

Implementeringsunderstøttelse og evaluering af LA2

- hos de to pilotafdelinger MultifunC og Toppen

Implementeringsunderstøttelse og evaluering af LA2 hos de to pilotafdelinger MultifunC og Toppen

©DEFACTUM, Region Midtjylland, oktober 2025

Rapporten er udarbejdet af:
Dorte Laursen Stigaard

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:
DEFACTUM
Olof Palmes Alle 15
8200 Aarhus N
E-mail: defactum@rm.dk
Hjemmeside: www.defactum.dk

Rapporten kan downloades fra www.defactum.dk.

Indholdsfortegnelse

1	Resumé	4
2	Introduktion	6
2.1	Projektets baggrund og formål	6
2.2	Evalueringsens spørgsmål og design	9
2.3	Evalueringsens faser	15
3	Struktur for implementeringsprocessen	16
3.1	Nedsættelse af implementeringsteam	16
3.2	To omgange strukturerede implementeringsdrøftelser	18
3.3	PDSA – fokus på løbende afprøvning af nye tiltag	20
3.4	Barrierer ved brug af implementeringsgrebene	22
3.5	Delopsamling for struktur for implementering	22
4	Status for implementering af LA2	25
4.1	Anvendes LA2 i de to afdelinger?	25
4.2	Hvordan bliver LA2-planerne anvendt?	27
4.3	Vurdering af status for implementering af LA2	28
4.4	Erfaringer med implementering af LA2	30
4.5	Delopsamling for status på implementering af LA2	33
5	Virkning af LA2	36
5.1	Hvad viser de kvantitative data?	36
5.2	Hvad siger medarbejdere og afdelingsledelse om virkningen?	38
5.3	Hvad oplever de unge i forhold til trivsel og tryghed?	41
5.4	Delopsamling for virkning af LA2	43
6	Sammenfatning	45
6.1	Konklusion	46
7	Litteratur	48
8	Bilag	49
8.1	Bilag 1: Tabeller for resultatdata	49
8.2	Bilag 2: Justeret indsatssteori	50

1 Resumé

Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte børn og unge (DOK) kontaktede i foråret 2024 DEFACTUM for at få støtte til implementering og evaluering af LA2-metoden. Afdelingerne ved DOK oplever udfordringer med mange voldsomme episoder og magtanvendelser, som påvirker både unge og medarbejdere negativt og skaber risiko for utryghed og mistrivsel.

Siden 2022 har DOK arbejdet med LA2, der kombinerer fokus på trivsel, inddragelse og konflikthåndtering ved at sætte den unges perspektiv i centrum. Metoden understøtter både de unges udvikling og et trygkere arbejdsmiljø for medarbejderne.

Nærværende evaluering er den afsluttende del af projektet Implementeringsunderstøttelse og teoribaseret evaluering af LA2-metoden hos to pilotafdelinger, MultifunC og Toppen, som fik støtte fra Forsknings- og udviklingspuljen ved det sociale område i Region Midtjylland i juni 2024. Projektet er gennemført i et samarbejde mellem DOK og DEFACTUM.

Implementeringen af LA2-metoden ved de to pilotafdelinger er gennemført ud fra en systematisk og forskningsinformeret tilgang med anvendelse af flere implementeringsgreb, herunder etablering af implementeringsteam, brug af implementerings- og kommunikationsplan, PDSA-afprøvnings samt strukturerede implementeringsdrøftelser. Disse har bidraget til at skabe struktur, retning og fælles læring, men erfaringerne viser, at effekten afhænger af kontinuerlig ledelsesmæssig opmærksomhed, tydelig koordinering og systematisk opfølgning.

Implementeringsprocessen har tydeliggjort, at LA2-metoden indebærer en egentlig kulturforandring, hvor nye arbejdsgange og fælles forståelser skal forankres i hverdagen. Det kræver tid, ledelsesopbakning og fælles læring, før metoden bliver en naturlig del af kulturen.

Trivselsplanen er det mest forankrede redskab og anvendes bredt som et centralt værktøj i arbejdet med de unge. Den har styrket relationsdannelse, forudsigelighed og fælles faglig retning. Dog opdateres planerne ikke konsekvent, og arbejdet med trygheds- og læringsplanerne er endnu ikke fuldt implementeret blandt alle medarbejdere. PDSA-afprøvningsplanerne har været et meningsfuldt redskab til læring og udvikling, men kræver planlægning og kontinuitet for at have varig effekt.

På organisatorisk niveau har LA2-metoden styrket faglighed, samarbejde og refleksion. Metoden har skabt et fælles sprog og et mere nuanceret syn på de unges adfærd, hvor fokus er flyttet mod forståelse, støtte og udvikling. Selvom der endnu ikke ses kvantitative reduktioner i magtanvendelser, peger de kvalitative erfaringer på tydelige forbedringer i praksis og kultur.

De unge oplever øget trivsel og tryghed gennem stabile relationer og meningsfulde aktiviteter, men efterspørger mere inddragelse og uformelle samtaler. Samlet viser erfaringerne tegn på, at LA2-metoden har haft en positiv kvalitativ effekt – særligt for medarbejderne. For at sikre varig forankring anbefales fortsat ledelsesopbakning, praksisnær støtte, kompetenceudvikling og systematisk brug af alle tre plan-niveauer.

HOVEDKONKLUSION

Samlet viser evalueringen, at implementeringen af LA2-metoden har haft en positiv indflydelse på faglighed, samarbejde og relationsarbejde på begge afdelinger. På baggrund af erfaringerne fra evalueringen vurderes metoden til at have et betydeligt potentiale til

yderligere at styrke trivsel, tryghed og læring – både for de unge og medarbejderne – når implementeringen forankres organisatorisk, ledelsesmæssigt og i den daglige praksis.

Evalueringen peger på, at de kvantitative data endnu ikke viser reduktion i fx magtanvendelser eller VTC-hændelser, dog peger de kvalitative erfaringer på positive virkninger:

- **For medarbejdere** er der tegn på større faglig tryghed, systematik og kontinuitet i arbejdet samt en fælles forståelse af de unges adfærd som udtryk for behov frem for modstand.
- **For organisationen** er der tegn på en styrket lærings- og refleksionskultur med øget samarbejde på tværs af afdelinger, samt en mere ensartet og refleksiv tilgang, færre misforståelser og øget fokus på forebyggelse.

På baggrund af det begrænsede datagrundlag kan evalueringen ikke påvise konkrete positive virkninger **for de unge**, der entydigt kan tilskrives implementeringen af LA2-metoden. De unge udtrykker dog, at de oplever trivsel og tryghed, når de har kendskab til rammerne og har positive relationer, men de udtrykker også et ønske om større inddragelse i arbejdet med egne planer.

Fremadrettet bør der lægges vægt på:

- Tydelig ledelsesopbakning og koordination på tværs af niveauer i DOK.
- Systematisk brug og opfølgning på alle tre plan-niveauer (trivsel, tryghed, læring).
- Udvidelse af forståelsen af Læringsplanen, så den kan bruges i flere typer situationer, hvor refleksion og læring kan styrke trivsel og forebygge udfordringer.
- Afsæt fast tid til praksistræning i anvendelsen af alle tre planer, så medarbejderne opnår fortrolighed og sikkerhed i brugen af dem.
- Øget praksisnær støtte, fælles refleksion og kollegial sparring.
- Aktiv inddragelse af de unge som medskabere i arbejdet med deres egne planer.

2 Introduktion

2.1 Projektets baggrund og formål

Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte børn og unge (DOK) kontaktede i foråret 2024 DEFACTUM med henblik på at få støtte til implementering og evaluering af LA2 i DOK regi.

I DOKs afdelinger opleves udfordringer med mange voldsomme episoder og magtanvendelser, som påvirker både de unge og medarbejderne negativt. De unge har ofte begrænsede strategier til at håndtere situationer, der er ved at eskalere, og mangler ressourcer til at lære af de hændelser, der ender i konflikter. For medarbejderne kan gentagne episoder skabe utryghed, belastning og risiko for mistro, sygdom og opsigelser.

Siden 2022 har DOK arbejdet med LA2-metoden, fordi den vurderes at passe godt til målgruppen, da den kombinerer fokus på trivsel, inddragelse og forebyggelse af konflikter. Ved at arbejde nysgerrigt med den unges perspektiv sætter LA2 borgeren i centrum og fremmer både trivsel, relationsarbejde og et mere trygt og bæredygtigt arbejdsmiljø for de fagprofessionelle.

Nærværende evaluering er den afsluttende del af projektet "Implementeringsunderstøttelse og teoribaseret evaluering af LA2 metoden hos to pilotafdelinger MultifunC og Toppen", som i juni 2024 fik midler fra Forsknings- og udviklingspuljen ved det sociale område i Region Midtjylland. I april 2025 blev der foretaget en midtvejsevaluering, som denne afsluttende evaluering bygger videre på. Projektet er et samarbejde mellem Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge (DOK) og DEFACTUM.

Det samlede projekt understøtter implementering af og evaluerer resultaterne af at indføre LA2-metoden¹ ved to af DOKs afdelinger; MultifunC og Toppen i perioden fra medio september 2024 til ultimo september 2025. De to afdelinger har i denne periode fungeret som pilotafdelinger for at få brugbare erfaringer med udvalgte implementeringsgreb, som efterfølgende vil kunne bruges til implementering af LA2-metoden på DOKs øvrige afdelinger samt til øvrige fremtidige implementeringsprocesser ved DOK.

Projektet skal dels understøtte implementering af LA2 hos de to pilotafdelinger, herunder understøtte og undersøge medarbejdernes brug af LA2-metodens værktøjer tilpasset de enkelte unge og deres problemstillinger. Desuden hvilke resultater der er opnået for de unge, medarbejderne og for organisationen – i dette tilfælde de to pilotafdelinger. Projektet har derfor fire formål:

1. At understøtte implementeringen af LA2 ved pilotafdelingerne; MultifunC og Toppen med vigtige implementeringsgreb.
2. At følge implementeringen af LA2 via data ved de to pilotafdelinger, så vi kan lære og justere undervejs.
3. At DOK afprøver implementeringsmetoder og -redskaber, der vil kunne overføres til implementering af LA2 på de sikrede institutioner samt andre udviklingsprojekter i DOK.

¹ Beskrives i afsnit 3.1.1.

4. At virkningsevaluere hvorvidt der med implementeringen af LA2 sker en positiv virkning for de unge, for personalet og på et organisatorisk niveau ved de to pilotafdelinger.

2.1.1 Kort om LA2-metoden

Inden præsentationen af evalueringen gives en kort introduktion til LA2, så læseren får et overblik over metodens formål og centrale elementer:

LA2-metoden er en videreudvikling af den oprindelige Low Arousal-tilgang og kombinerer principper herfra med elementer fra Recovery-tankegangen, Åben Dialog og Feedback Informed Treatment (FIT). Metoden anvendes i arbejdet med unge med psykiske, kognitive og sociale vanskeligheder.

LA2 er både et samtale-, refleksions- og samarbejdsredskab, der har til formål at forebygge og håndtere voldsomme episoder gennem øget forståelse og dialog. Centralt i metoden står borgerens indefra-perspektiv – hvordan den unge selv oplever trivsel, udfordringer og mestring – i samspil med de fagprofessionelles udefra-perspektiv. Et andet er udefra-perspektivet, som er de fagprofessionelles vurdering af, hvordan den unge bedst kan støttes i at forebygge og håndtere vanskelige situationer samt fremme trivsel. Ved at kombinere de to perspektiver styrkes samarbejdet mellem den unge og medarbejderne, hvilket fremmer trivsel, læring og tryghed for begge parter samt bidrager til en mere reflekteret og forebyggende praksis.

I LA2-metoden arbejdes der med tre planer, som tilsammen understøtter trivsel, tryghed og læring:

- Trivselsplan: Beskriver, hvad der fremmer den unges trivsel, og hvordan medarbejdere bedst støtter den unge i hverdagen.
- Tryghedsplan: Angiver, hvordan den unge og medarbejderne kan forebygge og håndtere situationer, der skaber utryghed eller risiko for konflikter.

Læringsplan: Bruges efter en udfordrende hændelse til fælles refleksion over, hvad der skete, og hvordan lignende situationer kan håndteres anderledes fremover².

I DOK har de allerede taget de første skridt i implementeringen af LA2, dette er bl.a. sket ved følgende tiltag:

- DOK valgte i 2022 at søge midler hos Socialstyrelsen til et certificeringsforløb af 22 medarbejdere på de delvis lukkede institutioner i LA2-metoden. Certificeringsforløbet startede i 2023 i DOK og blev afsluttet i 2024 med en eksamen i LA2 for 20 medarbejdere. DOK har således en række interne undervisningskompetencer i LA2-metoden.
- I 2024 valgte Socialstyrelsen igen at støtte LA2 projektet i DOK, hvor den resterende personalegruppe i DOK er blevet introduceret til metoden over et 2-dages kursus i 2024 af DOKs interne psykologafdeling.

² Uhrskov, T. et al. (2024). Introduktion. Metodehåndbog til LA2 og La2U.

2.1.2 Evalueringens målgruppe og de to pilotafdelinger

For at forstå konteksten for implementeringen af LA2-metoden er det væsentligt at beskrive både målgruppen og de to pilotafdelinger under DOK. Først beskrives målgruppen og derefter de to pilotafdelinger.

Evalueringens primære målgruppe er de unge, som LA2-metoden retter sig imod. Evalueringen skal vise, hvilken betydning de nye rammer har for kvaliteten af disse borgeres rehabilitering. For at skabe forståelse for rammerne omkring implementeringen af LA2-metoden gives her en kort beskrivelse af målgruppen hos de to pilotafdelinger.

Målgruppen for de to pilotafdelinger er anbragte børn og unge i alderen ca. 12-17 år, som har begået kriminalitet eller er i risiko for at komme i berøring med kriminalitet. Det kan også være børn og unge med andre adfærdsmæssige udfordringer, herunder udadreagerende adfærd, misbrugsproblematikker og anden selvskadende adfærd. Ofte opleves flere af de nævnte vanskeligheder samtidigt. Begge pilotafdelinger modtager børn og unge fra hele landet i alderen fra 12 til 17 år. De modtager dem både direkte fra hjemmet, fra åbne anbringelser og fra sikrede anbringelser, herunder også i forbindelse med fase 2 i en eventuel ungdomssanktion³.

Medarbejderne (inklusive afdelingsledelse) hos de to afdelinger – MultifunC og Toppen er ligeledes centrale som dem, der skal anvende LA2 i forhold til de unge, hvorfor de må anskues som sekundær målgruppe.

Ligeledes er det væsentligt at få indblik i de to pilotafdelinger, som beskrives her:

MultifunC er en delvis lukket døgninstitution med plads til 10 unge. Det er et forskningsbaseret behandlingstilbud, som er udviklet i samarbejde mellem det norske Barne- og Ligestillingsdepartement, Statens Institutionsstyrelse (SiS) og Institutt for Metodeudvikling (IMS) i Sverige. Et institutionsophold varer typisk 9–12 måneder og har fokus på intensiv behandling, relationsarbejde og udvikling af sociale færdigheder. MultifunC er målrettet nogle af de mest udsatte unge med komplekse problemstillinger som udadreagerende adfærd, alvorlige familie- og relationskonflikter, kriminalitet, misbrug og skolevanskeligheder⁴.

Afdeling Toppen er en underafdeling af til Grenen-Glesborg, som består af fire delvist lukkede afdelinger med plads til i alt 23 unge. Toppen henvender sig til børn og unge i alderen 12–17 år, der har begået kriminalitet eller er i risiko for kriminalitet, samt unge med adfærdsmæssige vanskeligheder, misbrug eller selvskadende adfærd. Målgruppen omfatter også unge, der er svære at fastholde i eksisterende tilbud⁵.

Det er DOK's erfaring, at LA2-metoden ikke tidligere er afprøvet i sikret- og delvis lukket regi endnu. Det har derfor været relevant at afprøve og undersøge, hvilke virkninger

³ Fase 2 i en ungdomssanktion er den midterste del af et forløb for unge, der har begået alvorlig kriminalitet, og som har fået en ungdomssanktion i stedet for fængselsstraf. Sanktionen består typisk af tre faser, som gradvist bevæger sig fra en struktureret institutionsanbringelse mod en mere åben og selvstændig livssituation.

⁴ Se DOKs hjemmeside for viden om MultifunC: [MultifunC - Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge](#)

⁵ Se DOKs hjemmeside for viden om Toppen: [Grenen - Glesborg - Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge](#)

implementeringen af LA2 har hos de unge og medarbejderne i sikret- og delvist sikret regi. Der kan dog være visse udfordringer forbundet med målgruppen, da de unge ofte ikke er blevet anbragt hos DOK af egen fri vilje og derfor måske ikke er motiveret for nye indsatser. Desuden er det ofte relativt korte forløb, som ligeledes kan være begrænsende for relationsopbygningsarbejdet og dermed arbejdet med LA2-metoden og de dertilhørende redskaber.

2.2 Evalueringens spørgsmål og design

Forud for læsning af evalueringens resultater er det nødvendigt at vide, hvordan projektet er gennemført.

På baggrund af projektets formål (beskrevet i afsnit 3.1) har nærværende evaluerings problemformulering været at undersøge følgende:

Hvordan kan afdelingerne MultifunC og Toppen understøttes i implementeringen af LA2?

Herunder:

- Hvilke implementeringsaktiviteter opleves gavnlige for processen?
- Hvordan omsættes medarbejdernes opnåede viden om LA2, herunder LA2-værktøjer til individuelle tilpassede indsatser over for de unge?
- Endelig hvilke virkninger har implementeringen af LA2 hos de unge, medarbejderne og på det organisatoriske niveau ved de to pilotafdelinger - MultifunC og Toppen?

Projektets spørgsmål undersøges via to del-elementer, som består af:

- Understøttelse af implementering af LA2 og løbende feedback om implementeringsprocessen via data.
- Virkningsevaluering.

Dette udfoldes i det følgende.

Evalueringen er designet som en teoribaseret evaluering, hvilket indebærer, at evalueringen grundlæggende er en afprøvning af de teorier, der ligger bag formodningen om, at indsatsen vil føre til gavnlige resultater for målgruppen⁶.

Teoribaseret evaluering undersøger indsatsens virkning på basis af en detaljeret forståelse af indholdet i den pågældende indsats og af de forventede virksomme mekanismer i indsatsen. Den teoribaserede tilgang spørger ikke blot "hvad virker?" men snarere "hvad virker for hvem under hvilke omstændigheder?"⁷. Udgangspunktet for en teoribaseret evaluering er udarbejdelsen af en insatsteori⁸. En insatsteori belyser sammenhængen mellem aktiviteter i en indsats og de forventede resultater af indsatsen. Det kan illustreres i følgende overordnede model.

⁶ Weiss, C. (1998): Evaluation. Methods for Studying Programs and Policies, Upper Saddle River: Prentice Hall.

⁷ Pawson, R. og Tilley, N. (2002): Realistic Evaluation, London: Sage.

⁸ Kan også kaldes en forandringsteori.

FIGUR 1. INDSATSTEORIMODEL



Nærværende projekts indsats teori kan ses i bilag 2. Evalueringen er foregået i to spor nemlig i de to analytiske dimensioner: Et evalueringsspor med fokus på selve implementeringsprocessen, hvor det har været planen at få data om graden af anvendelse af LA2-metoden samt anvende data aktivt til at lære og justere undervejs i implementeringsprocessen. Det andet evalueringsspor har haft fokus på, hvorvidt implementeringen af LA2 har positiv virkning hos de unge, medarbejderne og organisationen – de to pilotafdelinger – altså en virkningsevaluering.

I projektet vil indsats teoriens hypoteser om sammenhænge mellem indsats og resultater blive efterprøvet gennem løbende målinger og kvalitative undersøgelser. Dette i kombination med en PDSA-afprøvnings-tilgang, hvor fokus er på, hvilke virksomme mekanismer der kan identificeres for at lykkes med de ønskede resultater for de unge.

2.2.1 Data til implementeringsproces

I projektet er det valgt løbende undervejs at følge implementeringsprocessen med data for at få viden om, om LA2-metoden bliver anvendt i praksis og hvordan metoden bliver anvendt til lære, informere og justere processen. Det har således været vigtigt at få viden om, hvordan det, medarbejderne har lært om LA2-metoden, omsættes til individuelle tilpassede indsatser over for de enkelte unge, hvordan de centrale værktøjer i LA2 anvendes i hverdagen af medarbejderne, hvordan de taler med de unge, og hvordan medarbejderne taler om de unge medarbejdere imellem fx til A-møder⁹. Denne viden vil kunne anvendes til at justere den praktiske anvendelse af LA2 gennem faglig fælles refleksion.

De planlagte indsamlede procesdata er følgende:

TABEL 1: OVERBLIK OVER DATA TIL IMPLEMENTERINGSPROCESSEN

Data	Formål og indhold
To omgange implementeringsdrøftelser med opsamlinger	Strukturerede drøftelser, som vil tage udgangspunkt i indsats teorien samt implementeringsspørgsmål inspireret af implementeringsforskningen ¹⁰ . Planlagt gennemført af DEFACTUM.
Via Sensus Bosted indsamling af data på i hvor høj grad de tre forskellige LA2 planer faktisk bliver anvendt i de to afdelinger	Håndholdt gennemgang af data i Sensus Bosted, hvor det kan måles på, hvor ofte planlægningsplanerne bliver opdateret. Dette vil ikke være en indikator på, at de omsættes i praksis, men det vil være en indikator på, hvor ofte medarbejderne er i "berøring" med planlægningsplanerne. Planlagt gennemført af A&U i DOK.

⁹ A-møder er personalemøder.

¹⁰ Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A., 2012: The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process.

Audits på hændelsesbeskrivelser af magtanvendelser ved hver af de to pilotafdelinger	Audit minimum én hændelsesbeskrivelse en gang hver anden måned. Disse audits vil give viden om, hvordan medarbejdere og afdelingsledere omsætter og bruger de tre centrale planlægningsredskaber fra LA2-metoden: Trivselsplan (fokus på forebyggelse); Tryghedsplan (fokus på håndtering); Læringsplan (fokus på læring). Planlagt gennemført af A&U i DOK.
PDSA-Workshop med referat. PDSA-afprøvninger af LA2 værktøjer	Workshop omkring PDSA-tilgangen (Plan-Do-Study-Act), hvor medarbejderne er blevet introduceret til redskabet. I projektet er formålet med PDSA-afprøvningserne at understøtte og undersøge medarbejdernes brug af LA2-metodens værktøjer tilpasset de enkelte unge og deres problemstillinger. Desuden har det været hensigten, at medarbejderne via deres afprøvninger deler erfaring og viden om anvendelse af LA2 metoden med hinanden.
Referater fra møder i implementeringsteamet	Feedback fra de løbende møder i implementeringsteam.
To runder interview med unge, medarbejdere og afdelingsledere	Enkelt interview med syv unge, gruppeinterview m. hhv. medarbejdere og ledere v. de to pilotafdelinger Toppen og MultifunC af to omgange.
To runder deltagerobservation ved begge afdelinger	Struktureret deltagerobservation med fokus på hvordan de centrale værktøjer i LA2 anvendes i hverdagen af medarbejderne, hvordan de taler med de unge, og hvordan medarbejderne taler om de unge medarbejdere imellem fx til A-møder.

Disse data giver mulighed for at få indblik i, om de planlagte ressourcer er til stede, og om de planlagte aktiviteter gennemføres som forventet.

2.2.2 Data til virkningsevaluering

Projektets andet evalueringsspør fokuserer, som tidligere nævnt, på at undersøge, om implementeringen af LA2 har haft en positiv effekt for de unge, medarbejderne og organisationen – de to pilotafdelinger – og udgør dermed en virkningsevaluering.

Det er dermed hensigten at undersøge, hvilke virkninger implementeringen af LA2 har hos målgruppen - altså de unge, som er indskrevet - samt personalet og på det organisatoriske niveau ved de to pilotafdelinger; MultifunC og Toppen. Dette er særligt interessant at undersøge, da LA2, som nævnt i afsnit 3.1.2, ikke tidligere har været anvendt overfor målgruppen af unge i delvis lukket regi.

Forud for opstart af projektet afholdte DOK og DEFACTUM en workshop for udvalgte medarbejdere og afdelingsledere fra MultifunC og Toppen med fokus på at udarbejde en indsats teori¹¹. I dette arbejde blev de forventede resultater med at implementere LA2 metoden hos de to afdelinger afstemt. Det er dermed forventningen, at implementeringen af LA2 ved de to afdelinger vil resultere i:

¹¹ Se evt. se bilag 2.

TABEL 2: OVERBLIK OVER ØNSKEDE RESULTATER FOR HVER AF PROJEKTETS MÅLGRUPPE

Målgruppe	Ønsket resultat
At de unge opnår	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Øget trivsel ▪ Positiv ændring i adfærd ▪ Øget læring af egne erfaringer (empowerment) ▪ Positiv ændring i selvoplevelse
At medarbejderne opnår:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Øget trivsel og tryghed på de respektive arbejdspladser ▪ Øget faglig læring og udvikling
At organisationen, de to pilotafdelinger, opnår:	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Nedbringelse af antal kritiske episoder om vold og trusler og chikane (VTC) ▪ Nedbringelse af antal magtanvendelser ▪ Nedbringelse af ulykker ▪ Reducere medarbejder-gennemstrømning ▪ En styrket faglig kultur ved at: <ul style="list-style-type: none"> ○ øge fokus på forebyggelse ○ ændre retorik til indefra og udefra-perspektiv (kan fx opleves i dagligdagen ved overlap på afdelingerne, ungesamtaler hver 14. dag) ○ øge brug af LA2 værktøjer så værktøjerne bliver en integreret del af den pædagogiske metode, hvor det pædagogiske personale per automatik tager udgangspunkt i de unges indefra-perspektiv med de spørgsmål, de stiller ○ øge erfaringsudveksling og læring både internt på den enkelte afdeling samt mellem afdelingerne

Nedenstående tabel 3 viser et overblik over de opstillede mål, samt hvilke data som er planlagt til at kunne give viden om hvert ønsket resultat.

TABEL 3: OVERBLIK OVER ØNSKEDE RESULTATER OG DATA

Ønskede resultater for de unge:	Måles ved	Indsamling af data
Øget trivsel	Audit af Trivselsplaner.	1 gang hver anden måned monitorering via audit af minimum en læringsplan ved hver afdeling. Håndholdt data fra Sensus Bosted. To omgange interview med fire unge og omgange gruppeinterview med

	Kvalitative besvarelse af interviews med unge samt medarbejdere.	medarbejdere ved midtvejsevaluering og slutevaluering.
Positiv ændring i adfærd	Audit af Læringsplaner. Kvalitative besvarelser af interviews med unge samt medarbejdere.	1 gang hver anden måned monitorering via audit af minimum en læringsplan ved hver afdeling. Håndholdt data fra Sensum Bosted. To omgange interview med fire unge og omgange gruppeinterview med medarbejdere ved midtvejsevaluering og slutevaluering.
Øget læring af egne erfaringer (empowerment)	Audit af Tryghedsplaner. Kvalitative besvarelse af interviews med unge samt medarbejdere	1 gang hver anden måned monitorering via audit af minimum en tryghedsplan ved hver afdeling. Håndholdt data fra Sensum Bosted. To omgange interview med fire unge og omgange gruppeinterview med medarbejdere ved midtvejsevaluering og slutevaluering.
Positiv selvopfattelse	Kvalitative besvarelser via interviews	To omgange interview med fire unge og omgange gruppeinterview med medarbejdere ved midtvejsevaluering og slutevaluering.
Ønskede resultater for medarbejdere:	Måles ved	Indsamling af data
Øget trivsel og tryghed på de respektive afdelinger	Kvalitative besvarelser fra gruppeinterviews med hhv. medarbejdere og ledelse	To omgange gruppeinterview med hhv. medarbejdere og afdelingsledere - 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.
Øget faglig læring og udvikling	Kvalitative besvarelser fra gruppeinterviews med hhv. medarbejdere og ledelse	To omgange gruppeinterview med hhv. medarbejdere og afdelingsledere - 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.
Ønskede resultater for pilotafdelinger:	Måles ved	Indsamling af data
Nedbringelse af hændelser med vold, trusler eller chikane (VTC)	Data fra BI portalen og/eller AMS	To omgange: 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.
Nedbringelse af magtanvendelse	Data fra BI portalen og/eller Sensum Bosted	To omgange: 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.
Nedbringelse af ulykker	Data fra BI portalen og/eller AMS	To omgange: 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.
Reducering af personalegennemstrømning	Data fra BI portalen	To omgange: 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.

Kulturelt perspektivskifte/En styrket faglig kultur	Via Sensus Bosted indsamling af data på i hvor høj grad de tre forskellige LA2 planer faktisk bliver anvendt i de to afdelinger	1 gang månedligt monitoreres via håndholdt data om hvorvidt planerne bliver opdateret i Sensus Bosted.
	Audit af hændelsesbeskrivelser af magtanvendelser	To omgange audit af hændelsesbeskrivelser ved begge afdelinger. 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.
	Kvalitative interviews med unge, medarbejdere og ledelsen.	Gruppeinterviews med hhv. medarbejdere og afdelingsledere ved de to afdelinger.
	Struktureret observation af møder i dagligdagen fx ved overlap og ungesamtaler.	To omgange strukturerede observation: 1. gang ved midtvejsevaluering og 2. gang ved slutevaluering.

2.2.3 Uforudsete barrierer i forbindelse med dataindsamling

Erfaringerne viser, at arbejdet med de planlagte data ikke i alle tilfælde har været optimalt.

Således viste det sig tidligt i projektførelsen, at det ikke var muligt at gennemføre de planlagte audits én gang hver anden måned af de tre LA2-planer for at følge udviklingen af de ønskede mål for de unge. Dette grundet i, at afdelingerne på dette tidspunkt ikke var kommet tilstrækkeligt i gang med at anvende samtlige tre LA2 planer til, at de kunne danne grundlag for løbende audit. Begge afdelinger havde kun i begrænset omfang taget Trivselsplanen i brug, og der forelå på dette tidlige tidspunkt endnu ikke en Trivselsplan for alle unge i de to pilotafdelinger. Samtidig var arbejdet med Trygheds- og Læringsplanerne endnu ikke påbegyndt. Derfor var der ikke LA2 planer at lave audits på baggrund af.

Desuden viste det sig ligeledes svært at indsamle data hver måned i forhold til:

- Indsamling af data, via Sensus Bosted, på i hvor høj grad de tre forskellige LA2 planer faktisk bliver anvendt i de to afdelinger
- Audits på hændelsesbeskrivelser af magtanvendelser ved hver af de to pilotafdelinger

I stedet er der indsamlet data for disse to parametre til Midtvejsevalueringen og til Slutevalueringen (se afsnit 5.1).

Dette har haft konsekvenser for indsamling af de løbende data, som havde til formål at informere løbende om status på implementeringsprocessen, hvilket kunne give mulighed for løbende feedback og justere undervejs.

Endelig har PDSA-afprøvningsprocessen vist sig i højere grad at have haft fokus på, hvordan LA2 kunne organiseres og blive en integreret del af praksis, end hvordan planerne kunne anvendes i relation til den enkelte unge, hvilket egentlig var hensigten i projektet. Tidligt i forløbet viste afdelingernes behov at være at få overblik over organiseringen af LA2. Derfor var dette i høj grad fokus for PDSA-afprøvningsprocessen. Dette betyder, at der ikke via PDSA er blevet indsamlet viden om problemstillingens andet underspørgsmål *"Hvordan omsættes medarbejdernes opnåede viden om LA2, herunder LA2-værktøjer til individuelle tilpassede indsatser over for de unge?"*. Dette efterlader selvfølgelig projektet med mindre viden til belysning af dette spørgsmål.

Som løbende data blev data fra PDSA-afprøvningsprocessen anvendt.

2.3 Evalueringens faser

Projektet er inddelt i flere faser: Projektstart og strukturering af implementeringsprocessen (fase 1), Støttende implementeringsaktiviteter (fase 2), Opfølgende aktiviteter (fase 3).

Faserne er illustreret i følgende model:

FIGUR 2. PROJEKTETS FASER

Fase 1 Projektstart og strukturering af implementeringsproces (Sep. - medio okt. 2024)	Fase 2 Støttende implementeringsaktiviteter (Medio okt. 2024 - april 2025)	Fase 3 Opfølgende aktiviteter (April - ultimo sep. 2025)
<ul style="list-style-type: none">•Nedsætte tværgående implementeringsteam og lokale arbejdsgrupper•Udarbejde implementerings- og kommunikationsplan•Etablere data til virkningsevaluering samt etablering af støttende feedback-mekanismer	<ul style="list-style-type: none">•Første strukturerede implementeringsdrøftelse•PDSA-workshop og igangsættelse af PDSA-afprøvninger•Første seks strukturerede observationer ved A&U•Opfølgning på strukturerede PDSA-afprøvninger•Første interviewrunde gennemføres med følgende interviewformer:<ul style="list-style-type: none">•Individuelle interview med fire unge (to fra hver afdeling)•Gruppeinterview med mindst 4 medarbejdere (to fra hver afdeling)•Gruppeinterview med afdelingsledere•Opfølgning på første runde interview•Midtvejsevaluering - feedback fra data	<ul style="list-style-type: none">•Anden implementeringsdrøftelse•Anden runde strukturerede observationer ved A&U•Anden interviewrunde gennemføres med følgende interviewformer:<ul style="list-style-type: none">•Individuelle interview med fire unge (to fra hver afdeling)•Gruppeinterview med mindst 4 medarbejdere (to fra hver afdeling)•Gruppeinterview med afdelingsledere•Databearbejdning og afrapportering

2.3.1 Uforudsete barrierer i projektførelsen

Projektet har undervejs været udfordret af flere årsager. Projektlederfunktionen har skiftet hænder fire gange i løbet af projektperioden. Den projektleder, der oprindeligt var med til at igangsætte projektet, havde et indgående kendskab til datagrundlaget og adgang til de relevante systemer, hvilket efterfølgende var vanskeligt at opretholde. Dette har samlet set vanskeliggjort den løbende dataindsamling.

Det var oprindeligt planen, at implementeringsteamet løbende skulle drøfte data på deres møder som grundlag for justeringer i processen. Dette er ikke på optimal vis blevet realiseret af flere årsager: Udskiftning af projektleder ved A&U, manglende adgang til data samt uklarhed over hvilke datatyper, der reelt gav mening at følge.

Erfaringerne peger endvidere på, at implementeringsaktiviteterne i efteråret 2024 lå tidsmæssigt tæt, hvilket gjorde det vanskeligt for deltagerne at adskille og bearbejde de enkelte indsatser. Samtidig gav flere medarbejdere udtryk for mæthed af implementeringsarbejdet og oplevede, at fokus på LA2 fyldte meget i en i forvejen travl hverdag. Dette peger på et behov for at balancere implementeringsaktiviteterne, så der både skabes fremdrift og plads til refleksion og forankring i praksis. Dette er dog en svær balancegang i opstarten af et implementeringsprojekt, hvor mange delelementer ofte skal sættes i søen på samme tid.

3 Struktur for implementeringsprocessen

I dette kapitel beskrives projektets struktur for implementeringen af LA2 ved de to pilotafdelinger. Dette kapitel vil gennemgå, hvilke implementeringsgreb som er anvendt for at strukturere processen, erfaringerne med dem samt hvordan de to afdelinger organiserede implementeringen af LA2.

Den valgte implementeringstilgang bygger på forskning, som peger på, at visse greb har særlig effekt i en implementeringsproces¹². Forskning viser således, at en implementeringsproces med fordel kan tilrettelægges systematisk ved hjælp af en række velafprøvede implementeringsgreb, som hver især bidrager til at skabe retning, fremdrift og læring undervejs i processen. Disse greb kan i implementeringsprocessen anvendes som byggesten i en samlet implementeringstilgang. Dette har været tilgangen i nærværende projekt, hvor to af projektets formål har været at understøtte implementeringen af LA2 samt at give DOK erfaring med at arbejde systematisk med implementering. På baggrund af denne viden er det i projektet valgt at afprøve følgende udvalgte implementeringsgreb i projektperioden:

- Nedsætte fast implementeringsteam, som kontinuerligt mødes.
- Udarbejde implementerings- og kommunikationsplan.
- Følge og anvende udvalgte data løbende i processen.
- Løbende afprøvninger af elementer i LA2-metoden efter undervisning i PDSA-metoden.
- To omgange strukturerede implementeringsdrøftelser faciliteret af DEFACTUM.

Implementeringsgrebene har i projektet dannet struktur for implementeringen af LA2 ved de to afdelinger, da de forskellige greb overordnet har haft til formål at sikre videndeling, koordinering, sammenhæng, fremdrift og læring samt bidrage til engagement.

I det følgende vil hvert enkelt implementeringsgreb blive beskrevet, herunder hvordan grebet er blevet anvendt, samt hvilken betydning grebet har haft for de involverede og processen. Grebene "Udarbejdelse af implementerings- og kommunikationsplan" samt "Følge og anvende udvalgte data løbende i processen" indgår som elementer under implementeringsteam.

3.1 Nedsættelse af implementeringsteam

Der blev nedsat et implementeringsteam på tværs af de to afdelinger ved projektets start. Implementeringsteamet har bestået af en afdelingsleder og en pædagog fra hver af de to pilotafdelinger samt en magtforebyggelseskoordinator fra A&U. Implementeringsteamet har kontinuerligt fra projektets start til slut afholdt møde ca. en gang om måneden med fast kalenderbooking og har ligeledes fast skrevet referat.

Formålet med implementeringsteamet har været at sikre koordinering og fremdrift i processen med at implementere LA2 (jf. indsatssteoriens aktiviteter) ved løbende at drøfte succeser og udfordringer, mulige løsninger, løbende kigge på data og justere efter behov

¹² Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A., 2012: The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process.

samt fordele fremadrettede opgaver. Desuden har det været formålet at sikre koordinering og videndeling på tværs af afdelingerne.

Møderne har haft en relativ fast struktur, hvor begge afdelinger har givet en status for implementering af LA2, præsentation af status ved hjælp af implementeringsplanen for hver afdeling, herunder erfaringer fra de nyeste udførte PDSA'er, hvilke udfordringer og succeser der opleves, samt hvad der skal arbejdes på frem til næste møde og hermed opdatere implementeringsplanen.

Implementeringsplanen, som løbende er blevet anvendt af de to afdelingsledere, har haft til formål at tydeliggøre mål, aktiviteter, ansvar og tidsplan, så alle involverede har vist, hvad der skal gøres, hvornår og af hvem. Den har i processen fungeret som et styrings- og opfølgingsredskab for den enkelte afdeling til at understøtte fremdrift, koordinering og læring undervejs (Lederinterview runde 1 og 2).

DEFACTUM har deltaget i udvalgte møder med forskellige formål fx en gang for at give feedback på de første udførte PDSA'er og derudover generelt at få indblik i processen.

Udover implementeringsteamet har hver afdeling været organiseret med en lokal arbejdsgruppe. Disse arbejdsgrupper har været organiseret lidt forskelligt. Ved Multifunc har der fast været to medarbejdere tilknyttet, og hos Toppen har de haft syv medarbejdere tilknyttet (Lederinterview runde 2). I begge arbejdsgrupper har det været gældende, at de jævnligt har mødtes og arbejdet lokalt med implementeringen af LA2. I arbejdsgrupperne har der bl.a. været fokus på at igangsætte nye tiltag ved hjælp af PDSA'er (afprøvninger).

Det var hensigten, at kommunikationsplanen skulle bringes i spil til implementeringsteam møderne, da denne kan bidrage til at sikre, at alle relevante parter holdes opdateret om projektets fremskridt. Kommunikationsplanen blev udarbejdet ved projektets start. Den beskrev detaljeret, hvem og hvilke niveauer i organisationen der skulle kommunikeres med hvornår, hvor ofte og hvilken type oplysninger, der skulle deles. Det er imidlertid ikke lykket at bruge kommunikationsplanen aktivt i den efterfølgende implementeringsfase. Det kan skyldes flere forhold. Et forhold kan være at planens indhold ikke løbende er blevet integreret i implementeringsteamets arbejde. Fokus har primært været rettet mod de mere operationelle opgaver i implementeringen, herunder PDSA-afprøvninger og mødeaktiviteter, hvilket kan have skubbet den strategiske kommunikation i baggrunden.

Grundet de allerede beskrevne udfordringer med planlagte audits lykkedes det heller ikke på optimal vis at etablere støttende feedback mekanismer, som skulle give løbende feedback på, om implementeringen skred positivt fremad. Som løbende data blev data fra PDSA-afprøvningsne anvendt.

3.1.1 Grebets betydning

Der gives ved første runde interview udtryk for, at det har været meningsfuldt at have et implementeringsteam, som jævnligt afholder møder, bl.a. blev der sagt:

"Jeg synes, at det [implementeringsteamet] kan noget. Jeg synes bare, at der går for lang tid imellem" ... "Hvis vi mødtes noget oftere, så ville det være nemmere at komme hurtigere fremad" ... "når vi har mødtes, så er der så mange guldskorn, vi kan tage med, at vi kan gå i gang med det samme på hver vores matrikel, og hvis vi gjorde det oftere, så tror jeg, at det ville give bedre mening" (Lederinterview runde 1).

Det bliver desuden fremhævet, at de løbende møder i implementeringsteamet har bidraget til kontinuerlig videndeling om implementeringsprocessen, skabt inspiration og sparring samt understøttet fremdriften i arbejdet. En deltager beskriver, at møderne har hjulpet med at

holde fokus, sikre overblik og fastholde ansvar for de aftaler, der skal følges op på til næste møde (Lederinterview runde 1 og 2).

Desuden har møderne i implementeringsteamet givet anledning til en række aktiviteter på tværs af afdelingerne, herunder både fælles og lokale tema- og boosterdays, LA2 inspirationsbesøg hos Tuestenhuse og de lokale arbejdsgrupper været på inspirationsbesøg hos hinanden, hvilket har givet anledning til faglig sparring, konkrete tiltag og refleksion over, hvordan man kan tale om LA2, og hvordan det kan organiseres i Sensum Bosted (Lederinterview runde 1 og Referat af møder i implementeringsteam).

I anden runde interview med de to afdelingsledere udtrykkes ikke samme begejstring for møderne i implementeringsteamet. Her synes formålet med møderne i implementeringsteamet at være blevet lidt udvandet undervejs:

”det er godt at mødes til lige at drøfte, hvordan det går. Jeg tænker bare, at der kunne godt være noget mere på indholdssiden, og det kan også bare være, at det er fordi, jeg kan ikke engang huske, hvor lang tid det var siden [sidste møde], men jeg synes virkelig også, at det handler om det der med at tage ejerskab, og jeg mangler at se formålet med dem” (Lederinterview runde 2).

Citatet peger på, at lederen her ser værdi i at mødes løbende, men efterlyser et tydeligere formål og mere fagligt indhold i møderne. Det tyder på et behov for større struktur og kontinuitet, så møderne i højere grad understøtter ejerskab, refleksion og fremdrift i implementeringsarbejdet.

I forhold til nedsættelse af de lokale arbejdsgrupper kommer det frem, at der kan være både fordele og ulemper ved at nedsætte en lokal arbejdsgruppe til det lokale implementeringsarbejde.

En af fordelene er, at der er nogen, som har ansvar og overblik over, hvad der bør arbejdes med fremadrettet. Det fremhæves, som en fordel at have en lidt større gruppe, som de har haft ved Toppen, da en mindre gruppe, som de har haft ved MultifunC kan være sårbar overfor personaleændringer. En større gruppe giver desuden flere at sparre med, hvilket kan være vigtigt, når man er på en arbejdsplads med vagtskifte, og hvor der kan gå lang tid imellem, at medarbejderne ser hinanden. Endelig peges der på, at den bredere gruppe kan give en bredere følelse af ejerskab til opgaven. Dog kan der være en udfordring forbundet med arbejdsgrupperne generelt, da de 'udpegede' kan opleve et pres i forhold til at føle ansvar for at skulle få deres kollegaer til at implementere LA2 – og denne opgave har synes svær at i forhold til at engagere og motivere (Medarbejderinterview runde 2).

Således peger anvendelsen af grebet *implementeringsteam* på, at det har værdi i en implementeringsproces i forhold til vidensudveksling, fremdrift og koordinering. Det er dog essentielt, at møderne holdes med en fast kadence med opmærksomhed på tydeligt fælles formål med, hvorfor man mødes og sikre fagligt indhold i møderne, så møderne i højere grad understøtter ejerskab, refleksion, videndeling og fremdrift i implementeringsarbejdet. Grebet *implementeringsplan* har vist sig at være et godt redskab til at holde overblik, da den har hjulpet til at strukturere og tydeliggøre aktiviteter, roller og tidsplan herunder hjælpe til at holde fokus på næste skridt og sikre fremdrift bl.a. ved at opstille deadlines.

3.2 To omgange strukturerede implementeringsdrøftelser

Implementeringsgrebet - to omgange implementeringsdrøftelser har haft til hensigt at afsætte tid med en bredere gruppe medarbejdere fra begge afdelinger og have mulighed for at drøfte implementering mere i dybden end til de månedlige møder i implementeringsteamet. Formålet har desuden været at skabe en ramme for strukturerede drøftelser med afsæt i implementeringsspørgsmål inspireret af

implementeringsforskningen¹³. Hensigten har været at styrke kvaliteten i implementeringen og at bringe aktuelle udfordringer frem, som er blevet identificeret gennem interviews og drøftelser i implementeringsteamet. Det har været et fast punkt til begge drøftelser at genbesøge indsats teorien¹⁴, hvor der har været fokus på, om de aktiviteter, som var aftalt at igangsætte, er iværksat og om noget skal justeres. Intentionen er, at DOK fremadrettet vil have en indsats teori for implementeringen af LA2, som efter tilpasning kan anvendes som model for LA2 i hele organisationen (se evt. indsats teori i bilag 2).

DEFACTUM har planlagt og faciliteret begge omgange implementeringsdrøftelser.

Der har i projektperioden været afholdt to implementeringsdrøftelser:

- Til første drøftelse i oktober 2024 blev det besluttet at afholde de to implementeringsdrøftelser lokalt ved hver af de to pilotafdelinger, da de to afdelinger ved projektopstart var forskellige steder i implementeringen af LA2. Derudover er de to afdelinger forskelligt organiseret, hvilket havde betydning for den lokale organisering af LA2. Fokus var implementeringsspørgsmål relateret til, hvordan der kan skabes mening med forandringen for alle involverede parter i implementering af LA2 samt drøfte gevinster og barrierer for de involverede grupper som de unge og deres pårørende, pædagog-teamet, familierådgiverteamet, socialrådgivere, skoletemaet mv. Formålet var at skabe fælles fortællinger, som ville kunne bidrage til at give mening og værdi for alle involverede (Referat fra første implementeringsdrøftelse).
- Anden implementeringsdrøftelse i april 2025 blev afholdt på tværs af afdelingerne og havde fokus på igangsættelse af arbejdet med Trygheds- og Læringsplaner herunder arbejde med konkrete cases inspireret fra praksis med fokus på LA2 perspektiv og anvendelse af Trygheds- og Læringsplan samt drøftelse af sammenhænge mellem LA2 og andre anvendte tilgange og metoder (MI, KAT, SIKK, analyseskabeloner og lign.) (Referat fra første implementeringsdrøftelse).

Til drøftelserne har deltagerne været afdelingsledere for afdelingerne, pædagoger, pædagogmedhjælpere, en psykolog og en familierådgiver.

3.2.1 Grebets betydning

Til de to omgange drøftelser har de to afdelinger drøftet centrale implementeringsspørgsmål, som har haft betydning for den lokale organisering af implementering af LA2, samt de tiltag som afdelingerne har sat i gang i forbindelse med PDSA-afprøvningerne (jf. næste afsnit om PDSA-afprøvninger).

Bl.a. kom det til første implementeringsdrøftelse frem, at deltagerne vurderede, at forandringen med LA2 er en stor forandring for medarbejderne, da det er en ny tilgang, som de skal bruge tid på at lære. Når man skal til at bruge en ny metode, kræver det, at der skabes nye tydelige arbejdsgange, så det er overskueligt for den enkelte. Der skal skabes gode rammer for metoden og samtalerne med de unge. Samtidig skal der skabes et fundament, hvor: *"Vi skal huske på, at LA2 er en tilgang – ikke kun en samtale en gang om ugen"* (Referat fra anden implementeringsdrøftelse).

Endvidere oplever deltagerne ikke, at det er en udfordring for medarbejderne at anvende redskaberne i sig selv. Derimod beskrives det som en større forandring at integrere redskaberne i det daglige arbejde. Det kræver opmærksomhed på, hvordan dokumenterne gøres levende og bliver en naturlig del af praksis – eksempelvis i forhold til, hvornår planerne skal tjekkes og opdateres, samt hvor de er placeret (Referat fra første implementeringsdrøftelse samt understøttes af noter fra deltagende observation runde 2).

¹³ Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A., 2012: The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process.

¹⁴ Se evt. bilag 2.

Det peger dermed på, at de to involverede afdelinger har stået overfor en kulturforandring, som ifølge organisations- og kulturteoretikeren Schein handler om gradvist at ændre de fælles værdier, normer og grundlæggende antagelser, der præger medarbejdernes adfærd og forståelse. Set ud fra et læringsteoretisk perspektiv sker forandring gennem refleksion og læring – når organisationen ikke blot justerer adfærd, men også ændrer de bagvedliggende forståelser. Kulturforandring kræver derfor tid, kontinuerlig ledelsesopbakning og fælles læring for at blive forankret i praksis. Den udvikles over længere tid gennem gentagelse, erfaring og dialog, indtil nye arbejdsformer og værdier bliver en naturlig del af hverdagskulturen¹⁵.

Til anden implementeringsdrøftelse var deltagerne optaget af, hvordan afdelinger kunne igangsætte brugen af de to øvrige LA2 planer; Trygheds- og Læringsplanen.

For det første blev der efterspurgt oplæg på et A-møde¹⁶ om Tryghedsplaner og deres formål. I tråd med dette blev der udtrykt ønske om mere tydeligt definerede arbejdsgange for, hvornår og hvordan redskaber som Tryghedsplanen bringes i anvendelse. Det kom frem, at der bør udarbejdes en klar procedure for, hvordan tryghedsplaner udformes og drøftes i forlængelse af eventuelle magtanvendelser. Denne procedure vil enten kunne fastlægges, som en standardiseret arbejdsgang med tydelige roller og ansvar eller beskrives som en mere fleksibel proces, der tilpasses den konkrete situation. Det blev desuden forslået, at aktuelle Tryghedsplaner med fordel ville kunne inddrages og gennemgås i forbindelse med SIKK-træning for at styrke læring og fælles praksis (Referat fra anden implementeringsdrøftelse).

Endelig blev der arbejdet med at etablere en tydelig sammenhæng mellem LA2 og de øvrige behandlingskomponenter, såsom ART, MOVE m.fl. Det blev fremhævet, at en sådan sammenhæng vil kunne bidrage til at skabe værdi og understøtte oplevelsen af helhed i forhold til eksisterende arbejdsgange og procedurer. Deltagerne var fælles om forståelsen af, at LA2 kan betragtes som en tværgående og understøttende tilgang i forhold til anvendelsen af metoder som MI, MOVE, ART, KAT og SIKK. Denne forståelse udspringer af, at LA2's grundprincipper – herunder fokus på lav affekt, ro, relationsarbejde og følelsesregulering – skaber de rammer og forudsætninger, der gør det muligt at anvende de øvrige metoder effektivt. Når medarbejdere formår at bevare ro og skabe tryghed i samspillet, øges både de unges og medarbejderens mulighed for at indgå i refleksion, læring og forandring. Dermed fungerer LA2 som et fundament, der understøtter den praktiske anvendelse af de øvrige metoder og bidrager til, at de kan omsættes i hverdagen (Referat fra anden implementeringsdrøftelse).

Samlet vurderes det, at de to runder af implementeringsdrøftelser har understøttet en mere dybdegående refleksion over både anvendelsen og organiseringen af LA2 i forhold til implementeringsteamets arbejde. Drøftelserne har samtidig åbnet mulighed for at inddrage flere perspektiver – herunder faglige – idet en bredere kreds af medarbejdere har deltaget i drøftelserne.

3.3 PDSA – fokus på løbende afprøvning af nye tiltag

I november 2024 blev der på tværs af afdelingerne afholdt en workshop med introduktion til metoden PDSA (Plan-Do-Study-Act). Formålet med workshoppen var at give deltagerne kendskab til en systematisk tilgang til planlægning, afprøvning og opfølgning på nye tiltag. Det er erfaringen, at PDSA-metoden er en god metode til afprøvninger, fordi den er struktureret og systematisk. En PDSA udformes i et lettilgængeligt skema til at planlægge og følge en afprøvning. I en PDSA beskrives kort, hvad afprøvningen går ud på, og hvordan den

¹⁵ Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (4th ed.). John Wiley & Sons; Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*. Addison-Wesley.

¹⁶ Personale-/afdelingsmøde.

udføres (Plan), herefter finder afprøvningen sted (Do), resultaterne måles og analyseres (Study) og på denne baggrund besluttet evt. næste skridt (Act).

Anvendelsen af PDSA-metoden i projektet har haft til hensigt at understøtte medarbejdernes implementering af LA2-metodens værktøjer (jf. indsatssteoriens aktiviteter) og bidrage til at identificere, hvordan LA2's planer bedst kan anvendes i arbejdet med den enkelte unge.

Et yderligere formål var, at medarbejderne gennem deres PDSA-afprøvninger skulle dele erfaringer og læringspunkter med hinanden (jf. indsatssteoriens aktiviteter vedr. videndeling). Hensigten hermed var at styrke den fælles forståelse, videndeling og ensartede anvendelse af LA2-metoden på tværs af afdelingerne.

3.3.1 Grebets betydning

Afdelingerne valgte i første omgang at fokusere på implementeringen af LA2's trivselsplan og dermed vente med at give fokus på Trygheds- og Læringsplanen. Det er derfor dette element, som i særlig grad har været omdrejningspunktet for afdelingernes PDSA-afprøvninger. Ved begge afdelinger har der været sat forskellige afprøvninger i gang. Afprøvningerne har bl.a. haft fokus på:

- Ved indslusning af en ny ung at lave Trivselsplanen første gang. Planen skal ligge som en del af intropakken.
- Gennemgang af Trivselsplan som et fast punkt ved overlap.
- Upload af Trivselsplan i Sensum Bosted.
- Trivselsplan og dokumentation heraf som fast dagsordenspunkt til overlap for at få opmærksomhed og fælles forståelse.
- Brug af dokumenttype i forhold til dokumentation af LA2 med henblik på at medarbejdere til at forholde sig til Trivselsplan i dagbogsnotatet i Sensum Bosted.
- Integration af Trivselsplan i skabelon til behandlingsreferat.
- Tryghedsplaner på de ugentlige behandlingsmøder. Mødeleder (psykolog) er tovholder på, at Tryghedsplanerne bliver bragt op til udarbejdelse/analyse. Afdelingsleder har deltaget på møderne.

Som tidligere fortalt, har PDSA-afprøvningerne i højere grad haft fokus på, hvordan LA2 kunne organiseres og blive en integreret del af praksis, end hvordan planerne kunne anvendes i relation til den enkelte unge, hvilket oprindeligt var intentionen i projektet. Det viste sig dog tidligt i forløbet, at afdelingernes behov var at få overblik og en form for organisering af LA2, hvorfor det var det, som PDSA'erne i høj grad kom til at fokusere på.

Ved begge afdelinger har de gennemført mellem otte og ti PDSA'er (Lederinterview runde 2). De fortæller, at det har givet god mening og værdi at lave dem, således fortæller én:

”Det [PDSA] har været rigtig godt. Det har fået os til at holde fokus på vores mål med at skulle nå det her. Altså at finde ud af jamen den måde, vi kan arbejde med det, fungerer det eller hvordan var det” ... ”man starter med at have et ønske, og så prøver man det af og evaluerer det og ændrer noget og finder ud af, at der er noget, der er bedre. Så det er en rigtig god arbejdsform, og vi tager den til os i andre henseender end i lige LA2. Det er godt, det er virkelig et godt arbejdsredskab” (*Lederinterview runde 2*).

Afdelingslederen hos Toppen beskriver erfaringerne med arbejdet med PDSA-metoden som overvejende positive. Det beskrives, at det har fungeret godt, at gruppen har mødtes ca. én gang om måneden for at drøfte både gennemførte og planlagte PDSA-afprøvninger. De opnåede resultater og erfaringer er efterfølgende blevet præsenteret på P-møder, hvor hele afdelingen har haft mulighed for at bidrage med input og refleksioner.

Arbejdet med PDSA-metoden opleves at give mening og værdi, da de skaber et vist tempo i processen, mulighed for at identificere barrierer, foretage justeringer og samle op på erfaringer undervejs. Metoden understøtter desuden videndeling og læring om, hvordan forskellige tiltag fungerer i praksis (Lederinterview runde 1 og 2; Medarbejderinterview runde 1 og 2).

Der deles desuden positiv erfaring med, at PDSA-afprøvningsne gør det muligt at involvere medarbejdere, hvilket i dette tilfælde blev oplevet som både motiverende og meningsfuldt (Medarbejderinterview runde 2).

Medarbejderne giver dog udtryk for, at der kan være udfordringer forbundet med at gennemføre en PDSA over en kort periode, da de arbejder i vagtskifte. Dermed møder medarbejderne ikke op på afdelingen hver dag – der kan faktisk gå flere dage imellem - og det heller ikke altid er sikkert, at man fx møder ind sammen med én fra den lokale arbejdsgruppe. Dette italesættes som en udfordring, men én som er mulig at planlægge sig ud af (Medarbejderinterview runde 2).

Samlet set peger erfaringerne på, at små, systematiske afprøvnings af LA2-elementer via PDSA-metoden understøtter implementeringsprocessen og bidrager til at skabe fremdrift for planlagte aktiviteter og læring særligt hos afdeling Toppen (leder- og medarbejderinterview) – formodentlig fordi de har været en relativ stor lokal arbejdsgruppe, som fast har mødtes.

3.4 Barrierer ved brug af implementeringsgrebene

Erfaringerne viser, at arbejdet med de planlagte implementeringsgreb ikke i alle tilfælde har fungeret optimalt. Det var oprindeligt hensigten, at møderne i implementeringsteamet skulle omfatte en fast gennemgang af både kvantitative og kvalitative data, men dette blev ikke fuldt ud realiseret. Undervejs erfarede det, at de kvantitative datatræk ikke var meningsfulde at drøfte jævnlige hver måned, og hyppige skift af projektleder – i alt fire gange – medførte udfordringer i forhold til adgang til og kontinuitet i dataindsamlingen.

I projektets tidlige fase fra september til december 2024 blev samtlige implementeringsgreb sat i gang. Erfaringen viser dog, at det kan være udfordrende at bringe flere implementeringsgreb i spil samtidig, da det øger risikoen for, at nogle tiltag får mere opmærksomhed end andre. Kommunikationsplanen blev eksempelvis ikke anvendt aktivt, og en tættere kobling mellem implementerings- og kommunikationsplanen samt en mere vedvarende opmærksomhed kunne sandsynligvis have styrket retning, fremdrift og ledelsesinvolvering i processen.

Kommunikationsplanen blev udarbejdet i projektets indledende fase, men blev ikke aktivt anvendt eller justeret undervejs. Det vurderes, at en mere systematisk anvendelse kunne have styrket kommunikationen til områdeledelsen og dermed øget ledelsesinvolveringen. En tættere kobling mellem implementerings- og kommunikationsplanen kunne desuden have bidraget til større synergi og fremdrift i projektet.

Endelig viser erfaringerne, at det kræver tid og vedvarende opmærksomhed at bringe både implementeringstemaet og implementeringsplanen fuldt i spil. Begge er centrale redskaber, fordi de skaber fælles retning, tydelig ansvarsfordeling og en struktureret arbejdsgang i processen.

3.5 Delopsamling for struktur for implementering

Implementeringen af LA2-metoden ved de to pilotafdelinger har været tilrettelagt ud fra en systematisk og forskningsinformeret tilgang med anvendelse af flere implementeringsgreb. Formålet har været at skabe struktur, retning, fremdrift og læring i processen samt at give

DOK erfaring med en mere systematisk implementeringstilgang. De anvendte greb omfattede etablering af et implementeringsteam, udarbejdelse af implementerings- og kommunikationsplan, løbende anvendelse af data, afprøvninger via PDSA-metoden samt to omgange strukturerede implementeringsdrøftelser.

Etableringen af et **implementeringsteam** på tværs af afdelingerne vurderes at have haft positiv betydning for koordinering, fremdrift i forhold til aktiviteter og videndeling. Møderne har bidraget til fælles læring, inspiration og erfaringsudveksling. **Implementeringsplanen** har fungeret som et konkret redskab til at skabe overblik over mål, aktiviteter, ansvar og tidsplan. Samtidig viser erfaringerne, at mødernes udbytte kan afhænge af kontinuitet, tydelig struktur og et klart formål. Desuden viser erfaringen, at nedsættelse af en større lokal implementeringsgruppe kan have positiv betydning for den lokale fremdrift. I projektperioden blev kommunikationsplanen kun begrænset anvendt, hvilket kan have reduceret mulighederne for systematisk intern kommunikation og ledelsesinvolvering niveauet over afdelingslederne. Det ville desuden have været hensigtsmæssigt løbende at genbesøge kommunikationsplanen for at sikre, at de rette målgrupper – herunder pædagogiske medarbejdere, socialrådgivere og familiebehandlere på den enkelte afdeling samt den øvrige ledelse på den respektive matrikel – blev informeret på de rigtige tidspunkter.

De to strukturerede **implementeringsdrøftelser** har understøttet en mere dybdegående refleksion over anvendelsen af LA2 og styrket forståelsen af, hvordan tilgangen kan organiseres lokalt. De to afdelinger har drøftet centrale spørgsmål om implementeringen af LA2 og de tiltag, der blev iværksat gennem PDSA-afprøvningerne. Indsatsteorien er som et fast element blevet genbesøgt, og de næste skridt i forbindelse med afprøvningerne er blevet drøftet. Implementeringsdrøftelserne inddrog en bredere medarbejderkreds og bidrog bl.a. til at skabe en fælles forståelse af LA2 som en tværgående og understøttende tilgang i forhold til andre anvendte metoder og behandlingskomponenter. Drøftelserne viste bl.a., at implementeringen af LA2 indebærer en større kulturforandring, hvor nye arbejdsgange, struktur og fælles forståelse skal etableres, så metoden integreres naturligt i hverdagen. Medarbejderne oplever ikke redskaberne som svære at bruge, men udfordringen ligger i at gøre dem levende i praksis. Set i et teoretisk perspektiv kræver en sådan forandring tid, ledelsesmæssig opbakning og fælles læring, før nye værdier og arbejdsformer bliver en del af kulturen¹⁷.

Anvendelsen af **PDSA-metoden** har været et centralt greb i projektperioden til at fremme læring og fremdrift i implementeringen. Erfaringen er, at metoden har gjort det muligt at afprøve, justere og systematisere nye arbejdsgange omkring LA2 og har oplevedes som meningsfuld af både ledere og medarbejdere. PDSA-afprøvningerne kom i praksis til primært at handle om, hvordan LA2 kunne organiseres og forankres i den daglige praksis, frem for anvendelsen af planerne i arbejdet med den enkelte unge. Tidligt i forløbet blev det tydeligt, at afdelingerne først havde behov for at skabe overblik og struktur omkring LA2, hvilket kom til at præge fokus i afprøvningerne. PDSA'erne oplevedes undervejs til at have bidraget til at skabe tempo i processen til at få igangsat bl.a. indsatsteoriens aktiviteter og understøttet erfaringsudveksling. Dog peger medarbejderne på, at der kan være praktiske udfordringer forbundet med PDSA-afprøvninger over korte perioder, da deres arbejdsplanlægning gør, at de sjældent er på arbejde samtidig.

Det viste sig vanskeligt at anvende flere implementeringsgreb samtidig, og den manglende brug af kommunikationsplanen er et eksempel herpå.

Samlet set vurderes implementeringsgrebene at have haft en gavnlig og fremmende effekt på implementeringsprocessen. De har bidraget til at skabe struktur, fremdrift og læring samt styrket medarbejdernes ejerskab og engagement i arbejdet med LA2. Erfaringerne viser dog

¹⁷ Schein, 2010; Argyris & Schön, 1978.

også, at grebene kræver kontinuerlig ledelsesmæssig opmærksomhed, tydelig struktur og aktiv anvendelse af bl.a. implementerings- og kommunikationsplan for at udnytte deres fulde potentiale i fremtidige implementeringsforløb i DOK.

4 Status for implementering af LA2

Formålet med dette kapitel er at præsentere en status for implementeringen af LA2 og belyse, om og hvordan metoden anvendes i de to afdelinger. I kapitlet inddrages audit med gennemgang af tal fra Sensum Bosted samt medarbejdernes og afdelingsledernes vurderinger af implementeringsarbejdet samt deres erfaringer med at omsætte LA2 i praksis.

4.1 Anvendes LA2 i de to afdelinger?

Undervejs i projektet har Administration og Udvikling ved DOK (efterfølgende A&U) indsamlet data på, i hvor høj grad de tre forskellige LA2-planer faktisk bliver anvendt i de to afdelinger. I september 2025 er der via en audit foretaget en gennemgang af, hvor ofte LA2-planerne bliver opdateret i Sensum Bosted. Dette er ikke en indikator på, om planerne omsættes i praksis, men det er en indikator for, hvor ofte medarbejderne er i 'berøring' med LA2-planerne.

I Sensum Bosted journaliserer personalet i de unges dagbøger. I hvert nyt dagbogsnotat skal der vælges en type fx LA2, magtanvendelse, medicin eller lignende. Personalet er instrueret i at anvende typen 'LA2', når de beskriver noget vedrørende LA2 om den unge fx trivselstegn, nye udarbejdelser af planer, anvendelsen af specifikke mestringsstrategier og lignende. Disse data kan sige noget om, hvor meget personalet er i berøring med LA2 i hverdagen, da man må antage at des flere notater, des større opmærksomhed.

Der har været 14 indskrivninger på MultifunC og syv indskrivninger på Toppen i perioden januar til september (se tabel 5).

TABEL 4: ANTAL DAGBOGSNOTATER UNDER TYPEN 'LA2'.

Toppen		MultifunC	
Dagbogsnotater	Måned	Dagbogsnotater	Måned
49	Januar	164	Januar
24	Februar	101	Februar
27	Marts (01.03 – 27.03)	130	Marts (01.03 – 27.03)
16	April	129	April (28.03-30.04)
4	Maj	10	Maj
7	Juni	5	Juni
0	Juli	4	Juli
0	August	1	August

Tallene i tabel 4 kan indikere, at da man fra start i januar 2025 introducerede til proceduren og havde opmærksomhed på det hos begge afdelinger, resulterede det i et stort fokus på anvende typen 'LA2' – særligt hos MultifunC. Herefter udligner tallene sig (maj, juni) og falder til et lavere niveau. Der fremgår et væsentligt fald i antal på MultifunC fra april til maj måned. Dette kan skyldes et skift i fokus, da man på MultifunC afsluttede en PDSA-

afprøvning vedrørende dagbogsnotater i udgangen af april, og den næste PDSA vedrørende inddragelse af Tryghedsplaner i behandlingsmøderne skulle igangsættes.

Der er desuden tegn på, at det kan være svært at opretholde ny dokumentationspraksis i ferieperioder, som her, hvor det falder over sommerperioden.

Fremadrettet kan det være relevant at overveje, hvilket antal dagbogsnotater, som vil være tilfredsstillende, da tallet i august er markant lavere ved begge afdelinger (nul hos Toppen og en hos MultifunC). Hvis der skabes enighed om procedure for dokumentation samt tilfredsstillende niveau, vil disse data vil fremadrettet kunne anvendes som opfølgende data på graden af anvendelse af LA2.

Udover at undersøge hvor ofte der anvendes 'typen LA2' i Sensus Bosted, kan det være interessant at undersøge, hvor ofte de unges LA2-planer opdateres eller redigeres i Sensus Bosted. I Sensus Bosted lagres de unges trivsels-, trygheds- og læringsplaner. Det kan derfor følges, hvor ofte den unges planer opdateres eller redigeres ved at se på antallet af versioner af planer. Såfremt der er flere versioner af en plan, er den blevet opdateret eller redigeret efter første udarbejdelse. I tabel 5 nedenfor angiver 'Antal versioner af aktuel Trivselsplan', hvor mange gange personalet og de unge har arbejdet videre med en eksisterende plan for at uddybe eller forbedre den.

'Antal planer' i tabel 5 angiver det konkrete antal udarbejdede planer. Det dækker for eksempel situationer, hvor personalet har vurderet, at der skulle udformes en helt ny plan i stedet for at opdatere en eksisterende. Det kan også være, hvis der har været flere kritiske hændelser, som kræver sin egen tryghedsplan og fortæller således noget om omfanget af LA2 i praksis – altså hvor meget af metoden, som anvendes. Er det fx kun én trivselsplan, eller er andre planer bragt i spil. Det antages, at jo flere planer der udarbejdes, desto mere anvendes LA2-metodikken i praksis.

TABEL 5: ANTAL VERSIONER AF TRIVSELSPLAN (INDIKATOR FOR ANTAL OPDATERINGER) OG ANTAL PLANER I ALT (TRIVSELS-, TRYGHEDS- OG LÆRINGSPLANER). OVERSIGT OVER ALLE INDSKRIVNINGER I PERIODEN FRA JANUAR 2025 TIL SEPTEMBER 2025.

Toppen			MultifunC		
Ung	Antal versioner af aktuel Trivselsplan	Antal planer	Ung	Antal versioner af aktuel Trivselsplan	Antal planer
A	1	7	H	1	6
B	1	5	I	1	10
C	6	7	J	1	5
D	5	8	K	1	4
E	1	4	L	2	6
F	2	1	M	1	4
G	2	2	N	1	3
			O	1	2
			P	1	5
			Q	1	3
			R	1	1
			S	0	0
			T	1	3
			U	1	2

Anvendelsen af disse data forudsætter dog, at personalet benytter Sensum Bosted korrekt i forbindelse med opdatering af planer, hvilket kan være forbundet med visse tekniske udfordringer. Endelig fortæller tabel 5, at alle unge undtagen én ung har mindst én version af en trivselsplan. Dermed er områdeledelsens mål om, at alle unge ved udgangen af 2024 skulle have en trivselsplan næsten nået, som det også blev fremhævet til midtvejsevalueringen i april 2025. Det ses i tabel 5, at flere unge har mere end tre planer, som vises ved 'antal planer'. Dette kan indikere, at disse unge også har trygheds- og læringsplaner i spil.

I gennemgangen af 'antal versioner af trivselsplanen' tyder det på, at personalet ikke bruger opdatering af aktuelle version, men i stedet opretter et ny plan hver gang. Dette kan betyde, at personalet enten laver nye planer eller også, at det rent teknisk giver dem udfordringer at opdatere den aktuelle plan i Sensum Bosted. For det videre arbejde er det centralt at undersøge, hvorfor personalet ikke anvender funktionen til at opdatere den aktuelle version, og sammen finde en løsning på imødegå dette.

4.2 Hvordan bliver LA2-planerne anvendt?

A&U har desuden gennemført en audit af i alt 12 hændelsesbeskrivelser af magtanvendelser ved hver af de to pilotafdelinger i perioden fra 1. januar til 10. oktober 2025. Denne gennemgang giver viden om, hvordan medarbejdere og afdelingsledere omsætter og bruger de tre centrale planlægningsredskaber fra LA2-metoden (trivselsplan, tryghedsplan og læringsplan).

TABEL 6: AUDIT AF 12 HÆNDELSESBESKRIVELSER (HB) AF MAGTANVENDELSER VED HVER AF DE TO PILOTAFFDELINGER.

Toppen (6 magtanvendelser i perioden 01.01.2025 – 27.03.2025)			MultifunC (38 magtanvendelser i perioden 01.01.2025 – 27.03.2025)		
(18 magtanvendelser i periode 01.04.2025 – 10.10.2025)			(164 magtanvendelser i perioden 01.04.2025 – 10.10.2025)		
H B	Dato	LA2 i hændelsesbeskrivelsen?	H B	Dato	LA2 i hændelsesbeskrivelsen?
1	30.01	Nej	13	11.01	Ja (udarbejdet af LA2 ressourceperson)
2	30.01	Nej	14	13.01	Nej
3	20.02	Nej (men LA2 påtales i lederkommentar)	15	30.01	Nej
4	27.02	Nej	16	10.02	Ja (udarbejdet af LA2 ressourceperson)
5	08.03	Nej	17	28.02	Nej
6	18.03	Nej	18	10.03	Nej
7	27.05	Nej	19	02.09	Nej
8	15.04	Nej	20	21.09	Nej
9	10.04	Nej (Men tryghedsplan omtalt i lederkommentar)	21	02.08	Nej

10	09.0 4	Nej	22	21.0 5	Nej
11	20.0 9	Nej	23	01.0 6	Nej
12	28.0 5	Nej	24	30.0 6	Ja (udarbejdet af LA2 ressourceperson)

Tallene i tabel 6¹⁸ viser, at man hos Toppen udelukkende anvender LA2 retorik i hændelsesbeskrivelser i form af ledelseskommenterer, og dette kun i to ud af 12 hændelsesbeskrivelser. Hos MultifunC anvendes LA2 retorik i tre ud af 12 hændelsesbeskrivelser, men her er det udelukkende udført af en LA ressourceperson.

Tallene synes dermed at indikere, at LA2 ved de to pilotafdelinger ikke er tilstrækkeligt implementeret i forhold til at anvende LA2 i hændelsesbeskrivelser til bevidst til at deeskalere. Dermed kan det tyde på, som ved Midtvejsevalueringen fra april 2025, at LA2 stadig er en overvejende før-refleksion i form af størst brug af Trivselsplan jf. tabel 5. Tallene i tabel 6 kan dermed indikere, at LA2 endnu ikke bruges i et læringsperspektiv, og man ikke tænker i mønstre for adfærd i forhold til udarbejdelsen af en eventuel Tryghedsplan.

Tallene i tabel 5 og 6 peger dermed på, at LA2 for nuværende i overvejende grad anvendes i 'før-processen' med fokus på Trivselsplanen, men ikke i tilstrækkelig grad bliver anvendt til efterbearbejdning i et forebyggelses- og læringsperspektiv. Ved midtvejsevalueringen blev det fremhævet, at dette gav god mening, da fokus på daværende tidspunkt i høj grad havde været rettet mod trivselsplanen. Fremadrettet kan det dog være relevant at øge opmærksomheden på de to øvrige planer – trygheds- og læringsplanen.

4.3 Vurdering af status for implementering af LA2

I to afsluttende gruppeinterview med hhv. medarbejdere og afdelingsledere fra begge pilotafdelinger er de blevet bedt om at vurdere graden af implementeringen af LA2 på en skala fra et til 10. Hvor 10 betyder, at LA2 er en del af den almindelige daglige praksis, og 0 betyder, at LA2 ikke er en del af den daglige praksis. De interviewede medarbejdere var enige om at ligge på tre, mens afdelingslederne vurderede implementeringen lidt højere nemlig mellem syv til otte. Dermed er der forskel på medarbejdernes og afdelingsledernes vurdering, hvor medarbejdernes vurdering er under middel og afdelingsledernes er over middel.

Medarbejderne har flere begrundelser for deres vurdering. En begrundelse omhandler den umiddelbare anvendelsesgrad i praksis:

... "I forhold til alt materiale, at forstå det og bruge det og at det virkelig er en del af hverdagen, så ligger vi nok på en 3'er"... (Medarbejderinterview runde 2).

... "man skal kunne have det på ryggraden, dér er vi slet ikke endnu. Vi er stadig i indkøringsfasen. Som man siger, der er en mulighed for forbedring"... (Medarbejderinterview runde 2).

Tallet tre signalerer, at medarbejderne vurderer, at de er under middel, og det kan typisk illustrere et stadie i implementeringsprocessen, hvor de stadig har en oplevelse af at være i indkøringsfasen, hvor de kender materialet og har prøvet det af, men at det endnu ikke er

¹⁸ Perioden fra 01.01.2025 til 27.03.2025 er data trukket til Midtvejsevaluering og perioden fra 01.04.2025 til 10.10.2025 er data trukket til den afsluttende evaluering.

en naturlig del af hverdagen, og de har endnu ikke omsat det til rutine og selvfølge og noget, som de aktivt anvender i praksis. Som medarbejderne henviser til, skal man gerne have den nye metode på 'på rygraden', hvis man er lykket med implementeringen, hvilket betyder, at ny praksis er automatiseret og integreret i arbejdskulturen. At medarbejderne ikke har en oplevelse af at være der, hvor det er 'på rygraden' kan betyde, at medarbejderne stadig bevidst skal tænke over at anvende materialet og endnu ikke har det som en selvfølge og automatiseret praksis.

I forlængelse heraf fremhæver medarbejderne, som en af begrundelserne for, at de vurderer, at de ligger på tre og ikke højere, at de endnu ikke oplever, at de anvender de forskellige redskaber i LA2 aktivt i hverdagen. Således kommer det frem at:

"det er ikke sådan noget, vi sådan aktivt bruger på den måde udover, når der er episoder, der påkræver det"(medarbejderinterview runde 2).

Citatet fremhæver, at det ikke er en del af hverdagspraksis, men en metode som anvendes i særlige situationer.

Afdelingslederne begrundet deres vurdering på mellem syv og otte med, at de begge oplever, at medarbejderne er rigtig gode til at anvende LA2: "i deres håndtering af de unge og i relationsarbejdet med de unge" og på denne del vil de score LA2 implementeringen højt (lederinterview runde 2).

Afdelingslederne vægter selve forståelsen og perspektivet hos medarbejderne af LA2 højt, som de synes har ændret sig markant undervejs i projektet, og de har desuden en oplevelse af, at der generelt er mindre modstand på LA2, end da de startede op med LA2:

"Der er blevet en viden om, hvad LA2-planerne gør og kan. Jeg tror virkelig den der åbenbaring med, at det har givet en fælles viden gør, at man tænker, det her det batter noget. Så det bliver noget, der bliver prioriteret. Så jeg tror bare, at der er kommet en mere mildhed i teamet omkring det. Det er ikke blevet en sådan skal-opgave, det er mere sådan, når jeg spørger ud, hvor er den [Trivselsplanen] blevet af, så svarer de bare; 'jamen, det er vi ikke lige nået til endnu, men det gør vi', eller 'den ligger der, vi har gemt det, nå det er et forkert dokument' ... I starten blev det hele tiden en forklaring på, eller en sådan lidt, at det har vi fandme ikke tid til, og så var det bare det" (Lederinterview runde 2).

Dog er begge afdelingsledere opmærksomme på, at der er også er udfordringer i brugen af LA2 i forhold til fx at forebygge og håndtere fx magtanvendelser og herunder anvende dokumentationsdelen af LA2 optimalt, hvor en afdelingsleder beretter:

..."der mangler lige noget... det skal lige ordentligt ind i det der dokumentationsflow, fordi et eller andet sted så burde de jo også netop prioritere LA2-planerne også til at kunne tage med videre i deres statusbeskrivelser" (lederinterview runde 2).

Der er dermed en bevidsthed om, at dokumentationsdelen mangler og arbejdet med at få bragt alle tre planer i spil i arbejdet omkring den unge.

I forhold til status på implementeringen af LA2 er det væsentligt at fremhæve, at de to afdelinger valgte at starte implementeringsprocessen med at fokusere på implementeringen af LA2s Trivselsplan, og dermed vente med fokus de to øvrige planer altså Trygheds- og Læringsplanen. Dette kan være en del af begrundelsen for forskellen mellem medarbejderes og afdelingsledelsens vurdering, da trivselsplanen vurderes til at ligge højt vurderet blandt alle (medarbejder- og lederinterview runde 2).

4.4 Erfaringer med implementering af LA2

Dette afsnit samler medarbejdernes og afdelingsledernes centrale erfaringer fra implementeringen af LA2. Formålet er at gøre status på arbejdet med LA2 og fremhæve de væsentligste pointer, nuancer og udfordringer i processen. Erfaringerne er organiseret i temaer, som kan danne grundlag for refleksion, læring og videre udvikling af implementeringsarbejdet fremadrettet.

4.4.1 Fortsat fokus på fastholdelse af Trivselsplanerne

Ved tidspunktet for Midtvejsevalueringen i april 2025 gjorde det sig gældende hos begge afdelinger, at alle indskrevne unge havde fået lavet mindst én Trivselsplan, dog pegede gruppeinterview med medarbejderne på, at det i overvejende grad var nogle få medarbejdere, som havde udfyldt trivselsplanerne (Midtvejsevaluering fra april 2025 og Interview med medarbejdere 1. runde). I anden runde gruppeinterview med medarbejdere tyder det på, at dette ikke har ændret sig:

”Jeg tænker, det er et fåtal af os, der har gjort det endnu. Så det er jeg egentlig ikke sikker på, at de kan [det øvrige personale]. Jeg tror bare, at det er et par af pigerne, der har klaret det, når det skulle gøres. De har noget gåpåmod og tænkte, ’det skal vi fandme nok komme i hus med’, mens de andre har haft det her berøringsangst og barriere på det. Men de [trivselsplanerne] er blevet lavet, og vi har dem, og de fungerer. Men det er jo med at få det til, at alle kan lave dem” (Medarbejderinterview runde 2).

Citatet peger på, at implementeringen af trivselsplanerne endnu ikke er fuldt udbredt blandt alle medarbejdere. Enkelte medarbejdere har påtaget sig ansvaret og vist initiativ til at få planerne udarbejdet, mens andre fortsat oplever en vis usikkerhed eller tilbageholdenhed i forhold til at anvende redskabet. Udsagnet indikerer dermed en ulige fordeling af ejerskab og kompetencebruget af Trivselsplanerne.

Samtidig fremgår det, at planerne faktisk er blevet udarbejdet og opleves som fungerende i praksis, men at der fortsat er behov for en målrettet indsats for at sikre, at alle medarbejdere føler sig trygge i at anvende metoden. Dette understreger vigtigheden af fortsat læring, støtte og fælles træning for at opnå ensartet implementering og anvendelse på tværs af medarbejdergruppen. Dette understøttes af data fra deltagende observation, hvor der tegnes et billede af, at Trivselsplanen i flere tilfælde kunne være bragt i spil til overlap og behandlingsmøder (Noter fra deltagende observation runde 2).

Som det kom frem i tabel 5, kan der være udfordringer med at uddybe og redigere i en aktuel Trivselsplan. Dette bekræftes i medarbejderinterview:

... ”vi har jo allesammen læst så meget i den nu, at vi allesammen nærmest kender den [trivselsplanen], men det handler om hele tiden at forny den, og dér er vi nok ikke helt med. Der er blevet lavet én [Trivselsplan] på alle og that’s it, og så har vi ikke rørt så meget mere ved den” (Medarbejderinterview runde 2).

Citatet indikerer, at Trivselsplanerne er kendt blandt medarbejderne, men at den løbende opdatering og anvendelse endnu ikke er fuldt integreret i praksis. Det tyder på, at medarbejderne oplever, at Trivselsplanerne i høj grad er blevet etableret som et engangsarbejde snarere end et dynamisk redskab, der kontinuerligt justeres og anvendes som en del af det daglige arbejde.

I forhold til indsats teorien (jf. bilag 2) tyder det på, at afdelingerne har gennemført langt de fleste planlagte aktiviteter i relation til Trivselsplanen, dog peger ovenstående på et fortsat behov for fokus på vedligeholdelse af arbejdet med Trivselsplanen, og hvor de ikke blot

eksisterer som 'døde' dokumenter, men aktivt bruges og revideres i takt med de unges udvikling og ændrede behov¹⁹.

4.4.2 Tid og praksisnær støtte

I forlængelse af, at det primært er få medarbejdere, der i praksis udarbejder planerne, fremhæves det, at der mangler tid til at øve og opnå rutine i arbejdet med at udfylde dem.

"Der er jo helt klart noget barriere i, at vi ikke har tiden til at få dem lavet [planerne], så man er sådan lidt utryk i, hvad er det, hvad handler det om, når man sidder med en ung, hvad er det egentlig, man skal gøre, hvad er det egentlig, vi skal have gjort. For som [en anden medarbejder] siger, der er nogle aktivitetsplaner, som skal følges, når vi møder ind. Altså de unge de skal en masse ud af huset, der er aktiviteter, der er nyheder. Hvor skal jeg lige finde den her time, halvanden, hvor man kan sige, så, nu gør vi det her. Det giver mening at bruge noget økonomi på det" (Medarbejderinterview runde 2).

Citatet peger på, at manglende tid og ressourcer udgør en central barriere for implementeringen af LA2-planerne. Medarbejderen udtrykker usikkerhed omkring fremgangsmåde, hvilket forstærkes af en fyldt og travl hverdag med mange faste aktiviteter og krav. Der mangler dermed rum til fordybelse og systematisk arbejde med planerne. Udsagnet understreger betydningen af, at implementeringen prioriteres tidsmæssigt og organisatorisk, så medarbejderne får mulighed for at anvende metoden trygt og meningsfuldt i praksis.

Medarbejderne beretter, at materialet omkring LA2 er forståeligt, men de oplever, at det er svært at omsætte. De ønsker derfor tid til at øve sig i fx at anvende planerne, forberedelsestid samt tid til at kunne støtte deres kollegaer i at anvende dem – altså tid til kollegial sparring. Det oplever de ikke, at der er tid til i dag (Medarbejderinterview runde 2).

4.4.3 Ledelsesmæssig opfølgning og bredere forståelse af Læringsplanen

På samme tidspunkt, som det blev besluttet først at fokusere implementeringen på Trivselsplanen, blev det også besluttet at arbejdet med implementeringen og anvendelsen af Læringsplanen skulle placeres ved socialrådgiverne ved de to afdelinger. Denne organisering har dog vist sig sårbar og udfordrende, da socialrådgiverne ved de to afdelinger enten ikke haft tid til opgaven eller har været væk i en periode.

Det fremhæves, at der er behov for, at ledelseslaget over afdelingsledelsesniveauet i højere grad engagerer sig, således udtrykker afdelingslederne behov for mere sparring, koordinering og fælles engagement i implementeringsarbejdet. De oplever at mangle støtte og retning, hvilket tyder på, at der er behov for en tydeligere fælles forståelse og forankring af opgaven, så implementeringen opleves som et fælles ansvar frem for en individuel indsats (Lederinterview runde 2).

Desuden peger afdelingsledere og medarbejdere på et potentiale i at udvide forståelsen og anvendelsen af LA2's Læringsplan, så den ikke udelukkende bruges i forbindelse med magtanvendelser. Det fremhæves, at Læringsplanen med fordel kan anvendes i andre situationer, hvor der er behov for refleksion og læring på baggrund af udfordrende forløb. Eksempelvis kan den bruges i forbindelse med opstart på arbejde, planlægning af hjemmeweekender eller andre overgange, hvor der tidligere har været vanskeligheder eller bekymringer. I sådanne tilfælde kan Læringsplanen understøtte en fælles drøftelse af, hvad der gik galt sidst, og hvordan situationen kan håndteres anderledes fremadrettet, så både

¹⁹ Dette udsagn understøttes af noter fra deltagende observation runde 2.

den unge og det involverede personale oplever større tryghed (Medarbejder og Lederinterview runde 2 samt Noter fra deltagende observation runde 2).

4.4.4 Meningsskabelse i arbejdet med LA2

Både afdelingsledere og medarbejdere fortæller, at der var modstand på LA2, da det kom til DOK. Medarbejderne beretter, at mange ikke kunne forstå, hvorfor de skulle til at arbejde med LA2, og LA2 blev oplevet som en ekstra opgave – særligt i forhold til dokumentation:

...“vi har altid været gode til at dokumentere alt det, vi gør. Så lige pludselig så fik vi en ekstra dokumentation oveni i forhold til al det dokumentation, vi gjorde i forvejen” (Medarbejderinterview runde 2).

Afdelingslederne fortæller ligeledes om modstand mod LA2 i starten, men oplever i dag at det er vendt til en mere positiv stemning. De vurderer, at det kan skyldes, at medarbejderne har oplevet mening med at anvende LA2 planerne, således fortæller en afdelingsleder:

“Der var den der tryghedsplan, vi lavede. Der var sådan en ung eller to, det kan jeg ikke huske, hvor vi var nødt til sådan, vi brugte lidt vikardækning på det tidspunkt, men vi var nødt til at forberede alle mand på, hvad er jeres opgave i de her situationer, så der brugte vi den der tryghedsplan i en periode på hvert overlap, altså hver dag og også i weekenderne, og det kom der god respons på. Så jeg tror egentlig, at det var det. Jeg tror det var det tidsrum, hvor det altså, men det er jo svært at sige, hvornår det skifter, men det var i hvert fald med til det” (Lederinterview runde 2).

Citatet illustrerer, hvordan de konkret har anvendt Tryghedsplanen som et praktisk redskab til at skabe fælles forståelse, struktur og forudsigelighed i arbejdet med enkelte unge, der krævede særlig opmærksomhed. Medarbejderne anvendte planen aktivt i forbindelse med overlap og vagtskifte for at tydeliggøre roller og opgaver, hvilket blev mødt med positiv respons fra personalet. Udsagnet viser, at en systematisk brug af Tryghedsplanen kan bidrage til bedre koordinering, øget tryghed og mere ensartet håndtering af komplekse situationer i personalegruppen, hvilket kan tyde på at bidrage til meningsskabelse hos medarbejderne i forhold til brugen af LA2.

4.4.5 Kompetenceudvikling – passende niveau og timing

Erfaringerne fra projektet peger på, at timingen af uddannelsesforløbene i LA2 har haft væsentlig betydning for udbyttet. Flere medarbejdere oplevede, at der gik lang tid fra de gennemførte uddannelsen, til de reelt skulle anvende metoden i praksis. Denne forsinkelse medførte, at dele af det lærte blev glemt eller mistede relevans, inden LA2 blev taget aktivt i brug (Medarbejderinterview runde 2).

Det fremhæves desuden, at det skaber sårbarhed i organisationen, når kun få medarbejdere har deltaget i uddannelsesforløbet, særligt i perioder med høj personaleomsætning. Når den tilegnede viden ikke bliver bredt forankret i personalegruppen, kan implementeringen miste fremdrift og sammenhæng (Lederinterview runde 2 og Medarbejderinterview runde 2).

Citatet fra en medarbejder illustrerer denne problematik:

“Jeg var jo selv på kursus og blev uddannet, men der gik jo over et år, hvor jeg ikke rørte ved det. Der var ikke nogen af mine kollegaer, der vidste noget omkring det... Så når I kommer ind og får investeret nogle penge i at få uddannet nogle folk, så skal det også være on-going bagefter” (Medarbejderinterview runde 2).

Citatet understreger behovet for et bredere kompetenceløft, løbende opfølgning, vedligeholdelse og organisatorisk understøttelse af de kompetencer, der opbygges gennem uddannelse. Uden kontinuerlig træning og forankring risikerer ny viden at forsvinde, inden

den når at blive integreret i praksis. Erfaringerne peger derfor på, at kompetenceudvikling i forbindelse med implementering bør planlægges tættere på den praktiske anvendelse og suppleres med systematisk opfølgning og kollegial sparring for at sikre varig effekt og fælles ejerskab.

4.4.6 LA2 i arbejdet med målgruppen

Som skrevet indledningsvist har LA2-metoden ikke tidligere været afprøvet med målgruppen, hvorfor det er relevant at høste viden om. Erfaringerne fra nærværende projekt peger på, at det kan være forbundet med særlige udfordringer at anvende LA2-metoden i arbejdet med målgruppen. Mange af de unge er anbragt mod deres vilje og kan særligt i starten af deres forløb vise begrænset lyst til samarbejde, hvilket vanskeliggør arbejdet med metoder, der forudsætter tillid, refleksion, åbenhed og selvindsigt. Desuden er de unge anbragt for en kortere varighed, hvilket vanskeliggør relationsarbejdet (Medarbejderinterview runde 1 og 2).

Medarbejderne beskriver, at de unge ofte har en overfladisk tilpasning til pædagogiske tilgange og kan udvise det, de kalder "pædagoglede" – som beskrives som en strategisk måde at svare og agere på for at tilfredsstille de voksne uden reel involvering. Samtidig er flere unge præget af metode-træthed efter mange år i behandlingssystemet og udviser skepsis over for nye tilgange som LA2 (Medarbejderinterview runde 1 og 2).

Der peges på, at relation og tryghed er afgørende forudsætninger for, at LA2 kan anvendes meningsfuldt i relation til de unge. Først når de unge oplever tillid og føler sig mødt med oprigtighed, bliver de villige til at indgå i refleksioner om trivsel og læring. Indledningsvist i samarbejdet med de unge kan metoden derfor have en svær opstart, men erfaringerne tyder på, at LA2 rummer potentiale på lidt længere sigt, når relationen er etableret og trygheden skabt (Medarbejderinterview runde 2). Omvendt synes der samtidigt også at være tegn på, at LA2s Trivselsplan kan være understøttende redskab for relationsopbygning i indslusningsfasen (Medarbejderinterview runde 2).

Erfaringer peger på, at de fagprofessionelle planer i overvejende grad anvendes og samtidig "*tales der meget om planerne i de professionelle samtaler*" (Referat af 2. implementeringsdrøftelse). Fremadrettet kunne det være relevant at have fokus på, hvordan afdelingerne kan lykkes med at få planerne til at leve blandt de unge i samtale med de unge om planerne – og således også opnå indefra-perspektivet.

4.5 Delopsamling for status på implementering af LA2

Data og erfaringer fra projektperioden viser, at LA2-metoden er blevet taget i brug i begge pilotafdelinger men i forskelligt omfang og på varierende niveauer af forankring.

Journaldata viser, at anvendelsen af LA2 i daglig dokumentation var høj ved projektets opstart, men faldt over tid, især efter afslutningen af specifikke PDSA-afprøvninger og i ferieperioder. Dette indikerer, at ny dokumentationspraksis kræver kontinuerlig ledelsesmæssig opmærksomhed og fastholdelse for at blive en integreret del af hverdagen.

En audit af de unges planer viser, at næsten alle unge har en trivselsplan (undtagen én), og flere unge har mere end tre planer, som kan pege på, at de også har trygheds- og læringsplaner. Dog tyder data på, at personalet ofte opretter nye planer frem for at opdatere eksisterende, muligvis på grund af tekniske udfordringer eller manglende kendskab til systemets funktioner. Dette peger på behov for yderligere træning og teknisk støtte for at sikre korrekt brug af planerne.

I gennemgangen af hændelsesbeskrivelser af magtanvendelser ses kun sporadisk anvendelse af LA2-perspektivet i hændelsesbeskrivelser. LA2 indgår primært i

ledelseskomentarer eller beskrivelser udarbejdet af LA2 ressourcepersoner. Det tyder på, at metoden endnu ikke anvendes systematisk som et refleksions- og læringsredskab efter hændelser men primært i den forebyggende del gennem arbejdet med trivselsplanerne.

Afdelingsledere og medarbejdere vurderer implementeringsgraden forskelligt. Medarbejderne vurderer implementeringen til at være på omkring tre på en ti-trins skala og beskriver sig som værende i en indkøringsfase, hvor metoden endnu ikke er fuldt integreret i hverdagen. Afdelingslederne vurderer derimod implementeringen til syv-otte, med henvisning til en tydelig ændring i medarbejdernes forståelse og holdning til LA2, samt en mere positiv tilgang til arbejdet med metoden.

I opstarten af projektet blev det besluttet, at afdelingerne til en start skulle have fokus på implementeringen af trivselsplanen. Erfaringerne viser, at trivselsplanen er godt forankret som redskab, men at arbejdet med at vedligeholde og opdatere planerne fortsat er en udfordring. Desuden tyder det på, at enkelte medarbejdere har påtaget sig ansvaret og vist initiativ til at få planerne udarbejdet, mens andre fortsat oplever en vis usikkerhed med at anvende redskabet. Lærings- og tryghedsplanerne er endnu ikke fuldt implementeret, bl.a. på grund af organisatoriske forhold, uklare ansvarsplaceringer og manglende ledelsesmæssig opfølgning. Der ses et potentiale i at anvende LA2's Læringsplan bredere – ikke kun ved magtanvendelser, men også i andre situationer, hvor refleksion og læring kan styrke tryghed og forebygge udfordringer. Der peges desuden på behovet for mere tid, praksisnær støtte og fælles øvelse i at anvende planerne i det daglige arbejde. Implementeringen påvirkes af personaleomsætning og sårbarhed, når kun få medarbejdere har LA2-uddannelsen²⁰. Endelig peges der på behov for, at ledelsesniveauet over afdelingsledelsen i højere grad engagerer sig i implementeringsarbejdet og bidrager med sparring, koordinering og fælles retning, så opgaven opleves som et fælles ansvar.

Samlet set viser erfaringerne, at LA2 er godt på vej til at blive en del af praksis – særligt gennem trivselsplanen – men at der fortsat er behov for målrettet opfølgning, kompetenceudvikling og ledelsesmæssig støtte for at sikre, at metoden anvendes systematisk, refleksivt og på tværs af alle tre plan-niveauer.

TABEL 7: FREMADRETTEDE FOKUSOMRÅDER FOR IMPLEMENTERING

Fremadrettede fokusområder for implementering af metoden LA2	
Fastholdelse af dokumentationspraksis	Skab faste rutiner og ledelsesmæssig opfølgning på anvendelsen af LA2 i dokumentation.
Systematisk brug af alle tre planer	Udvid fokus fra Trivselsplanen til også at omfatte Trygheds- og Læringsplanerne.
Teknisk og faglig støtte	Tilbyd vejledning i elektronisk opdatering og anvendelse af planerne.
Organisatorisk forankring	Sikr tydelig ledelsesopfølgning og tværfaglig koordinering, særligt i forhold til læringsplanen.

²⁰ Det er oplyst, at flere medarbejdere, der har gennemført uddannelsen, siden har fået andet arbejde og derfor har forladt afdelingerne.

Fortsat kompetenceudvikling

Tilbyd løbende træning og sparring tæt på praksis for at styrke medarbejdernes tryghed og rutine i anvendelsen af LA2.

5 Virkning af LA2

Det var forventningen, at implementeringen af LA2 ved de to afdelinger i løbet af projektet ville resultere i:

- **At de unge** ville opnå øget trivsel og læring af egne erfaringer, positiv ændring i adfærd og i selvpoplevelse.
- **At medarbejderne** ville opnå øget trivsel og tryghed på de respektive arbejdspladser samt øget faglig læring og udvikling.
- **At organisationen – de to pilotafdelinger** – ville opnå nedbringelse af antal kritiske episoder om vold og trusler og chikane (VTC), nedbringelse af antal magtanvendelser, nedbringelse af ulykker, reducere medarbejder-gennemstrømning samt en styrket faglig kultur ved at øge fokus på forebyggelse, ændre retorik til indefra og udefra-perspektiv, øge brug af LA2-værktøjer samt øge erfaringsudveksling og læring både internt på den enkelte afdeling men også mellem afdelingerne.

I dette kapitel vil det fremstilles, hvorvidt målene med implementering af LA2-metoden er nået i projektperioden fra september 2024 til september 2025.

5.1 Hvad viser de kvantitative data?

For at kunne undersøge hvorvidt de to pilotafdelinger i løbet af projektperioden har opnået nedbringelse af antal VTC, magtanvendelser og ulykker samt reducere medarbejder-gennemstrømning har A&U ved DOK trukket data fra BI-portalen på Magtanvendelser, VTC, Ulykkesanmeldelser og Personaleomsætning.

De nedenstående fire kurvediagrammer viser udviklingen af magtanvendelser og VTC hos hhv. MultifunC og Toppen. Tabeller for Magtanvendelser, VTC, Medarbejderfravær, Personaleomsætning og Ulykkesanmeldelser kan findes i bilag 1. Ved at følge data over tid, som vist her fra år 2023 og frem til projekts afslutning i 3. kvartal 2025, bliver det muligt at se, om LA2 har den ønskede virkning på de to parametre.

DIAGRAM 1: ANTAL MAGTANVENDELSER HOS MULTIFUNC PER KVARTAL FRA ÅR 2023 TIL 3. KVARTAL 2025.

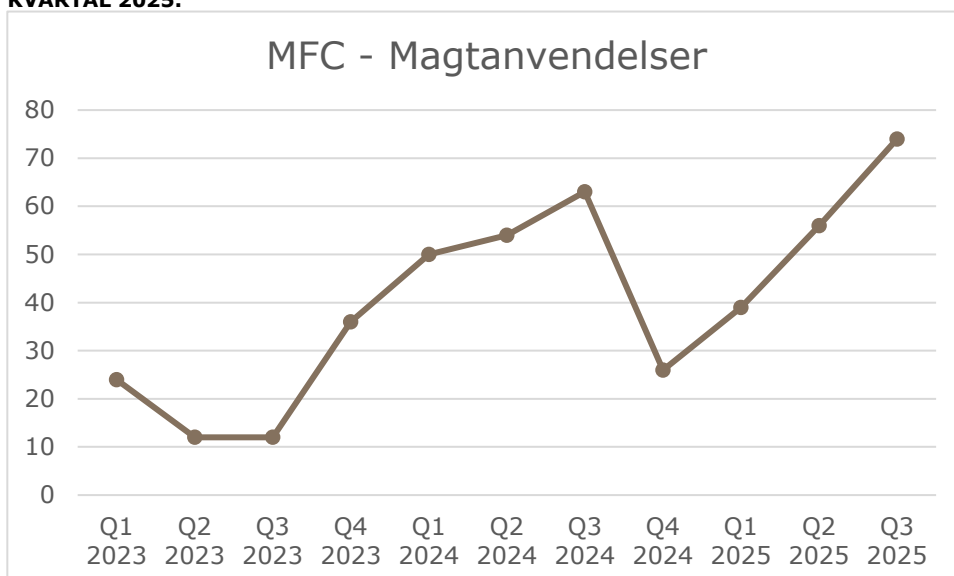


DIAGRAM 2: ANTAL MAGTANVENDELSER HOS TOPPEN PER KVARTAL FRA ÅR 2023 TIL 3. KVARTAL 2025.

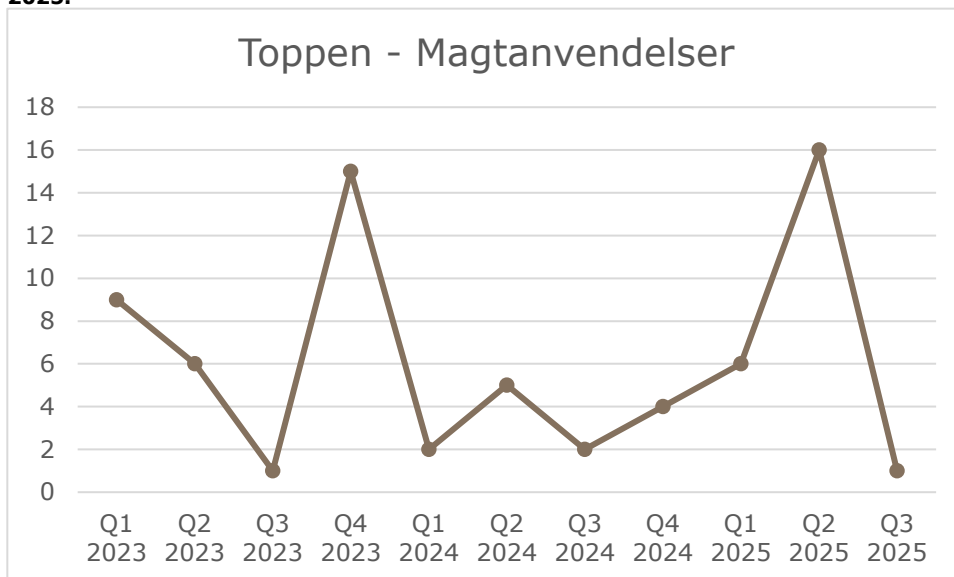


DIAGRAM 3: ANTAL VTC HOS MULTIFUNC PER KVARTAL FRA ÅR 2023 TIL 3. KVARTAL 2025.

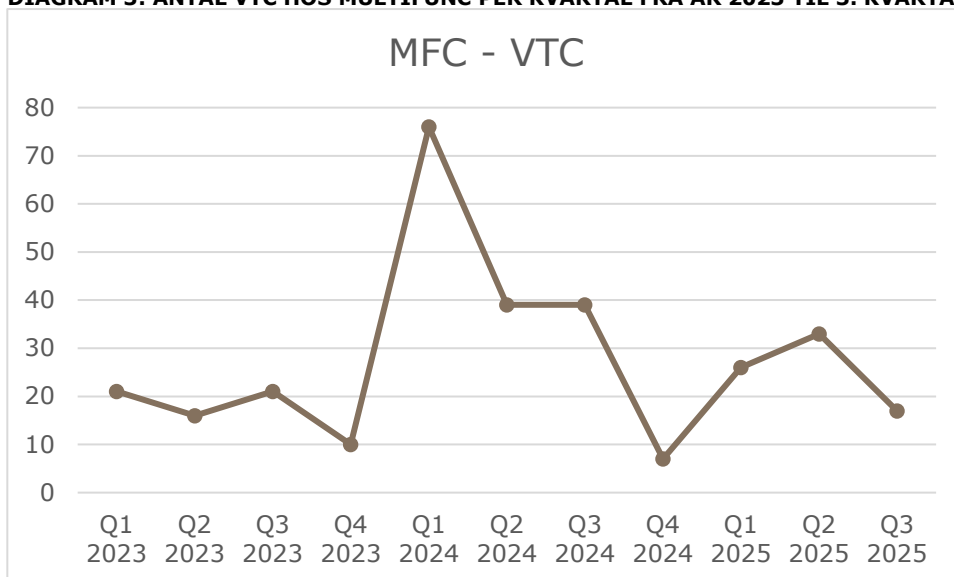
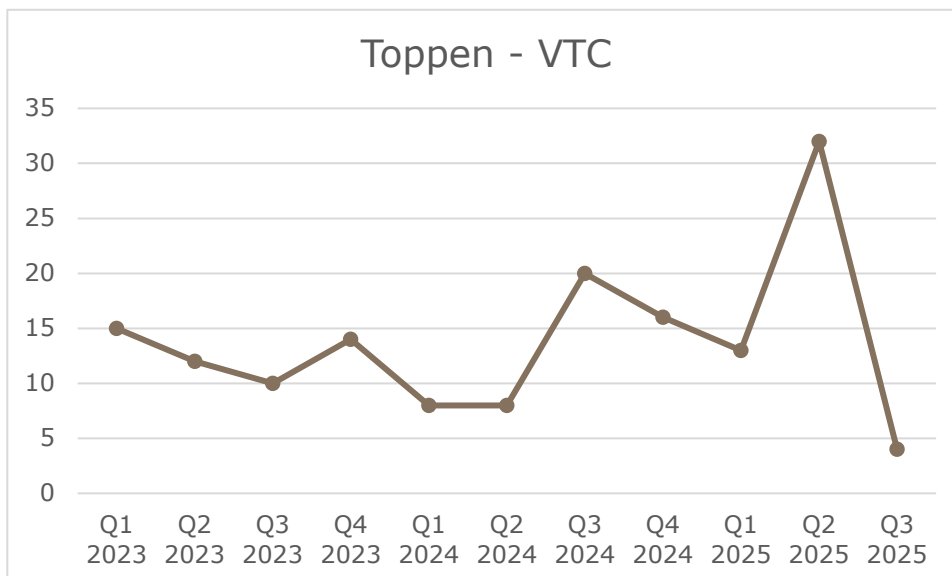


DIAGRAM 3: ANTAL VTC HOS MULTIFUNC PER KVARTAL FRA ÅR 2023 TIL 3. KVARTAL 2025.



I kurvediagrammerne fremgår det, at hverken MultifunC eller Toppen har opnået fald i hhv. antal magtanvendelser og VTC'ere. Diagrammerne viser desuden, at MultifunC ligger højere i både antal magtanvendelser og VTC. MultifunC er endda steget i antal magtanvendelser over tid. Generelt ligger Toppen lavt i forhold til magtanvendelser, dog med få udsving. Der kan være flere forklaringer herpå; der er flere unge hos MultifunC end hos Toppen (14 indskrivninger på MultifunC og syv indskrivninger på Toppen jf. tabel 5). MultifunC bygger på et manualbaseret program, som sætter særlige rammer for tilgangen til de unge, som bl.a. involverer, at de unge i udgangspunktet ikke må være sammen, optjening af point mm. Derudover kan der være enkelte unge, som i perioder har udadreagerende adfærd, som kan være svære at håndtere og dermed have stor indflydelse på både antal magtanvendelser og VTC'ere. Endelig har målgruppen naturligvis stor betydning for, hvorfor data ser ud, som de gør. Indskrivningskriterierne omfatter bl.a., at den unge er eksponeret for misbrug, kriminalitet og antisociale holdninger. Anbringelserne er samtidig relativt korte, og udskrivning sker typisk til en mindre indgribende anbringelsesform, når kriterierne ikke længere er opfyldt. At ingen af kurverne er faldende kan dog give anledning til at drøfte og afstemme, hvor man som afdeling vurderer, at det er ønskeligt og realistisk at niveauet for begge parametre bør ligge fremadrettet²¹.

5.2 Hvad siger medarbejdere og afdelingsledelse om virkningen?

I anden runde gruppeinterview med medarbejdere og ledere blev det fremhævet, ligesom ved Midtvejsevalueringen, at det fortsat er for tidligt i processen til endeligt at vurdere virkningen af at arbejde LA2-orienteret. Dog synes der fortsat at kunne spores positive tendenser i forhold til visse aspekter af arbejdet. De samlede erfaringer, som taler ind i positive virkninger for de unge, for personalet og på et organisatorisk niveau uddybes i det følgende med baggrund i gruppeinterviews fra både første og anden runde gruppeinterview med medarbejdere og ledere.

²¹ Data for personaleomsætning og ulykker viser ikke en nedadgående kurve og kan dermed heller ikke vise, at implementering af LA2-metoden har positiv virkning på disse parametre (Se bilag 1).

5.2.1 Trivselsplanen som redskab i indslusningsforløbet

Erfaringerne peger på, at Trivselsplanen med fordel kan anvendes som et centralt redskab i indslusningsforløbet, når en ny ung flytter ind. Flere medarbejdere beskriver, at arbejdet med planen understøtter processen med at lære den unge hurtigt og grundigt at kende. Gennem de spørgsmål, som trivselsplanen lægger op til, skabes en struktureret samtale om, hvad trivsel betyder for den enkelte unge, og hvilke forhold der fremmer eller udfordrer den. Dette bidrager både til, at medarbejderen opnår et mere nuanceret kendskab til den unge, og at den unge oplever at blive set, hørt og taget alvorligt.

Trivselsplanen fungerer samtidig som et relationsskabende værktøj, fordi den fremmer dialog og nysgerrighed. Når medarbejderen stiller spørgsmål som "Hvordan kan jeg se på dig, når du er ked af det?" eller "Hvad har tidligere hjulpet dig i svære situationer?" skabes et grundlag for tillid og gensidig forståelse. Flere peger på, at planens anvendelse netop i de første uger – hvor der er afsat ekstra ressourcer til indslusning og én-til-én kontakt – giver et stærkt udgangspunkt for det videre relationsarbejde.

Endelig fremhæves det, at trivselsplanen styrker den faglige kvalitet og systematik i indslusningsforløbet. Ved at anvende planen tidligt etableres en fælles reference for både medarbejdere og unge, og de unges egne formuleringer indgår aktivt i arbejdet fremadrettet. Dette understøtter et fælles sprog om trivsel og skaber kontinuitet i den pædagogiske indsats fra begyndelsen af forløbet (Lederinterview runde 2).

5.2.2 LA2-planer understøtter handlemuligheder i svære situationer

Det opleves, at LA2-planerne kan være et værdifuldt redskab i arbejdet med unge, der befinder sig i udfordrende situationer eller perioder. Erfaringen viser, at trivsels-, trygheds- og læringsplanerne bidrager til at skabe overblik, refleksion og fælles forståelse – både i forhold til den unges trivsel og medarbejdernes egen håndtering af situationen. En afdelingsleder udtrykker således:

..."At der er en ung, som virkelig har bøvlet i noget tid, så bruger man de ting, hvor vi netop taler trivsel og de unges trivsel, men også medarbejdertrivsel, så hvordan kan vi sikre os, at det her det forløber bedst muligt, jamen det er ved at bruge de her læringsplaner ud fra den her magtanvendelse og også kigge ind i de unges trivselsplaner, eller hvad den unge selv har udtalt i en tryghedsplan eller de mønstre, man har læst ind i eller... altså så er der virkelig meget at hente, hvis der ligger sådan nogle planer klar, og det har de [medarbejderne] altså været gode til." (Lederinterview runde 2).

Citatet fremhæver, at når planerne er tilgængelige og anvendes aktivt, kan de give konkrete handlemuligheder og styrke samarbejdet om at skabe de bedst mulige forløb for den unge.

"Jeg synes, at vi er gode til at tage dem frem i tilspidsede situationer i forhold til lige at tage fem minutter og lige bladre det igennem og tænke kan vi få et eller andet ud her, som vi kan bruge, så vi hurtigt kan få situationen under kontrol igen. Er der nogle greb, vi kan tage imod, har den unge sagt et eller andet, der giver mening, altså for eksempel ikke med at bare buse ind hovedet på dem, men måske lige lade dem få fem minutter og så prøve til dem igen. Personaleskifte eller et eller andet. Så der er jo noget, der ligger bagi hovedet, som man kan bruge" (Medarbejderinterview runde 2).

5.2.3 LA2s betydning i forhold til at skabe ensretning i tilgangen til de unge

Medarbejderne fortæller, at de oplever at være blevet mere ensrettet i deres tilgang til de unge, fordi de har trivselsplanerne at tage udgangspunkt i. Herved bliver det i højere grad

den samme tilgang medarbejderne har til den enkelte unge, og der sorteres hver enkelt medarbejders "synsninger" fra om, hvordan man synes, man bør forholde sig til den unge. Ved første runde interview synes medarbejderne at opleve tegn på, at det skaber mindre konflikt til de unge, da den ensartede retning blandt medarbejderne bl.a. mindsker risikoen for forvirring hos den unge. Dette kan fx være: "at en unge den ene dag får noget at vide af en voksen og den næste dag noget andet" (Medarbejderinterview runde 1).

Den fælles retning skabes når strategier og løsninger bliver nedfældet skriftligt, og det understøtter fastholdelse af viden om de unge hos medarbejderne. Planerne fungerer som et konkret redskab, der hjælper medarbejderne med at omsætte fælles faglig refleksion til handling i situationer med de unge, hvilket illustreres i citatet her:

... "de strategier eller de løsninger eller de ting, som man har snakket om hen ad vejen, at de er blevet nedfældet, og det er egentligt godt nok, fordi det sætter sig" ... "hvor jeg tænker ah det er nu, jeg faktisk skal til at placere mig sådan, eller egentlig trække mig eller være lidt large i stedet for at gøre det her, fordi så vil vi undgå det der. Så har det virket jo, ik."

Udsagnet peger på, at selv små og tilsyneladende simple aftaler i planerne kan have en væsentlig forebyggende effekt, fordi de minder medarbejderne om at handle på en måde, der skaber ro og forebygger konflikter. Dermed tyder citatet på, at dokumentationsarbejdet i LA2 ikke blot har en administrativ funktion, men bidrager til at forankre den lav-affektive tilgang i hverdagspraksis og styrker kvaliteten i samspillet med de unge.

5.2.4 Redskab til struktur og systematik

Medarbejderne understreger, at LA2-planerne (særligt Trivselsplanen indtil nu) bidrager til at systematik i tilgangen til de unge. Dette gælder både i samtaler med de unge, hvor planerne giver en naturlig struktur for samtalen og samtidig sikrer, at medarbejderne får spurgt ind til centrale temaer om trivsel. Derudover er LA2 blevet et fast punkt til fx overlap, hvor det understøtter samtalens struktur og sikrer, at de unge systematisk gennemgås, således beretter en medarbejder:

"det er et redskab til at komme et spadestik dybere", det hjælper til at blive mere reflekteret om de unge og giver dermed bedre kvalitet i behandlingen (medarbejderinterview runde 1).

5.2.5 LA2-arbejdet får de unge til at tale om trivsel

Medarbejdere og ledere oplever, at arbejdet med LA2-metoden har haft en konkret og positiv effekt på de unges refleksioner og dialoger om trivsel. De beskriver, at de unge i stigende grad efterspørger elementer fra deres egne trygheds- og trivselsplaner og dermed viser en begyndende bevidsthed om, hvad der understøtter deres trivsel i hverdagen.

Arbejdet med LA2-planerne har samtidig åbnet for mere nuancerede samtaler om begrebet trivsel, hvor både unge og medarbejdere drøfter forskellen mellem almindelige frustrationer og egentlig mistrivsel. Dette har bidraget til at skabe et sprog for trivsel og følelsesmæssige reaktioner. Det er medarbejdernes erfaring, at det at være i trivsel eller i mistrivsel ikke er noget, som målgruppen er vant til at tale om, hvilket de har brug for at træne deres kompetencer i. Via LA2 og det at udarbejde en trivselsplan og vende tilbage til den, understøttes den unge i at tale om og få et ordforråd til at kunne tale om at være i trivsel eller være i arousal. Det vurderes, at metoden kan styrke de unges selvindsigt ved bl.a. at muliggøre et fælles refleksionsrum, hvor trivsel og sårbarhed kan drøftes mere åbent og naturligt – også i samspil med skolen og andre samarbejdspartnere (Medarbejder- og lederinterview runde 1 og 2).

5.2.6 LA2's betydning for personalets fokus på trivsel og fælles sprog

Afdelingslederne erfarer, at arbejdet med metoden LA2 har haft en positiv indflydelse på deres fælles forståelse af trivsel og mistrivsel samt på den måde, de taler om og arbejder med de unges udvikling. Gennem anvendelsen af LA2-planer er der opstået fælles pejlemærker for, hvad trivsel betyder i praksis, og hvordan det kan observeres hos den enkelte unge.

Afdelingslederne beskriver desuden, at LA2 har bidraget til at udvikle et fælles sprog og en mere nuanceret tilgang til de unges adfærd. Hvor man tidligere kunne betragte manglende skolegang eller misbrug som "træls" adfærd, ses det nu som udtryk for mistrivsel, der kræver støtte. Dette perspektiv har øget medarbejdernes refleksion og faglige bevidsthed om sammenhængen mellem adfærd og trivsel.

Erfaringerne peger desuden på, at arbejdet med LA2 har skabt læring på tværs af medarbejdergruppen, idet viden og erfaringer fra arbejdet med én ung kan overføres til arbejdet med en anden. Den fælles referenceramme viser tegn på at have bidraget til en mere omsorgsfuld kultur i afdelingerne (Lederinterviewrunde 2).

5.2.7 Redskab til medarbejdere der ikke kender den enkelte unge så godt (fx nye medarbejdere og vikarer)

Det fremhæves, at LA2-metoden kan være et hjælpsomt redskab for medarbejdere, som måske ikke kender den enkelte unge så godt, som fx nye medarbejdere og vikarer. Dette grundet i, at bl.a. trivselsplanen er et konkret og håndgribeligt dokument til at orientere sig i. Heri er det muligt at få konkret viden om de unges tegn på trivsel og mistrivsel. Det kan være svært, hvis man som medarbejder ikke kender den eller de unge og hurtigt skal danne sig overblik. Her er det en fordel, at LA2-planerne (dog mest fokus på trivselsplan for nuværende) er nemt tilgængelige og korte dokumenter, som er muligt hurtigt at læse (medarbejderinterview runde 1 og 2), hvilket citatet illustrer:

"Men det er jo også rart for os, hvis vi har en ny ung, som man ikke lige har haft så meget, så er det rart, at man lige kan gå ind og læse og hvis nu, så har vi de og de gøremål eller handlemuligheder, som vi kan. Så er det jo fedt nok at vide"
(Medarbejderinterview 2. runde).

5.2.8 Et redskab med potentiale til at understøtte brobygning

I projektperioden har der været en ung, som er blevet overført fra MultifunC til Toppen. MultifunC havde udarbejdet grundigt LA2 arbejde med bl.a. en Trivselsplan, som den unge havde været inddraget i. De udarbejdede dokumenter hjalp medarbejderne ved Toppen til at kunne tage godt imod den unge ved bl.a. at kende til den unges tegn på trivsel og mistrivsel samt redskaber til at imødekomme den unge i svære situationer. Det var desuden positivt, at den unge havde prøvet at lave en plan og vidste, hvad LA2 handlede om. De involverede på begge afdelinger betoner, at denne case har været en succesfuld og ønskværdig brobygning (Lederinterview runde 1).

5.3 Hvad oplever de unge i forhold til trivsel og tryghed?

På baggrund af det begrænsede datagrundlag kan evalueringen ikke påvise konkrete positive virkninger for de unge, der entydigt kan tilskrives implementeringen af LA2-metoden. Dette afsnit vil i stedet bidrage med de unges forståelse af begreberne trivsel og tryghed. De unges forståelse af begreberne vil udfoldes i det følgende med hensigt på at opnå forståelse for de unges perspektiv om de to begreber, således at disse perspektiver kan inddrages i det videre implementeringsarbejde med LA2-metoden. Afsnittet er baseret på ungeinterview til nærværende afsluttende evaluering.

5.3.1 De unges forståelse af trivsel

Flere af de unge forbinder trivsel med at have nogen at tale med, at kunne hygge sig og deltage i aktiviteter, fx fysiske aktiviteter der er sjove og meningsfulde. Det at være sammen med andre og indgå i fællesskab fremhæves som centralt for følelsen af at have det godt.

Trivsel handler dog også om at have stabilitet, struktur og fremgang i eget liv. En ung beskriver, hvordan øget frihed, et positivt kæresteforhold og deltagelse i aktiviteter bidrager til glæde og tilfredshed, mens savn af familie og netværk har en negativ indvirkning. Beretningerne fra de unge viser, at trivsel ikke alene afhænger af afdelingens rammer, men også af kontakten til omverdenen og den unges mulighed for at bevare betydningsfulde relationer.

Flere unge peger på, at trivsel varierer over tid og påvirkes af egen motivation, psykisk tilstand og livforhold. En ung fortæller således:

”den er meget op og ned min trivsel, meget. Men den er blevet meget bedre her for tiden sådan efter jeg stoppede med at stikke af og jeg stoppede med at ryge og alt muligt shit, så er den blevet meget bedre, for jeg får passet mine ting nu og jeg er i gang med eksaminer og sådan noget” (Ungeinterview 2, runde 2).

Således beskriver den unge, hvordan det at stoppe med misbrug, deltage i undervisning mm. har haft en markant positiv effekt på trivslen.

5.3.2 De unges forståelse af tryghed

Flere unge beskriver, at deres oplevelse af tryghed er tæt forbundet med relationer og kendskab til omgivelserne. Trygheden opstår, når de har det godt med både medarbejdere og medboere, og når de oplever gensidig tillid og respekt i hverdagen. En ung udtrykker, at det at kende både stedet, reglerne og de mennesker, der er omkring én, skaber ro og forudsigelighed, hvilket bidrager til følelsen af tryghed.

De unge fremhæver desuden, at tryghed er noget, der udvikler sig over tid. En ung fortæller, at det i starten af opholdet var svært at føle sig tryk, men at følelsen gradvist er vokset i takt med, at han har lært stedet og personalet at kende. Dette peger på vigtigheden af at støtte nye unge i den første fase af opholdet, hvor usikkerhed og utryghed kan være fremtrædende.

Nogle unge forbinder også tryghed med bestemte aktiviteter eller relationer uden for afdelingen, fx samvær med kæreste eller træning. For en ung giver fysisk aktivitet en følelse af ro og reduceret stress, hvilket understøtter oplevelsen af tryghed.

5.3.3 De unges perspektiver på fremadrettet involvering

De unges udsagn peger på, at de generelt oplever, at medarbejderne kender dem godt og handler ud fra deres individuelle behov, men at der fortsat er potentiale for at styrke systematikken i, hvordan denne viden anvendes i praksis. En ung beskriver eksempelvis, at personalet kender hendes tegn på mistrivsel, men at denne viden ikke altid bliver brugt aktivt. Dette peger på et behov for at sikre, at de unges trivsels- og tryghedsplaner anvendes mere konsekvent som et fælles redskab mellem unge og medarbejdere (Ungeinterview 2, runde 2).

Samtidig udtrykker den unge ønske om selv at have adgang til og ejerskab over sin plan – eksempelvis ved at kunne have den fysisk på værelset og bruge den aktivt i hverdagen. Det fremhæves også, at trivselsplanerne bør gennemgås jævnlige, fx månedligt, så både den unge og medarbejderne bliver mindet om indholdet, og at planen justeres efter behov (Ungeinterview 2, runde 2).

De unges udsagn understreger desuden betydningen af rammerne for samtalerne mellem de unge og medarbejderne. En ung giver udtryk for, at traditionelle samtaleformer – hvor man sidder overfor hinanden ved et bord – kan virke kunstige og ubehagelige. Han foretrækker, at samtalerne foregår mere uformelt og aktivitetsbaseret, fx under en køretur eller mens man spiller basket. Dette skaber en mere naturlig og tryk atmosfære, hvor det er lettere at åbne op og tale om svære emner (Ungeinterview 1, runde 2).

Fælles for de unges udsagn er et ønske om at blive lyttet til, og at medarbejderne viser reel interesse og lydhørhed i dialogen.

5.3.3.1 Opmærksomhedspunkter og forslag til fremadrettet inddragelse af unge i LA2-arbejdet

Med henblik på at hjælpe udviklingen og implementeringen på vej i forhold til inddragelse af de unge og deres perspektiv i arbejdet med LA2, er de unges udsagn samlet op i nedenstående tabel.

TABEL 8: DE UNGES OPMÆRKSHEDESPUNKTER TIL DET FREMADRETTEDE ARBEJDE MED LA2.

Opmærksomhedspunkter for trivsel, tryghed og involvering
Overgange kræver særlig støtte: Nyankomne unge har brug for ekstra opmærksomhed og guidning, da tryghed udvikles gradvist.
Meningsfuld aktivitet og deltagelse: Aktiviteter, der skaber fællesskab og giver den unge oplevelsen af mestring, bør tænkes ind som en del af implementeringen.
Helhedsorienteret tilgang: Arbejdet med LA2 bør kobles til den unges samlede livssituation, herunder relationer uden for afdelingen, da disse også påvirker trivsel og tryghed.
Synliggør og styrk de unges ejerskab: Giv de unge adgang til deres egne trivsels- og tryghedsplaner, fx i fysisk form på værelset eller digitalt, så de kan anvendes aktivt i hverdagen.
Skab faste rutiner for opfølgning: Indfør faste tidspunkter, fx månedlige ungesamtaler, hvor planen gennemgås og justeres sammen med den unge.
Gør samtaler med de unge aktivitetsbaserede: Tilpas samtaleformen efter den unges præferencer – fx gåture, sport eller køreture – for at skabe en mere naturlig og tryk dialogramme.

5.4 Delopsamling for virkning af LA2

Implementeringen af LA2 har haft til formål at styrke trivsel og læring hos de unge, øge medarbejdernes faglige tryghed og trivsel samt bidrage til en mere forebyggende og reflekteret kultur på afdelingerne. Selvom de kvantitative data endnu ikke viser et fald i magtanvendelser eller vold, trusler og chikane (VTC), peger de kvalitative erfaringer på positive forandringer i både praksis og kultur.

Positive virkninger for praksis og relationer

Trivselsplanen er blevet et centralt redskab, særligt i indslusningsforløb, hvor den har bidraget til hurtigere relationsdannelse, øget kendskab til den enkelte unge og en mere systematisk dialog om trivsel. Planen opleves som et fælles referencepunkt, der fremmer

struktur og fælles forståelse blandt medarbejderne. Flere medarbejdere oplever, at arbejdet med LA2 har skabt en mere ensartet tilgang til de unge og reduceret misforståelser og konflikter, fordi der nu er fælles aftaler om, hvordan situationer håndteres.

Planerne bruges også som et konkret redskab i pressede situationer, hvor medarbejderne kan trække på tidligere refleksioner og aftaler for at skabe ro og handle hensigtsmæssigt. Dermed fungerer LA2 ikke blot som dokumentation, men som et praktisk værktøj, der understøtter en lav-affektiv og forebyggende tilgang.

Betydning for medarbejdere og organisation

Medarbejderne fremhæver, at LA2 har skabt større systematik, refleksion og fælles sprog i arbejdet. Planerne giver struktur i samtaler og overlap og hjælper med at fastholde viden om de unge – også for nye medarbejdere og vikarer. LA2 opleves som et redskab, der styrker faglighed og kontinuitet i arbejdet, og som kan lette overgange, fx ved flytning af unge mellem afdelinger.

Lederne oplever, at LA2 har bidraget til et mere nuanceret syn på de unges adfærd og en fælles forståelse af trivsel og mistrivsel. Hvor adfærd tidligere kunne tolkes som modstand, ses den nu som et udtryk for behov for støtte. Dette har styrket den faglige refleksion og skabt et mere omsorgsfuldt arbejdsmiljø.

Betydning for de unge

På baggrund af det begrænsede datagrundlag kan evalueringen ikke påvise konkrete positive virkninger for de unge, der entydigt kan tilskrives implementeringen af LA2-metoden. I stedet er de unges forståelse af begreberne trivsel og tryghed blevet udfoldet.

De unge beskriver trivsel som at have stabile relationer, meningsfulde aktiviteter og fremgang i eget liv. Tryghed er tæt forbundet med tillid, kendskab til rammerne og forudsigelighed i hverdagen. Flere unge oplever øget tryghed over tid og fremhæver aktiviteter som træning eller samvær med nære relationer som noget, der reducerer stress.

De unge ønsker større inddragelse i LA2-arbejdet – fx adgang til egne planer, jævnlig opfølgning og mere uformelle samtaler om indholdet. De lægger vægt på at blive lyttet til og mødt med reel lydhørhed.

Samlet vurdering

Samlet viser erfaringerne, at LA2 har haft positiv virkning på den faglige praksis, relationerne mellem medarbejdere og unge samt den organisatoriske læring. Selvom de kvantitative resultater endnu ikke viser reduktion i konflikter eller magtanvendelser, har arbejdet med LA2 skabt et stærkere fagligt fundament og øget refleksion i hverdagen. Metoden vurderes at have et tydeligt potentiale til yderligere at styrke trivsel, tryghed og læring – både for de unge og medarbejderne – når arbejdet fortsat forankres og udvikles systematisk.

6 Sammenfatning

Implementeringen af LA2-metoden ved de to pilotafdelinger har været tilrettelagt ud fra en systematisk og forskningsinformeret tilgang med anvendelse af flere implementeringsgreb. De mest centrale implementeringsgreb har været etablering af implementeringsteam, anvendelse af implementerings- og kommunikationsplan, PDSA-afprøvninger og strukturerede implementeringsdrøftelser. Drøftelserne viste bl.a., at implementeringen af LA2-metoden indebærer en større kulturforandring, hvor nye arbejdsgange, strukturer og fælles forståelse skal etableres, så metoden integreres naturligt i hverdagen. Medarbejderne oplever ikke redskaberne som svære at bruge, men udfordringen ligger i at gøre dem levende i praksis. Set i et teoretisk perspektiv (Schein, 2010; Argyris & Schön, 1978) kræver en sådan forandring tid, ledelsesmæssig opbakning og fælles læring, før nye værdier og arbejdsformer bliver en del af kulturen. Samlet set har de iværksatte implementeringsgreb bidraget til at skabe struktur, retning og fælles læring i implementeringsprocessen, men erfaringerne viser, at effekten afhænger af kontinuerlig ledelsesmæssig opmærksomhed, tydelig koordinering og systematisk opfølgning.

Trivselsplanen er blevet det bedst forankrede LA2 redskab og fungerer i dag som et centralt værktøj i arbejdet med de unge. Den har understøttet hurtigere relationsdannelse, større forudsigelighed og en mere ensartet faglig tilgang blandt medarbejderne. Dog er Trivselsplanen endnu ikke er fuldt udbredt blandt alle medarbejdere, og der er ligeledes tegn på at den ikke i tilstrækkelig grad opdateres i løbet af de unges anbringelse. Arbejdet med trygheds- og læringsplanerne er endnu ikke fuldt implementeret, blandt andet på grund af organisatoriske udfordringer, manglende tid til øve sig og behov for yderligere ledelsesmæssig støtte.

PDSA-afprøvningserne har vist sig at være et meningsfuldt redskab til at skabe fremdrift, læring og refleksion, men har også krævet planlægning og kontinuitet for at fungere i praksis. Implementeringsteamet har bidraget til koordinering og videndeling, men mødernes udbytte har været afhængigt af en tydelig dagsorden og en fastlagt regelmæssig mødestruktur. Erfaringerne peger på, at større lokale arbejdsgrupper kan styrke forankringen og ejerskabet i det daglige implementeringsarbejde på den enkelte afdeling.

På organisatorisk niveau vurderes LA2 at have haft en positiv effekt på faglighed, samarbejde og refleksion. Metoden har skabt et fælles sprog og et mere nuanceret syn på de unges adfærd, hvor fokus er flyttet fra kontrol og reaktion til forståelse og støtte. Selvom kvantitative data endnu ikke viser et fald i magtanvendelser eller VTC-hændelser, fremgår der tydelige kvalitative forbedringer i praksis og kultur.

Igennem ungeinterview er det kommet frem, at de unge oplever tryghed og trivsel gennem stabilitet i relationer, meningsfulde aktiviteter og tydelige rammer. Samtidig udtrykker de ønske om større inddragelse i arbejdet med deres egne planer og mere uformelle samtaleformer.

Samlet viser erfaringerne, at implementering af LA2 har haft en kvalitativ gavnlig effekt på særligt medarbejdere. Det er svært at udtale virkning i forhold til de unge pga. mangelfuld data. For at sikre en varig forankring anbefales fortsat ledelsesmæssig opbakning, praksisnær støtte, kompetenceudvikling og systematisk brug af alle tre plan-niveauer, så LA2 i højere grad bliver en integreret del af hverdagspraksis.

6.1 Konklusion

Konklusionen vil samle op på evalueringens spørgsmål:

Hvordan kan afdelingerne MultifunC og Toppen understøttes i implementeringen af LA2?

Herunder:

- Hvilke implementeringsaktiviteter opleves gavnlige for processen?
- Hvordan omsættes medarbejdernes opnåede viden om LA2, herunder LA2-værktøjer til individuelle tilpassede indsatser over for de unge?
- Endelig hvilke virkninger har implementeringen af LA2 hos de unge, medarbejderne og på det organisatoriske niveau ved de to pilotafdelinger - MultifunC og Toppen?

Hvilke implementeringsaktiviteter opleves gavnlige?

I forhold til hvordan pilotafdelingerne MultifunC og Toppen understøttes i implementeringen af LA2-metoden, viser evalueringen, at en systematisk og forskningsinformeret tilgang med tydelige implementeringsgreb understøtter fremdrift, struktur og læring i processen. De mest virkningsfulde implementeringsaktiviteter har været etablering af implementeringsteam, anvendelsen af implementeringsplaner, gennemførelse af PDSA-afprøvninger og faciliterede implementeringsdrøftelser. Disse aktiviteter har fremmet fælles retning, refleksion og videndeling samt bidraget til at skabe et fælles fagligt sprog og ejerskab blandt medarbejderne.

Erfaringerne viser dog, at implementeringen fortsat kræver vedvarende ledelsesmæssig opmærksomhed – både på afdelings- og områdeniveau – for at sikre fastholdelse, koordinering og opfølgning.

Hvordan omsættes medarbejdernes viden til praksis?

Medarbejderne har omsat og tilegnet sig øget viden om LA2's principper og værktøjer, særligt gennem arbejdet med Trivselsplanen. Trivselsplanen har understøttet hurtigere relationsdannelse med de unge, øget struktur i dialoger og styrket den fælles forståelse af trivsel og udfordringer. Erfaringerne viser dog, at fokus i implementeringsprocessen har været på at skabe organisatorisk struktur frem for direkte anvendelse i relationen mellem den enkelte medarbejder og ung. Der er etableret gode strukturer for arbejdet, men ikke alle medarbejdere er med, fx er det ikke alle, som anvender planerne. Det er derfor afgørende med fortsat ledelsesmæssig opmærksomhed og støtte samt fokus på at forankre metoden bredt blandt alle medarbejdere. En varig forankring forudsætter løbende træning, læring og fælles refleksion. Fremadrettet bør indsatsen derfor rettes mod at støtte, at alle medarbejderne kommer i gang med at bruge planerne mere aktivt og individuelt i arbejdet med de unge – fx gennem praksisnær sparring, fælles refleksion og teknisk støtte til brug af Sensum Bosted.

Hvilke virkninger har implementeringen af LA2 hos de unge, medarbejderne og organisatoriske niveau?

De kvantitative data viser endnu ikke reduktion i fx magtanvendelser eller VTC-hændelser, dog peger de kvalitative erfaringer på positive virkninger:

- For medarbejdere: Der er tegn på større faglig tryghed, systematik og kontinuitet i arbejdet samt en fælles forståelse af de unges adfærd som udtryk for behov frem for modstand.
- For organisationen: Der er tegn på en styrket lærings- og refleksionskultur med øget samarbejde på tværs af afdelinger, samt en mere ensartet og refleksiv tilgang, færre misforståelser og øget fokus på forebyggelse.

På baggrund af det begrænsede datagrundlag kan evalueringen ikke påvise konkrete positive **virkninger for de unge**, der entydigt kan tilskrives implementeringen af LA2-metoden. Dog udtrykker de unge, at de oplever trivsel og tryghed, når de har kendskab til rammerne og har positive relationer, men de udtrykker også et ønske om større inddragelse i arbejdet med egne planer.

Samlet set tyder det således på, at implementeringen af LA2-metoden har haft en positiv indflydelse på faglighed, samarbejde og relationsarbejde på begge afdelinger. På baggrund af erfaringerne fra evalueringen vurderes metoden til at have et betydeligt potentiale til yderligere at styrke trivsel, tryghed og læring – både for de unge og medarbejderne – når implementeringen forankres organisatorisk, ledelsesmæssigt og i den daglige praksis.

Fremadrettet bør der lægges vægt på:

- **Tydelig ledelsesopbakning og koordination på tværs af niveauer i DOK.**
- **Systematisk brug og opfølgning på alle tre plan-niveauer (trivsel, tryghed, læring).**
- **Udvidelse af forståelsen af Læringsplanen, så den kan bruges i flere typer situationer, hvor refleksion og læring kan styrke trivsel og forebygge udfordringer.**
- **Afsæt fast tid til praksistræning i anvendelsen af alle tre planer, så medarbejderne opnår fortrolighed og sikkerhed i brugen af dem.**
- **Øget praksisnær støtte, fælles refleksion og kollegial sparring.**
- **Aktiv inddragelse af de unge som medskabere i arbejdet med deres egne planer.**

7 Litteratur

- Argyris, C. & Schön, D. A. (1978). Organizational Learning: A Theory of Action Perspective. Addison-Wesley.
- Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A., 2012: The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process.
- Schein, E. H. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed.). John Wiley & Sons.
- Uhrskov, T.; et al. (2024). Introduktion. Metodehåndbog til LA2 og La2U.

Anvendte hjemmesider:

- MultifunC - Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge: [MultifunC - Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge](#)
- Grenen - Glesborg - Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge: [Grenen - Glesborg - Specialområde Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge](#)

8 Bilag

8.1 Bilag 1: Tabeller for resultatdata

TABEL MED RESULTATDATA FOR MULTIFUNC

Kvartal	Magtanvendelser	Personaleomsætning	Ulykker	VTC
Q1 2023	24	6,5%	4	21
Q2 2023	12	0%	1	16
Q3 2023	12	5,7%	0	21
Q4 2023	36	12,1%	1	10
Q1 2024	50	3,1%	9	76
Q2 2024	54	0%	1	39
Q3 2024	63	0%	1	39
Q4 2024	26	5,9%	0	7
Q1 2025	39	2,80%	0	26
Q2 2025	56	5,6%	3	33
Q3 2025	74	2,6%	1	17
Q4 2025	N/A	N/A	N/A	N/A

TABEL MED RESULTATDATA FOR TOPPEN

Kvartal	Magtanvendelser	Personaleomsætning	Ulykker	VTC
Q1 2023	9	5,9%	3	15
Q2 2023	6	0%	4	12
Q3 2023	1	13,3%	1	10
Q4 2023	15	0%	0	14
Q1 2024	2	0%	1	8
Q2 2024	5	5,6%	1	8
Q3 2024	2	0%	0	20
Q4 2024	4	11,1%	0	16
Q1 2025	6	0%	0	13
Q2 2025	16	0%	0	32
Q3 2025	1	0%	0	4
Q4 2025	N/A	N/A	N/A	N/A

8.2 Bilag 2: Justeret indsats teori

Indsats teori for LA2 hos Toppen og MultifunC

Formål: At møde den enkelte unge ud fra hendes eller hans indefra-perspektiv, og herved mindske den enkelte unges frustration og derigennem forebygge vold og trusler samt fremme trivsel.

Ressourcer	Aktiviteter	Kortsigtede resultater (6 – 12 mdr.)	Langsigtede res. (1 – 2 år)
<p>Medarbejdere med LA2 kompetencer.</p> <p>+ Erfarende ansatte og ledere fra DOK (trækker på kompetencer fra DOK: ART, misbrugsbehandling, terapi, familieteam, erfaring/viden om indsats vedr. uddannelse og job mv.)</p> <p>Fælles adgang til teknisk system (Hvordan og hvor skal de forskellige dokumenter gemmes og kobles det på noget i Sensum Bosted?)</p> <p>Intern 'undervisningsafdeling', der kan stå for genopfriskningskurser, kurser, stopopdage mm.</p> <p>En organisation der er vant til at arbejde</p>	<p>Arbejde med forebyggelse/udredning - trivselsplan:</p> <p>-->Toppen trivselsplan:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Udarbejdes ved indslusning samt til ungesamtaler, som afholdes hver 14. dag. Trivselsplan skal bringes i spil og udarbejdes sammen med den unge. ▪ Trivselssamtale kan bruges som opmuntring/erstatning – Hvis den unge engagerer sig i trivselssamtale, kan det give adgang til eftermiddagsaktivitet. ▪ Fremadrettet fokus på at afdække de unges drømme, hvad de trives med, ressourcer og barrierer + væk fra perspektivet om "at det er den unges skyld" <p>--> MultifunC trivselsplan</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ansvar for at dagsordenssætte (Afdelingsleder og psykologer hvis mødeledelse) ▪ Forventningsafstemme i forhold til Trivselsplan: <ul style="list-style-type: none"> ○ Hvornår skal den udfyldes? ○ Hvem har ansvar? ○ Hvor skal den ligge? ○ Hvordan taler vi om den til møderne? 	<p>De unge:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Øget trivsel ▪ Positiv ændring i adfærd ▪ Øget læring (Gi' kontrol tilbage) <p>Styrkelse af faglig kultur (forslået indikator: Mindre forråelse og mere forståelse for de unge, Medarbejdere mere nysgerrige på de unge):</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Øget fokus på forebyggelse ▪ Ændret retorik indefra- og udefra-perspektiv ▪ Øget brug af LA2 værktøjer 	<p>De unge: (forslåede indikatorer: Gentagelse af trivselsplan + tjek planer, evt. "ordet er dit")</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Positiv ændring i de unges selvoplevelse ▪ Styrket i at træffe kvalificerede beslutninger i eget liv (empowerment). <p>Reducere antal:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kritiske episoder om vold og trusler og chikane (VTC) ▪ Magtanvendelser ▪ Ulykker ▪ medarbejder "gennemstrømning"

metodeorienteret/
behandlingsorienteret i
koncepter; MOVE, ART
osv.

Fysiske rammer:
Fælleskøkken,
opholdsrum, møderum
hvor der kan afholdes
samtaler + De unges
egne værelser el.
lejligheder.

Biler til køreture til
rådighed – evt.
mulighedsrum for snak
med de unge?

- Ledelsesunderstøttelse: Vil min leder holde mig oppe på det?
- Løbende skemalagte samtaler med den unge hver uge + Behandlingsmødet, som ligger hver man. og tirsdag, hvor de unge deltager de sidste 15 af samtalen.

Arbejde med håndtering - Tryghedsplan (Håndtering):

- Bruges fx ved rømning eller hvis fravalg af skole eller anden aktivitet (fokus på hvordan håndtere det fremadrettet og lære af det, som er sket)

Arbejde med læring/refleksion – Læringsplan

- Efter udfordrende adfærd/efter voldsom episode, kan til dels erstatte gennemgang af magtanvendelse
- Efter rømning (nysgerrige spg. til tiden op til; hvad skete der + strategi for at undgå det fremadrettet)

Videndeling mellem medarbejdere

- Arbejde med medarbejders udefra-perspektiv
- Faste punkter på A-møder:
 - Fokus på stjernestunder
 - Opsamling på prøvehandling "hvad har vi øvet os på siden sidst?" + opsamling på hvad vi har lært af det.
- Gennemgang af magtanvendelser på pædagogisk teammøde sammen med socialrådgiver. Sammenholde med LA2 planer og se på, om der er noget, man kan lære af.
- Videndeling om unge i forhold til kritiske episoder
 - MultifunC: Pædagogisk teammøde opfølgning på Læringsplaner.

- Øget læring på arbejdsplads

Øget positiv stemning i hverdagslivet på afdelingen (forslået indikator: Tjek ind vedrørende trivsel blandt medarbejderne)

Øge trivsel og tryghed på arbejdsplads

Toppen:

- Benytte den eksisterende mødestruktur: A-møder (LA2 som et fast punkt), Overlap (udarbejde dagsorden ud fra et indefra- og fagprofessionelt perspektiv)

Støttefunktioner i forhold til brug af metoden LA2 i praksis:

- Opfølgning hos hinanden
- Støttepersoner og Supervision fra psykologer

Ungeinddragelse / de unges feedback – I hvilke aktiviteter Hvordan kan det lykkes?**Brobygning** mellem afdelingerne**De unge i forhold til brobygning:**

- Større indsigt og kendskab til egne strategier
- Større tryghed ved flytning

Personale i forhold til brobygning

- Større tryghed ved at modtage nye unge
- Større forståelse og kendskab til de nye unge

De unge

- Har fremtidige strategier til at stå på egne ben (i deres hverdagsliv)

Faglige antagelser

Der er en forventning om at et systematisk og struktureret arbejde med de unges indefra-perspektiv vil nedbringe konflikter, magtanvendelser og chikane (vtc).

Gennem strukturerede samtaler om den unges indefra-perspektiv, får den unge mulighed for dels lære eget og give bud på håndtering (forebyggelse).

Gennem omhyggelig forebyggelse, rolig håndtering og nysgerrig læring af kritiske episoder, er der mulighed for bedre trivsel og udvikling for unge og personale.

Risici/ Barrierer

LA2-metoden kan i yderste konsekvens udfordre den enkeltes selvforståelse ift. faglighed.

Nogen medarbejdere kan være "foran" andre i forhold til LA2 kompetencer, hvilket kan give modstand hos andre, som måske ikke har fået undervisning endnu.

Opstart af implementering kræver tid.

Tid til oplæring/introduktion – midler/ressourcer?

Toppen: Mangel på ressourcer i forhold til normering.

Mødestruktur ved den enkelte afdeling.

Huske at vedligeholde de tre planer – også i rolige perioder.

