere end fordoblet. To års arbejde med LFA har med

---

<sup>24</sup> Vi har i tilrettelæggelsen af dataindsamlingen taget udgangspunkt i viden fra implementeringsforskningen. Se bl.a. Fixsen, D. m.fl. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*. Tampa, FL: University of South Florida, National Implementation Research Network.

andre ord skabt større tvivl om foreneligheden mellem de to ståsteder og tilgange hos en del af respondenterne.

Figur 7.3 Leg for alvor hænger godt sammen med Bakkegårds Røde Tråd (baseline- og slut-måling)



Note: Den præcise formulering af udsagnet, respondenterne har taget stilling til, er: "Leg For Alvor som indsatsform hænger godt sammen med Bakkegårds Røde Tråd (selvpsykologi, anerkendende tilgang osv.)." N = 69 i baseline-måling (svarandel 68 %) og 51 i slut-måling (svarandel 51 %).

Vores afsluttende individuelle interview såvel som gruppeinterviewene med både ledere og medarbejdere giver et bud på en forklaring: En række ledere og medarbejdere oplever tilbageskuende, at det indledende kursusforløb ved en ekstern underviser – der i øvrigt generelt anerkendes som kompetent – rummede en markant skævhed i forhold til eksempler og målgruppemæssig referenceramme. Problemet var ifølge en række af vores informanter, at underviserens konkrete erfaringsbaggrund primært er hentet fra indsats for en målgruppe, som væsentligt adskiller sig fra Bakkegårds. Bakkegårds forstander giver udtryk for, at dette kan have skabt et narrativ i afdelingernes faglige miljøer, som utilsigtet har fortegnet projektets indhold og fokus:

*"Det blev jo karikeret til det der med fx at 'puste til fjer'. Det blev meget en karikatur. Hvor det simpelthen blev for afkoblet til, at man havde tillid til, at man kunne være i det med sin faglighed."*

Også den markante brug af begrebet "leg" ser han tilbageskuende som noget, der i praksis kan have udgjort en udfordring for projektet.

Flere medarbejdere er inde på noget lignende. En medarbejder fra en sikret afdeling formulerer det fx således:

*"Det har været svært for nogle. Og der har man så siddet og tænkt, 'hvordan skal jeg få implementeret det her med fjer og bolde hos de unge, vi har?' [...] man skulle måske prøve at omformulere det en smule, så de måske kan forstå det lidt bedre. Men det sætter sig jo bare i en."*

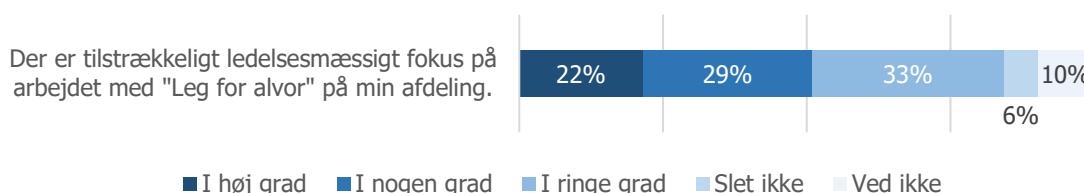
Adskillige informanter oplever, at dette har gjort det svært for mange at se sig selv i udviklingsarbejdet, hvorved der er blevet skabt en del modstand mod hele projektet. Kursusforløbet fandt sted i løbet af 2022 og var stadig i en forholdsvis tidlig fase, da baseline-besvarelsene blev indsamlet, hvorfor det er plausibelt, at den ovenfor beskrevne problematik især har influeret på slut-besvarelsene – "det sætter sig jo bare i en."

I denne forbindelse er det dog vigtigt at tilføje, at en række af informanterne i de afsluttende interview fremhæver værdien af det igangværende neuropædagogiske uddannelsesforløb i regi af Professionshøjskolen Absalon, som alle afdelinger og faste medarbejdere efter planen

deltager i fra efteråret 2023 og frem. Den næsten enslydende vurdering i disse interview er, at uddannelsesaktiviteterne giver en integrerende forståelse og et fælles sprog, som mang- lede tidligere. Der er med andre ord tegn på, at uddannelsesaktiviteterne i praksis bidrager til at 'nulstille' det problematiske narrativ fra projektets første fase. Vi vender tilbage til be- tydningen af Absalon-forløbene nedenfor.

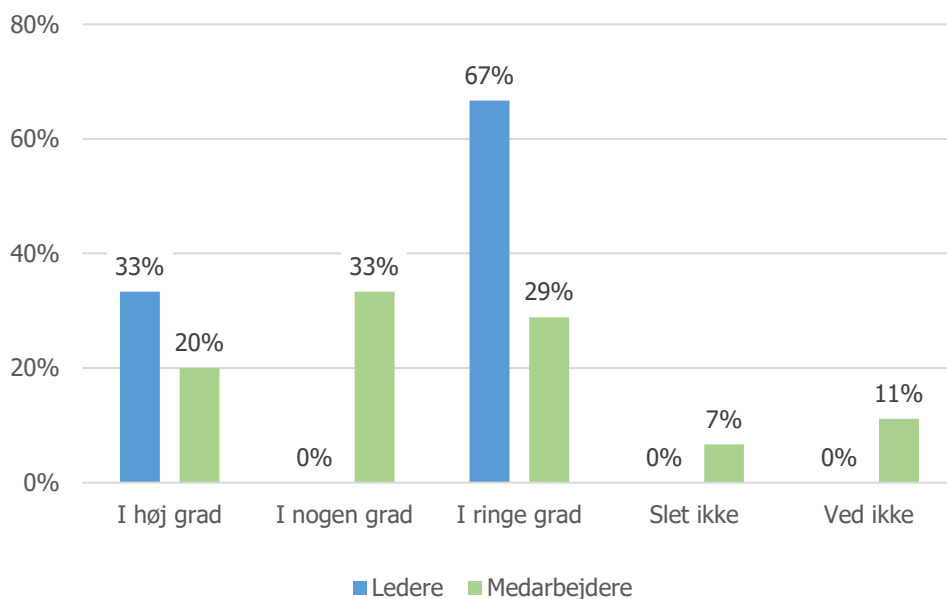
**Ledelsesfokus og -opbakning:** Betydningen af ledelse i denne sammenhæng er et gen- nemgående tema i vores data. Som det ses i Figur 7.4 nedenfor er survey-responderne delt mellem ca. halvdelen, som svarer, at ledelsesfokus på LFA "i høj grad eller "i nogen grad" er tilstrækkeligt i egen afdeling, mod omkring 40 procent, som i mindre grad oplever, at dette er tilfældet. Endnu et eksempel på den store spredning i vurderingerne af implemen- teringsstatus og -understøttelse i slut-målingen.

Figur 7.4 Tilstrækkeligt ledelsesfokus på Leg for alvor (N = 51, svarandel 51 %)



Opdeler man data i leder- henholdsvis medarbejdersvar (se Figur 7.5 nedenfor), er medar- bejdersvarene fordelt stort set som mønsteret i Figur 7.4, mens de seks ledersvar spalter sig i en tredjedel, der oplever ledelsesfokus som "i høj grad" tilstrækkeligt, og to tredjedele, der svarer "i ringe grad" til samme spørgsmål. Fire ud af seks ledere vurderer altså på svartids- punktet i første halvdel af marts 2024, at ledelsesunderstøttelsen af LFA endnu ikke er, hvor den bør være.

Figur 7.5 Tilstrækkeligt ledelsesfokus på Leg for alvor opdelt på respondentkategori



Note: Antal ledersvar = 6 (svarandel 86 %). Antal medarbejdersvar = 45 (svarandel 48 %).

Vores kvalitative interview med ledere kaster lys på baggrunden for surveysvarene. En afde- lingsleder fra en sikret afdeling lægger fx vægt på, at udviklingsprojektet i lang tid ikke kunne skabe fuldt internt fodslag i ledergruppen. Hun oplever konkret at have savnet

opbakning til at prioritere implementeringsindsatsen og ikke mindst i forhold til at tale LFA op over for medarbejdere og lederkolleger:

*"Uden at ville lyde for negativ synes jeg, det har været svært, da lederteamet ikke har været der. Når vi sad i de her rum, så kunne jeg sidde og brænde igennem med noget, som jeg synes var vildt spændende, og så kunne jeg høre, at de andre syntes, det var noget pjat [griner]. Og det var også min koordinator, der på det tidspunkt syntes, at 'det er også bare en eller anden døgnflue'."*

Hun understreger dog, at det er blevet betydeligt bedre i den senere del af forløbet – bl.a. i forlængelse af forstanderskiftet i foråret 2023. En anden afdelingsleder fra en sikret afdeling fremhæver supplerende, at det – set i bakspejlet – har været en svaghed, at én leder i en stor del af implementeringsperioden har haft ledelsesopgaven i forhold til alle tre sikrede afdelinger. Opgaven har været stor, vurderer hun; måske for stor. Den pågældende afdelingsleder har tidligere i en årrække været medarbejder på Bakkegården, men er forholdsvis ny i afdelingslederrollen. Hun vedgår at have sat primært fokus på mere basale og driftsorienterede forhold i sin første tid i spidsen for afdelingen. Interviewet understøtter generelt, at ledelsesforankring og -opbakning har været utilstrækkelig indtil forholdsvis nylig. Hun giver dog udtryk for forsigtig optimisme i forhold til den videre udvikling – ikke mindst med henvisning til en styrket ledelsesmæssig organisering og forankring.

At der aktuelt synes at være en mere positiv udvikling i gang, understøttes af interviewet med en tredje afdelingsleder fra en af projektafdelingerne, som ligeledes er forholdsvis ny på posten, men samtidig også ny på Bakkegården. Hun understreger, at hun har ringe kendskab til forløbet før sin ansættelse, men giver udtryk for, at understøttelse af Leg for alvor aktuelt er en meningsfuld og prioriteret ledelsesopgave for hende personligt, og for at hun også oplever god opbakning til dette arbejde hos lederkollegerne.

Også Bakkegårdens forstander ser nogle tegn på styrket ledelsesfodslag. Han vedgår, at der har været en del problemer med ledelsesstøtten indtil forholdsvis sent i projektforsløbet, men er altså forsigtigt optimistisk, når det kommer til den videre udvikling. Bl.a. vurderer han, at en nylig tilpasning af projektafdelingernes målgruppeafgrænsning kan give bedre forudsætninger for at arbejde med LFA på de pågældende afdelinger (uddybes i det følgende).

Vender man blikket mod medarbejderinterviewene er der en enkelt interviewperson – en erfarende pædagog fra en af projektafdelingerne – som tydeligt giver udtryk for at have oplevet det ovennævnte styrkede ledelsesfokus på LFA. Han forbinder det især med ændringerne i ledelsesgruppens sammensætning:

*"[J]eg vil sige, at med ny forstander og vores nuværende afdelingsleder har det virkelig ændret sig. [...] Man kan tydeligt mærke, at der er nogen, som har lyst til at styre skibet, og at der faktisk er ved at komme lov og orden [griner]. Igen lidt malerisk, men det er dejligt at mærke nogen, som gerne vil det, og som har styr på, hvordan man tilvejebringer det, som man går og har visioner om."*

De resterende fem interview indikerer dog, at et styrket ledelsesfokus set fra et medarbejderperspektiv ikke var slået fuldt igennem på interviewtidspunktet i foråret 2024. Flere fortæller, at LFA sådan set er blevet lanceret ganske engageret på de respektive afdelinger, men de fleste medarbejderinformanter giver udtryk for, at den ledelsesmæssige opfølgning indtil videre har været utilstrækkelig i praksis. En medarbejder fra en sikret afdeling formulerer det således:

*"Det her er blevet mere en 'kan-ting', altså 'det er meget sejt, hvis I gør det, men I skal ikke'. Ledelsen er enormt positive over for projektet og uddannelsen, vi har fået, med nyt sprog og tilgang til borgerne, men det er som om, at det ikke rigtig bliver iværksat."*

Det går igen i dette og flere andre interview, at man oplever LFA-arbejdet som en opgave, der hidtil i høj grad er lagt ud til medarbejderne uden tilstrækkelig guidning og opfølgning. En pædagog fra en af projektafdelingerne tilslutter sig ovenstående – herunder at afdelingens deltagelse i uddannelsesforløbet på Professionshøjskolen Absalon (i efteråret 2023) umiddelbart styrkede afdelingens fokus på LFA, men også at dette arbejde sidenhen tilsyneladende er gledet lidt mere i baggrunden igen på den ledelsesmæssige dagsorden.

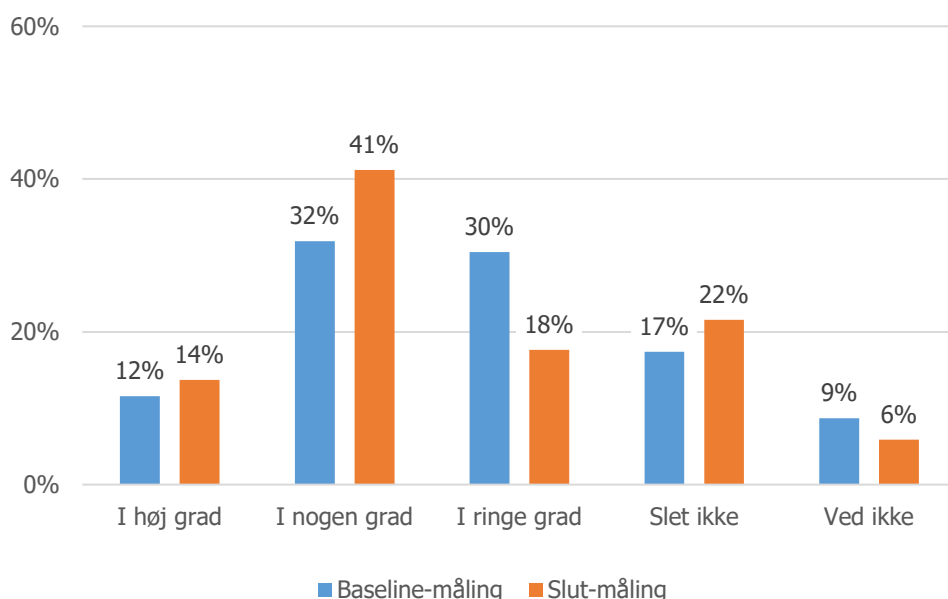
Flere informanter fremhæver dog også, at den nye ledelsesgruppe dannet i løbet af 2023 har stået med nogle akutte faglige og organisatoriske opgaver, som først har skullet adresseres. Disse interview giver en åbning for, at organisationen kan være på vej ind i en ny situation, hvor forudsætningerne for at sætte ledelsesmæssigt fokus på LFA er bedre.

I de to gruppeinterview med ledere henholdsvis medarbejdere – som blev gennemført ca. en måned efter de individuelle interview – bad vi informanterne om at respondere på og drøfte det ovenfor beskrevne billede fra de individuelle interview. Det er markant, at interviewdeltagerne her mere eller mindre enstemmigt lagde hovedvægten på det afsluttende, mere positive perspektiv. Noget kan således tyde på, at der, på tværs af medarbejdere, ledere og afdelinger, er en forventning om en bedre ledelsesmæssig understøttelse af LFA fremover.

**Organisatoriske forhold:** Vi vender nu blikket mod andre forhold vedrørende Bakkegårds organisation og driftsbetingelser, som kan influere på udviklings- og implementeringsprojektet.

I både baseline- og slut-spørgeskemaerne bad vi om respondenternes vurdering af et centralt spørgsmål: Hvorvidt betingelserne for arbejdet på de enkelte afdelinger kan siges at vanskeliggøre ambitionerne om at skabe de planlagte, fagligt målrettede mødeøjeblikke, som er en central del af tanken om LFA. Som det ses i Figur 7.6 nedenfor, er andelen af respondenterne, som "i høj grad" eller "i nogen grad" oplever sådanne forhindringer, steget en del mellem de to målinger (55 % i slut-målingen mod 44 % ved projektstart). Heraf er det dog kun en fjerdedel, som vælger svarmuligheden "i høj grad".

Figur 7.6 Betingelser på afdelingen gør det svært at skabe planlagte mødeøjeblikke



Note: Den præcise formulering af udsagnet, respondenterne har taget stilling til, er: "Betingelserne for arbejdet på min afdeling gør det svært i praksis at skabe planlagte, målrettede mødeøjeblikke med de unge." N = 69 i baseline-måling (svarandel 68 %) og 51 i slut-måling (svarandel 51 %).

Flere informanter nævner i denne sammenhæng betydningen af forskellige driftsmæssige vilkår. Det glæder bl.a. det forhold, at de unges ofte forholdsvis korte opholdstid på de sikrede

afdelinger vanskeliggør det langsigtede, udviklingsorienterede arbejde med den enkelte ung. Flere fokuserer tilsvarende på, at mulighederne for én-til-én-samvær er forholdsvis dårlige på en afdeling med tre voksne på arbejde og fem unge på afdelingen på et givet tidspunkt.

Et relateret tema, vi allerede har berørt tidligere, er betydningen af selve målgruppesammensætningen. Her er der dog ikke enighed. En række leder- og medarbejderinformanter giver udtryk for, at især projektafdelingernes målgruppe tidligere har gjort LFA-arbejdet vanskeligt, for ikke at sige umuligt. Med en medarbejders ord:

*"På min afdeling har det været præget af nogle meget udadreagerende unge. Som på ingen måde har ønsket at lege med de ansatte. Der har ganske enkelt ikke været grobund for det."*

Fra denne synsvinkel er den tilpasning af målgruppen, der er sket i 2024, en kilde til optimisme i forhold til det videre forløb.

Enkelte, både leder- og medarbejderinformanter har dog et andet perspektiv, hvor vigtigheden af altid at arbejde i zonen for nærmeste udvikling er i fokus. En medarbejder fra den anden projektafdeling siger fx:

*"[J]eg tror... – og det måske bare mig – men jeg tror simpelthen ikke, der er nogen, som ikke kan lære noget, for så arbejder man ikke i udviklingszonen. Så hvad kunne vi så have gjort i stedet for?"*

Hun accepterer med andre ord ikke en betragtning om, at givne unge under ingen omstændigheder kan eller vil indgå i legende samvær og aktiviteter med de voksne. Fra dette perspektiv handler det om at være nysgerrig på alternative kontakt- og aktivitetsformer, hvis man ikke lykkes i første omgang. Informanten nævner i den forbindelse, at det kan være fagligt udfordrende for den enkelte medarbejder at arbejde i det nye spor med fokus på et legende samvær – og at der derfor kan ligge noget 'selvbeskyttelse' i at fremhæve betydningen af de unges modvillighed og svage forudsætninger.

En leder fra en sikret afdeling er inde på noget af det samme, når hun peger på, at der aktuelt ligger en ledelsesopgave i at skubbe lidt til den modstand mod udfordrende faglige forandringer, som forståeligt nok kan ligge i medarbejdergruppen:

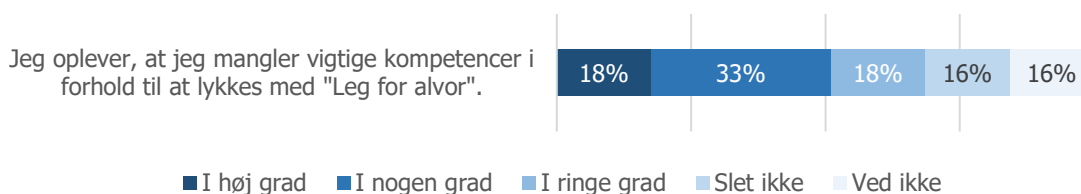
*"[J]eg tror også, det handler om, at nogle kører deres arbejde på rutinen og siger 'åh nej, nu skal jeg noget nyt. Hvad er det? Og kan jeg overhovedet finde ud af det?', hvis der kommer ændringer."*

I en række af vores interview betoner informanterne dog også de specifikke udfordringer, som Bakkegården skulle navigere i løbet af 2022 og første halvdel af 2023. Der sigtes her bl.a. til en periode med store rekrutteringsudfordringer, mange langtidssygemeldinger samt en uheldig episode med høj mediebevågenhed knyttet til eksterne vikarers ageren i sommeren 2022. Det er dog en gennemgående vurdering i slut-interviewene, at Bakkegården mere eller mindre har lagt disse konkrete belastninger bag sig. Og i det hele taget giver interviewmaterialet – herunder også de afsluttende gruppeinterview – en del næring til en optimisme i forhold til at overvinde mange af de organisatoriske udfordringer, som har præget udviklingsprojektet hidtil.

**Medarbejderkompetencer:** Forsknings- og erfaringsmæssigt kan det have stor betydning for, om en implementeringsproces lykkes, hvorvidt det nødvendige kompetencegrundlag er til stede i det faglige miljø. I slut-spørgeskemaet spurgte vi til dette tema med fokus på den enkelte leder- og medarbejderrespondents personlige oplevelse (Figur 7.7 nedenfor). Som det fremgår, angiver godt 60 procent, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" oplever at mangle kompetencer i forhold til at lykkes med LFA. Det er desuden værd at notere sig, at forholdsvis mange svarer "ved ikke" til dette spørgsmål. En del er tilsyneladende usikre på, hvad de kompetencemæssige krav overhovedet er i forbindelse med LFA.



Figur 7.7 Oplever at mangle kompetencer ift. Leg for alvor (N = 51, svarandel 51 %)



Overordnet tyder vores interviewmateriale på, at især ét aspekt af arbejdet med Leg for alvor kan udfordre den enkeltes oplevelse af faglig mestring: Skridtet *fra* en overordnet forståelse af LFA og af den enkelte ungs udfordringer *til* i praksis at skabe en velfungerende aktivitetsbaseret indsats for vedkommende i zonen for nærmeste udvikling. Adskillige informanter efterspørger adgang til en praksisnær vejledning på dette punkt. Flere henviser her til den vejledning, alle afdelinger løbende har modtaget fra Bakkegårds pædagogiske konsulent, når det kommer til at anvende scoringsredskabet Neuroaffektiv Analyse. Denne pointe ligger i tæt forlængelse af diskussionen af arbejdet med prøvehandling (se underafsnittet "Implementeringspraksis" ovenfor).

Udviklingsprojektet har især omfattet to initiativer med fokus på at understøtte personalets kompetencegrundlag i forhold til LFA. For det første et kursus i projektets første fase bestående af i alt seks undervisningsdage for alle afdelinger med en ekstern underviser, og for det andet et særligt tilrettelagt neuropædagogisk undervisningsforløb ved Professionshøjskolen Absalon, som gennemføres af alle faste medarbejdere startende med Bakkegårds to projektafdelinger i efteråret 2023.<sup>25</sup>

Vi har allerede flere gange berørt vores interviewpersoners oplevelse og udbytte af det indledende kursusforløb. Den gennemgående tendens i både midtvejs- og slut-interviewene er, at underviserens dygtighed og viden på feltet fuldt ud anerkendes. Langt de fleste informanternes udbytte af forløbet er dog blevet begrænset af en stor oplevet afstand mellem underviserens erfaringsgrundlag, faglige referencer, eksempler osv. og virkeligheden på Bakkegården med afdelingernes forskellige målgrupper.

I et slut-interview med en afdelingsleder fra en sikret afdeling peger informanten på, hvordan både denne svaghed og det ovenfor omtalte savn af mere praksisnær vejledning i hendes øjne kunne være blevet adresseret:

*"[J]eg snakkede med [underviseren] om, at det, som jeg har haft brug for, er, at sådan en som hende har kunnet komme rundt på afdelingerne og vise, hvordan man kunne bruge det her. Men det havde hun fået at vide af [daværende forstander], at hun ikke måtte. Det, tror jeg bare, havde givet så god mening. At folk kunne se, hvordan hun kunne gøre det på en sikret afdeling."*

Vender man blikket mod undervisningsforløbet i regi af Absalon er vurderingen til gengæld stort set enslydende meget positiv – uanset om den enkelte informant allerede har gennemført forløbet; netop er gået i gang med det; eller må forlade sig på andres erfaringer og bedømmelser.

En medarbejder fra en projektafdeling giver fx denne ganske overstrømmende vurdering på egne såvel som kollegernes vegne:

*"Det har været rigtig godt! Folk har taget det til sig på en anden måde, end jeg havde frygtet, og det er noget, hvor de faktisk stadig forholder sig til det."*

<sup>25</sup> Forløbet gennemføres med eksamen på diplomniveau for faguddannede medarbejdere.

Også en afdelingsleder fra en projektafdeling lægger vægt på den motivation for at lære og udvikle sig fagligt, som medarbejdergruppen i hendes afdeling har lagt for dagen. Hun fremhæver således, hvor vigtigt det er, at Bakkegården har fokus på dette også fremover.

Interviewene rummer en række konkrete bud på, hvordan de faglige gevinster af Absalon-undervisningen viser sig i dagligdagen. En afdelingsleder fra en sikret afdeling, hvor man endnu ikke er kommet i gang med forløbet, giver dette eksempel:

*"Jeg har fået [pædagog] ned fra [en projektafdeling] [...] Og hun kan fortælle os, hvad det er, man kan arbejde med. Hun er færdig med det [Absalon-forløbet], og hun tænker i de baner. Det kan man godt mærke på p-møder. Når vi andre drøfter noget, så siger hun, 'dét er ikke hans nærmeste udviklingszone'. [...] det bliver godt, når alle kommer til at tale samme sprog."*

En medarbejder fra en sikret afdeling, hvor medarbejdergruppen endnu ikke har været afsted, fortæller tilsvarende, at han for forholdsvis nylig skiftede til sin nuværende afdeling fra en af projektafdelingerne, og at han tydeligt har kunnet mærke den forskel, det gør, om en afdeling har den form for fælles faglig referenceramme eller ej. Adskillige informanter fremhæver faktisk, at det ville have været til gavn for projektet, hvis undervisningen var blevet placeret som noget af det første, da den både giver et fælles fagligt sprog og nogle konkrete praksiserfaringer via de indlagte prøvehandling.

Af interviewet med Bakkegårdens forstander fremgår det da også, at han opfatter Absalon-forløbene som et vitalt virkemiddel fremover både i lyset af ambitionerne med en neuroaffektiv tilgang og LFA-indsats og med tanke på at styrke rekruttering såvel som det faglige grundlag hos medarbejdere uden faguddannelse. Forløbene på Absalon vil bl.a. være en fast del af indkøringen af alle nye medarbejdere fremover, understreger han.

Interviewpersonerne vurderer altså uden undtagelse selve undervisningsforløbet meget positivt. Det eneste lille forbehold, som viser sig i et par interview, er en bekymring om, hvorvidt der i praksis vil blive fulgt godt nok op på prøvehåndlingsdelen – på den vedholdende praktiske omsætning af viden og metoder i forhold til de unge på afdelingerne.

## 7.2 Leg for alvor i faglig praksis

I dette afsnit ser vi nærmere på de ungerettede indsatsforløb, som vi i samarbejde med de respektive afdelinger har dokumenteret i perioden fra september 2022 til april 2024. Formålet er at afdække, hvordan Leg for alvor som indsatsform konkret har taget sig ud på Bakkegården i projektperioden. Dette materiale er ikke udtømmende i forhold til LFA-aktiviteterne i perioden, men giver os en mulighed for at komme tæt på indhold i og erfaringer med indsatsformen.

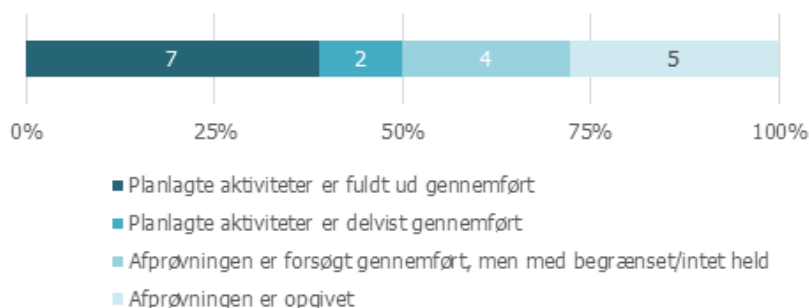
Datagrundlaget er i første række udfyldte test- og læringskort fra de enkelte indsatsafprøvnings på Bakkegårdens afdelinger. Arbejdsgangen har generelt været den samme på tværs af disse. Testkortdelen (dvs. planen for den kommende afprøvnings) er udfyldt af udvalgte ledere og medarbejdere fra den pågældende afdeling i forbindelse med en fysisk eller virtuel workshop med adgang til vejledning. Læringskortdelen er udfyldt af DEFACTUM på baggrund af et interview med en eller flere repræsentanter for afdelingen. Informanterne har her bl.a. trukket på journalnotater og referater fra personalemøder.

Vi inddrager også et mindre antal PDSA-skemaer udarbejdet af de deltagende medarbejdere i forbindelse med den første runde af undervisningsforløbene på Absalon (efteråret 2023). Test- og læringskort og PDSA-skemaer er beslægtede redskaber, og det er forsvarligt at anvende dem ligeværdigt i denne analyse (se afsnit 4.2 ovenfor).

Som det fremgår af Figur 7.8 nedenfor, har vi helt eller delvis kunnet dokumentere i alt 18 indsatsforløb, heraf 14 som test- og læringskort. Det er ikke helt det antal test- og

læringskort, vi på forhånd sigtede efter (målet var minimum 16), men som udgangspunkt er det et tilstrækkeligt datamateriale til at gennemføre analysen. Mere problematisk er det, at kun halvdelen af disse afprøvninger er gennemført nogenlunde i henhold til den på forhånd lagte plan.<sup>26</sup> Det følgende skal med andre ord tages med et forbehold for, at datagrundlagets bredde og dybde lader noget tilbage at ønske. Vi vurderer dog, at analysen kan gennemføres og give valid og nyttig viden om LFA i praksis, hvis resultaterne fortolkes med forsigtighed.

Figur 7.8 Indsatsafprøvninger på Bakkegården



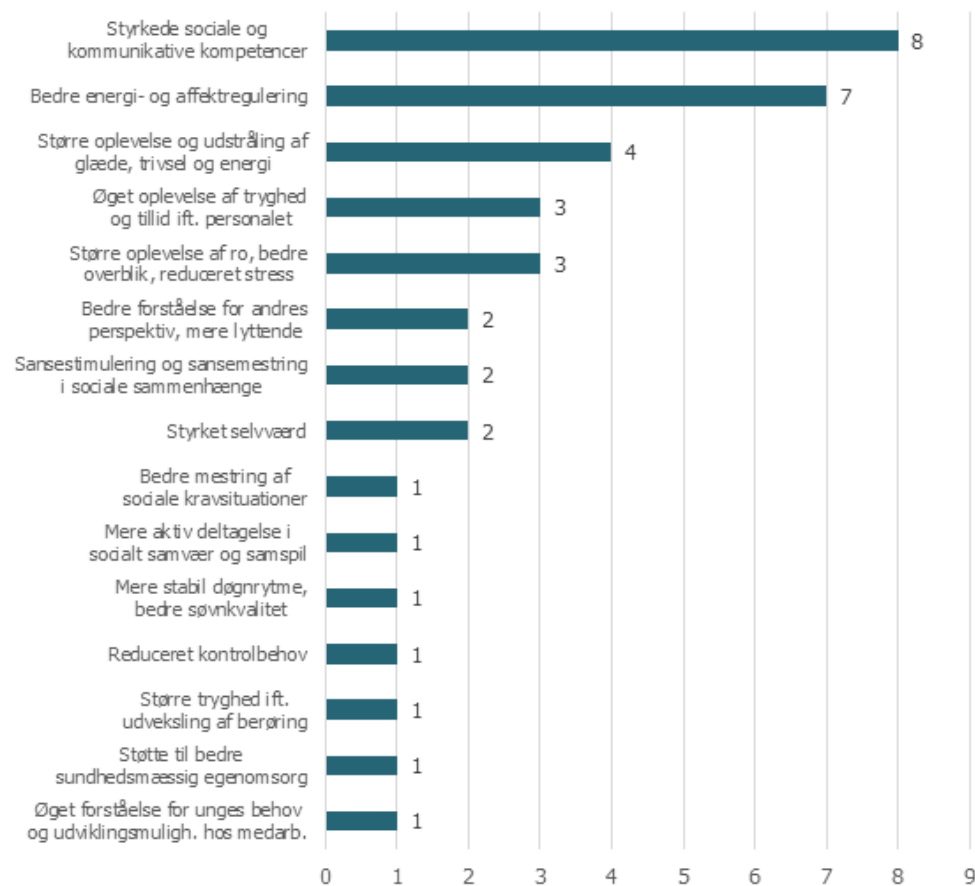
Figur 7.9 nedenfor viser, hvad fokus har været på i de forskellige afprøvninger. Særligt centralt står styrkede sociale og kommunikative kompetencer samt energi- og affektregulering, men også udpræget neuroaffektive elementer som den unges oplevelse af glæde, tryghed og reduceret stress har været en del af en række afprøvninger. Generelt svarer databilledet ganske godt til det på forhånd forventede.

En helt central del af LFA-tilgangen er at gøre et aktivitetsbaseret samvær mellem unge og voksne til omdrejningspunkt for den socialpædagogiske indsats. Langt hovedparten af afprøvningerne har bestået i det, man kan kalde "planlagte generiske aktiviteter" (se Figur 7.10 nedenfor). Med dette menes, at aktiviteterne er gennemført i henhold til en på forhånd lagt plan, og at de er ikke-målrettede – dvs. af en art, som er relevant for ungegruppen som helhed og letgenkendelige for alle på afdelingen. En tredjedel har omfattet *spontane* generiske aktiviteter, hvor personalet har været opmærksomme på at udnytte muligheder eller interesser, som viser sig på afdelingen i løbet af dagen.

At det har vist sig udfordrende at arbejde med individuelt målrettede aktiviteter understreges af, at kun knapt en tredjedel af afprøvningerne har omfattet denne aktivitetstype. Tilsvarende er det værd at bemærke, at kun to afprøvninger eksplicit tager afsæt i scoringen af bestemte unge med redskabet Neuroaffektiv Analyse. Det indikerer, at opfyldelsen af ambitionen med implementering af Neuroaffektiv Analyse formentlig vil forudsætte en yderligere indsats på Bakkegården som helhed og i de enkelte afdelinger.

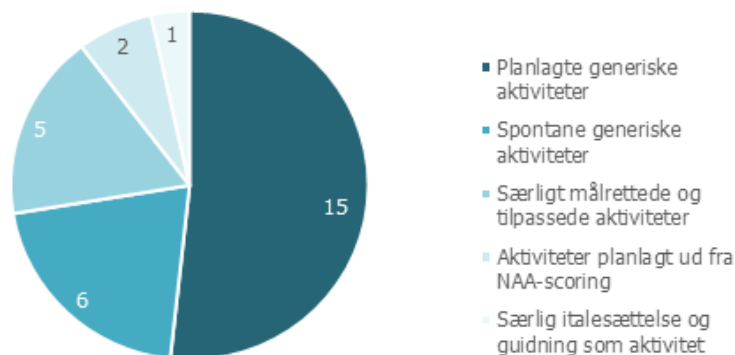
<sup>26</sup> Der er især to årsager til, at dataindsamlingen ikke er kommet i mål i forhold til ambitionerne: For det første har det udfordret afdelingerne en del at arbejde med planlagte, dokumenterede indsatsforløb (som dokumenteret flere steder i denne rapport). Det er meget tydeligt, at man har befundet sig på en stejl læringskurve, når man sammenligner den første runde afprøvninger med de to sidste runder. For det andet var Bakkegårdens ledelsesgruppe nødt til at sætte afprøvningerne på pause i første halvår af 2023, hvorfor den evaluerende læringskortdel af i alt fem afprøvninger ikke kunne gennemføres. Sidstnævnte var dog velbeskrevne i testkortdelen, som derfor indgår i materialet.

Figur 7.9 Fokus i de gennemførte indsatsafprøvninger



Note: Tallene i figuren summerer til mere end de planlagte 18 afprøvningsforløb, da en del af afprøvnin-  
gerne havde fokus på flere af de nævnte områder (fx både sociale kompetencer og affektregulering).

Figur 7.10 Arten af aktiviteter i indsatsen i henhold til testkort



Note: Tallene i figuren summerer til mere end de planlagte 18 afprøvningsforløb, da planen for en del af  
afprøvnin-gerne omfattede flere af de nævnte elementer (fx både planlagte og spontane aktiviteter).

I Tabel 7.3 nedenfor præsenteres tre test- og læringskort i forkortede versioner. De er knyt-  
tet til afprøvninger på tre forskellige afdelinger. Eksemplerne er udvalgt med fokus på at illu-  
strere variationen i, hvordan en velgennemført afprøvning kan se ud.

De tre afprøvninger har ikke opnået det samme niveau af målopfyldelse i forhold til den ind-  
ledende hypotese. Både Eksempel 1 og Eksempel 2 vedrører afprøvninger med et forholdsvis

markant positivt udfald, mens Eksempel 3 ikke forløb som håbet set i forhold til den unges udbytte. Alle tre har dog givet anledning til værdifuld læring for afdelingerne, som kan om-sættes i kommende afprøvninger.

Tabel 7.3 Eksempler på test- og læringskort (forkortede versioner)

Tidsrum	Testkort	Læringskort
<b>Eksempel 1</b> Sep.-dec. 2022 Projektafd.	<p><b>Hypotese:</b> Det er en udfordring at fastholde X i aktiviteter. Forventningen er dog, at løbende tilbud om deltagelse i den rette type støttede, legende aktiviteter kan gøre en positiv forskel.</p> <p><b>Afprøvning:</b> Afdelingen vil afprøve effekten af daglige tilbud om aktivitetslege på såvel som uden for afdelingen, herunder både spontane og planlagte (fx bordtennis, finde sten på stranden, GTA, fiske m.m.). Fokus er at være undersøgende på, hvordan det kan lykkes at få X med på at indgå i leg, uden at han 'opdager det' (og måske afviser legen).</p> <p><b>Dokumentation:</b> Tilbud om aktivitetslege såvel som X's deltagelse skal dokumenteres i Sensum. Evaluering af afprøvningen sker på p-møder. Afprøvningen knyttes sammen med et nyt delmål for den unge, som der dokumenteres på.</p>	<p><b>Observationer:</b> Spontane og planlagte aktiviteter er afprøvet (bl.a. leg i forbindelse med gåture, bordtennisturneringer m.m.). Afprøvningen har givet anledning til gode snakke med den unge om, hvordan man fx kan spille på en måde, som også giver modstanderen lyst til at spille. Nogle medarbejdere har lettere ved at lykkes med det end andre. Det handler om relationer, men også om motiverings-evne og den unges niveau af motivation i øjeblikket. Nøglen er at få X med i leg, uden at han 'opdager det'.</p> <p><b>Læring:</b> Udfaldet af afprøvningen vurderes positivt. Den unge er blevet mere åben, ikke så ofte mut. Det er ikke legen, der har flyttet det hele. Det er summen af indsatsen ud fra delmålet. Det er vigtigt, at afprøvningsne lægger sig op ad noget, der allerede foregår på afdelingen.</p> <p><b>Næste skridt:</b> Der skal arbejdes med systematikken i kommende afprøvninger. Der er i øjeblikket tvivl om, hvor de andre unge på afdelingen er henne udviklingsmæssigt, og om hvad en tilpas udfordring vil være. Planlægning af næste afprøvning skal afvente afklaring.</p>
<b>Eksempel 2</b> Aug.-nov. 2023 Sikret afd.	<p><b>Hypotese:</b> For X er grimt sprog en fremherskende kontaktform, som virker socialt negativt. Kommer hun med i flere Low Arousal-aktiviteter præget af positivt samspil, kan hun få mere ro på sig selv; få bedre selvbillede og selvværd og bedre forståelse for og kontakt med andre.</p> <p><b>Afprøvning:</b> Vi vil hver dag guide hende i mindst én af denne type aktiviteter. Vi vil observere X undervejs i aktiviteterne og hendes udvikling over tid.</p> <p><b>Dokumentation:</b> De deltagende medarbejdere dokumenterer kontinuerligt deres observationer af afprøvningsforløbet i Sensum.</p>	<p><b>Observationer:</b> LA-aktiviteterne har generelt virket godt (bl.a. madlavning og perler, men også fodbold og basketball). X har udviklet sig positivt, også socialt. Næsten færdig med sin 9. kl. Det grimme sprog er ikke ophørt, men reduceret. Hun er også blevet bedre til at give udtryk for sit behov for kontakt og omsorg.</p> <p><b>Læring:</b> Bl.a. pga. af begrænsninger i Sensum-opsætningen har dokumentationsarbejdet ikke været så godt og ensartet som håbet, men forløbet har givet læring ift. at planlægge og observere aktiviteter med tydeligere socialpædagogisk sigte.</p> <p><b>Næste skridt:</b> Afprøvningen har underbygget vigtigheden af at matche aktiviteter med den enkelte ung og vedkommentens udfordringer, interesser og udviklingsmuligheder. Og af at nye ungeindsatser på forhånd bliver grundigt drøftet på p-møde. Flere målrettede aktiviteter</p>

### Eksempel 3

Aug.-nov.  
2023

Sikret afd.

**Hypotese:** Hvis X oplever et jævnbyrdigt socialt samspil, vil han få en sundere identitet, en mere positiv opfattelse af sig selv og andre samt et bedre selvværd.

**Afprøvning:** X skal være med til at bygge et skur på afd. færdigt. Han skal opleve et positivt og nært samspil med et personale, hvor han bliver anerkendt i processen. Personalet skal være tydelige i forhold til, at X skal løfte opgaven samt være vedholdende i processen; have gejst og evne til at bygge skuret.

**Dokumentation:** Fokus på om X er motiveret og kan samarbejde: Giver det mening for X? Spørger han ind? Kan han modtage hjælp? Hvordan er hans tonefald? Hvordan agerer han i samspillet? Hvordan er hans mimik? Ser vi en mere positiv ung på afdelingen bagefter, der taler mere positivt om andre?

vil blive sat i værk fremover. Der vil desuden blive sat fokus på dokumentationsdelen.

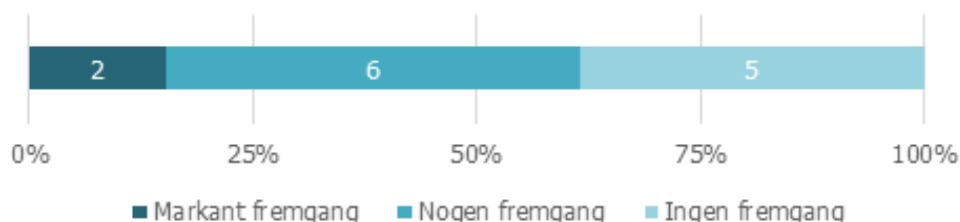
**Observationer:** Gennemført efter planen, men X var ikke så motiveret, så forløbet har ikke givet den håbede værdi. Han har stadig negativ sprogbrug og adfærd ift. andre.

**Læring:** Afprøvningen ville formentlig være lykkedes bedre, hvis det havde været muligt at bemande det med en medarbejder med gode håndværksmæssige kompetencer. Skuret skulle også være blevet placeret mere hensigtsmæssigt ift. hovedbygningen. Disse ting ville have motiveret X bedre.

**Næste skridt:** Afdelingen vil fremover gennemtænke disse ting grundigere fra starten af en indsats, især ved at sætte det på p-møde. Succeser er vigtige for personalegruppens engagement. Det er vigtigt at give en indsats de bedst mulige chancer for at lykkes.

I forlængelse af ovenstående viser Figur 7.11 nedenfor vurderingen af den unges udbytte af indsatsen i de tretten afprøvninger, som ikke blev opgivet efter testkortfasen, set i forhold til målsætningerne. Personalet har set fremgang hos den unge på afprøvningernes fokusområder i otte ud af de tretten tilfælde, dog har den kun været markant i to forløb (det drejer sig om Eksempel 1 og 2 i Tabel 7.3 ovenfor). I fem af otte tilfælde er disse vurderinger bl.a. baseret på fælles evaluering og drøftelse i personalegruppen.

Figur 7.11 Den/de unges vurderede udbytte af indsatsen set ift. dens fokusområder



Sammenfattende giver dette afsnit især anledning til to konklusioner. På den ene side har indsatsafprøvningerne af forskellige årsager vist sig vanskelige at gennemføre for afdelingerne. Vi kan derfor trække på mindre omfattende dokumenterede erfaringer med LFA end på forhånd forventet. På den anden side viser de afprøvninger, der er blevet dokumenteret, at det faktisk har været muligt at lykkes med – dvs. opnå læringsgevinster af – LFA på forskellige afdelinger med forskellige målgrupper. De viser desuden, at tilgang og aktiviteter kan skræddersys til den enkelte ung og de konkrete omstændigheder.

## 7.3 Faglige resultater

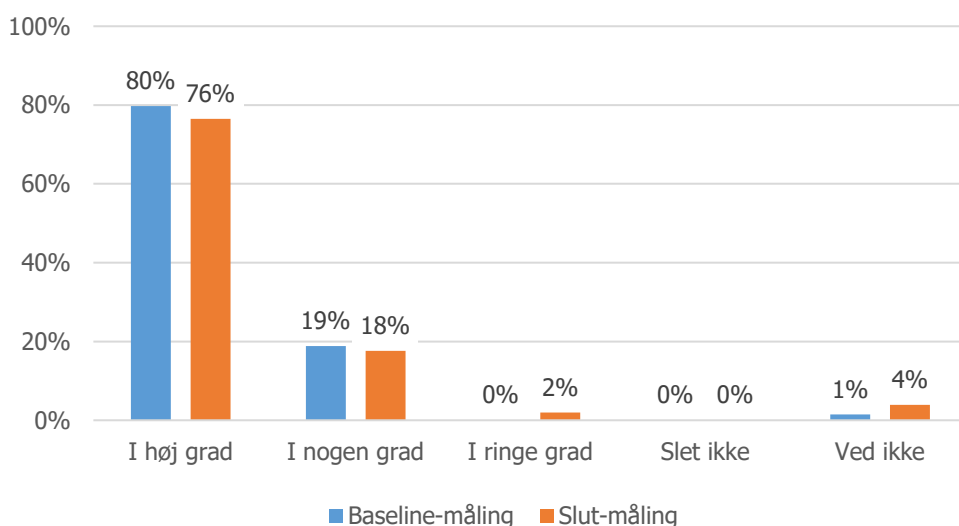
En del af forventningerne til Leg for alvor er, at implementering af tilgangen kan give anledning til faglige gevinster i form af øget oplevet faglig mestring og styrkelse af bestemte

perspektivrige måder at møde de anbragte unge på. I dette afsnit søger vi at belyse udviklingsprojektets resultater på dette område med afsæt i survey- og interviewdata.

Spørgeskemaet til ledere og medarbejdere ved baseline- og slutmålingerne satte fokus på tre nøgleord, som kan siges at være særligt centrale i forbindelse med en vellykket faglig implementering af LFA: *Omsorg* for de unge; *legende samvær* med de unge; og fagligt planlagte *mødeøjeblikke* med de unge. Disse aspekter af fagpersonalets måde at møde de unge på kan ses som indikatorer på en fagligt vellykket LFA-implementering.

I forhold til det første nøgleord viser Figur 7.12 nedenfor, at omsorg for de unge står meget centralt på Bakkegården ifølge vores respondenter – og at det var tilfældet både ved projektets begyndelse og i forbindelse med slutmålingen. En meget stor andel vælger svarmuligheden "i høj grad" ved begge målinger. Som det er fremgået tidligere, bekræfter også kvalitative baseline- og midtvejs-interview, at en alsidig omsorg generelt opfattes som vital for en vellykket indsats, og som et styrkeområde på Bakkegården gennem mange år. Informanterne forbinder generelt ikke dette med implementeringen af LFA.

Figur 7.12 Omsorg fylder i det daglige arbejde (baseline- og slut-måling)

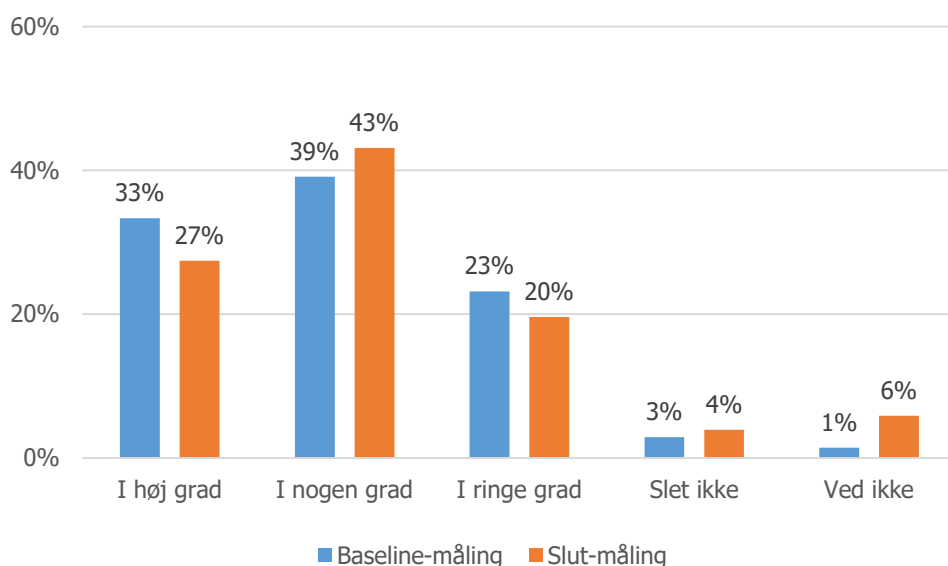


Note: Den præcise formulering af udsagnet, respondenterne har taget stilling til, er: "Omsorg for de unge fylder meget i mit arbejde på Bakkegården." N = 69 i baseline-måling (svarandel 68 %) og 51 i slut-måling (svarandel 51 %).

Lidt mere tvetydigt forholder det sig, når det kommer til det legende samvær med de unge (Figur 7.13 nedenfor). De fleste respondenter (omkring 70 procent) vælger dog svarmulighederne "i høj grad" eller "i nogen grad" ved begge målinger, mens ca. en fjerdedel svarer mindre positivt. Svarmønstret giver ikke grundlag for at sige, at implementeringen af LFA har gjort en væsentlig forskel på dette punkt, sådan at det legende samvær er kommet til at stå mere centralt undervejs i projektet.

Her er det dog vigtigt at huske de nuancer, som kom frem i forbindelse med midtvejsinterviewene, hvor informanter fra de sikrede afdelinger giver udtryk for at have oplevet et øget fokus på det legende samvær i eget regi. Tendensen i surveydata kan således 'dække over' en vis positiv udvikling som følge af udviklingsprojektet på en eller flere enkeltafdelinger.

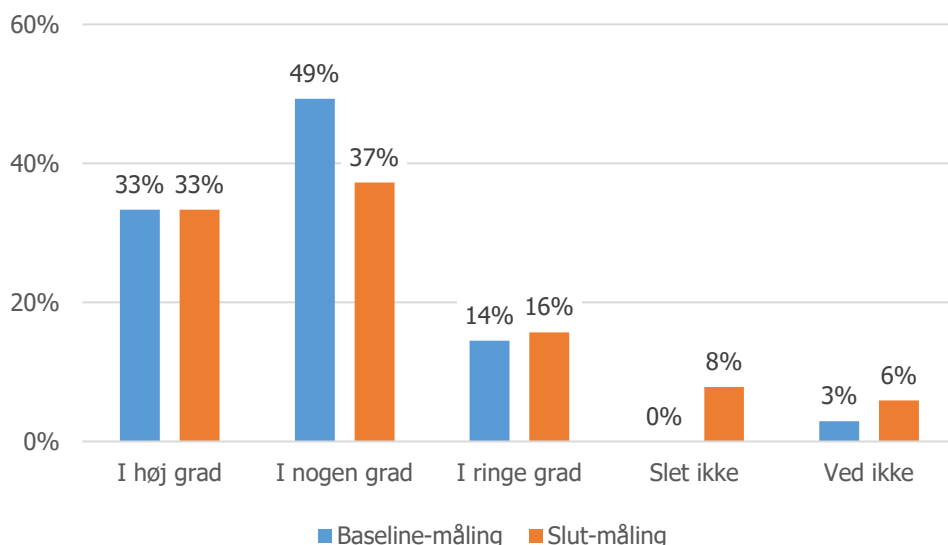
Figur 7.13 Legende samvær fylder i det daglige arbejde (baseline- og slut-måling)



Note: Den præcise formulering af udsagnet, respondenterne har taget stilling til, er: "Leg eller legende samvær med de unge fylder meget i mit arbejde på Bakkegården." N = 69 i baseline-måling (svarandel 68 %) og 51 i slut-måling (svarandel 51 %).

Svarene vedrørende det sidste nøgleord, planlagte mødeøjeblikke, viser, at en tredjedel af respondenterne ved begge målinger "i høj grad" oplever disse som en del af det daglige arbejde på afdelingen (Figur 7.14 nedenfor). Til gengæld har der været et fald i andelen som svarer "i nogen grad" ved slut-målingen. Tilsvarende er andelen, som svarer "i ringe grad" eller "slet ikke", steget en del mellem målingerne (fra 14 procent til 24 procent).

Figur 7.14 Planlagte mødeøjeblikke fylder i det daglige arbejde (baseline- og slut-måling)



Note: Den præcise formulering af udsagnet, respondenterne har taget stilling til, er: "Mødeøjeblikke med de unge, som udspringer af en målrettet plan fra de voksnes side, fylder meget i mit arbejde på Bakkegården." N = 69 i baseline-måling (svarandel 68 %) og 51 i slut-måling (svarandel 51 %).

Surveydata indikerer altså ikke, at udviklingsprojektet har formået at styrke arbejdet med planlagte mødeøjeblikke på Bakkegården – om noget snarere tværtimod. Vores baseline- og midtvejsinterview viste dog, at nogle informanter er usikre på, hvad begrebet dækker over



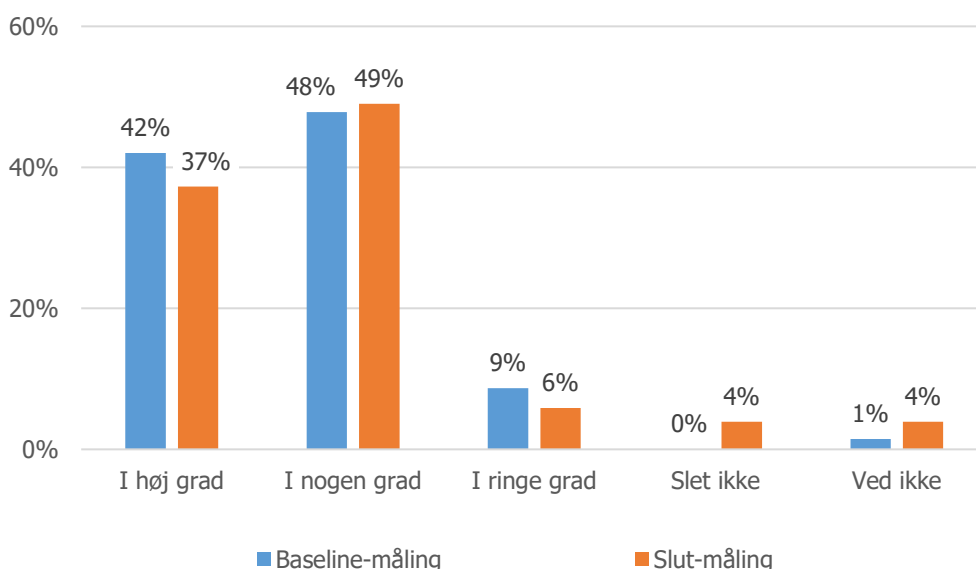
eller lægger noget andet i det, end den forståelse, som er indbygget i udviklingsprojektet. Det skaber en fortolkningsmæssig usikkerhed.

### Forståelse og krav sætning

En central ambition med udviklingsprojektet er at styrke medarbejdernes evne til at se og forstå den enkelte ung, som vedkommende er, herunder fra en neuroaffektiv synsvinkel – og til at tilrettelægge en målrettet, udviklingssvarende indsats med afsæt i denne forståelse.

Figur 7.15 nedenfor viser, at iagttagelse og forståelse af den enkelte ung opfattes som en styrkeposition på Bakkegården af de fleste respondenter. Op imod 90 procent svarer "i høj grad" eller "i nogen grad" til dette ved begge målinger. Variationerne mellem de to målinger er så små, at de falder ind under den statistiske usikkerhed, og surveydata tyder således ikke på, at udviklingsprojektet har gjort en væsentlig forskel på dette punkt. Dette var allerede inden udviklingsprojektet et veludviklet aspekt af fagligheden på Bakkegården ifølge stedets ledere og medarbejdere.

Figur 7.15 Personalets forståelse af de unge (baseline- og slut-måling)



Note: Den fulde ordlyd af det udsagn, respondenterne er bedt om at vurdere, er: "I min afdeling lykkes vi for det meste med at se og forstå den enkelte ung, som han/hun er." N = 69 (svarandel 68 %) ved baseline-måling og 51 (svarandel 51 %) ved slut-måling.

Samlet set understøtter vores ti individuelle interview i slut-runden ganske markant, at evnen til at iagttage og forstå de unge er veludviklet på Bakkegårdens afdelinger. Og i en række interview – syv i alt, herunder tre lederinterview – vurderer informanterne desuden, at udviklingsprojektet faktisk *har* løftet denne del af fagligheden. Flere fremhæver i den forbindelse, at løftet især kommer til syne i forbindelse med de tilbagevendende drøftelser af bestemte unge på afdelingernes personalemøder, som er blevet mere 'faglige'. Bakkegårdens forstander siger fx:

*"Det er faktisk et af de steder, hvor jeg synes, vi har taget et kæmpe skridt. Altså, i den her forståelse af de unge. Når jeg ser dokumentationen, og når jeg lytter til personalet, så oplever jeg faktisk et klart skridt hen imod en stor faglig forståelse. Selvfølgelig er der forskellige niveauer hos forskellige kollegaer, men jeg synes faktisk, vi har taget et skridt imod en bedre faglig forståelse af vores målgruppe."*

Han peger på, at medarbejdernes iagttagelse af de unge over tid har flyttet sig fra primært at anlægge et menneske-til-menneske-perspektiv til i højere grad at have et fagprofessionelt udgangspunkt. Supplerende betoner en afdelingsleder, at forståelsen af de unge er blevet mindre generaliserende, mere individuelt specifik.

Dette er som sagt vurderinger, der vinder genklang i andre interview, som samtidig indikerer, at denne positive udvikling har flere forskellige årsager. Blandt de faktorer, som fremhæves, er blandt andet betydningen af kompetenceudviklingsaktiviteter, implementeringen af scoringsredskabet Neuroaffektiv Analyse og skift på forskellige lederposter.

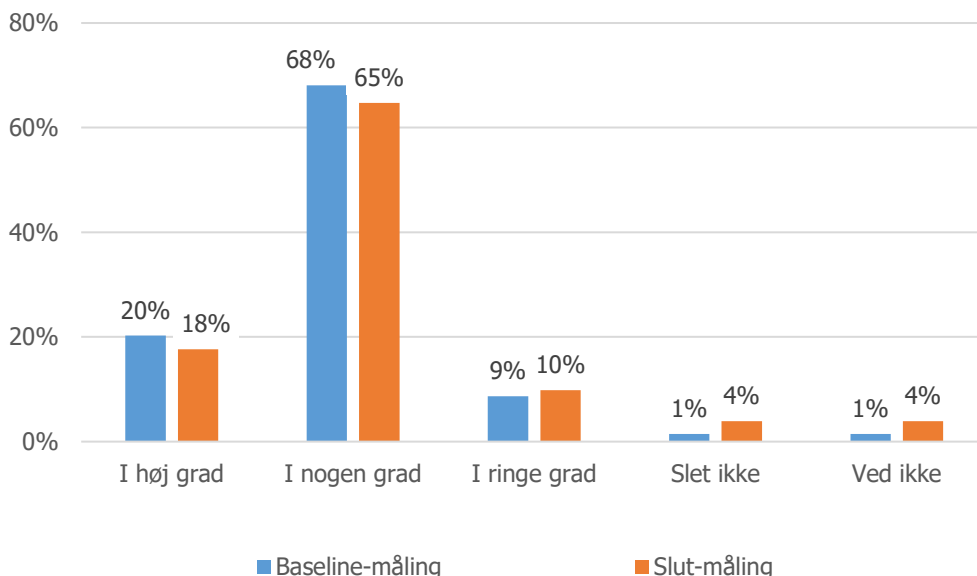
De tre sidste interviewpersoner tilslutter sig sådan set, at status på dette punkt er ganske positiv, men sammenholdt med de ovennævnte interview lægger disse informanter lidt større vægt på det forbedringspotentiale, der i deres øjne fortsat er. Fællesnævneren er, at den faglige oprustning, som især undervisningsforløbet på Absalon er udtryk for, ikke bringer Bakkegården i mål. Der er brug for opfølgning og træning. En medarbejder fra en af projekt-afdelingerne siger eksempelvis:

*"[J]eg synes, det gav noget, at vi har været på den her uddannelse. [...] jeg synes, vi bliver bedre og bedre. Men jeg synes stadigvæk, at der er lang vej til, at det måske bliver fuldstændig..."*

I forlængelse af ovenstående er det næste spørgsmål, om afdelingernes faglige miljøer formår at omsætte en solid forståelse af den enkelte ung til en indsats, som matcher den unges udviklingsniveau, neuroaffektivt og i øvrigt. Herunder især om man formår at stille udviklingssvarende krav til den enkelte; ikke for høje, men heller ikke for lave.

Det fremgår af Figur 7.16 nedenfor, at surveysvar heller ikke på dette punkt tyder på, at der har været nævneværdig udvikling mellem projektstart og tidspunktet for slut-målingen. De viser samtidig, at respondenterne vurderer dette aspekt af fagligheden lidt mindre positivt end selve evnen til iagttagelse af de unge. Dette ses især ved, at kun halvt så stor en andel svarer "i høj grad" set i forhold til billedet ovenfor.

Figur 7.16 Personalets evne til udviklingssvarende kravsætning (baseline- og slut-måling)



Note: Den fulde ordlyd af det udsagn, respondenterne er bedt om at vurdere, er: "I min afdeling lykkes vi for det meste med at stille krav til den enkelte ung, som svarer til hans/hendes følelsesmæssige udviklingsniveau." N = 69 (svarandel 68 %) ved baseline-måling og 51 (svarandel 51 %) ved slut-måling.

Der er en bemærkelsesværdigt stor overensstemmelse mellem vurderingerne på dette punkt i vores slut-interview, herunder både de individuelle interview og de opfølgende

gruppeinterview. Ordvalg og betoning varierer, men alle tilslutter sig, at dette bør være et centralt fokus- og udviklingsområde fremover, uanset at der er gjort visse fremskridt.

Informanterne med de mest positive vurderinger vægter, at de ser fremskridt i forhold til at omsætte observation og analyse af den unge til en målrettet tilgang og indsats. En afdelingsleder fra en sikret afdeling formulerer det på denne måde:

*"Vi er bedre til at drøfte det konkrete unge menneske og lave en behandling eller en aktivitet ud fra den, vi har med at gøre. Altså, vi ser mere på den enkelte end på fællesskabet. Det synes jeg, vi er blevet bedre til."*

Hun – og de øvrige informanter – understreger dog, at der er nogle ting i kulturen på Bakkegården, som stadig står i vejen for at lykkes fuldt ud med en individuelt målrettet tilgang. En anden afdelingsleder fra sikret regi taler her også om en "sikringskultur", der er svær at overvinde. Det handler bl.a. om et stort fokus på opstilling og overholdelse af generelle regler samt en tilbøjelighed til at forholde sig observerende og passivt – og reaktivt, ikke proaktivt – i mødet med de unge. Og det handler om at flytte fokus fra ensidigt at gå efter at sikre, at der er 'ro på afdelingen'.

Med Bakkegårdens forstanders ord er målet at skabe en "styret aktivitetstænkning" og et samvær mellem unge og voksne, som er givende og udviklende for hver enkelt ung. Dét kræver, at man som medarbejder i højere grad sætter sig selv i spil, hvilket i første omgang kan opleves som meget udfordrende, påpeger flere.

Det er desuden et tema i en del interview, at der er brug for at finde bedre veje til at overvinde nogle indbyggede faldgruber i dagligdagen på en sikret institution. Det gælder bl.a. mange unges korte opholdstid på stedet og, især, risikoen for tab af kontinuitet på tværs af kolleger i en situation, hvor den enkelte typisk kun er på arbejde (og på afdelingen) et par gange om ugen.<sup>27</sup> En medarbejder fra en sikret afdeling siger fx:

*"Altså, hvis jeg nu gør noget i dag, bliver der så fulgt op på det i det efterfølgende? Er der kontinuitet og sparring, hvor vi ikke bare enkeltvis forsøger, men tænker, at vi vil gøre det sammen? At jeg går hjem og kan være vidende om, at mine kollegaer dagen efter fortsætter med det samme, og så kommer jeg igen og kan regne med ikke at skulle starte forfra."*

Flere medarbejdere fremhæver i denne forbindelse, at et vigtigt virkemiddel, hvis man vil lykkes med dette, er at understøtte og prioritere kontinuerlige, fælles prøvehandling. Og, i forlængelse heraf, at fortsætte ad det spor med styrket faglighed, som er lagt ud med implementeringen af Neuroaffektiv Analyse og Absalon-forløbene. Med en medarbejder fra en sikret afdelings ord:

*"Det følelsesmæssige og alt det her i forhold til hjernens opbygning, altså det neuropsykologiske, er vi jo knapt gået i gang med. Når det er sagt, så handler det jo også om at vide, hvad man skal observere efter. Og når de to ting ikke helt er gået hånd i hånd, og viden først er kommet nu, så..."*

Sammenholdt med interviewene fra baseline- og midtvejs-runderne, er der kontinuitet for så vidt, at den målrettede udviklingssvarende indsats hele tiden er blevet opfattet som et udviklingsområde på Bakkegården. Forskellen er primært, at forståelsen af, hvilke virkemidler der kan have effekt på dette punkt, synes at være blevet en del mere konkret og tydelig i forbindelse med slut-interviewene.

---

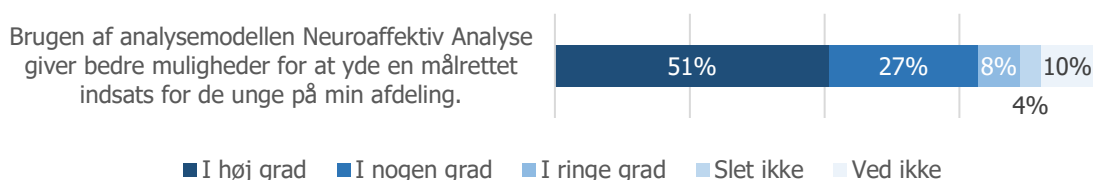
<sup>27</sup> På Bakkegården har de fleste medarbejdere lange vagter, som dækker en stor del af døgnet.

## Brug af Neuroaffektiv Analyse

Det sidste spørgsmål, vi tager op i dette afsnit, er vurderingen af scorings- og analyseredskabet Neuroaffektiv Analyse (NAA). Har implementeringen af dette redskab givet afdelinger og medarbejdere bedre muligheder for at lykkes fagligt?

Slut-spørgeskemaet omfattede et spørgsmål, hvor vi bad respondenterne vurdere NAA's betydning for arbejdet med at skabe en målrettet indsats for de enkelte unge. Som det fremgår af Figur 7.17 nedenfor, ser de fleste (næsten 80 procent) positivt på dette; godt halvdelen af respondenterne svarer "i høj grad". Omvendt svarer kun 12 procent "i ringe grad" eller "slet ikke".

Figur 7.17 Neuroaffektiv Analyse giver bedre indsatsmuligheder (N = 51, svarandel 51 %)



Dette svarmønster ligger godt i forlængelse af tendensen i vores midtvejs-interview, hvor de fleste informanter allerede havde gjort væsentlige positive erfaringer med redskabet.<sup>28</sup> Og vurderingerne i vores slut-interview er faktisk endnu mere positive, idet alle ti informanter ser positivt på redskabet som en del af det fremtidige arbejdsgrundlag på Bakkegården.

De ti slut-interview kan på dette punkt opdeles i to lige store klynger. Fem informanter fokuserer primært på, hvor stor et løft NAA-anvendelsen i deres øjne giver. Som en afdelingsleder fra en sikret afdeling siger: "Altså, jeg er fan af det". På tværs af disse interview bliver de oplevede faglige gevinster også udfoldet nærmere: Mere præcise og fokuserede drøftelser af de unges udfordringer og udviklingsmuligheder med bedre afsæt i et fælles sprog; mere kvalificeret vidensdeling på personalemøder med færre 'synsninger'; og et bedre fælles afsæt for at drøfte konkret indsats for den enkelte ung. En medarbejder fra en af projektafdelingerne forklarer det således:

*"Det giver en mere ensrettet forståelse af, hvad det er for problematikker, der gør sig gældende hos den enkelte. Det giver også et mere nuanceret og retfærdigt helhedsbillede af individet, ift. at vi jo kun er her et par dage om ugen, og der vil jo ske en masse ting, som vi ikke ser i den periode. Så det er jo en god lejlighed til at lære af ens kollegaer og give videre, hvad man har at byde ind med."*

De øvrige fem interviewpersoner tilslutter sig i vidt omfang disse betragtninger, men disse informanter taler i lidt højere grad om NAA som et potentiale. Det begrundes på den ene side med, at der udestår et væsentligt implementeringsarbejde knyttet til at omsætte analyserne til konkret indsats i form af prøvehandling og, efter behov, løbende justering af indsatsen i lyset af erfaringerne. Dette var i øvrigt også et væsentligt tema i midtvejs-interviewene. Med en afdelingsleder fra en sikret afdelings ord:

*"[D]et kræver at vi laver nogle af de her prøvehandling for at se det. Hvis vi bare kører alt, som vi plejer, så er det svært at måle noget på det. Det kræver jo forståelsen af, at vi bliver nødt til at gøre noget for at kunne se tingene i praksis."*

<sup>28</sup> Se underafsnittet "Specifikke implementeringselementer" i afsnit 6.1 Implementeringsstatus.

Bakkegårds forstander understreger i slut-interviewet, at der fremover vil blive sat markant fokus på netop dette i hele organisationen, koblet med en styrkelse af delmålsarbejdet.

På den anden side er der også en enkelt medarbejderinformant fra en sikret afdeling, som fremhæver, at NAA er et godt redskab, men samtidig tilføjer, at det forudsætter en underliggende faglighed, som især de ikke-faguddannede kolleger kan savne. Med afsæt i egne erfaringer vurderer han, at det først er med Absalon-undervisningsforløbet (som hans afdeling netop har påbegyndt), at forudsætningerne kommer på plads.

## 7.4 Organisatoriske resultater

I dette afsnit ser vi nærmere på kvantitative data vedrørende en række af de gunstige organisatoriske resultater af LFA-implementeringen, der var hypotese om ved projektstart.<sup>29</sup>

Konkret drejer det sig om udviklingen i:

- Indberettede magtanvendelser i forhold til de anbragte unge på Bakkegården
- Arbejdsmiljøhændelser relateret til ungekontakt
- Medarbejdertrivsel
- Forbrug af vikartimer
- Antal personalefratrædelser (især hvor det er på eget initiativ)
- Sygefraværspcent

Vi belyser disse aspekter ved hjælp af datafangst (dvs. analyse af data, som kontinuerligt indsamles eller registreres af Bakkegården/Region Sjælland uafhængigt af denne undersøgelse). I hvert tilfælde sammenligner vi opgørelser vedrørende disse tre tidsperioder på ni måneder hver:

- 1. juli 2021 til 31. marts 2022 (baseline-måling)
- 1. juli 2022 til 31. marts 2023 (midtvejs-måling)
- 1. juli 2023 til 31. marts 2024 (slut-måling)

Den enlige undtagelse er måling af medarbejdertrivsel, hvor vi benytter data fra Region Sjællands generelle målinger af medarbejdertrivsel m.m. på tværs af alle regionens arbejdspladser. Konkret drejer det sig om besvarelser indsamlet i januar og publiceret i februar-marts i 2021 henholdsvis 2023.

### *Magtanvendelser*

Vi baserer os her på et udtræk af de 167 indberetninger, Bakkegården har foretaget til Socialtilsynet i henhold til forskellige lovbestemmelser i løbet af de tre perioder. Indberetningerne kan overordnet inddeles i to typer.

For det første er der det, man kan kalde 'lovbestemte' magtanvendelser, hvor personalet fx skal reagere på en konkret mistanke om, at en ung besidder ikke-tilladte effekter (fx våben, euforiserende stoffer eller lignende) på sin person eller på sit værelse. Det er magtanvendelser, som i princippet ikke er betinget af personalets konkrete socialpædagogiske tilgang, men af lovgivningens krav om, at der gribes ind over for ikke-tilladelige forhold. De seks konkrete indberetningstyper (og bestemmelser) i denne kategori er:

---

<sup>29</sup> Se kapitel 3 samt fodnote 3 ovenfor.

1. Undersøgelse af person og/eller opholdsrum ved bestemte grunde til mistanke, voksenansvarsloven § 16, stk. 1
2. Undersøgelse af person og opholdsrum på sikret døgninstitution eller særlig sikret afd. ved anbringelse, besøg eller fravær, voksenansvarsloven § 16, stk. 2
3. Klap uden på tøjet og undersøgelse af lommer og sko samt aftagning af overtøj, hovedbeklædning og sko, voksenansvarsloven § 16, stk. 4
4. Kropsvisitation i form af undersøgelse af kroppens overflader, voksenansvarsloven § 16, stk. 5
5. Effekter taget i bevaring, voksenansvarsloven § 16, stk. 6
6. Inddragelse af den anbragtes effekter, serviceloven § 137 i, stk. 1

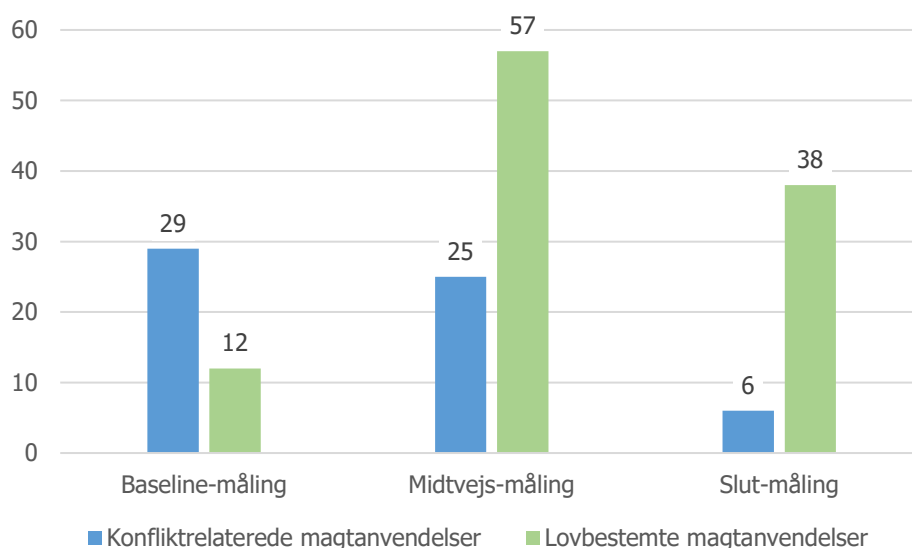
For det andet er der, hvad man kan kalde 'konfliktrelaterede' magtanvendelser, hvor en opstået tilspidset situation afføder en magtanvendelse fra personalets side. Her er det rimeligt at antage, at personalets socialpædagogiske tilgang kan have indflydelse på, om en konkret situation i praksis udvikler sig til at nødvendiggøre en magtanvendelse. Der er otte typer af indberetninger i denne kategori:

1. Afværgehjælp, ved at fastholde og/eller føre for at afværge beskadigelse af ting, voksenansvarsloven § 8
2. Fysisk magtanvendelse, ved at fastholde og/eller føre, fordi barnet eller den unge var til fare for sig selv eller andre, voksenansvarsloven § 9, stk. 2
3. Fysisk magtanvendelse ved at fastholde og/eller føre, når barnet/den unge overtræder regler i en husorden efter voksenansvarsloven § 4, stk. 2, og magtanvendelse er nødvendig, voksenansvarsloven § 9, stk. 3
4. Tilbageførelse ved rømning, og hvor der har været risiko for, at barnet eller den unge ville skade sig selv eller andre, voksenansvarsloven § 10
5. Tilbageholdelse ved aflåsning af døre og vinduer på delvis lukket døgninstitution eller delvis lukket afdeling, voksenansvarsloven § 12, stk. 4
6. Afværgehjælp, serviceloven § 124 c
7. Fastholdelse mv., serviceloven § 124 d
8. Magtanvendelse i øvrigt

I det følgende præsenterer vi opgørelser af begge typer magtanvendelser. I forhold til evalueringen af Leg for alvor-indsatsen er vores fokus dog på udviklingen i de konfliktrelaterede magtanvendelser, i og med at det primært er her, personalets socialpædagogiske tilgang og faglighed har betydning for, om en konkret situation udarter i en magtanvendelse: Hvor godt 'læser' personalet den unge i fx kravsituationer? Hvor godt formår man at omsætte forståelsen af den unge til rent fysisk at placere sig rigtig, tilpasse kontaktformen, aflede opmærksomhed osv.? Omfanget af de 'lovbestemte' magtanvendelser vil alt andet lige snarere variere med sammensætningen af ungegrupperne på Bakkegårds afdelinger, og dermed den adfærd og de konkrete udfordringer de unge har med sig i form af misbrugsadfærd osv.

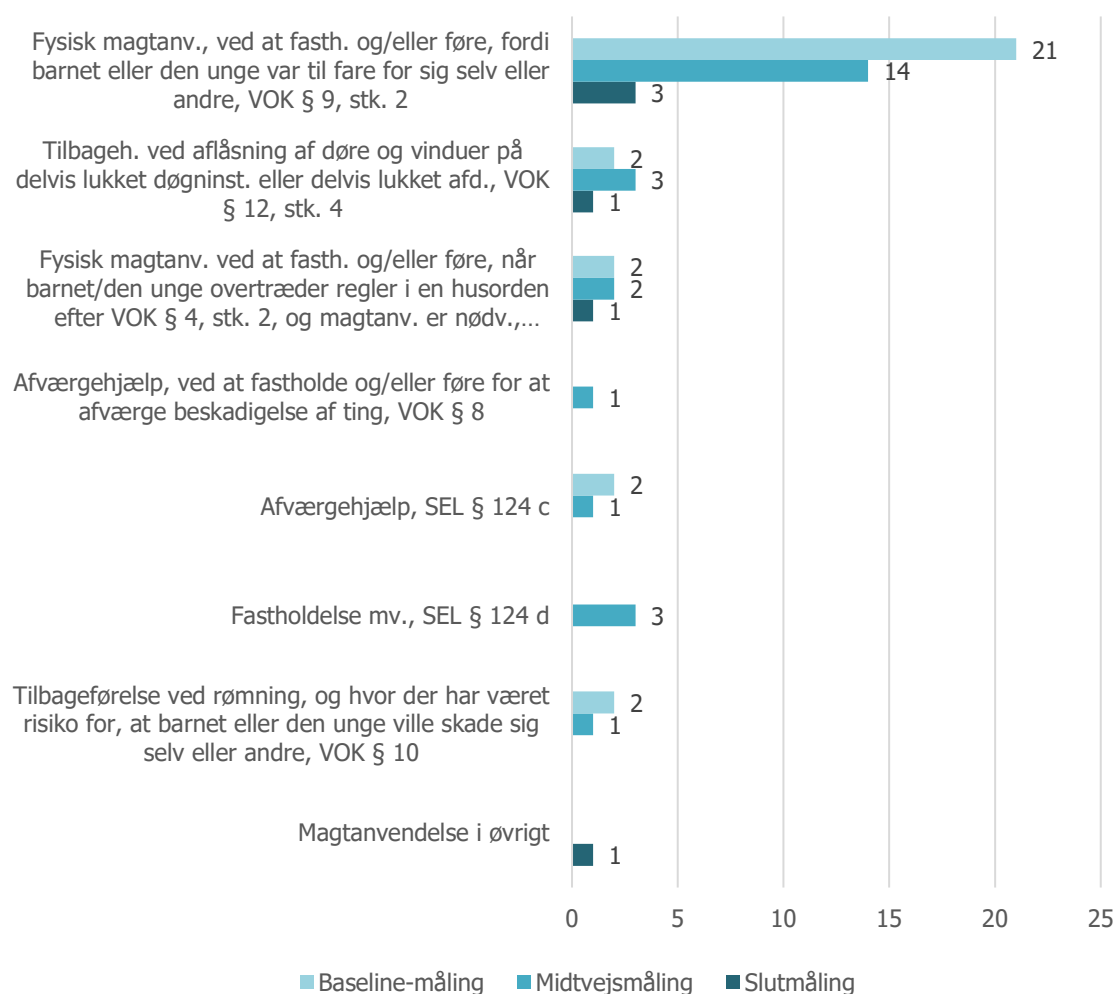
Som det var forhåbningen ved projektstart, har der været en faldende tendens i de konfliktrelaterede magtanvendelser over tid, og især mellem midtvejs- og slut-målingerne (se Figur 7.18 nedenfor). De lovbestemte magtanvendelser har derimod fluktueret uden et tydeligt mønster, dog således at de lå højere ved slut-målingen end ved baseline-målingen.

Figur 7.18 Indberetninger af magtanvendelser (antal fordelt på periode og type)



Opgørelserne i Figur 7.19 og Figur 7.20 nedenfor bryder data op på forskellige typer af indberetninger. Først ser vi på de 'konfliktrelaterede' magtanvendelser.

Figur 7.19 Indberetninger af 'konfliktrelaterede' magtanvendelser (antal fordelt på type)

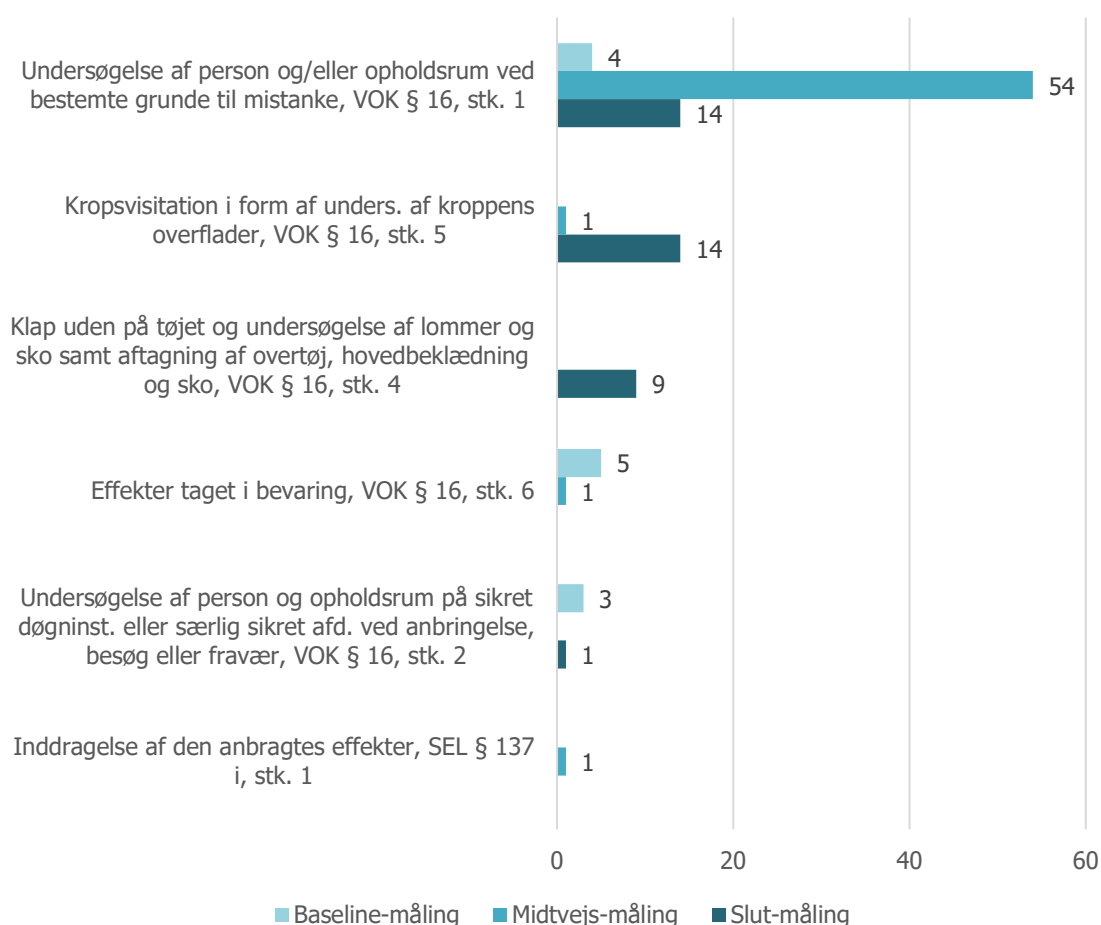


Note: VOK = lov om voksenansvar for anbragte børn og unge, SEL = lov om social service.

Den klart mest markante udvikling er et stort fald i omfanget af fysiske magtanvendelser (fastholdelse eller føring) i situationer, hvor den unge er til fare for sig eller andre. Der er her et betydeligt fald i denne type magtanvendelser både mellem baseline- og midtvejs-målingerne og især mellem midtvejs- og slutmålingerne.

Opgørelsen af de 'lovbestemte' magtanvendelse (Figur 7.20) afspejler alt andet lige variationen i ungegrupperne, i den forstand at de fordeler sig meget forskelligt på tværs af de tre perioder. De forholdsvis få indberetninger i baseline-målingen fordeler sig jævnt på tre typer; i midtvejs-målingen vedrører de stort set alle undersøgelser af person og/eller opholdsrum ved bestemte grunde til mistanke; i slut-målingen fylder denne type også en del, hvortil kommer en del magtanvendelser i form af kropsvisitationer og lignende.

Figur 7.20 Indberetninger af 'lovbestemte' magtanvendelser (antal fordelt på type)



Note: VOK = lov om voksenansvar for anbragte børn og unge, SEL = lov om social service.

Det lille antal konfliktrelaterede magtanvendelser i den sidste måleperiode indikerer, at Leg for alvor-implementeringen kan have haft den forventede effekt på dette område. Især magtanvendelser i form af fysisk fastholdelse i en tilspidset situation kan være en ganske traumatiserende oplevelse for den enkelte ung (såvel som for de involverede medarbejdere), og disse fylder, som vi har set, meget mindre i slut-målingen. Vores design gør det ikke muligt at påvise en årsagssammenhæng mellem disse observationer og implementeringen af LFA, så den positive konklusion er forbundet med et forbehold.<sup>30</sup> Andre ledelsesmæssige, organisatoriske, faglige og målgruppemæssige faktorer kan have spillet ind.

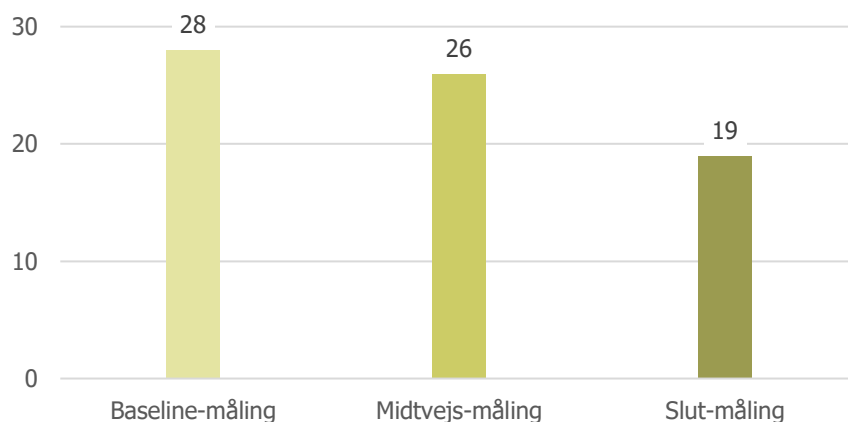
<sup>30</sup> Vi sigter her i første række til, at der ikke er adgang til et sammenligningsgrundlag i form af data vedrørende en kontrolgruppe eller lignende.



### Arbejdsmiljøhændelser relateret til ungekontakten

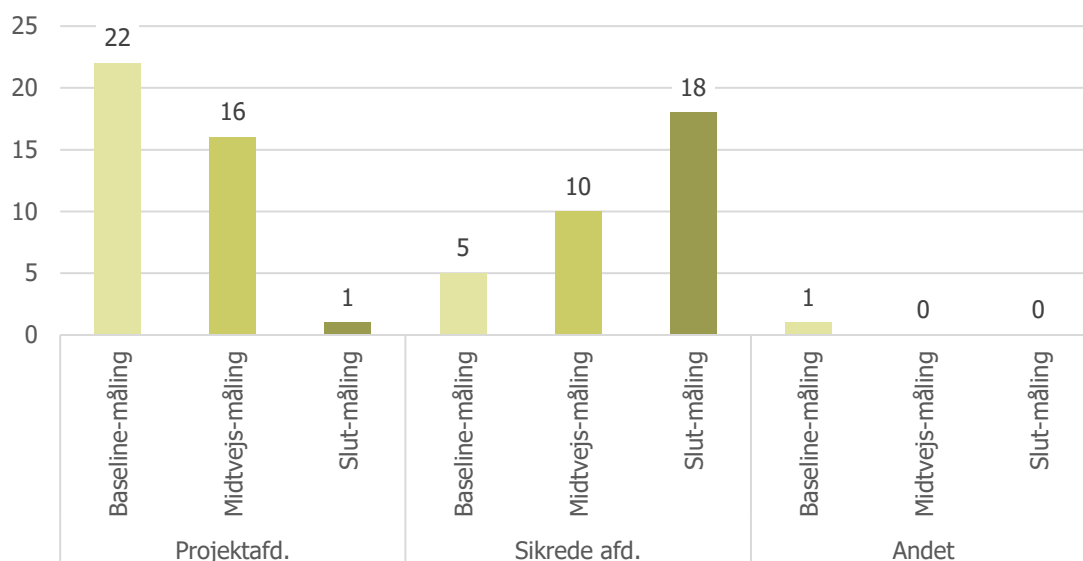
Antallet af hændelser af betydning for personalets arbejdsmiljø, som er registreret i forbindelse med personalets kontakt til de unge på Bakkegården (ulykker, skader m.m.), er faldet mellem de tre perioder, herunder især mellem midtvejs- og slut-målingerne (se Figur 7.21).

Figur 7.21 Arbejdsmiljøhændelser relateret til ungekontakt (antal)



Som det fremgår af Figur 7.22 nedenfor, har udviklingen over tid været vidt forskellig på projektafdelinger henholdsvis sikrede afdelinger. Antallet af hændelser er faldet markant på førstnævnte afdelingstype, mens det er steget betydeligt på sidstnævnte afdelingstype. Som totalopgørelsen viser, har faldet på projektafdelingerne dog været stort nok til, at det samlede antal er faldende over tid.

Figur 7.22 Arbejdsmiljøhændelser relateret til ungekontakt (antal fordelt på afdelingstype)



Registreringerne i vores udtræk er forsynet med fritekstbeskrivelser af hændelsernes art, som i praksis er meget forskelligartede. Vi har kodet beskrivelserne på et antal generelle kategorier med henblik på at undersøge, om der er tegn på ændringer over tid, men det er ikke tilfældet i væsentlig grad. Især slag og skub samt fysisk truende adfærd og øvrige verbale trusler indgår i over halvdelen af registreringerne samlet set. Disse typer hændelser udgør samtidig en betydelig andel af totalen i alle tre perioder. Heller ikke balancen mellem fysisk og psykisk betingede hændelser har forskubbet sig væsentligt mellem perioderne.

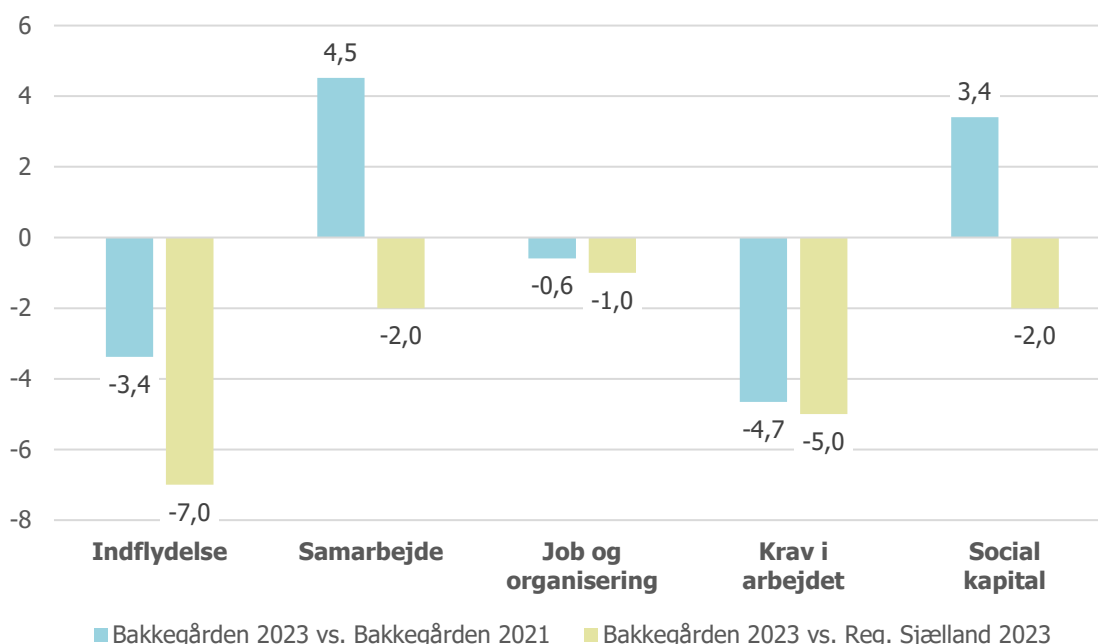
Det overordnede billede er altså, at man i et vist omfang har set den forventede positive udvikling undervejs i udviklingsprojektet. Det er dog vigtigt at tilføje, at udviklingen har været i hver sin retning på projekt- henholdsvis sikrede afdelinger. Flere andre steder i denne rapport finder vi, at Leg for alvor-implementeringen er kommet længst og foreløbig er lykkedes bedst på netop de sikrede afdelinger, hvilket naturligvis alt andet lige gør det mindre sandsynligt, at LFA har haft stor betydning for den positive udvikling på Bakkegården som helhed. Som påpeget ovenfor har vi i det hele taget ikke datagrundlag for at påvise en direkte årsagsforbindelse mellem LFA-indsatsen og de organisatoriske parametre.

## Medarbejdertrivsel

Vores kilde til information om udviklingen i det oplevede arbejdsmiljø på Bakkegården er af-rapporteringerne fra Region Sjællands tilbagevendende målinger af bl.a. medarbejdertrivsel, som gennemføres i ulige år. Vi har dermed mulighed for at sammenligne resultater fra 2021- og 2023-målingerne. Besvarelsene er afgivet i januar det pågældende år. Det er derfor vigtigt at være opmærksom på, at 2023-data – som i denne sammenhæng fungerer som slutmåling – i praksis er indsamlet mindre end et år efter igangsætningen af den egentlige implementering af Leg for alvor på Bakkegården.

Figur 7.23 nedenfor viser både sammenligningen mellem besvarelsene fra Bakkegården i 2021 henholdsvis 2023 og sammenligningen mellem 2023-besvarelsene fra Bakkegården og besvarelsene fra Region Sjælland som helhed samme år.

Figur 7.23 Målinger af medarbejdertrivsel m.m. (fordelt på fem dimensioner)



Ser vi på Bakkegården over tid (de blå søjler) er billedet tvetydigt på den måde, at dimensionerne "Samarbejde" og "Social kapital" viser en fremgang på 3-4 procentpoint mellem de to målinger. "Samarbejde" vedrører kollegaskab og ligeværdighed, mens "Social kapital" handler om tillid til og fra ledelse samt retfærdig opgavefordeling og intern konfliktløsning.

Dimensionerne "Indflydelse" og "Krav i arbejdet" viser omvendt et fald af omtrent tilsvarende størrelse. "Indflydelse" dækker over indflydelse på arbejdstidens placering og på indholdet i egen opgaveløsning, mens "Krav i arbejdet" omfatter spørgsmål om arbejds-mængde, dialog om faglig læring og udvikling samt generel jobtilfredshed. Den sidste dimension "Job og organisering" vedrører bl.a. indsatsvillighed, motivation og fremtidsudsigter i arbejdet, og er stort set uændret.

Den positive udvikling ses med andre ord primært i forhold til organisatoriske parametre – kollegaskab, ledelse m.m. – mens tilbagegangen især ses på parametre, der går på opgaveløsning og faglig udvikling. Databilledet som helhed underbygger ikke umiddelbart, at LFA-implementeringen på undersøgelsestidspunktet havde medført væsentlige gevinster i forhold til faglig medarbejdertrivsel og -tilfredshed.

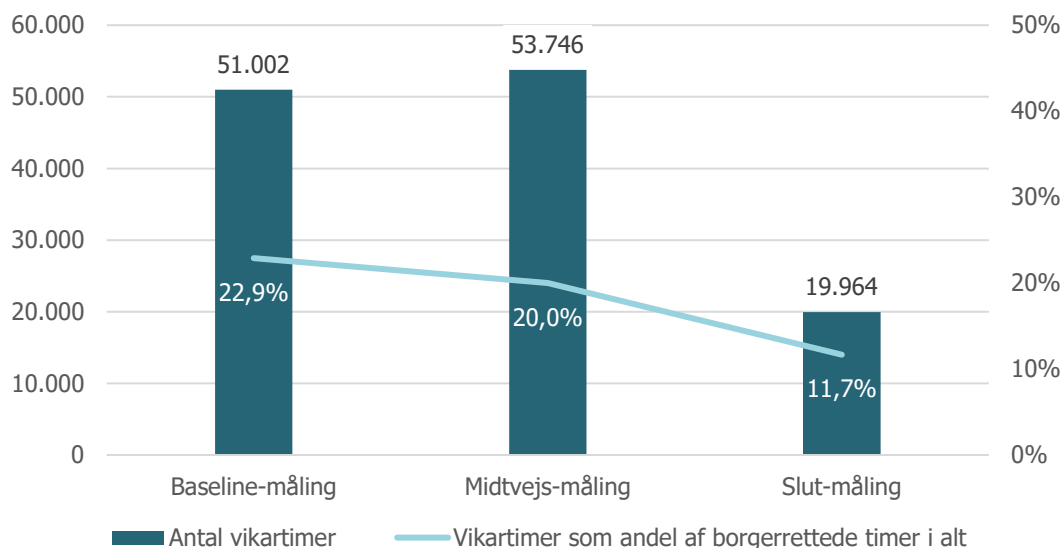
Sammenligningen med Region Sjælland i øvrigt i 2023 indikerer desuden, at Bakkegården havde visse udfordringer på dette område på svartidspunktet. Man ligger i hvert fald under den øvrige region på tværs af målingen – herunder især på de to dimensioner med tilbagegang på Bakkegården mellem 2021 og 2023 ("Indflydelse" og "Krav i arbejdet").

### Forbrug af vikartimer

Ved projektstart var forventningen til Leg for alvor-implementeringen, at den ville kunne bidrage til en reduktion i vikardækningen af de ungerettede arbejdsopgaver til gavn for kontinuitet og faglig kvalitet i indsatsen for og med de unge. Forventningen var knyttet til bagvedliggende forhold som styrket udgangspunkt for rekruttering og fastholdelse af faguddannet personale på Bakkegården, øget generel jobtilfredshed og -stolthed m.m.

Figur 7.24 nedenfor viser, hvordan udviklingen har været over de tre undersøgelsesperioder. Som det fremgår, var forbruget af vikartimer i absolutte tal stort set konstant mellem baseline- og midtvejs-målingerne (mørkeblå søjler), mens der skete mere end en halvering mellem midtvejs- og slut-målingerne. Det samlede socialfaglige personaleforbrug var dog højere i den periode midtvejs-målingen dækker, og vikarforbruget som andel af totalen faldt derfor med knapt 13 procent mellem første og anden periode og med over 40 procent mellem anden og tredje periode (lyseblå kurve). Med andre ord ses det forventede fald i vikarforbruget, især i slut-målingen.

Figur 7.24 Forbrug af vikartimer (antal og som andel af samlet borgerrettet timeforbrug)



Vi har ikke datagrundlag for at af- eller bekræfte en mulig årsagssammenhæng mellem LFA-implementeringen og den observerede udvikling i vikarforbruget. Det er dog vigtigt at være opmærksom på, at der skete væsentlige organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer på Bakkegården mellem midtvejs- og slut-målingerne.<sup>31</sup> Det er plausibelt, at disse forhold har haft væsentlig selvstændig betydning for det store fald i vikaranvendelsen, som ses i slut-målingen.

<sup>31</sup> Især skift på forstanderposten, ny ledelsesstruktur og flere ændringer i afdelingslederlaget.

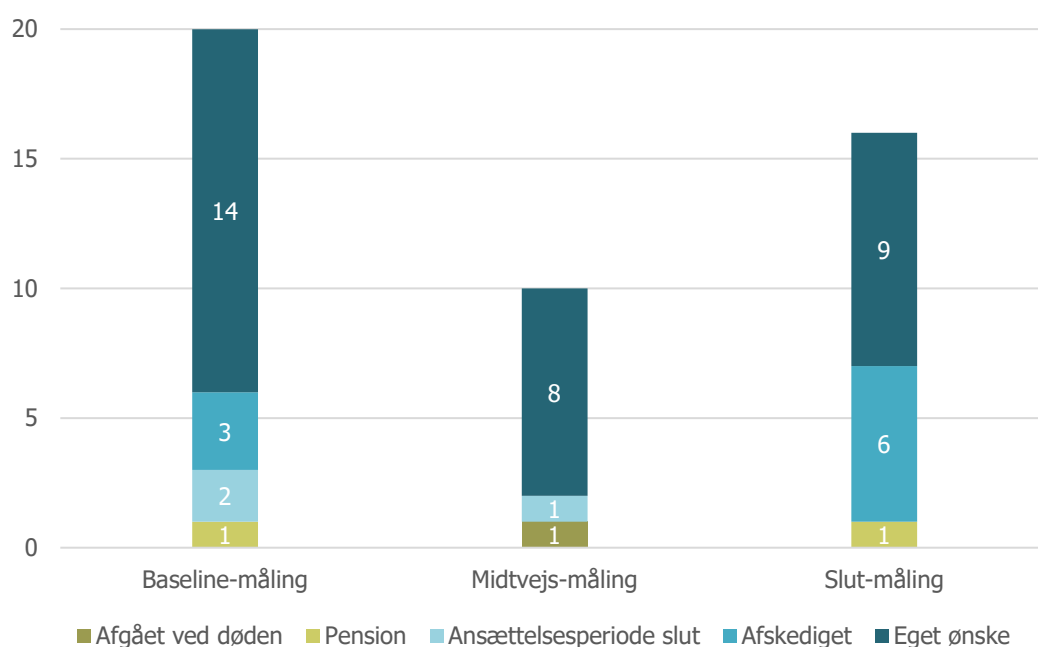
## Personalefratrædelser

Endnu et element i datafangsten er en væsentlig indikator i forhold til Bakkegården som arbejdsplads og fagligt miljø: Antallet og arten af personalefratrædelser. Forventningen ved projektstart var, at implementeringen af LFA vil kunne styrke Bakkegårdens evne til at fastholde kvalificerede, faguddannede medarbejdere, og at man derfor, over tid, ville opleve reduceret omfang af personalefratrædelser.

Målt på absolutte tal er der tegn i den retning, i og med at det samlede antal fratrædelser i midtvejsdata (10) og slutdata (16) er lavere end antallet i baseline-målingen (20) (se Figur 7.25 nedenfor). Samtidig hænger denne udvikling primært sammen med et fald i antallet af fratrædelser efter eget ønske mellem baseline- henholdsvis midtvejs-/slut-målingerne, hvilket alt andet lige indikerer, at personalefastholdelsen er styrket. Man bemærker samtidig, at der skete betydeligt flere afskedigelser i den sidste måleperiode sammenholdt med baseline- og især midtvejs-målingerne. Ser man bort fra disse fratrædelser, som er sket på Bakkegårdens ønske og initiativ, fremstår billedet mere tydeligt.

Den indledende antagelse om sammenhæng mellem LFA-implementering og styrket personalefastholdelse synes umiddelbart underbygget, men igen skal det pointeres, at vi ikke har data, der direkte kan påvise årsagssammenhæng, samt at der skete væsentlige organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer i perioden, som kan have haft selvstændig betydning.

Figur 7.25 Personalefratrædelser (antal fordelt på kategorier)



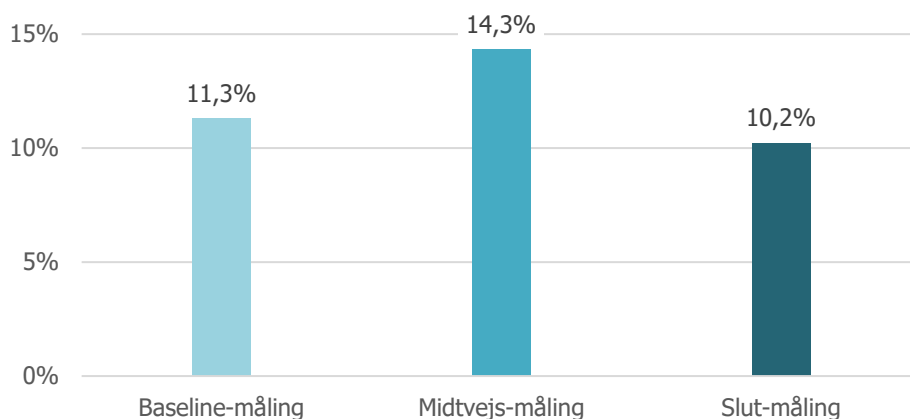
## Sygefraværsprocent

Den sidste parameter i denne sammenhæng er udviklingen i sygefraværet på Bakkegården. Forventningen var her, at indførelsen af LFA over tid vil føre til et fald i sygefraværet af de faglige såvel som trivsels- og arbejdsmiljømæssige årsager, der er nævnt ovenfor.

Figur 7.26 nedenfor viser, at sygefraværet var forholdsvis højt i hele den periode, vi har data for. Til sammenligning havde regionale arbejdspladser under ét fx et sygefravær blandt medarbejderne på knapt syv procent af den normerede arbejdstid i 2022 og ca. seks procent i

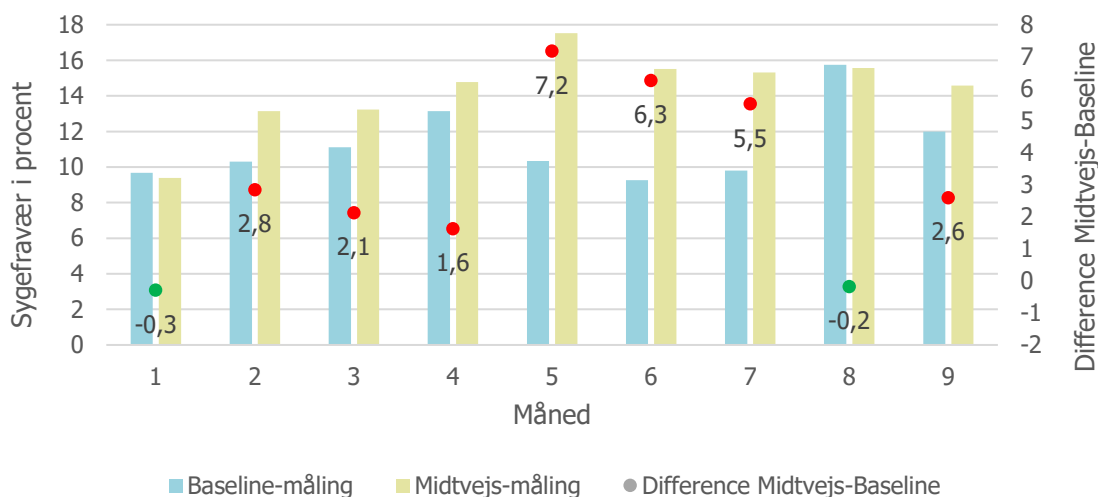
2021.<sup>32</sup> Der var et fald på godt ét procentpoint mellem baseline- og slut-målingerne, men til gengæld en betydelig stigning mellem baseline- og midtvejs-målingerne. Disse data indikerer altså ikke entydigt, at forventningen ved projektstart er blevet opfyldt.

Figur 7.26 Sygefraværsprocent (Bakkegården)



Figur 7.27 og Figur 7.28 nedenfor giver et mere detaljeret billede af udviklingen i sygefraværet over tid. Den første figur sammenholder baseline- og midtvejsdata, måned for måned, mens den anden figur giver en tilsvarende sammenligning af baseline- og slutdata.

Figur 7.27 Sygefraværsprocent (Bakkegården, opgjort pr. måned, midtvejs- og baselinemålinger)



Note: I denne og den følgende figur henviser "måned 1-9" i figuren til perioden juli-marts.

Søjlerne viser sygefraværsprocenten i de respektive måneder i de to perioder, som sammenlignes, mens prikkerne viser *forskellen* på niveauet i de to måneder (grøn hvis fraværet var mindst i midtvejs- eller slutmåneden, rød hvis fraværet var mindst i baseline-måneden).

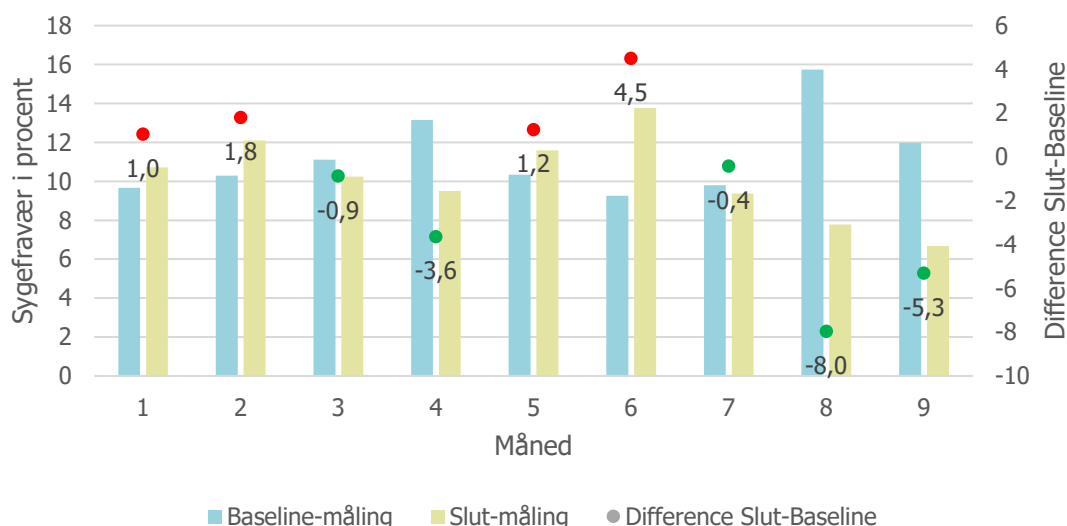
Figur 7.27 ovenfor viser, at stigningen i sygefraværet mellem baseline- og midtvejsperioderne gjorde sig gældende på tværs af de fleste af de ni måneder, som indgår i opgørelsen – dog med hovedvægt på måned 5-7 (november 2022-januar 2023).

Sammenligner man i stedet baseline- og slut-målingerne (Figur 7.28) er billedet umiddelbart mere uklart. I fire ud af ni måneder var fraværet størst i slut-målingen. En enkelt måned

<sup>32</sup> Se [www.statistikbanken.dk](http://www.statistikbanken.dk), tabel FRA020. 2022 er aktuelt det seneste år, der er data for.

(december 2023) lå endda klart over niveauet i den tilsvarende baseline-måned. Omvendt var der et fald i fem af de ni måneder i slut-målingen. I de to sidste måneder i perioden lå fraværet endda markant under niveauet i de tilsvarende baseline-måneder. Og i den sidste måned i perioden (marts 2024) var sygefraværet på Bakkegården faktisk også under 2022-niveauet i regionerne som helhed for første gang i hele den periode, vi har data for (6,7 % mod 6,9 % i regionerne som helhed).

Figur 7.28 Sygefraværsporcet (Bakkegården, opgjort pr. måned, slut- og baselinemålinger)



Heller ikke her har vi datagrundlag for at tale om en årsagssammenhæng mellem LFA-implementeringen og udviklingen i data. De væsentlige organisatoriske og ledelsesmæssige ændringer undervejs i perioden dækket af slut-målingen har formentlig en selvstændig betydning. Når det er sagt, vil forhåbningen om et varigt reduceret sygefravær oplagt kunne opfyldes, hvis tendensen fra slut-målingens sidste del viser sig holdbar.

## 7.5 De unges udbytte

I de følgende underafsnit belyser vi de unge på Bakkegårdens udvikling i projektperioden ved hjælp af det kvalitative interviewmateriale samt kvantitative data indsamlet med to forskellige standardiserede måleinstrumenter: Neuroaffektiv Analyse og Brøset Violence Checklist (se afsnit 4.2 ovenfor). Førstnævnte tjener til at afdække den unges neuroaffektive udviklingsprofil og -niveau, mens sidstnævnte indebærer en øjebliksvurdering af risikoen for voldsepisoder knyttet til den enkelte ung baseret på personalets aktuelle observationer.

Forhåbningen til udviklingsprojektet var fra starten, at arbejdet med den nye indsatsform vil kunne understøtte neuroaffektiv vækst og udvikling hos den enkelte ung samt en reduktion i sandsynligheden for risikoadfærd hos de unge (se afsnit 3.1 ovenfor).

### *Det faglige perspektiv: De unges udbytte*

Vi spurgte alle vores ti interviewpersoner til, om de oplever, at de unge på Bakkegården kan få konkret udbytte af LFA-indsatsen, nu og i fremtiden. Et lille flertal svarede bekræftende på dette, men der var generelt væsentlige nuancer i vurderingerne.

Især tre informanter giver en klart positiv vurdering på dette punkt. En afdelingsleder på en sikret afdeling fremhæver fx, at en ung, som aktuelt er på afdelingen, ikke har været genstand for en eneste magtanvendelse under sit ophold (dette set i lyset af vedkommendes tidligere anbringelser, hvor disse havde været omfattende). Hun tilføjer, at flere af de anbragte

unge end tidligere formår at tage en 9. klasses eksamen. Interviewpersonen pointerer, at det er svært at sige med sikkerhed, i hvor høj grad implementeringen af LFA kan tilskrives æren for dette, men hun vurderer personligt, der er en forbindelse.

Tilsvarende giver en medarbejder fra en af projektafdelingerne et interessant eksempel på et konkret ungeudbytte fra egen praksis, som vi citerer udfoldet nedenfor.

*"Han [den unge] havde aldrig haft nogen kvinder inde hos sig før. Og jeg begyndte så at være derinde, og det accepterede han. Måske fordi jeg var meget mere legende og lavede alle mulige skøre ting med ham, hvor der lige pludselig kom en masse udvikling hos ham på den måde. Fx sådan at jeg dansede sammen med ham... og så kunne jeg køre ham op i høj arousal, og så kunne jeg danse ham ned igen. [...]"*

*Jeg havde en kæmpe konflikt med ham på motorvejen, og det var næsten endt i noget værre noget, men fordi jeg havde lært hans kropssprog, og han havde lært mit, så kunne jeg se, at det faktisk havde virket, at vi havde danset og lavet de her ting sammen. Det var egentlig bare lige at tage ham i hænderne og sige, 'kan du huske, vi lavede den her øvelse', og få ro på. Så på den måde synes jeg, der kan ske en kæmpe udvikling."*

En afdelingsleder fra den anden projektafdeling fortæller, at hun kun har nået at se et enkelt eksempel på potentialet i tilgangen i sin forholdsvis korte tid på afdelingen – afdelingen arbejdede her med den unges evne til bedre regulering af egen arousal – men hun forventer, at der vil komme mere af denne art fremover i takt med en stærkere implementering af LFA.

Andre tre informanter er mere tilbageholdende, når det gælder de unges aktuelle udbytte. En interviewperson, som er medarbejder på en sikret afdeling, oplever således, at der har været enkelte tegn på konkret ungeudbytte, men tilføjer:

*"[D]er har lidt været en tendens til, at vi har brugt de værktøjer [LFA] reaktivt i stedet for proaktivt. [...] Jeg tror, udbyttet vil være endnu større for den unge, hvis vi som personale var bedre til at bruge dem proaktivt i stedet for reaktivt."*

Det er tydeligt i interviewet, at denne informants positive forventninger især er knyttet til en fortsat implementeringsindsats fremover. En medarbejder fra en anden sikret afdeling vurderer tilsvarende, at der er ved at ske et fagligt løft i personalegruppen som følge af udviklingsprojektet, men at det er for tidligt at tale om et øget konkret udbytte for de unge på afdelingen. Sluttelig ser Bakkegårds forstander også tegn på en igangværende udvikling af faglighed og tilgang, som giver løfter om et fremtidigt øget ungeudbytte.

Yderligere to informanter oplever sådan set tegn på et godt ungeudbytte af indsatsen på stedet, men begge er tilbageholdende med at forbinde dette med LFA og udviklingsprojektet. Den ene, en medarbejder fra en sikret afdeling, fremhæver betydningen af afdelingens arbejde med træning i Almindelig Daglig Levevis<sup>33</sup> (madlavning, rengøring, tøjvask osv.), som hun ikke umiddelbart forbinder med LFA. En medarbejder fra en anden sikret afdeling har i perioden op til interviewet set tegn på et øget ungeudbytte, men tilskriver primært dette den forskel afdelingens nye, meget kompetente afdelingsleder har gjort.

Vores to sidste informanter ser kun i ringe grad tegn på et konkret ungeudbytte. Den ene, en afdelingsleder på en sikret afdeling, giver udtryk for, at det i mange tilfælde er for snævert at fokusere på et kortsigtet udbytte af indsatsen. For hendes perspektiv er det, i betragtning af målgruppen, snarere over en meget længere tidshorisont, man kan forvente at se en gevinst af indsatsen for de unge på Bakkegården. En beslægtet vurdering kommer fra en medarbejder på en projektafdeling, som ligeledes fremhæver afdelingens udfordrende målgruppe

---

<sup>33</sup> Jf. Wæhrens, E. E. (red.) (2015). *Almindelig Daglig Levevis – ADL*. København: Munksgaard.

– han vedgår i den forbindelse, at afdelingen endnu ikke i praksis har formået at 'arbejde udenom' de unges afvisninger af forslag om aktiviteter og samvær med afsæt i LFA.

Samlet fordeler vores interviewpersoner sig altså på tre grupper: Seks informanter som oplever øget ungeudbytte nu og her – eller som i hvert fald ser tegn på, at det vil komme fremover i takt med en bedre implementering af LFA. Heroverfor står på den ene side to informanter, som sådan set oplever det konkrete ungeudbytte af indsatsen på de respektive afdelinger, men som kun i ringe grad forbinder dette med udviklingsprojektet. Og på den anden side altså to informanter, som ikke konstaterer et ungeudbytte her og nu i form af neuroaffektiv mestring, og som også stiller sig tvivlende overfor, hvorvidt dette er en realistisk ambition i lyset af afdelingernes udfordrende målgrupper.

Vi vender os nu mod vores kvantitative data vedrørende ungeudbyttet.

### *Neuroaffektiv udvikling: Neuroaffektiv Analyse (NAA)*

NAA er primært anvendt i forbindelse med personalemøder på de respektive afdelinger med støtte fra Bakkegårds pædagogiske konsulent. Scoringerne er således baseret på iagttagelser og vurderinger fra afdelingernes ledere og medarbejdere. De er foretaget i perioden fra juni 2022 til maj 2024.

I praksis er i alt 69 unge blevet scoret én eller flere gange, enten som en ind- og udskrivningsmåling eller som et antal statusmålinger (unge med længerevarende ophold på især projektafdelingerne). Som det fremgår af Tabel 7.4, er der gennemført mindst to scoringer i 22 tilfælde. Der er foretaget tre scoringer af den samme ung i tre tilfælde, men i denne sammenhæng fokuserer vi på sammenligningen mellem første og sidste scoring af hver enkelt ung. Som det fremgår stammer hovedparten af datasættet fra de sikrede afdelinger.

*Tabel 7.4 Gennemførte NAA-scoringer, opgjort på runder og afdelingstyper*

Afdelingstype	Baseline-scoringer (antal)	Opfølgende scoringer (antal)
Sikrede afdelinger	49	16
Projektafdelinger	12	5
Skolen og Skelbækgård	8	1
<b>I alt</b>	<b>69</b>	<b>22</b>

I det følgende præsenterer vi data med to forskellige udgangspunkter. Først fokuserer vi på de 69 baseline-scoringer, som giver et billede af de gennemsnitlige neuroaffektive profiler hos de unge fra Bakkegårds forskellige afdelingstyper. Dernæst ser vi på det billede, der tegner sig, når man sammenholder baseline- og opfølgningsscoringerne for hver enkelt ung.

**Baseline-scoringer:** Neuroaffektiv Analyse er opdelt i tre subskalaer, hver bestående af fem spørgsmål vedrørende socio-emotionelle færdigheder. Subskalaerne henviser til forskellige systemer og funktioner i hjernen. "Autonom regulering" vedrører det, som kan kaldes reptilhjernen, og som handler om basale instinkter og automatiske overlevelsesmekanismer. "Limbisk følelsesudtryk" knytter sig til det, der i en evolutionsmæssig forstand kan kaldes den 'gamle' pattedyrshjerne, og drejer sig om følelser, hukommelse og sociale interaktioner. Sluttelig hænger "Præfrontal impuls kontrol" sammen med den 'nye' pattedyrshjerne, og det er her kognition og den bevidste regulering af tilstande kommer i spil. Forenklet kan man sige, at de tre niveauer bygger oven på hinanden og vedrører trinvis mere avancerede og krævende neuroaffektive færdigheder.<sup>34</sup>

<sup>34</sup> Hart, S. og M. Bentzen (2021). *Manual – Den Neuroaffektive Analyse*. København, s. 11-12.



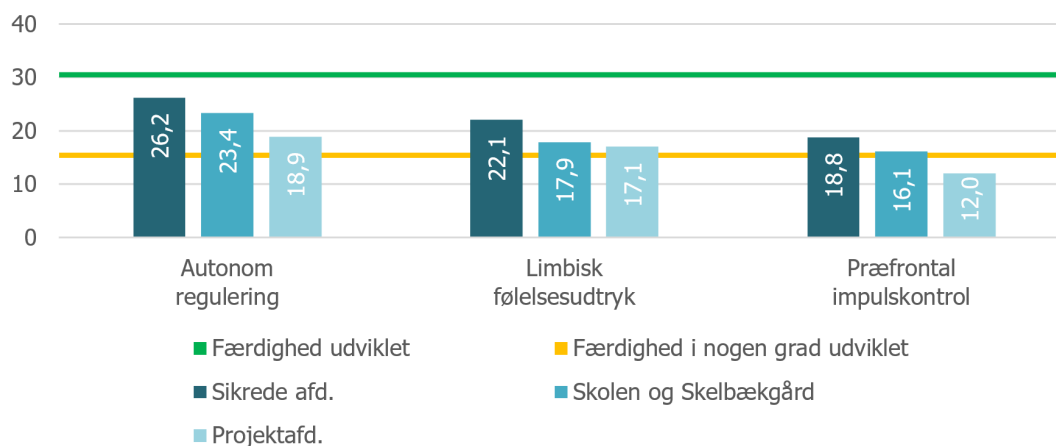
For hvert af de femten spørgsmål kan den unge scores fra 1 til 9 point, hvor 9 point står for "Solid færdighed som aldrig forstyrres", mens 1 point dækker "Færdigheden er fraværende". Midterværdien 5 point betyder, at "Færdigheden viser sig ved støtte og tryghed, men forsvinder, når trygheden/støtten forsvinder".

De ni trin i pointscoren er desuden opdelt i tre niveauer, hvor en score på 1-3 point overordnet er udtryk for, at færdigheden er stort set uudviklet eller fraværende ('rød score'); 4-6 point betyder, at færdigheden kan udfoldes med støtte, og at den unge mestrer færdigheden til tider/i nogen grad ('gul score'); mens 7-9 point henviser til, at færdigheden generelt er udviklet og ressourcefyldt ('grøn score'). Scoringssystemet betyder, at hver subskala kan scores til maksimalt 45 point, mens mindst mulige score er i alt 5 point.

I fortolkning og omsætning af NAA-scoringen af de unge samler opmærksomheden sig især om færdigheder scoret i den 'gule' zone. Det er her, der er bedst udsigt til at arbejde i den enkelte ungs zone for nærmeste udvikling – dvs. en færdighed, som er en udfordring for den unge, men hvor der samtidig er en vis, om end usikker mestring at tage udgangspunkt i. Færdigheder scoret i rød zone er så uudviklede, at det på scoringstidspunktet ikke er perspektivrigt at fokusere en indsats her. Omvendt er 'grønne' færdigheder så veludviklede hos den unge, at det vil give bedre udbytte at arbejde med andre områder.

Figur 7.29 nedenfor viser de gennemsnitlige baseline-scoringer fordelt på subskalaer og tre typer afdelinger på Bakkegården. Generelt er der, som man også ville forvente, systematisk og forholdsvis tydelig forskel på værdierne for de sikrede afdelinger, projektafdelingerne og Skelbækgårds åbne afdeling og skolen. De unge fra de sikrede afdelinger har generelt det højeste funktionsniveau, mens de unge fra projektafdelingerne har det laveste ditto, med den sidste afdelingstype placeret midt imellem.<sup>35</sup>

Figur 7.29 Neuroaffektiv Analyse (første scoring, opgjort på subskalaer og afdelinger) (N = 69)



Eneste undtagelse fra dette mønster er subskalaen "Limbisk følelsesudtryk", hvor der kun er beskedne forskelle på resultaterne fra projektafdelingerne og fra Skelbækgård/skolen.

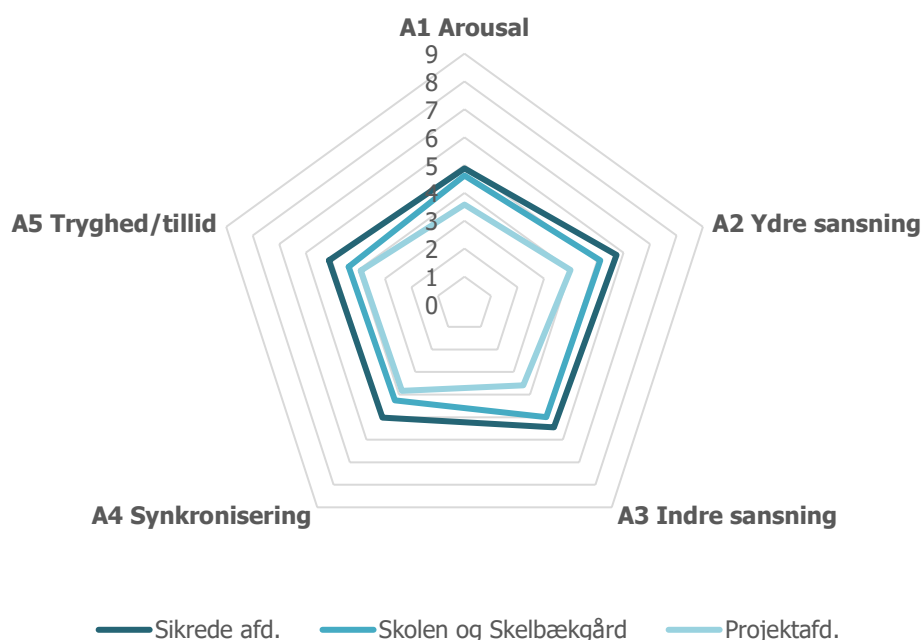
De to vandrette linjer i figuren markerer grænsen for gul zone (>15 point på subskalaen) henholdsvis grøn zone (>30 point). Som det fremgår, er færdighederne i subskalaen "Autonom regulering" i gennemsnit inden for den gule zone i alle afdelingstyper, mens færdighederne i "Limbisk følelsesudtryk" og især "Præfrontal impuls kontrol" er scoret tæt på eller under grænsen for gul zone på Skelbækgård/skolen og især på projektafdelingerne. Der vil

<sup>35</sup> Anbringelserne inden for Bakkegårdens særlige målgruppespecialisering – kriminalitetstruede unge med nedsat kognitiv funktion – samler sig primært om de to projektafdelinger samt til dels Skelbækgård.

med andre ord være unge fra disse afdelinger, hvor det på scoringstidspunktet næppe er perspektivrigt at arbejde med givne færdigheder inden for de to subskaler.

De tre 'spindelvævsfigurer' nedenfor giver et mere detaljeret billede af de underliggende scoringsmønstre. Den første vedrørende "Autonom regulering" (Figur 7.30) viser, at den ovenfor beskrevne 'rangordning' af de tre afdelingstyper også går igen for hver af subskalaens fem færdigheder. For et par af færdighederne er snittet for Skelbækgård/skolen dog tæt på snittet for de sikre afdelinger – det gælder især "Arousal", som går på, om arousal øges og mindskes hensigtsmæssigt ud fra konteksten (fx som en døgnrytme).<sup>36</sup> For andre færdigheder er Skelbækgård/skolen derimod tættest på snittet for projektafdelingerne – fx for "Synkronisering", som går på, om den unge har en naturlig og uanstrengt rytme i tale og øjenkontakt.

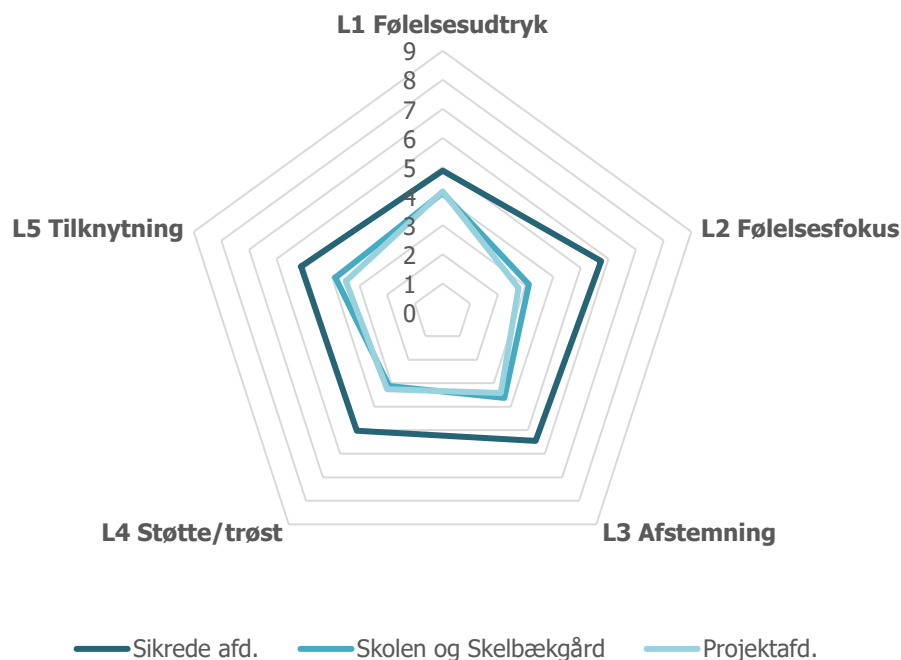
Figur 7.30 Autonom regulering (første scoring, opgjort på parametre og afdelinger) (N = 69)



Når det gælder "Limbisk følelsesudtryk" (Figur 7.31 nedenfor) er gennemsnittene på Skolen og Skelbækgård henholdsvis projektafdelingerne til gengæld tæt på at være ens på tværs af alle fem færdigheder – og for fire af de fem færdigheder markant lavere end snittet på de sikre afdelinger. Især er afstanden stor for færdigheden "Følelsesfokus", der handler om, hvorvidt den unge kan holde en god balance mellem fokus på egne og andres behov og følelser.

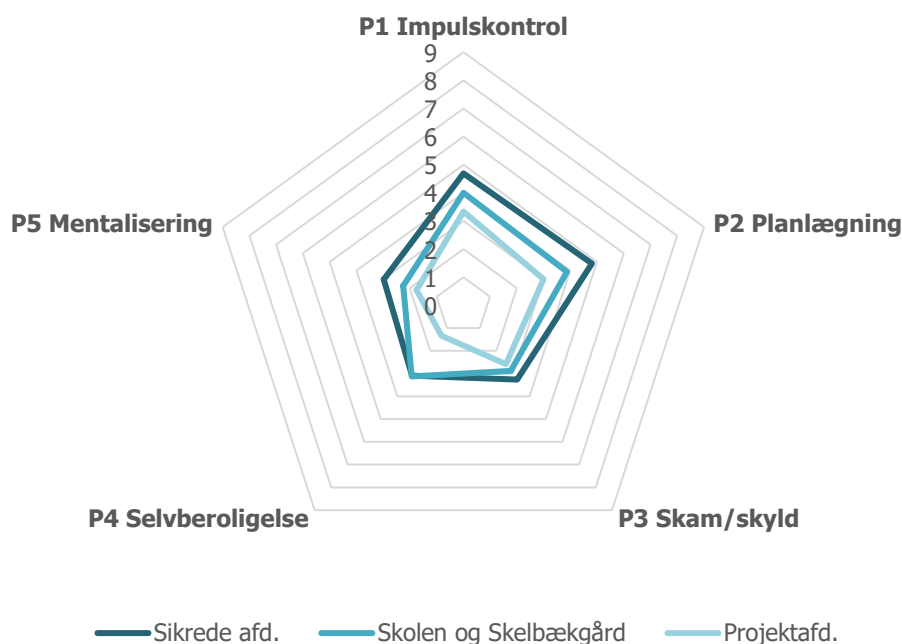
<sup>36</sup> Indholdet i de femten færdigheder, som indgår i NAA-scoringen er udfoldet i Hart, S. og M. Bentzen (2021). *Manual – Den Neuroaffektive Analyse*. København, s. 16-19.

Figur 7.31 Limbisk følelsesudtryk (første scoring, opgjort på parametre og afdelinger) (N = 69)



Ser man sluttelig på fire af de fem færdigheder i subskalaen "Præfrontal impuls kontrol" (Figur 7.32) er de tre afdelingstyper jævnt fordelt med den rangordning, som også ses i Figur 7.29 og Figur 7.30 ovenfor. Undtagelsen er færdigheden "Selvberoligelse", hvor snittene for de sikrede afdelinger samt Skolen og Skelbækgård er stort set identiske, mens de unge fra projektafdelingerne er scoret markant lavere. Denne færdighed vedrører, om den unge kan trøste og berolige sig selv i situationer, hvor der opstår svære følelser. I disse afdelinger er gennemsnitsscoren på færdigheden 1,33 point og altså ganske tæt på minimum – langt fra den gule zone.

Figur 7.32 Præfrontal impuls kontrol (første scoring, opgjort på parametre og afdelinger) (N = 69)



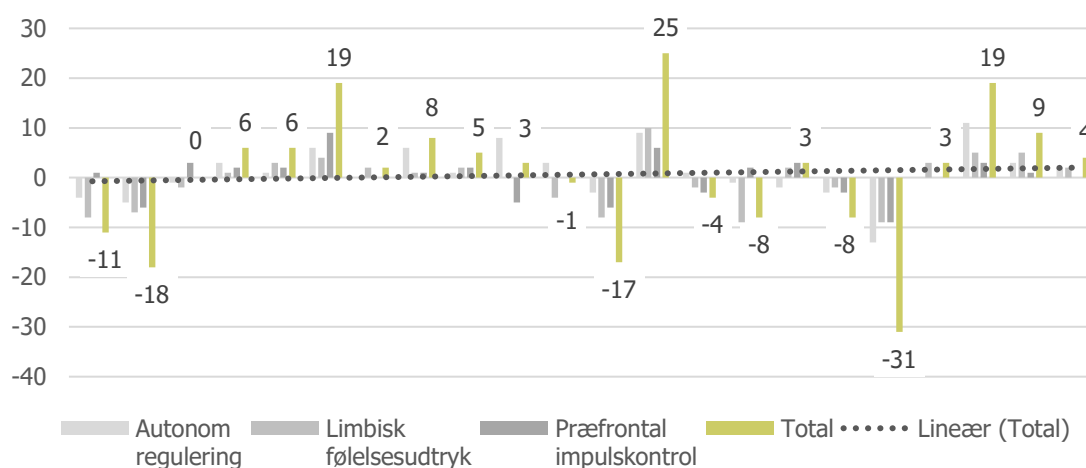
**Baseline- og opfølgningsscoringer:** Figur 7.33 nedenfor viser forskellen på første og anden scoring hos de 22 unge, hvor der er foretaget mindst to scoringer. De grå stolper

gengiver data opdelt på subskalaerne, mens de grønne stolper afspejler totalen for NAA-scoringen som helhed (anden totalscore fratrasket første totalscore er vist som talværdi). De 22 målinger er gengivet i kronologisk rækkefølge på den måde, at den første af opfølgingsmålingerne fra august 2022 er vist længst til venstre. Differencen er her -11 point, og den unges neuroaffektive udviklingsniveau blev altså vurderet som dårligere ved opfølgningen end ved baseline-scoringen. Tilbagegangen skyldtes især en negativ udvikling i det limbiske følelsesudtryk (den midterste af de tre grå stolper). Tilsvarende fremgår resultatet af den nyeste opfølgning i datasættet foretaget i maj 2024 længst til højre. Den unge er i dette tilfælde gået en smule frem mellem de to målinger (+4 point).

Den grå punkterede linje i figuren viser den lineære tendens i tallene over tid. Linjen er næsten vandret, hvilket afspejler, at der ikke er en systematisk forskel på de ældste henholdsvis de nyeste opfølgninger. De unge oplever med andre ord ikke større fremgang i slutningen end i begyndelse af udviklingsprojektet.

Ligeledes viser figuren også, at der kun er lidt flere unge, som oplever fremgang mellem de to målinger (tretten unge) end det modsatte (otte unge). Sammenholder man tilsvarende totalscorerne på de to måletidspunkter er gennemsnitsscoren kun godt et halvt point højere ved opfølgningen (65,09 point) sammenholdt med baseline-scoringen (64,45 point).

Figur 7.33 Difference mellem første og anden scoring over tid (subskalaer og total) (N = 22)



En sidste måde at vurdere effekten af LFA-indsatsen på er med det standardiserede effektmål "Cohen's D", som i dette tilfælde beregnes med nedenstående formel.<sup>37</sup>

$$\text{Cohen's D} = \frac{\text{Gennemsnit sidste scoring} - \text{gennemsnit første scoring}}{\text{Puljet standardafvigelse for de to grupper}}$$

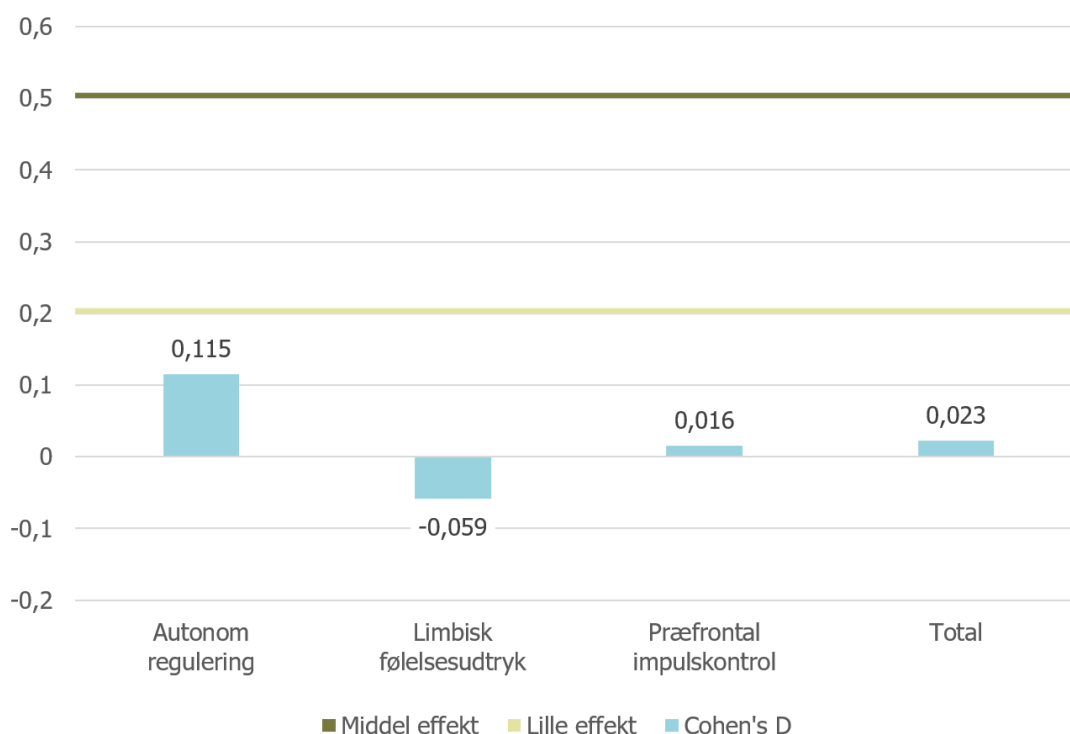
Effektstørrelserne beregnet ud fra dette datasæt, totalt og for subskalaerne, er vist i Figur 7.34 nedenfor. De to vandrette linjer i figuren viser Cohens egen fortolkning af D-værdierne, hvor den lysegrønne linje svarer til "lille effekt" ( $D \geq 0,2$ ), mens den mørkegrønne ditto viser grænsen for "middel effekt" ( $D \geq 0,5$ ).

Set i lyset af databilledet i Figur 7.33 er det ikke overraskende, at heller ikke denne analyse viser en effekt af indsatsen. Den højeste D-værdi ses på subskalaen "Autonom regulering",

<sup>37</sup> For en kort introduktion, se <https://resources.nu.edu/statsresources/cohensd>. Jf. også Elbro, C. og M. Poulsen (2015). *Hold i virkeligheden. Statistik og evidens i uddannelse*. København: Hans Reitzels Forlag.

men den er ikke tæt på kriteriet for at tale om "lille effekt". For totalscoren på hele NAA-instrumentet er D-værdien tæt på nul.

Figur 7.34 Effekstørrelser (Cohen's D, subskalaer og total) (N = 22)



Vurderet på baggrund af NAA-scoringerne er det altså samlet set ikke tegn på, at det foreløbig er lykkedes at opnå nævneværdige gevinster i arbejdet med det følelsesmæssige udviklingsniveau i den ungegruppe, som indgår i datasættet, via LFA-indsatsen.

### Risiko for voldelig adfærd: Brøset Violence Checklist (BVC)

På Bakkegården anvendes BVC typisk sent hver aften af de medarbejdere, som er på vagt, til at foretage en risikovurdering af hver enkelt ung på baggrund af de observationer, som de pågældende medarbejdere såvel som kollegerne på afdelingen har gjort i løbet af dagen. Konkret registreres det, om et eller flere af følgende seks forhold er iagttaget:

1. Forvirring
2. Støjende adfærd
3. Fysiske trusler
4. Irritabilitet
5. Verbale trusler
6. Angreb på ting eller genstande

Hver af disse vurderingsparametre gives værdien "1", hvis det pågældende forhold er iagttaget, og "0" hvis det ikke er tilfældet. Den samlede score opnås ved at lægge de seks delscoringer sammen (mellem 0 og 6 point). BVC-udviklernes anbefalinger til fortolkning af og reaktion på den samlede score er som følger:

0 point = Lille risiko for aggressiv/voldelig adfærd

1-2 point = Moderat risiko for aggressiv/voldelig adfærd. Forebyggende initiativer *bør* igangsættes.

> 2 point = Høj risiko for aggressiv/voldelig adfærd. Forebyggende initiativer *skal* igangsættes.<sup>38</sup>

Det fremgår af Tabel 7.5 nedenfor, hvordan de over 14.000 BVC-scoringer i datasættet er fordelt på perioder og afdelingstyper. Samlet set er næsten ni ud af ti scoringer foretaget på projektafdelinger og sikrede afdelinger, men målingerne er, som det fremgår af procentangivelserne i parenteser, fordelt ujævnt mellem afdelingerne på tværs af de tre målperioder. Det afspejler især to forhold: For det første blev brugen af BVC først fuldt implementeret på de sikrede afdelinger *efter* baseline-målingen. For det andet havde projektafdelingerne flere tomme pladser undervejs i slut-måleperioden.

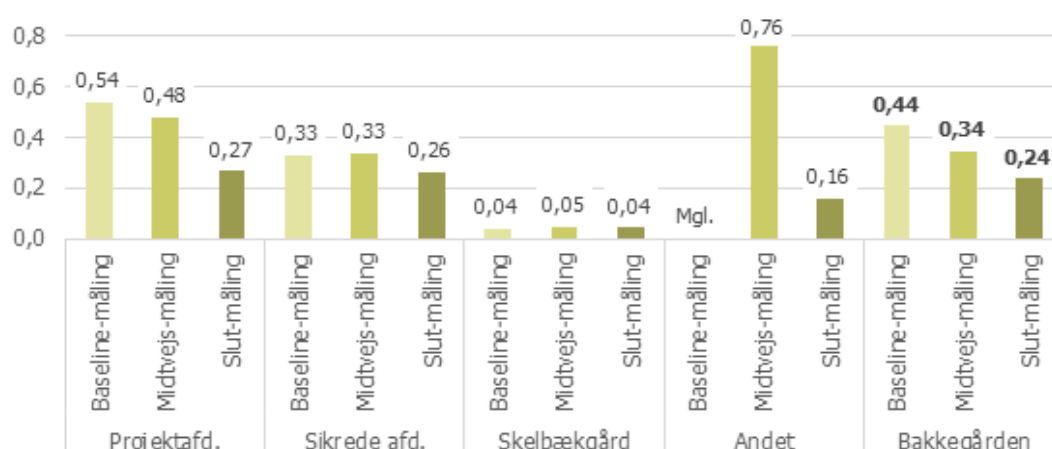
Tabel 7.5 BVC-scoringer (antal opdelt på afdelingstyper og perioder)

Afdelingstype	Baseline-måling	Midtvejs-måling	Slut-måling	I alt
Sikrede afdelinger	481 (11,8 %)	2.872 (46,1 %)	2.349 (60,2 %)	5.702 (40 %)
Projektafdelinger	3.023 (73,9 %)	2.683 (43,0 %)	991 (25,4 %)	6.697 (47 %)
Skelbækgård	585 (14,3 %)	619 (9,9 %)	398 (10,2 %)	1.602 (11 %)
Andet	0 (0 %)	62 (1,0 %)	167 (4,3 %)	229 (2 %)
<b>I alt</b>	<b>4.089</b>	<b>6.236</b>	<b>3.905</b>	<b>14.230</b>

Note: "Andet" dækker over scoringer foretaget i visitationen (midtvejs-måling) henholdsvis på den interne skole (slut-målingen). Afdelingstypernes andel af totalen for hver måleperiode er vist i parentes.

Figur 7.35 nedenfor viser de gennemsnitlige BVC-scoringer for de enkelte afdelingstyper og for Bakkegården som helhed. Det overordnede billede er, at gennemsnitsscorerne er faldet markant mellem både baseline- og midtvejs-målingerne såvel som mellem midtvejs- og slut-målingerne – som det på forhånd var forventningen i forbindelse med udviklingsprojektet. I alle tre perioder, og især i slut-målingen, ligger snittet klart under den grænse på 1 point, som indikerer en moderat risiko for udadreagerende fysisk adfærd.

Figur 7.35 BVC-scoringer (gennemsnit, opgjort på afdelingstyper og perioder)



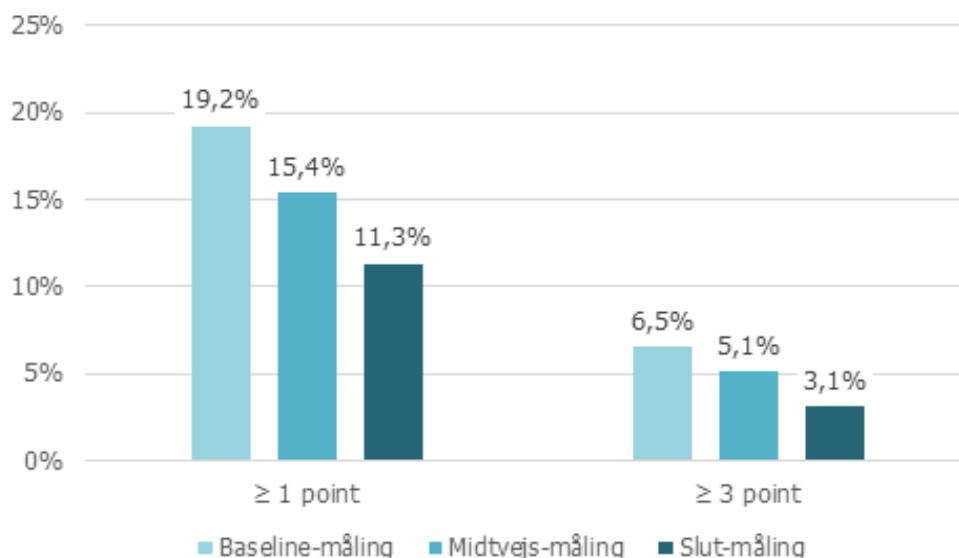
Note: "Andet" dækker over et mindre antal scoringer foretaget i visitationen (midtvejs-måling) henholdsvis på den interne skole (slut-målingen).

<sup>38</sup> Se <https://voldsomudtryksform.dk/metoder/broeset-violence-checklist-bvc/>

Faldet i det samlede gennemsnit hænger primært sammen med et markant fald over tid i snittet på projektafdelingerne, mens de sikrede afdelinger kun har haft et mindre fald mellem midtvejs- og slutmålingerne.

En anden måde at vise udviklingen i BVC-data på er ved at opgøre, hvor stor en andel af målingerne, som ligger over de to fortolkningsmæssige grænser anbefalet af BVC-udviklerne (se Figur 7.36 nedenfor). Som det fremgår af figuren, afspejler faldet i gennemsnittet sig også i, at en faldende andel af målingerne er over grænsen for "moderat risiko" ( $\geq 1$  point) såvel som "høj risiko" ( $\geq 3$  point). Andelen af målingerne, der viste moderat risiko faldt 41 procent mellem baseline- og slut-målingen, mens andelen med høj risiko faldt 52 procent.

Figur 7.36 Andel af BVC-målinger over en given pointgrænse (opgjort på måleperioder)



Samlet kan man sige, at BVC-data viser det mønster, Bakkegården og Region Sjælland håbede på ved projektstart: Et forholdsvis markant fald i risikoen for udfordrende, voldsom adfærd fra de unge på Bakkegården.

Det er dog vigtigt at nævne flere væsentlige forhold i denne sammenhæng. Vores design og data gør det for det første ikke muligt at påvise en direkte årsagssammenhæng mellem disse observationer og implementeringen af LFA, så den positive konklusion er forbundet med et forbehold.

For det andet hænger faldet i det samlede snit mellem baseline- og midtvejsmålingerne delvist sammen med, at der er forholdsmæssigt færre målinger fra de sikrede afdelinger sammenholdt med målinger fra projektafdelingerne i baseline-målingen end i midtvejs-målingen. Dette forhold i sig selv bidrager alt andet lige til at trække gennemsnittet i BVC-scorerne ned i midtvejs-målingen sammenholdt med baseline-målingen.

For det tredje fremgår det af interviewet med Bakkegårdens forstander ved den sidste interviewrunde i april 2024, at Bakkegården i den periode, som slutmålingen dækker, har foretaget en væsentlig justering i projektafdelingernes ungemålgruppe, således at man i denne periode ikke modtog unge med helt så komplekse problemstillinger som i forbindelse med de to forudgående måleperioder. Dette forhold er sandsynligvis medvirkende til at forklare det store fald i BVC-scoringerne fra disse afdelinger mellem midtvejs- og slutmålingerne.

## 7.6 De unges perspektiv

I dette afsnit belyser vi de unges perspektiv på deres ophold på Bakkegården. Undervejs sætter vi fokus på de unges trivsel og relationelle liv på stedet; på aktiviteterne i

dagligdagen; på deres mestring i forhold til følelsesmæssigt udfordrende situationer; og til slut på deres drømme og ambitioner for fremtiden.

*Trivsel: Kvantitative målinger*

Vi kan her basere os på et kvantitativt datasæt bestående af enkle trivselsmålinger foretaget på de sikrede afdelinger samt tre kvalitative interview med anbragte unge gennemført i april 2024. Indledningsvist fokuserer vi på de kvantitative data.

Målingerne af de unges trivsel på Bakkegården indsamles af afdelingernes medarbejdere om aftenen ved sengetid i form af de unges korte svar på spørgsmålet "hvordan har din dag været?" Svaret afgives ved, at den unge drejer en 'viser' på en skive med fem smiley-ikoner – en neutral smiley (kodet med talværdi 2) og to grader af glade (0-1) henholdsvis sure smiley'er (3-4). En høj talværdi indikerer altså lav trivsel (og omvendt). Svarene registreres i Bakkegårdens journalsystem Sensum, hvorfra de kan udtrækkes som datasæt.

Indsamlingen af trivselsdata startede i oktober 2022, og de seneste besvarelser i datasættet er afgivet ultimo april 2024. Så vidt muligt indhentes svar fra alle unge på afdelingen. I praksis har dataindsamlingen dog været 'ujævn' over tid og på tværs af afdelingerne, først og fremmest på den måde at ca. 95 procent af svarene er indsamlet på de tre sikrede afdelinger, hvorfor vi har besluttet at afgrænse analysen til disse.

Besvarelserne er forholdsvis jævnt fordelt på de tre afdelinger. Der er dog flest fra afdeling Gården og færrest fra afdeling Elmehus Øst (Tabel 7.6 nedenfor). I gennemsnit har de unges besvarelser talværdien 0,52 – altså et sted mellem den bedste og den næstbedste svarmulighed. Alt andet lige indikerer dette, at de unge efter omstændighederne har haft forholdsvis høj trivsel på Bakkegården, i den periode data dækker.

Den målte trivsel er lidt lavere på Elmehus Vest end på de to øvrige afdelinger. Forskellen mellem de tre sæt af målinger er statistisk signifikant, men det er tvivlsomt, om den har stor praktisk betydning i betragtning af, at alle tre gennemsnit ligger i den positive ende af svarskalaen.

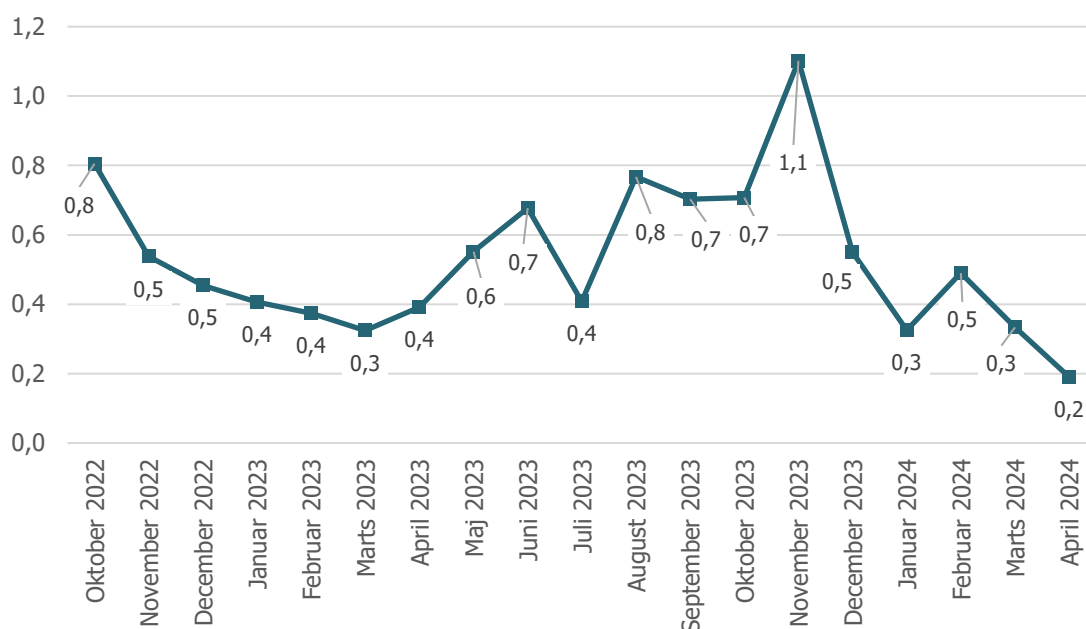
*Tabel 7.6 Trivselsmålinger fordelt på de tre sikrede afdelinger*

Afdeling	Antal svar	Trivselsscore
Gården	1.338	0,49
Elmehus Vest	942	0,61
Elmehus Øst	874	0,45
<b>Alle</b>	<b>3.154</b>	<b>0,52</b>

Ser man på gennemsnittene på tværs af afdelingerne måned for måned, viser der sig ikke noget klart mønster (Figur 7.37 nedenfor). De mest positive snit ses i marts 2023 og januar samt marts-april 2024. Omvendt er der relativt dårligere trivselsmålinger i perioderne oktober 2022 og august-november 2023. I betragtning af at implementeringen af Leg for alvor startede i marts 2022, giver data ikke mulighed for at sammenligne før-efter. Det, man *kan* sige ud fra data, er, at der ikke er tegn på, at trivslen har været systematisk stigende (eller faldende) i løbet af den periode, data dækker.



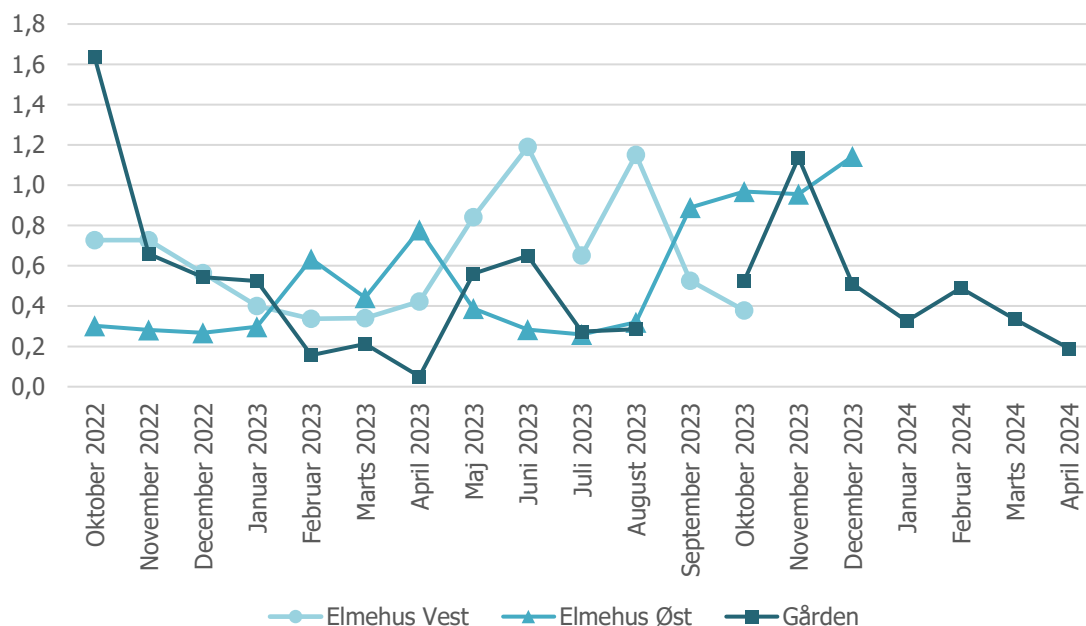
Figur 7.37 Trivselsmålinger på Bakkegårdens tre sikrede afdelinger



Note: Målingerne vedrører 52 unge og 57 anbringelsesforløb. Der er indsamlet 3.154 besvarelser i alt.

I Figur 7.38 nedenfor er de løbende målingssnit opgjort på afdelingsniveau. Som det fremgår, er datasættet ikke komplet. Målingerne er ophørt fra november 2023 på Elmehus Vest og fra januar 2024 skete det også på Elmehus Øst, mens en enkelt måned er udgået i det ellers komplette datasæt fra afdeling Gården (september 2023).

Figur 7.38 Trivselsmålinger opdelt på afdelinger



Som vi så i Tabel 7.6 ovenfor, er trivselsniveauet lidt højere på Elmehus Øst og Gården sammenlignet med Elmehus Vest – dog må den målte trivsel umiddelbart betegnes som forholdsvis høj på alle tre afdelinger. Denne forskel er synlig i Figur 7.38, men ikke mere end at målingerne fra de tre afdelinger i vidt omfang skiftes til at ligge over og under hinanden.

Kurveforløbene viser generelt ingen tydelig tendens over tid, så de hurtige ændringer i ungegruppernes sammensætning på sikrede afdelinger<sup>39</sup> kan være en vigtig del af årsagen til variationerne i data.

Opgør man trivselsmålingerne i forhold til de unges anbringelsesgrundlag (Tabel 7.7 nedenfor) viser der sig lidt større variation. Lavest trivsel ses hos unge anbragt med henblik på pædagogisk observation, mens den højeste målte trivsel findes hos unge anbragt i varetægtssurrogat (samt i kategorien "Andet"). Det giver mening, for så vidt at sociale anbringelser med henblik på pædagogisk observation typisk er mere langvarige og udløst af mere komplekse problemstillinger end fx anbringelser i varetægtssurrogat.

Tabel 7.7 Trivselsmålinger fordelt på anbringelsesgrundlag

Grundlag	Antal svar	Trivselsscore
Varetægtssurrogat	1.113	0,32
UKN forbedringsforløb	960	0,61
Pædagogisk observation	565	0,84
Farlighedskriteriet	219	0,58
Andet	297	0,30
<b>Alle</b>	<b>3.154</b>	<b>0,52</b>

Note: Kategorien "Andet" omfatter afsoning i henhold til straffuldbyrdelsesloven § 78, tilbageførsel til fase 1 i forbindelse med ungdomssanktion samt enkelte tilfælde, hvor anbringelsesgrundlaget er opført som ukendt.

Vi har undersøgt, om der er ændringer over tid i det ovenfor beskrevne mønster, men det er ikke tilfældet i nævneværdig grad.

### Trivsel: Ungeinterview

I dette og de resterende underafsnit baserer vi os på de tre ungeinterview, det lykkedes at gennemføre ved det sidste interviewbesøg på Bakkegården i april 2024. De tre unge var på interviewtidspunktet anbragt på to af Bakkegårdens tre sikrede afdelinger.

Umiddelbart minder de unges oplevelse af at være anbragt på Bakkegården i denne runde om det mønster, vi har set i de to foregående runder: De tre unge informanter vurderer deres ophold forholdsvis positivt. Alligevel adskiller disse interview sig fra de øvrige på nogle punkter. For det første efterlader den øvrige del af interviewene med især de to unge, som er anbragt på samme sikrede afdeling, et indtryk af, at de også har en del negative oplevelser på stedet. En af dem kommer fx med dette svar på et spørgsmål om, hvad hun og de andre unge laver i løbet af dagen:

*"Ikke noget overhovedet. Vi sidder og ser fjernsyn i fire timer uden at rejse os op. Og så går vi ned og spiller PlayStation i fire timer uden at rejse os op. Det er bare det eneste, der er der. Vi laver aldrig noget med pædagogerne."*

For det andet går disse tre unges eksempler på, hvad der kan gøre en dag god (og mindre god), også i en anden retning. Mens interviewpersonerne fra både baseline- og midtvejs-runderne primært tillagde det betydning, om der er nogle sjove fælles aktiviteter på afdelingen, fremhæver alle tre ungeinformanter i sidste interviewrunde betydningen af, hvilke voksne der er på vagt.

<sup>39</sup> Se <https://www.regioner.dk/media/23829/den-aarlige-statistik-paa-de-sikrede-institutioner-2022.pdf>

To af de unge forbinder dog bl.a. denne faktor med, hvad der foregår af fælles aktiviteter på afdelingen på et givet tidspunkt. En siger fx:

*"Lad os sige, det er med de pædagoger, som vi ikke kan med, så er det for det meste os selv, der sætter noget i gang."*

Sidstnævnte ung gør det klart, at han ikke 'kan med' en del af personalet, og forbinder bl.a. dette med, at de efter hans opfattelse opfører sig chikanerende. Her er fx hans bud på, hvad der kan gøre en dag mindre god:

*"Hvis pædagogerne forfølger os på hele afdelingen, fordi der jo er tilsynspligt. De skal se, hvor man er, men jo ikke gå i vores hæle. Og det er ikke alle, der forstår det."*

Den tredje af de unge har samme perspektiv, men hun oplever det faktisk mest som et spørgsmål om, hvorvidt hun får lov til at blive ladt i fred:

*Interviewer: "Hvad gør, at en dag er en god dag for dig?"*

*Ung: "Hvor der kun er vikarer på arbejde, og jeg lidt kan gøre, hvad jeg vil."*

*Interviewer: "Så det er en fordel med vikarer?"*

*Ung: "Ja."*

*Interviewer: "Og hvad er det så fx, at gøre hvad du vil?"*

*Ung: "Eller, ikke gøre hvad jeg vil... De har jo tilsynspligt. Jeg var fx ude og lave cookies alene, hvor en ansat gloede på mig i halvanden time uden at sige ét ord. Så sagde jeg til ham: 'hvad glør du på'. Og han sagde, at han havde tilsynspligt. Det sker fx ikke med vikarer. De behøver ikke følge én rundt hele tiden."*

Når samme ung bliver spurgt til, hvad der omvendt kan gøre en dag mindre god, svarer hun:

*"Mange pædagoger vil gerne diskutere. De vælger altid at kommentere på alt muligt, som de ikke skal kommentere på."*

## Aktiviteter

De tre unge svarer vidt forskelligt på, hvad der er af aktiviteter på deres respektive afdelinger. Én svarer, at der reelt ingen aktiviteter er, mens den anden ung fra samme afdeling oplever, at der godt kan være nogle aktiviteter, hvis de 'rigtige' voksne er på arbejde – og at de unge også godt selv kan finde på noget, fx en PlayStation-turnering. Den tredje informant, som altså er fra en anden sikret afdeling, tegner et mere positivt billede. Han nævner en række konkrete eksempler på populære aktiviteter: Fodbold, PlayStation, kortspil, bål og grillmad i haven, træning m.m.

Vi spurgte også de unge til, om de oplever at kunne få indflydelse på, hvilke aktiviteter der sættes i gang på deres afdelinger. Her ligger deres svar på linje med midtvejs-runden, hvor vi stillede samme spørgsmål. Interviewene gennemført med unge fra de samme sikrede afdelinger var næsten enslydende på dette punkt i begge runder.

På den ene afdeling er der tilbagevendende ungemøder i forbindelse med personalemøderne, hvor de unge fra afdelingen oplever at kunne få en vis indflydelse. På den anden afdeling er især de unge fra slutinterviewene tværtimod afvisende. En beskriver det på denne måde (som er sammenfaldende med vurderingen fra den anden ung fra samme afdeling):

*Ung: "Vi har sådan et ungemøde hver anden uge, men pædagogerne glemmer at fortælle det de fleste gange. Så vi har ikke haft ungemøde i lang tid nu. Ja, ungemøde er før personalemøde."*

*Interviewer: "Men det bliver ikke til noget?"*

*Ung: "Nej, de glemmer at sige det til os. Fx i dag. Der er det personalemøde. Der kunne vi fx sige, at vi gerne vil have en ny sofa eller noget."*

*Interviewer: "Så i princippet har I ungemøde, men det bliver ikke til noget?"*

*Ung: "Nej."*

Den tredje ung beskriver som sagt tilstanden på sin afdeling mere positivt:

*"Ja, vi har et ungemøde, hvor vi taler om, hvad vi gerne vil have. Og om der er noget, som skal ændres. Og det er hver anden uge. Fx har vi lige bestemt, at vi gerne vil have en airfryer. Og fx det TV, der er, det fik vi også. Sådant noget kan vi bestemme."*

## **Relationer**

På spørgsmålet om, hvorvidt de unge oplever at have nogen fra afdelingen (voksne eller unge), de kan stole på, svarer to af de unge bekræftende, mens en enkelt – ligesom i midtvejs-interviewene – afviser dette. Efter lidt tøven siger sidstnævnte dog, at hun egentlig godt mener at kunne stole på et par af vikarerne.

De to førstnævnte unge oplever i det hele taget, at de har gode relationer til i hvert fald nogle af de voksne på afdelingen, mens den sidste af de tre unge afviser dette. Det var dog også tydeligt, at hun svarede spøgefuldt på dette sted i interviewet:

*Interviewer: "Okay. Så der er ingen af de faste voksne, som du har et godt forhold til?"*

*Ung: "Nej, dem kan jeg ikke lide. Jeg sviner dem til mindst én gang om dagen i hvert fald, alle sammen." [smågriner]*

Begge de to unge, som oplever at have gode relationer til visse af de voksne, tillægger det afgørende betydning, om den pågældende er uddannet og 'professionel' eller ej:

*Interviewer: "Hvis du tænker på dem, som du bedst kan lide, ift. dem, du måske ikke er så vild med, hvad er så forskellen?"*

*Ung: "Det er dem, som ikke er pædagogisk uddannede [bedst lide], og dem, som er pædagogisk uddannede [dårligst lide]. Eller dem, som går rigtig meget op i reglerne. Hvis vi fx er i gang med et eller andet, så spørger de om meget og blander sig."*

Senere i samme interview bliver det klart, at det er sidste led i citatet ovenfor, som den unge lægger mest vægt på: Den enkelte voksnes konkrete tilgang snarere end vedkommendes baggrund. På dette punkt er der en tydelig lighed mellem midtvejs-interviewene og disse afsluttende interview i den forstand at en stor del af de unge fremhæver rigid håndhævelse af, for dem, uforståelige regler som en central kilde til konflikter med og modvilje hos de unge.

I forhold til om de unge vurderer, at personalet kan se og forstå hver enkelt ung, som vedkommende faktisk er, ligger svarene ligeledes i tråd med midtvejs-interviewene snarere end med baseline-interviewene, hvor de unge generelt var ganske værdsættende på dette punkt. Én af dem oplever ikke, at personalet formår dette, mens de to andre lægger vægt på, at det er meget forskelligt fra person til person. Begge fremhæver, at visse personer er direkte dårlige til det. Én af dem forbinder især dette med uddannelse og livserfaring (også jf. citatet ovenfor fra en anden ung):

*Interviewer: "Synes du, at de voksne her godt kan forstå jer og sætte sig i jeres sted?"*

*Ung: "Nej, ikke dem alle sammen. Der er nogle stykker, som godt kan forstå os, jo. Alle har jo været en rod engang, da de var små... Eller det siger de i hvert*

*fald. Men det er forskelligt... De fleste er pædagoger med uddannelser og har bare læst sig frem til det. Det går jo ikke, så er man jo bare et gråt menneske... De fleste pædagoger prøver ikke at komme lidt personligt ind på os, det er mere overfladisk. Men dem jeg godt kan lide, er meget personlige og rammer én der. Og derfor kan man jo bedre lide dem."*

Flere gange i interviewet vender denne ung tilbage til dette tema, som han tydeligvis opfatter som afgørende for, hvor god relationen mellem ung og voksen kan blive på Bakkegården.

På spørgsmålet om hvorvidt vores interviewpersoner har venner blandt de andre unge på Bakkegården, svarer især to af de tre unge bekræftende – den ene nævner dog, at det kun drejer sig om en enkelt af de andre unge på stedet, mens den anden oplever at have en god relation til flere forskellige på afdelingen, som måske endda vil fortsætte efter udskrivningen.

Den tredje af de unge, som generelt beskriver sit ophold ganske negativt, er mere tilbageholdende i sit ordvalg, men hun svarer dog, at hun har det fint med de øvrige unge – ikke mindst som en måde at klare sig på under specielle omstændigheder:

*"[M]an ved jo aldrig, om man snakker sammen, når man kommer ud. Men herinde er det meget rart at have nogen at snakke med. Så jeg kan godt snakke med dem alle sammen."*

### **Neuroaffektiv mestring**

Et centralt tema i interviewene var, om de unge til tider oplever at blive uvenner med andre unge og de voksne på Bakkegården – og hvad de i givet fald gør, når det sker.

De tre unge svarer ganske enslydende, når det kommer til konflikter med de øvrige unge på stedet: Der er gnidninger og irritation, men ikke noget alvorligt. Én siger fx:

*"Nej, det er mest de voksne. Men vi bliver stadig irriterede på hinanden. Vi bor og går op ad hinanden hele tiden, så der vil altid være lidt. Men det løser sig hurtigt igen."*

Samme ung fortæller ganske vist om en alvorlig konflikt mellem to andre unge på afdelingen, men alle vores informanter afviser selv at opleve egentligt uvenskab med andre unge.

I midtvejs-interviewene fortalte fire af vores fem interviewpersoner, at de primært håndterer konflikter eller uvenskab med andre unge ved at trække sig (fx gå ind på eget værelse). Det gælder til gengæld kun for én af vores tre informanter i slut-interviewene. De to øvrige fremhæver tværtimod, at den bedste vej i deres øjne er at tale om tingene for få dem ud af verden. Én siger fx:

*"Men så snakker jeg jo med personen og siger, at de skal gøre det rigtige og styre sig. Så jeg prøver at snakke. Bedre end at snakke om hinanden [dvs. bagtale]. Bare hellere gå direkte til personen, der er irriterende, og sige det."*

Alle tre unge fortæller til gengæld, at de ofte oplever alvorlige konflikter med de voksne – og at de i mange tilfælde reagerer ved at sætte hårdt mod hårdt, når de oplever, at en voksen gør noget forkert eller provokerende:

*"Der var fx en, der begyndte at råbe, da jeg var på kontoret, og jeg ikke ville gå ud. Jeg siger, 'jeg skal have min fucking medicin'. Jeg nævner det stadig for hende den dag i dag, fire måneder senere, og siger, at 'nu skal hun ikke råbe ad mig igen'. Og så bliver hun bare fucking sur og siger, 'kom nu videre, du skal altid sidde fast i fortiden!' Så siger jeg, 'skal du begynde at råbe ad mig igen?' Jeg bringer det bare op for at irritere hende lidt... Så jeg kommer ikke rigtig over tingene og videre fra konflikter, jeg gør det bare værre. Og jeg synes, at det er sjovt."*

En anden ung fortæller, at han flere gange har været med til at "sengestrejke"<sup>40</sup> for at ramme en bestemt pædagog, og at han ligeledes har klaget over bestemte voksnes tiltaleform til Bakkegårdsens forstander – efter eget udsagn, uden at opnå noget ved dette. For denne ung er disse konflikter et spørgsmål om gensidig respekt:

*"Hvis man respekterer os, skal vi jo nok respektere dem. Men der er nogen, der bare pisser på os og svarer tilbage, så får de det jo også tilbage."*

Generelt tegner de tre interview et billede af samværet mellem unge og voksne på de respektive afdelinger som noget mere konfliktfyldt og konfrontatorisk, end det var tilfældet i interviewene i de to forudgående runder.

### *Drømme og ambitioner*

Som det også var tilfældet i de to første runder, afsluttede vi interviewene med at spørge til de unges tanker om og forhåbninger til fremtiden. De unge deler sig også på dette punkt i to: To af de unge har – på linje med de i alt ti interviewpersoner i baseline- og midtvejs-runderne – et forholdsvis klart billede af, hvad de skal lave efter deres anbringelse. Begge forventer at påbegynde eller genoptage en håndværksmæssig uddannelse, og er tilsyneladende ganske tilfredse med denne udsigt, ligesom de lyder til at have god tro på egne evner til at møde udfordringerne i de respektive uddannelser.

Den sidste interviewperson nægter derimod at have nogen som helst tanker i den forbindelse. På spørgsmålet om, hvorvidt hun har noget, hun selv oplever at være god til, som hun gerne vil gøre mere af, svarer hun afvisende: "jeg laver ikke noget". Det skal i den forbindelse nævnes, at interviewpersonen er meget ung – 15½ år på interviewtidspunktet – og efter eget udsagn skal hun være anbragt på Bakkegården, indtil hun fylder 18 år. Med hendes ord: "Jeg venter bare på at blive 18 år, så jeg kan gøre, hvad fuck jeg vil."

Afslutningsvis spurgte vi til, om de unge kan pege på noget, de gerne vil blive bedre til fremover. De to unge fra samme sikrede afdeling har begge svært ved at nævne noget konkret. Den ene af dem henviser igen til sin udsigt til fortsat anbringelse langt ud i fremtiden – for hende synes dette mere eller mindre at blokere for alle tanker om udviklingsmuligheder og ønsker til fremtiden. Den anden ung vælger i praksis at slå spørgsmålet hen i spøg:

*Interviewer: "Er der noget, hvor du tænker, at det kunne du godt tænke dig at blive bedre til?"*

*Ung: "Jeg ved det ikke... Jeg ved ikke, hvad man skal blive bedre til. Man kan blive bedre til alt, jo. Jeg skal blive bedre til at lade være med at blive taget [i forbindelse med en rømning]." [smågriner]*

Også det opfølgende spørgsmål om, hvad den unge fx forventer at opleve af mulige udfordringer i forbindelse med genstart af uddannelse, glider han mere eller mindre af på:

*"[D]et er jo nemt nok. Man skal bare være der i timerne og lidt efter, og så skal man hjem igen. Det er jo ikke fordi, at det er den helt svære uddannelse."*

Den tredje ung er til gengæld meget tydelig på dette punkt: Han vil gerne blive bedre til at tøjle temperament og aggressioner – et arbejde han dog også giver udtryk for at være kommet langt med.

Ligesom i de forudgående runder bekræftes det altså, at de unge på Bakkegården står meget forskellige steder når det kommer til selverkendelse og bevidsthed om egne udviklingsbehov og -muligheder.

---

<sup>40</sup> Begrebet dækker over, at unge nægter at gå i seng, hvorfor en eller flere pædagoger er nødt til at blive på afdelingen, selv om deres vagt på papiret er slut.

## 7.7 Leg for alvor i fremtiden?

I dette afrundende afsnit kaster vi lys på de interne forventninger til Leg for alvor på Bakkegården efter afslutningen af udviklingsprojektet. Det gør vi med afsæt i to forskellige kilder: Vurderinger af netop dette spørgsmål i vores slut-interview samt produktet af en udviklingsworkshop afholdt på Bakkegården i maj 2024 med fokus på værdikæden i LFA-indsatsen og de dertil knyttede udfordringer og mulige løsninger.

### *Interview: Leg for alvor fremover*

I lyset af det markante fokus på betydningen af ledelse flere steder i denne rapport giver det mening at drøfte vurderingerne af fremtidsudsigterne for LFA med fokus på først medarbejder- og dernæst lederinformanterne. Førstnævnte giver bl.a. udtryk for specifikke forventninger til ledelsens fremtidige understøttelse af arbejdet med Leg for alvor, og sidstnævnte giver tilsvarende nogle konkrete bud på egne forventninger og tilgang i forhold til det videre arbejde med indsatsformen.

Fire af de seks medarbejderinformanter giver med forskellige ord udtryk for, at Bakkegården kan stå på tærsklen til noget spændende, som frem for alt vil kunne løfte arbejdet med de unges udvikling og progression. Forudsætningen er, at ledelse og medarbejdere kan finde fælles fodslag og holde hinanden op på at overvinde de vanskeligheder, der har sat præg på dele af udviklingsprojektet, og at ledelsesfokus fremover bliver mere afstemt og vedholdende – herunder via tilbud om efteruddannelse og nødvendig støtte til og opfølgning på praksisudvikling i form af prøvehandling m.m. En medarbejder fra en sikret afdeling siger følgende om udsigten til at nå i mål med implementeringsarbejdet:

*"Hvis det blev lige så naturligt at snakke om at bruge de her værktøjer som alt andet, så tror jeg absolut, at vi kan nå derhen."*

De to øvrige medarbejdere giver til gengæld en mere forbeholden vurdering. Den ene informant, som kommer fra en projektafdeling, ser sådan set meget positivt på LFA-tilgangen og tilknyttede initiativer som fx Absalon-undervisningsforløbene. Hendes bekymring går på, om ledelsen fremover vil kunne levere den tætte opfølgning på praksisudviklingen og inddragelse af medarbejderne, som hun i vidt omfang har savnet igennem udviklingsprojektet:

*"[H]vis man stiller meget mere skarpt på, at man som ledelse vil have, at vi fx laver de her prøvehandling. Og man får en fælles tråd i forhold til de enkelte unge, så man måske kan arbejde lidt mere konkret med det. [...] min første tanke er, at det er gledet ud lige om lidt. Fordi det ikke inddrager os, der er på gulvet. Der bliver ikke lagt nok planer for det."*

Den sidste medarbejderinformant, som kommer fra en sikret afdeling, erkender, at hun ikke føler sig sikker på, at LFA nogensinde kommer til at gøre en væsentlig forskel på Bakkegården. Hun henviser her til nogle af de implementeringsudfordringer, som er belyst tidligere i denne rapport, men hun har også en grundlæggende tvivl om, hvorvidt LFA er den rette tilgang i forhold til Bakkegårdens målgruppe. Hun nævner dog, at det, der kan give hende tro på sagen, især er det faglige løft som det på interviewtidspunktet igangværende Absalon-forløb giver på hendes afdeling.

De fire lederinformanter har alle fire meget positive forventninger til det videre forløb og til egne muligheder for at skubbe på en fornyet implementeringsindsats. En afdelingsleder fra en projektafdeling oplever generelt øget opbakning til og engagement i arbejdet med Leg for alvor i forlængelse af Absalon-forløbet:

*"Altså, nu kan jeg kun tale for min egen afdeling, men jeg ser en helt anden dynamik i det nu. Hvor der er plads til det her og plads til at snakke om pædagogik og ensartethed og forskellighed, samtidig med at vi skal have en ensartet ud- eller indgangsvinkel."*

Hun fornemmer, at Bakkegården reelt har brudt en 'ond cirkel' i den første del af 2024, og forventer derfor, at afdelingen (og Bakkegården som helhed) vil stå et helt andet og bedre sted om fx 1-1½ år. Og lederinformanterne oplever generelt, at både ledelses- og medarbejdergrupperne er både mere afklarede og mere fokuserede i forhold til udfordringer og potentiale i LFA som tilgang.

Bakkegårdens forstander understreger således også at han og ledelsesgruppen kommer til at holde fast i og styrke neuropædagogikken og det neuroaffektive fokus, som en essentiel del af arbejdsgrundlaget på stedet, såvel som i en række af de centrale redskaber fra udviklingsprojektet – herunder scoring med NAA og gennemførelse af strukturerede prøvehandling med test- og læringskort.

### *Udviklingsfokus og -muligheder*

Som det sidste led i dataindsamlingen til denne undersøgelse gennemførte vi en udviklingsworkshop med deltagelse af udvalgte ledere og erfarne medarbejdere fra forskellige afdelinger. Udgangspunktet var en overordnet værdikæde for Leg for alvor-indsatsen med i alt seks trin udviklet af DEFACTUM på baggrund af den øvrige dataindsamling til denne undersøgelse og i dialog med faglige nøglepersoner på Bakkegården. Formålet med workshoppen var at indkredse de væsentligste udfordringer for at lykkes med hvert enkelt af de seks trin fremover og drøfte bud på en håndtering af udfordringerne.

Produktet af workshoppen er præsenteret i Figur 7.39 nedenfor. I kolonnen yderst til venstre er værdikæden vist. Logikken er både lineær og cirkulær: Bemærk løkkerne mellem trin 3 og 2 samt trin 6 og 4. Den midterste kolonne viser gruppens bud på de centrale udfordringer på hvert trin (forbundet med røde streger), mens kolonnen til højre rummer bud på en virksomhedsfuld håndtering af hver enkelt udfordring (forbundet med grønne streger).

Nedenfor giver vi et bud på en opsummering af de vigtigste initiativer og opmærksomhedspunkter, som blev udpeget på workshoppen.

Bakkegården som helhed:

- Kontinuerligt fælles fokus på hvordan en ambitiøs, proaktiv faglig tilgang kan komme til at 'smitte' på tværs af afdelinger og kolleger såvel som mellem niveauer, og med tiden blive dominerende.

Bakkegårdens forstander og ledelsesgruppe:

- Vedholdende ledelsesmæssig prioritering af efteruddannelse (særligt i form af Absalon-forløb eller noget tilsvarende, men også fx NAA-certificering) og af opfølgning på samme i form af prøvehandling m.m.
- Vedholdende ledelsesmæssig prioritering af introduktion til og oplæring af nye medarbejdere (onboarding, intern undervisning, kollegaoplæring, supervision osv.).

På de enkelte afdelinger:<sup>41</sup>

- Kontinuerligt fokus på kvalificering af delmålsarbejdet (kobling med prøvehandling, anvendelse af SMART-kriterier m.m.).
- Kontinuerligt fokus på bedst mulig inddragelse af de unges perspektiv, ønsker og interesser.

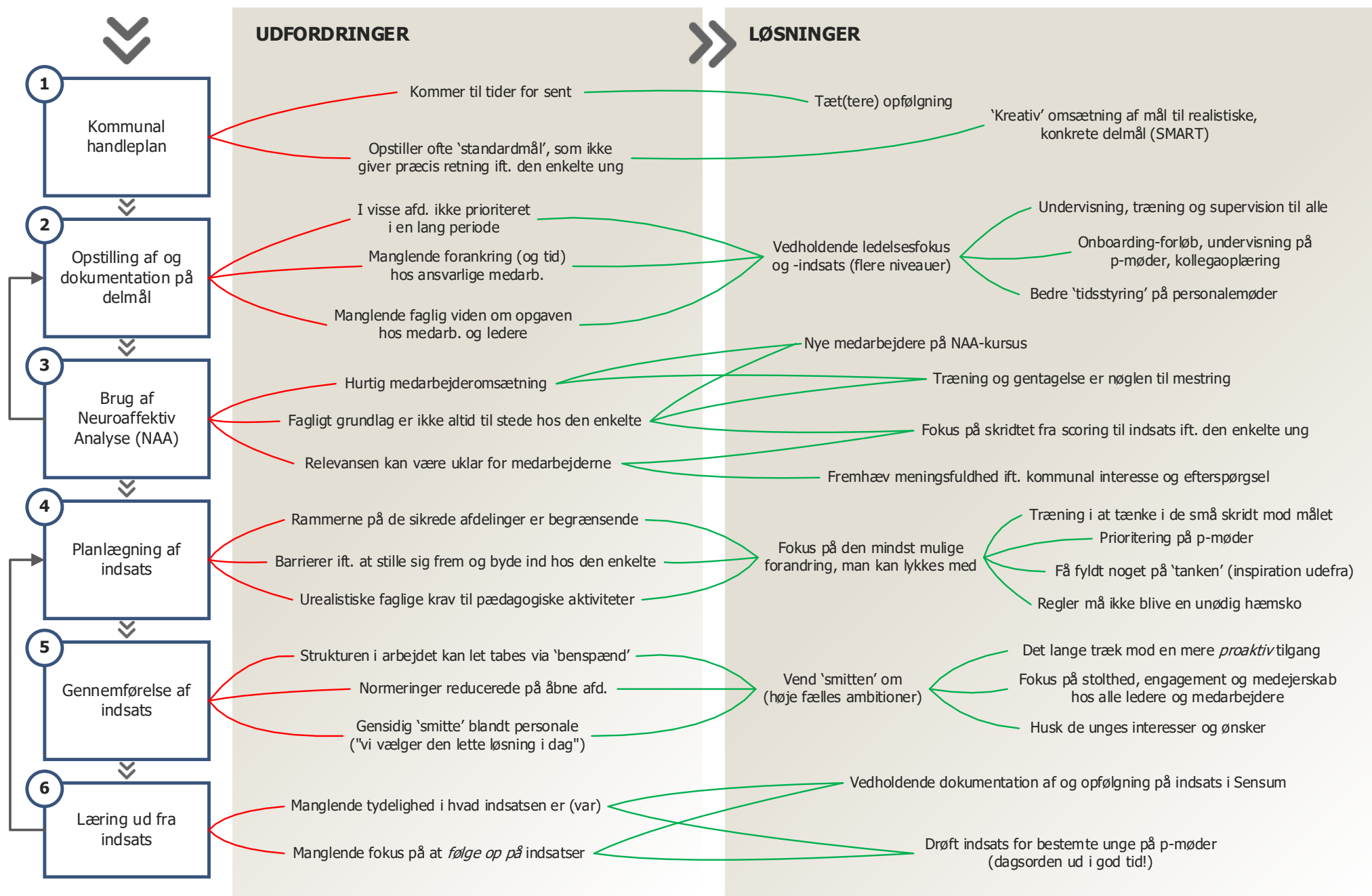
---

<sup>41</sup> Alle de nævnte initiativer skal løbende følges af Bakkegårdens ledelsesgruppe med fokus på kvalificering og vidensdeling på tværs.



- Kontinuerlig prioritering og opfølgning på indsatsudvikling og faglig træning i form af prøvehandlinger gennemført med afsæt i NAA-scoring (fx med test- og læringskort).
- Kontinuerligt fokus på kvalificering af udbytte og forløb af personalemøder (dagsorden udsendt i god tid, tidsstyring og emneprioritering, intern undervisning osv.).

Figur 7.39 Analyse af værdikæden i Leg for alvor (faglige udfordringer og mulige løsninger)



## 7.8 Opsamling: Slut-resultater

### *Implementeringsevaluering*

- Survey- og interviewdata tegner et sammensat billede af **implementeringsstatus**. På især én af de sikrede afdelinger peger data på, at man er kommet et stykke med at gøre Leg for alvor til en fast del af hverdagen, mens status i flere af de andre afdelinger beskrives mere forbeholdent. Lederrespondenterne var den gruppe i surveyundersøgelsen, som havde den i gennemsnit mindst positive vurdering. Den overordnede konklusion er, at der fortsat mangler en væsentlig implementeringsindsats, hvis LFA skal blive en central del af indsatsen for de unge på Bakkegården. Flere informanter – herunder Bakkegårdens forstander – ser dog tegn på, at forskellige justeringer i forhold til målgruppeafgrænsning og italesættelsen af indsatsformen (herunder især at den skal være "aktivitetsbaseret") begynder at gøre en forskel.
- Implementeringen af LFA omfatter forskellige elementer. Vores interview havde især fokus på tre af disse. Informanter fra samme afdeling var ofte indbyrdes uenige om, hvor meget LFA-aktiviteter fylder på afdelingens **personalemøder**. Det handler formentlig om, at der ikke er enighed om, hvad LFA præcis består i. I sig selv en implementeringsudfordring. Derimod viser interview, at scoringsredskabet **Neuroaffektiv Analyse** generelt er blevet en fast del af afdelingernes værktøjskasse i forhold til at afdække den enkelte ungs profil. Det, der mangler ifølge en række informanter, er fokus på og støtte til at omsætte analysen i konkret, individuelt målrettet indsats. Sluttelig indikerer vores interview generelt, at indsatsudvikling i form af **prøvehandlinger** foreløbig har været prioriteret lavt, og i øvrigt opleves som fagligt udfordrende.
- I data er der især fokus på fire faktorer af betydning for implementeringsforløbet, hidtil og fremover. De fleste informanter ser en forholdsvis god forlidelighed mellem LFA som **tilgang og narrativ** og Bakkegårdens eksisterende faglige ståsted. En del er dog blevet lidt mere tvivlende på dette punkt sammenlignet med baseline. Flere forbinder især dette med en uheldig indledende italesættelse af LFA, som har skabt en tvivl om relevansen for Bakkegårdens målgruppe. En række informanter oplever dog, at de igangværende undervisningsforløb på Professionshøjskolen Absalon kan bidrage til at 'nulstille' dette.
- Betydningen af **ledelse** står markant i data. Meget tyder på, at den ledelsesmæssige opmærksomhed på og opbakning til LFA-implementeringen ikke har været tilstrækkelig i en væsentlig del af udviklingsprojektet, som helhed og især på visse afdelinger. Det er dog en markant tendens i slut-interviewene med både ledere og medarbejdere, at der er optimisme omkring den videre udvikling på dette punkt.
- Surveydata viser, at flere respondenter i nogen grad ser **arbejdsbetingelserne på deres afdeling** (fx normerings- og målgruppemæssigt) som en udfordring for at lykkes med at skabe de planlagte mødejeblikke med de unge, som er et kerneelement i LFA. Der er dog også informanter, som peger på, at det handler om at have fokus på den unges zone for nærmeste udvikling – og om at finde nye veje, hvis det første, man prøver, ikke virker. Adskillige informanter fremhæver desuden betydningen af en periode præget af rekrutteringsproblemer og en uheldig sag med en vikarleverandør. Flere tilføjer dog, at man aktuelt befinder sig et meget bedre sted.
- En stor del af respondenterne på slut-survey oplever enten at mangle **kompetencer** i forhold til LFA eller mangle viden om, hvad kompetencekravene overhovedet er. Én kompetenceudfordring skiller sig ud: At gå fra en forståelse af den enkelte ungs udfordringer til at skabe en velfungerende aktivitetsbaseret LFA-indsats for vedkommende i zonen for nærmeste udvikling. Informanterne er enstemmige i deres yderst positive vurdering af de igangværende undervisningsforløb i regi af Absalon. Flere tilføjer, at de burde have

været placeret i starten af udviklingsprojektet – og at den fremtidig opfølgning i form af støttede prøvehandlinger bliver af stor betydning for at høste det fulde udbytte.

### *Faglig praksis og faglige resultater*

- Det har ikke været muligt at dokumentere det forventede antal **afprøvnings af LFA-indsats** som prøvehandling på afdelingerne. I alt er planen for 18 forløb beskrevet, mens kun halvdelen af disse er gennemført efter planen og evalueret. Fokus i forløbene har været på de unges sociale kompetencer og affektregulering samt tryghed, trivsel m.m., og med hovedvægt på planlagte generiske aktiviteter (dvs. i mindre grad målrettet den enkelte ung). De velgennemførte forløb underbygger dog potentialet for læring, selv hvor indsatsen ikke umiddelbart har haft den forventede effekt for den unge.
- Analysen stiller skarpt på tre **nøgleord vedrørende kontakten** til de unge – "omsorg", "legende samvær" og "planlagte mødeøjeblikke" – som kan siges at være gode indikatorer på en fagligt vellykket LFA-implementering. Surveydata indikerer, at der ikke har været den ventede udvikling undervejs i projektet. Delvist hænger dette sammen med et godt udgangspunkt før projektstart, men interview peger også på en faglig usikkerhed i forhold til især de to sidstnævnte nøgleord.
- Surveydata peger på, at evnen til at **iagttage og forstå** den enkelte ung, som vedkommende er, var veludviklet allerede før udviklingsprojektet, som derfor ikke har gjort en væsentlig forskel på dette punkt. I vores slut-interview vurderer en række informanter dog, at afdelingernes drøftelser af de unge er blevet mere 'faglige' i løbet af projektet (bl.a. via implementeringen af scoringsredskabet Neuroaffektiv Analyse).
- Et lignende surveybillede ses i forhold til arbejdet med at omsætte iagttagelser til en **udviklingssvarende, individuelt målrettet indsats**. Dog vurderes kvaliteten af dette arbejde lidt mere forbeholdent ved både baseline- og slut-måling. Et helt centralt tema i vores slut-interview med både ledere og medarbejdere er vigtigheden af at sætte fokus på og løfte denne del af fagligheden fremover. Det handler om at sikre kontinuitet i denne indsats på tværs af medarbejdere og døgnet, og flere fremhæver fælles prøvehandling som det oplagte virkemiddel.
- Både survey- og interviewdata underbygger, at ibrugtagningen af **Neuroaffektiv Analyse (NAA)** har været en stor faglig gevinst (halvdelen af surveyrespondenterne svarer "i høj grad"). Halvdelen af informanterne i vores slut-interview fokuserer på de faglige gevinster, dette allerede har givet. Den anden halvdel fremhæver, at NAA-arbejdet fortsat primært udgør et *potentiale*, og at der er behov for at arbejde med at styrke omsættningen af analyserne i målrettet indsats for den enkelte ung.

### *Organisatoriske resultater*

- Der har over tid været et fald i antallet af **konfliktrelaterede magtanvendelser** på Bakkegården. Mellem midtvejs- og slut-målingerne er faldet på markante 76 procent (fra 25 til 6 indberetninger). Antallet af lovbestemte magtanvendelser (bl.a. undersøgelse af person og opholdsrum ved konkret mistanke) er til gengæld steget mellem baseline- og slutmåling (fra 12 til 38). Disse vedrører primært de udfordringer, de unge bringer med sig på Bakkegården (i form af misbrug m.m.), mens førstnævnte type er af større relevans for vurderingen af den socialpædagogiske tilgang og indsats. Faldet i konfliktrelaterede magtanvendelse skyldes især færre fysiske magtanvendelser, hvor den unge er til fare for sig selv og andre – alt andet lige en form for magtanvendelser, som kan være ganske traumatiserende. Undersøgelsens design gør det generelt ikke muligt at påvise en årsagssammenhæng mellem LFA-implementeringen og de enkelte resultatparametre, men det ovenfor påviste billede udgør en ønskværdig udvikling, som alt andet lige

reflekterer positivt på Leg for alvor. Andre faktorer kan dog have spillet ind (ledelsesmæssige, organisatoriske osv.).

- Antallet af **arbejdsmiljøhændelser**, som er registreret i forbindelse med personalets kontakt til de unge på Bakkegården (ulykker, skader m.m.), er faldet over tid, herunder især mellem midtvejs- og slut-målingerne (27 procent). Der har faktisk været en *stigning* over tid på de sikrede afdelinger, men et endnu større fald på de to projektafdelinger. Eftersom denne undersøgelse generelt indikerer at LFA-implementeringen er kommet længst på netop de sikrede afdelinger, skal man være varsom med at forbinde det samlede fald med LFA-arbejdet.
- Region Sjællands tilbagevendende målinger af **medarbejdertrivsel** er senest foretaget i januar 2021 og 2023. Udviklingen mellem de to målinger er tvetydig. En positiv udvikling ses primært i forhold til organisatoriske parametre – kollegaskab, ledelse m.m. – mens der ses tilbagegang på parametre, som går på opgaveløsning og faglig udvikling. Databillede som helhed underbygger ikke umiddelbart, at LFA-implementeringen har medført væsentlige gevinster i forhold til faglig medarbejdertrivsel og -tilfredshed. Bemærk dog, at målingen i januar 2023 fandt sted mindre end et år inde i udviklingsprojektet på et tidspunkt, hvor vores midtvejs-data indikerer, at implementeringsarbejdet var udfordret.
- Forbruget af **vikartimer** er i absolutte tal stort set konstant mellem baseline- og midtvejs-målingerne, mens der skete mere end en halvering mellem midtvejs- og slut-målingerne. Vikarforbruget som andel af totalen faldt desuden med knapt 13 procent mellem første og anden periode og med over 40 procent mellem anden og tredje periode. Der skete store organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer på Bakkegården mellem midtvejs- og slut-målingerne, hvorfor der næppe er basis for entydigt at forbinde den positive udvikling med LFA-implementeringen.
- Det var forventningen ved projektstart, at LFA kan bidrage til at styrke fastholdelsen af værdsatte faglige medarbejdere på Bakkegården. Det samlede antal **personalefratrædelser** var lavere i midtvejs-perioden (10) og slut-perioden (16) end i baseline-målingen (20). Udviklingen hænger primært sammen med et fald i antallet af fratrædelser efter eget ønske mellem baseline- henholdsvis midtvejs-/slut-målingerne. Der skete desuden betydeligt flere afskedigelser i den sidste måleperiode. Trækker man disse fratrædelser, som er sket på Bakkegårdens eget initiativ, ud af data, fremstår billedet mere entydigt positivt over tid. Også her skal det dog pointeres, at vi ikke har mulighed for at påvise en direkte årsagssammenhæng mellem LFA-implementeringen og udviklingen i resultatparameteren.
- **Sygefraværsprocenten** på Bakkegården er faldet lidt mellem baseline- og slut-måling, men har i hele måleperioden ligget højt sammenlignet med andre regionale arbejdspladser. I de to sidste måneder i slut-perioden lå fraværet dog markant under niveauet i de tilsvarende baseline-måneder. I marts 2024 var sygefraværet på Bakkegården faktisk også under 2022-niveauet i regionerne som helhed for første gang i hele den periode, vi har data for. Der er med andre ord foreløbige tegn på den forventede positive udvikling. Bemærk dog, at andre faktorer kan have haft betydning i denne sammenhæng.

### *De unges udbytte og perspektiv*

- Vores ti slut-interview gav meget forskellige vurderinger af det aktuelle **udbytte af LFA-indsatsen** hos de unge på Bakkegården. En tredjedel oplever, at der faktisk allerede ses et mærkbart udbytte, mens en tredjedel forventer, at det *kan blive* tilfældet, hvis implementeringsindsatsen og den proaktive, målrettede indsats styrkes fremover. De sidste fire informanter stiller sig foreløbig mere tvivlende over for indsatsformens effekt og potentiale.

- I **baseline-scoringerne med Neuroaffektiv Analyse** har de unge fra de sikrede afdelinger generelt det højeste funktionsniveau, mens de unge fra projektafdelingerne har det laveste ditto, med Skelbækgård placeret midt imellem. De unges færdigheder i subskalaen "Autonom regulering" er i gennemsnit inden for den gule zone (hvor LFA-indsats alt andet lige er perspektivrig) i alle afdelingstyper, mens færdighederne i "Limbisk følelsesudtryk" og især "Præfrontal impuls kontrol" er scoret tæt på eller under grænsen for gul zone på Skelbækgård og især på projektafdelingerne. Der vil med andre ord være unge fra disse afdelinger, hvor det på scoringstidspunktet næppe er perspektivrigt at arbejde med givne færdigheder inden for de to subskalaer. Det ovennævnte mønster går i store træk igen, også når man ser på instrumentets 15 underliggende parametre.
- Der er ikke systematisk forskel på de ældste henholdsvis de nyeste **opfølgingsmålinger med NAA**. De unge oplever med andre ord ikke større fremgang mellem første og sidste scoring i slutningen af projektperioden sammenholdt med dens første del. Indsatsen er altså foreløbig ikke blevet mere effektiv over tid. Kun lidt flere unge oplever samlet set fremgang (tretten unge) end det modsatte (otte unge). En effektberegning med Cohen's D viser da heller ikke tydelig effekt af LFA-indsatsen i forhold til vurderingskriterierne, totalt eller på subskalaer.
- Vores data vedrørende vurdering af risikoen for voldsepisoder med **Brøset Violence Checklist** viser, at gennemsnitsscorerne er faldet markant mellem både baseline- og midtvejs-målingerne såvel som mellem midtvejs- og slut-målingerne – som det på forhånd var forventningen i forbindelse med udviklingsprojektet. I alle tre perioder, og især i slut-målingen, ligger snittet klart under den grænse på 1 point, som indikerer en moderat risiko for udadreagerende fysisk adfærd. Andelen af målingerne, der viste moderat risiko faldt 41 procent mellem baseline- og slut-målingen, mens andelen med høj risiko faldt 52 procent. Det samlede fald skyldes primært et stort fald over tid på de to projektafdelinger. En række forhold gør, at man skal være varsom med i væsentlig grad at tilskrive LFA-indsatsen denne udvikling (se afsnit 7.5, side 83).
- Bakkegårdens **ungetrivselsmålinger** indikerer, at de unge anbragt på sikret afdeling efter omstændighederne har haft forholdsvis høj trivsel, i den periode data dækker. Der er ikke væsentlig forskel på tværs af afdelingerne, og heller ikke et systematisk mønster i retning af en ændring i trivselsniveauet undervejs i projektperioden (opad- eller nedadgående). De mindst positive trivselsmålinger ses hos unge anbragt med henblik på pædagogisk observation, mens den højeste målte trivsel findes hos unge anbragt i varetægtssurrogat (og i kategorien "Andet").
- Vores tre **slut-ungeinterview** minder umiddelbart om de ti ungeinterview fra de to øvrige runder, for så vidt at de unge overordnet vurderer deres ophold forholdsvis positivt. Interviewene med to unge fra samme sikrede afdeling rummer dog også en del eksempler på negative oplevelser på Bakkegården. De afsluttende interview skiller sig også ud ved at lægge større vægt på, hvilke voksne der er på vagt, end på aktiviteterne på afdelingen (som det var tilfældet i de to første runder), når de skal fortælle, hvad der kan gøre en dag god.
- Slut-ungeinterviewene indikerer, at der stor forskel på de unges **oplevelse af indflydelse** på aktiviteterne på afdelingen på deres respektive afdelinger (via ungemøder m.m.). To ud af tre svarer dog afkræftende. Dette er på linje med de fleste af de unge fra midtvejs-interviewene.
- Alle tre unge oplever godt at kunne have **tillid** til nogle voksne på deres afdeling – to af de unge fremhæver det her som negativt, hvis de voksne forholder sig for 'professionelt', med vægt på stive regler m.m. De tre unge oplever at især nogle af de voksne er mindre gode til at **se og forstå de unge**, som de er. Dette mønster minder mere om interviewene i midtvejs-runden end i baseline-runden, hvor de unge var mere anerkendende på dette punkt.

- I vores øvrige ungeinterview fortæller mange af de unge, at de primært **håndterer konflikter** med andre unge ved at trække sig (eller eskalere konflikten). I to af de tre slut-interview siger den unge, at de helst vil tale ud med den anden ung, de har en konflikt med. Til gengæld fortæller alle tre unge, at de har flere konflikter med de voksne og ofte vælger at sætte hårdt mod hårdt i disse tilfælde.
- To af de unge har, som det generelt var tilfældet i de to tidligere runder, forholdsvis klare ideer om, hvad de **gerne vil lave** efter deres anbringelse. Som det også var tilfældet med en del af de tidligere interviewpersoner, havde to unge svært ved at nævne noget, de gerne vil **være bedre til** fremover. Det bekræftes altså igen, at de unge på Bakkegården står meget forskellige steder, når det kommer til selverkendelse og bevidsthed om egne udviklingsbehov og -muligheder.

### Fremtidsperspektiver

- Fire af seks medarbejderinterviewpersoner i slut-runden giver udtryk for meget positive forventninger til **udviklingen af LFA fremover** under forudsætning af, at ledelse og medarbejdere kan forpligte hinanden på en fornyet implementeringsindsats. For den ene af to resterende medarbejderinformanter knytter vedkommendes forbehold sig netop til en tvivl om, hvorvidt denne indsats vil blive gjort. De fire lederinformanter, herunder Bakkegårdens forstander, har derimod alle et yderst positivt syn på udsigterne til at løfte LFA-indsatsen op på et meget højere niveau i løbet af de kommende år.
- Den afsluttende udviklingsworkshop med en mindre gruppe ledere og erfarne medarbejdere mandede ud i de bud på **centrale initiativer** i en fornyet implementeringsindsats, som er vist i Tabel 7.8 nedenfor.

Tabel 7.8 Forslag til implementeringsinitiativer fremover

Fokus	Initiativer
Bakkegården som helhed	Kontinuerligt fælles fokus på, hvordan en ambitiøs, proaktiv faglig tilgang kan komme til at 'smitte' på tværs af afdelinger og kolleger såvel som mellem niveauer, og med tiden blive dominerende.
Forstander og ledergruppe	Vedholdende ledelsesmæssig prioritering af efteruddannelse (særligt i form af Absalon-forløb eller noget tilsvarende, men også fx NAA-certificering) og af opfølgning på samme i form af prøvehandling m.m.  Vedholdende ledelsesmæssig prioritering af introduktion til og oplæring af nye medarbejdere (onboarding, intern undervisning, kollegaoplæring, supervision osv.).
De enkelte afdelinger	Kontinuerligt fokus på kvalificering af delmålsarbejdet (kobling med prøvehandling, anvendelse af SMART-kriterier m.m.).  Kontinuerligt fokus på bedst mulig inddragelse af de unges perspektiv, ønsker og interesser.  Kontinuerlig prioritering og opfølgning på indsatsudvikling og faglig træning i form af prøvehandling gennemført med afsæt i NAA-scoring (fx med test- og læringskort).  Kontinuerligt fokus på kvalificering af udbytte og forløb af personalemøder (dagsorden udsendt i god tid, tidsstyring og emneprioritering, intern undervisning osv.).

## 8 Evalueringsmæssige konklusioner

I dette afsnit giver vi et samlet overblik over undersøgelsens vigtigste konklusioner. Vi fokuserer først på evalueringen af implementeringsforløb og -kvalitet og dernæst på evalueringen af de opnåede resultater på forskellige områder.

### 8.1 Implementeringsevaluering

I det følgende præsenterer vi først konklusionerne i midtvejsvurderingen baseret på interview gennemført i foråret 2023 og dernæst resultaterne af den afsluttende implementeringsevaluering på basis af survey- og interviewdata fra foråret 2024.

#### *Midtvejsvurdering*

Vores midtvejsinterview tegner et billede af en Leg for alvor-implementering, som var kommet et stykke mod målet på enkelte sikrede afdelinger, men som var stødt ind i udfordringer på andre afdelinger. På disse afdelinger var indsatsformen ifølge vores informanter kun i mindre grad blevet en del af hverdagen. Utilstrækkeligt ledelsesfokus og kompetencemæssige udfordringer i medarbejdergruppen bliver særligt fremhævet som væsentlige faktorer i denne sammenhæng.

Næsten alle informanter ser til gengæld positivt på ibrugtagningen af scoringsredskabet Neuroaffektiv Analyse (NAA), som understøtter iagttagelsen af de unge og giver fælles sprog. Den største udfordring i NAA-anvendelsen er at omsætte scoring til individuelt målrettet indsats, påpeger flere. Netop gennemførelse af strukturerede målrettede indsatsafprøvninger har vist sig at være fagligt udfordrende.

De tre nøgleord, vi har anvendt som kvalitative indikatorer i forhold til Leg for alvor (LFA), giver anledning til meget forskellige vurderinger. "Omsorg" ses som central i hverdagen på Bakkegården, men dette forbinder informanterne ikke med LFA-implementeringen. Begrebet "legende samvær" tilskrives beskeden relevans af mange af vores interviewpersoner. Informanter fra sikrede afdelinger oplever dog, at LFA-projektet har givet samværsformen en større rolle. De fleste informanter ser sluttelig "planlagte mødeøjeblikke" som mindre relevante i hverdagen – eller afviser, at kontaktformen er blevet styrket af projektet. Også her er der dog enkelte informanter, som har oplevet en positiv udvikling på dette punkt. Vores interview viser i øvrigt, at mange var usikre på, hvad begrebet dækker over.

De fleste informanter vurderer, at evnen til at se og forstå den enkelte ung er veludviklet på Bakkegården, mens mange er mere tøvende, når det kommer til evnen til at omsætte iagttagelserne til stille udviklingssvarende krav til den enkelte. De fleste ser sidstnævnte som et udviklingsområde. Dette ligger tæt op ad tendensen i vores baseline-interview.

#### *Afsluttende implementeringsevaluering*

Survey- og interviewdata tegner et tvetydigt billede også ved slut-målingen. På især én af de sikrede afdelinger oplever man at være kommet et stykke med at gøre LFA til en fast del af hverdagen, mens flere af de andre afdelinger fortsat er langt fra målet. Vurderingerne fra vores lederrespondenter viser en markant opmærksomhed på behovet for yderligere indsats, hvis LFA skal blive en central del af arbejdet med de unge.

Implementeringen af LFA omfatter forskellige elementer. Tematiseringen af LFA-indsats som led i personalemøderne viser, at interviewpersonerne har indbyrdes afvigende opfattelser af, hvornår noget kan siges at være udtryk for LFA. Redskabet Neuroaffektiv Analyse er derimod blevet veletableret på afdelingerne, men de fleste informanter savner fokus på at omsætte



scoring til konkret indsats for den unge. Sluttelig indikerer vores interview, at indsatsudvikling i form af prøvehandling foreløbig har været prioriteret lavt – og opleves som fagligt udfordrende.

Det har således ikke været muligt at dokumentere det forventede antal afprøvninger af LFA-indsats som prøvehandling på afdelingerne undervejs i projektet. De velgennemførte forløb underbygger dog potentialet for læring i denne arbejdsform, selv hvor indsatsen ikke umiddelbart har haft den forventede effekt for den unge.

Fire faktorer tilskrives særlig betydning i forhold til at forklare implementeringsstatus. LFA som *tilgang og narrativ* har ifølge en række informanter været handicappet af en målgruppe-mæssigt problematisk indledende italesættelse; flere ser dog tegn på, at aktuelle kompetenceudviklingsaktiviteter kan 'nulstille' dette. Data underbygger, at *ledelsesstøtten* til projektet i vidt omfang har været utilstrækkelig set i forhold til behovet. *Arbejdsbetingelserne på afdelingerne* (bl.a. målgruppeafgrænsninger, normeringer og vagtplaner m.m.) har udgjort udfordringer undervejs. Adskillige informanter fremhæver desuden betydningen af en længere periode præget af bl.a. rekrutteringsproblemer. Flere tilføjer dog, at man aktuelt befinder sig et meget bedre sted. Sluttelig oplever mange informanter at afdelingerne er blevet udfordret *kompetencemæssigt*. Det gælder især i forhold til at omsætte forståelse af den enkelte ungs udfordringer til en velfungerende aktivitetsbaseret LFA-indsats for vedkommende i zonen for nærmeste udvikling. De igangværende undervisningsforløb på Absalon vurderes yderst positivt, men en række informanter betoner at ovenstående kalder på en selvstændig indsats.

Langt hovedparten af vores interviewpersoner ser positivt på mulighederne for at komme meget tættere på en stærk implementering af LFA fremover. Disse informanter betoner dog, at dette er under forudsætning af, at ledelse og medarbejdere forpligter hinanden på en fornyet implementeringsindsats. Et par medarbejderinformanter er mere skeptiske – og begrundet bl.a. dette med en tvivl om, hvorvidt den nødvendige implementeringsindsats vil blive prioriteret. Den afsluttende udviklingsworkshop gav anledning til konkrete anbefalinger til implementeringsinitiativer fremover (se afsnit 7.7 ovenfor).

## 8.2 Resultatevaluering

Dette afsnit er opdelt i tre overordnede temaer: Faglige resultater, organisatoriske resultater og data vedrørende udbyttet for de unge.

### *Faglige resultater*

Surveydata indikerer, at der ikke har været den ventede udvikling undervejs i projektet, når det kommer til de tre LFA-relaterede nøgleord (se ovenfor). Dette hænger formentlig sammen med et godt udgangspunkt før projektstart, men interview peger også på en faglig usikkerhed i forhold til arbejdet med "legende samvær" og "planlagte mødeøjeblikke".

Evnen til at se og forstå de unge korrekt har hele tiden være veludviklet, tyder data på, men en del informanter vurderer dog, at drøftelserne af de unge er blevet mere 'faglige' i løbet af projektet (bl.a. via implementeringen af NAA). Evnen til at stille udviklingssvarende krav kan derimod fortsat løftes, vurderer de fleste. Det handler om at sikre kontinuitet i indsats på tværs af medarbejdere (og døgnet). Flere fremhæver fælles prøvehandling som det oplagte virkemiddel.

NAA vurderes som en faglig gevinst af langt de fleste i både survey og interview. Halvdelen af vores interviewpersoner understreger dog, at der er behov for at arbejde med at styrke omsætningen af analyserne i målrettet indsats for den enkelte ung.

## Organisatoriske resultater

Der har over tid været et fald i antallet af *konfliktrelaterede magtanvendelser* på Bakkegården. Mellem midtvejs- og slut-målingerne er faldet på markante 76 procent (fra 25 til 6 indberetninger). Faldet i konfliktrelaterede magtanvendelse skyldes især færre fysiske magtanvendelser, hvor den unge er til fare for sig selv og andre – alt andet lige en form for magtanvendelser, som kan være ganske traumatiserende for alle parter. Undersøgelsesdesignet gør det dog ikke muligt at påvise en årsagssammenhæng mellem LFA-implementeringen og udviklingen i denne og de nedenfor beskrevne resultatparametre, og andre faktorer kan have spillet ind (ledelsesmæssige, organisatoriske osv.).

Antallet af *arbejdsmiljøhændelser* i forbindelse med personalets kontakt til de unge på Bakkegården er faldet over tid, herunder især mellem midtvejs- og slut-målingerne (27 procent). Faldet er dog sket på de to projektafdelinger, ikke på de sikrede afdelinger (hvor LFA-implementeringen er kommet længst), så det er tvivlsomt, om udviklingen kan tilskrives LFA-projektet.

En sammenligning af Region Sjællands tilbagevendende målinger af *medarbejdertrivsel* foretaget i januar 2021 og 2023 underbygger ikke umiddelbart, at LFA-implementeringen har medført væsentlige gevinster i forhold til faglig medarbejdertrivsel og -tilfredshed. Bemærk dog, at målingen i januar 2023 fandt sted mindre end et år inde i udviklingsprojektet på et tidspunkt, hvor implementeringsarbejdet var udfordret på flere afdelinger.

*Vikarforbruget* som andel af timetotalen faldt med knapt 13 procent mellem baseline- og midtvejs-måling og med over 40 procent mellem midtvejs-måling og slut-måling. Der skete store organisatoriske og ledelsesmæssige forandringer på Bakkegården mellem midtvejs- og slut-målingerne, hvorfor den positive udvikling næppe entydigt kan forbindes med LFA-implementeringen.

LFA forventedes ved projektstart at kunne bidrage til at styrke fastholdelsen af værdsatte faglige medarbejdere på Bakkegården. Det samlede antal *personalefratrædelser* var lavere i midtvejs-perioden og slut-perioden end i baseline-målingen. Ser man nærmere på arten af disse, fremstår billedet mere entydigt positivt over tid. I slut-målingen indgår således en del afskedigelser på Bakkegårdens initiativ, mens opsigelser på eget ønske fylder mest i baseline-data.

*Sygefraværsprocenten* på Bakkegården faldt lidt mellem baseline- og slut-måling, men har generelt ligget højt sammenlignet med andre regionale arbejdspladser. I de to sidste måneder i slut-perioden lå fraværet dog markant under niveauet i de tilsvarende baseline-måneder. Der er med andre ord foreløbige tegn på en positiv udvikling.

## De unges udbytte og perspektiv

Vores slut-interviewpersoner er ikke enige om, hvorvidt de unge kan profitere væsentligt af LFA-indsatser. En tredjedel vurderer, at det allerede er tilfældet, mens yderligere en tredjedel mener det kan blive tilfældet med styrket implementering. De sidste fire stiller sig foreløbig mere tvivlende over for indsatsformens effekt (og potentiale).

I baseline-scoringerne med Neuroaffektiv Analyse har de unge fra de sikrede afdelinger generelt det højeste funktionsniveau, mens de unge fra projektafdelingerne har det laveste ditto, med Skelbækgård placeret midt imellem. Dette svarer umiddelbart til forventningerne. Dette mønster går i store træk igen, også når man ser på instrumentets 15 underliggende parametre.

De unge oplever ikke større fremgang mellem første og sidste scoring i slutningen af projektperioden sammenholdt med dens første del. Indsatsen er altså foreløbig ikke blevet mere effektiv over tid. Kun lidt flere unge oplever samlet set fremgang (tretten unge) end det

modsatte (otte unge). En effektberegning med Cohen's D viser da heller ikke tydelig effekt af LFA-indsatsen set i forhold til vurderingskriterierne.

Data vedrørende vurdering af risikoen for voldsepisoder med Brøset Violence Checklist viser, at gennemsnitsscorerne er faldet markant mellem både baseline- og midtvejs-målingerne såvel som mellem midtvejs- og slut-målingerne. Andelen af målingerne, der viste moderat risiko faldt 41 procent mellem baseline- og slut-målingen, mens andelen med høj risiko faldt 52 procent. Det samlede fald skyldes primært et stort fald over tid på de to projektafdelinger. En række forhold gør, at man skal være varsom med i væsentlig grad at tilskrive LFA-indsatsen denne udvikling (se afsnit 7.5, side 83).

Bakkegårdens ungetrivselsmålinger indikerer, at de unge anbragt på sikret afdeling efter omstændighederne har haft forholdsvis høj trivsel. Der er ikke et systematisk mønster i retning af en ændring i trivselsniveauet undervejs i projektperioden (opad- eller nedadgående).

Vores tre slut-ungeinterview minder umiddelbart om de ti ungeinterview fra de to øvrige runder, for så vidt at de unge overordnet vurderer deres ophold forholdsvis positivt. Slut-interviewene med to unge fra samme sikrede afdeling rummer dog også en del eksempler på negative oplevelser på Bakkegården. De afsluttende interview skiller sig også ud ved at lægge større vægt på, hvilke voksne der er på vagt, end på aktiviteterne på afdelingen (som det var tilfældet i de to første runder), når de skal fortælle, hvad der kan gøre en dag god.

Slut-ungeinterviewene indikerer, at der stor forskel på de unges oplevelse af indflydelse på aktiviteterne på afdelingen på deres respektive afdelinger (via ungemøder m.m.). To ud af tre svarer dog afkræftende. Dette er på linje med de fleste af de unge fra midtvejs-interviewene.

De tre unge oplever, at især nogle af de voksne er mindre gode til at se og forstå de unge, som de er. Dette mønster minder mere om interviewene i midtvejs-runden end i baseline-runden, hvor de unge var mere anerkendende på dette punkt. Alle tre unge oplever dog godt at kunne have tillid til nogle voksne på deres afdeling – to af de unge fremhæver det her som negativt, hvis de voksne forholder sig for 'professionelt', med vægt på stive regler m.m.

I vores øvrige ungeinterview fortæller mange af de unge, at de primært håndterer konflikter med andre unge ved at trække sig (eller eskalere konflikten). I to af de tre slut-interview siger de unge dog, at de helst vil tale ud med den anden ung, de har en konflikt med. Til gengæld fortæller alle tre unge, at de har flere konflikter med de voksne og ofte vælger at sætte hårdt mod hårdt i disse tilfælde.

To af de unge har, som i hovedparten af de to øvrige runder ungeinterview, forholdsvis klare ideer om, hvad de gerne vil lave efter deres anbringelse. Som det også var tilfældet med en del af de tidligere interviewpersoner, havde to unge svært ved at nævne noget, de gerne vil være bedre til fremover. Det bekræftes altså igen, at de unge på Bakkegården står meget forskellige steder, når det kommer til selverkendelse og bevidsthed om egne udviklingsbehov og -muligheder.

## 9 Appendiks: Implementeringsgrundlag

Tabel 9.1 nedenfor gengiver det implementeringsgrundlag, som blev udarbejdet i samarbejde mellem DEFACTUM og ledere og medarbejdere fra Bakkegården i forbindelse med projektets indledende fase.

Tabel 9.1 Implementeringsgrundlag

Tema	Beskrivelse
Problemforståelse	<p>Dette projekt vedrører udvikling og afprøvning af Theraplay-inspireret indsats på den sikrede døgninstitution Bakkegården ud fra en neuroaffektiv udviklingspsykologisk tilgang. Afsættet for projektet er et formodet udviklingspotentiale i den faglige indsats for de unge.</p> <p>Bakkegården har en hypotese om, at tilgangen til den enkelte unge på institutionen ikke altid hviler på en tilstrækkelig god forståelse af, hvor den unge står rent udviklingsmæssigt, nu og her. Risikoen er dermed, at indsatsen til tider i for høj grad bliver relateret til medarbejdernes egne generelle forestillinger om og forventninger til unge menneskers udvikling.</p> <p>Det kan betyde, at den unge føler sig misforstået; ikke hørt og set i tilstrækkelig grad. Og det indebærer en risiko for, at forventningerne til den unge sættes for højt eller for lavt i forhold til vedkommendes faktiske udviklingsniveau.</p> <p>Hypotesen er, at dette fx kan ske, hvor den unge ikke har et talesprog eller omvendt i en situation, hvor den unges talesprog umiddelbart fremstår bedre, end det faktisk er. En tredje mulighed er, at den unges fysiske fremtræden kan give en misvisende idé om, hvor vedkommende står, rent udviklingsmæssigt.</p> <p>Konsekvensen af at forstå og møde de unge med utilstrækkelig erkendelse af deres følelsesmæssige modningsgrad kan være, at der opstår unødige konflikter og unødigt modstand fra den enkelte unge; at man gensidigt kommer skævt ind på hinanden. Dette kan alvorligt svække mulighederne for at nå de socialpædagogiske målsætninger for indsatsen på Bakkegården.</p>
Målgruppe	<p>Målgruppen for Theraplay-inspireret indsats er som udgangspunkt sammenfaldende med de sikrede døgninstitutioners målgruppe generelt – dvs. alvorligt kriminalitetstruede unge, som typisk også har massive sociale og øvrige udfordringer. Aldersmålgruppen er som udgangspunkt 15-17 år, men kan udvides til 12-23 år.</p> <p>Bakkegården er national kompetenceinstitution for mentalt retarderede unge med kriminel adfærd, hvilket betyder, at hovedparten af de unge på Bakkegården er mentalt retarderede (dvs. har en IQ &lt; 70). Bakkegårdens samlede målgruppe (inklusive åbne pladser og særforanstaltninger) er desuden ældre end på landets øvrige sikrede institutioner. Ca. halvdelen af de unge med ophold på Bakkegården er aktuelt over 17 år.</p> <p>Forventningen er, at Theraplay-inspireret indsats kan vise sig særligt værdifuld for institutionens specifikke målgruppe. Ofte profiterer disse unge nemlig ikke optimalt af den samtalebaserede socialpædagogik, som generelt praktiseres på de sikrede institutioner. Som sagt regner man dog også med, at unge med normalt kognitivt funktionsniveau kan profitere af indsatsen.</p>

Formål	<p>Formålet med afprøvning af en neuroaffektivt forankret, Theraplay-inspireret indsats på Bakkegården er at udvikle en faglig platform for at forstå og møde den enkelte unge i pagt med vedkommendes følelsesmæssige modningsgrad.</p> <p>Der er to spor i dette arbejde: Først og fremmest er målet at styrke udsigten til, at alle unge på Bakkegården mødes på en relevant måde og med relevante krav og forventninger. Indsatsen kan dermed løfte virkningen af Bakkegårdens faglige indsats for og med den enkelte unge på kort såvel som langt sigt. På kort sigt således at de unge kan få en mindre impulsstyret, mere hensigtsmæssig måde at møde omgivelserne på. Og på længere sigt således at de kan opnå højere livskvalitet og bedre kan begå sig i relevante sociale sammenhænge.</p> <p>Et yderligere mål er dog at skabe succesoplevelser for medarbejderne i samspillet med de unge. Det kan nås gennem den gevinst i faglig fleksibilitet, som arbejdet med indsatsen kan give den enkelte. Heri ligger et potentiale i retning af faglig tilfredsstillelse, arbejdsglæde, medarbejdertrivsel, reduceret sygefravær m.m. Disse gevinster forventes at virke positivt tilbage på Bakkegårdens målopfyldelse i forhold til de unge.</p>
Lovgivningsgrundlag	<p>Grundlaget for iværksættelse af indsatsafprøvningen er for det første servicelovens bestemmelser om sikret døgnanbringelse af børn og unge (§ 66, stk. 7) samt om botilbud til voksne (§ 107 og § 108). Desuden henvises til servicelovens overordnede formålsparagraf (§ 1), som præciserer, at den sociale indsats kan handle om rådgivning og støtte, forebyggende socialfaglig indsats og omsorg med fokus på bl.a. psykiske funktionsnedsættelser.</p>
Teori- og værdigrundlag	<p>I arbejdet med at udvikle indsatsen vil Bakkegården trække pragmatisk på forskellige teoretiske ressourcer (se nedenfor). Målet er at 'spille bold' op ad teoriene, hente inspiration i og relatere til dem. Der vil ikke ske en manualisering, og Bakkegården ønsker at undgå en usmidig determinering af fagpersonernes arbejde med at udvikle indsatsen.</p> <p>Bakkegården ønsker for det første at udvikle den Theraplay-inspirerede indsats afstemt og integreret med institutionens faglige fundament i det selvpsykologiske udviklingssyn, som oprindeligt blev udviklet af den østrigsk-amerikanske psykolog Heinz Kohut.</p> <p>En aktuel fortolkning af selvpsykologien indebærer fire 'rettetheder' i det socialpædagogiske arbejde, som indsatsen skal udvikles i pagt med:<sup>42</sup></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Anerkendelse</li> <li>2. Mestring</li> <li>3. Engagement</li> <li>4. Samhørighed</li> </ol> <p>For det andet skal den Theraplay-inspirerede indsats udvikles med afsæt i en neuroaffektiv udviklingspsykologisk tilgang, som i første række trækker på Susan Harts arbejde.<sup>43</sup> Den neuroaffektive udviklingspsykologi hviler på både udviklingspsykologi og hjerneforskning, og giver et grundlag for at skabe et samspil med de unge, hvor de mødes med et neuroaffektivt passende niveau af udfordringer og får en oplevelse af at være rummet og af at høre til.</p>

<sup>42</sup> Hansen, Jan Tønnes (2001). *Selvet som rettethed – en teori om noget af dét, der driver og former menneskeliv*. Århus: Klim.

<sup>43</sup> Se fx Hart, Susan (2006). *Hjerne, samhørighed, personlighed. Introduktion til neuroaffektiv udvikling*. København: Hans Reitzel.

	<p>Sluttelig vil indsatsen blive udviklet med inspiration fra legeterapiformen Theraplay.<sup>44</sup> Theraplay er som udgangspunkt udviklet med sigte på at styrke den sunde tilknytning mellem forældre og børn op til 12 år gennem et legende og omsorgsfuldt terapeutisk samvær. Der vil med andre ord være behov for en tilpasning til Bakkegårdsens kontekst, faglige miljø og målgruppe med afsæt i selvpsykologien, den neuroaffektive tilgang og Bakkegårdsens mangeårige erfaring som socialt tilbud.</p>
Organisatorisk og ledelsesmæssig forankring	<p>Udgangspunktet for forankringen af arbejdet med indsatsen på Bakkegården er, at "alle er med" – ledere, medarbejdere og organisationens forskellige afdelinger og enheder. Alle skal inddrages i udvikling og afprøvning.</p> <p>Der etableres dog en projektorganisering med følgende elementer:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Små implementeringsgrupper på 2-3 personer i hver afdeling/enhed med deltagelse fra både ledelses- og medarbejderside.</li> <li>• To efteruddannede specialister i neuroaffektiv udviklingspsykologi m.m. med tværgående jobfunktioner som henholdsvis klinisk psykolog og pædagogisk konsulent.</li> <li>• En tværgående implementeringsgruppe for projektet som helhed med repræsentation af ledere og medarbejdere, herunder de to specialister.</li> <li>• Udvalgte medarbejdere certificeret i brugen af analyseredskabet Neuroaffektiv Analyse (NAA). Disse medarbejdere skal fungere som ressourcepersoner og frontløbere i implementeringen på afdelingerne.</li> <li>• Særligt ansvar placeres hos det samlede lederteam på Bakkegården. Lederne skal løbende holde fokus, sætte indsatsen på dagsordenen, prioritere tid og rum til arbejdet.</li> </ul>
Ressourceforbrug	<p>Ressourceforbruget i forbindelse med forankring af Theraplay-inspireret indsats på Bakkegården kan opdeles i en implementeringsfase (ca. 2½ år) og en efterfølgende driftsfase.</p> <p><b>Implementering</b></p> <p>Der foretages en betydelig investering i uddannelse og kompetenceudvikling:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uddannelse af to tværgående specialister i neuroaffektiv udviklingspsykologi (etårig uddannelse)</li> <li>• 11 medarbejdere certificeres i anvendelse af NAA</li> <li>• Uddannelsesindsats i afdelinger/enheder: En samlet dag for alle medarbejdere på tværs af organisationen samt fem undervisningsdage for afdelinger/enheder hver for sig</li> <li>• Bakkegårdsens ledelsesteam deltager i kursus i neuroaffektiv tilgang.</li> </ul> <p>Derudover forventer Bakkegården at skulle foretage en kontinuerlig investering i at sætte den nye indsats på dagsordenen i implementeringsfasen. Herunder via dialog og sparring i organisationens fora samt via inddragelse af ledere og medarbejdere i udadvendt formidling med afsæt i en fælles stolthed og klarhed, en fælles fortælling.</p> <p><b>Drift</b></p>

<sup>44</sup> Norris, Vivien (2020). *Theraplay® – The Practitioner's Guide*. London: Jessica Kingsley Publishers.

Bakkegården forventer at skulle investere løbende i at sikre forankring og videreførelse af indsatsen efter implementeringsfasen:

- Neuroaffektiv tilgang og Theraplay-inspireret indsats gøres til en del af det faste introkursus for nye medarbejdere
- Løbende supplerende uddannelse og certificering efter behov (især ved jobskifte)
- Der afholdes tilbagevendende undervisningsdage for alle – fx én dag om året
- Drøftelse og vidensdeling ift. indsatsen sættes på dagsordnerne for personalemøder som fast punkt
- Løbende adgang til at trække på vejledning og sparring fra de to specialister.

#### Kvalitetssikring

Det vigtigste kvalitetssikringstiltag er at lægge undervisning, supervision og sparring ud på afdelingerne. Dermed kan der løbende blive samlet op på utilsigtede hændelser, ligesom en mulig oplevelse af at være kørt fast eller af at lykkes mindre godt (eller af have fundet gode løsninger) kan blive delt og drøftet. Målet for forankringen i afdelingerne er, at den enkelte medarbejder over tid udvikler sit blik på det, der sker i en selv og i relationerne; både egne 'aha-oplevelser' og de ting, man ikke selv umiddelbart opdager.

Et yderligere element i kvalitetssikringen er den rolle som underviser, vejleder og supervisor, som skal udfyldes af en fast tilknyttet ekstern specialist, både i implementerings- og driftsfaserne. Der lægges vægt på at tilknytte en specialist, der kan falde ind rent metodisk (med tanke på neuroaffektiv tilgang og Theraplay-inspireret indsats) såvel som med tanke på den røde tråd i Bakkegårdens faglige arbejdsgrundlag opbygget over en årrække.

Sluttelig skal det nævnes, at den ovenfor beskrevne løbende investering i at fastholde og opdatere kompetencer og fokus ved personaleudskiftning m.m. tjener en kvalitetssikrende funktion.

#### Mulige risikofaktorer

De vigtigste faktorer, som forventes at kunne hæmme implementeringen af Theraplay-inspireret indsats, er:

- At for mange nøglepersoner forlader Bakkegården på én gang
- At Bakkegården udfordres ift. rekruttering af nye medarbejdere med den rette profil
- At det ikke i praksis lykkes at sikre et tilstrækkeligt bredt forankret ejerskab hos ledere og medarbejdere og i de forskellige enheder
- At implementeringen berøres af markante samfundsmæssige begivenheder (fx genopblusning af covid-19 eller lign.)
- At der sker store, hurtige ændringer i belægningsgraden på Bakkegården (fx i en situation, hvor sjællandske kommuner etablerer et fælles målrettet tilbud til Bakkegårdens særlige målgruppe)
- At der sker nationale lovgivningsændringer, som på forskellig vis normerer, hvordan arbejdet skal tilrettelægges på institutioner som Bakkegården. Det kunne fx være en situation, hvor der indføres krav om, at alle sikrede institutioner skal anvende bestemte typer kognitive interventioner.

