

Bedre Liv i Botilbud

Erfaringer fra recovery-orienterede udviklingsforløb i socialpsykiatriske botilbud

DE[®]
FACT
UM

Bedre Liv i Botilbud

Erfaringer fra recovery-orienterede udviklingsforløb i socialpsykiatriske botilbud

©DEFACTUM, Region Midtjylland, april 2026

Udgivet af: DEFACTUM®, april 2026

Rapporten er udarbejdet af:

Marianne Sigaard Balleby, specialkonsulent (projektleder)

Malene Vinther Christensen, konsulent

Kirsten Overgaard, chefkonsulent

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse.

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:

DEFACTUM

Olof Palmes Alle 15

8200 Aarhus N

E-mail: defactum@rm.dk

Rapporten kan downloades fra defactum.dk og vpt.dk

Forord

DEFACTUM formidler i denne rapport projekt Bedre Liv i Botilbuds tilgang og metoder og videregiver deltagernes evaluering og læring af at have været med og gennemføre recovery-orienterede prøvehandling i hverdagen over en periode på godt halvandet år i 2024-2025. I rapportens sidste del samler vi op på de tværgående resultater og erfaringer. Vi ønsker med denne rapport at præsentere de lokale initiativer og ændrede hverdagspraksisser, så de opnåede erfaringer kan inspirere andre socialpsykiatriske botilbud til at arbejde med recovery-orienterede prøvehandling i hverdagen.

Vi vil I DEFACTUM gerne benytte lejligheden til først og fremmest at takke de fem botilbuds implementeringsgrupper for samarbejdet. Tak for jeres mod, imødekommenhed og ærlighed, også når det har været uklart og svært. Det har været en gave at møde jer.

Vi takker Fremfærd Særlige behov for at få lov at udforme og gennemføre et virkelighedsnært projekt på baggrund af et relevant opdrag. Tak til styregruppen for en stærk balance mellem faglige input, styring og tillid.

En tak til aktionsforsker Marie Østergaard Møller for at ville være med og tilbyde forskningsbaserede indspark og sidenhen levere forskningsresultater om botilbuddene. Også en stor tak til ekspertfølgegruppens fem medlemmer, som fleksibelt har stillet op og budt ind med vigtig sparring om recovery-orientering.

VPT - Viden på Tværs har udarbejdet artikler o.a. formidling om projektets baggrund, aktiviteter og deltagernes erfaringer, se <https://vpt.dk/projekt/bedre-liv-i-botilbud>.

Indholdsfortegnelse

| | |
|---|-----------|
| Om projektet..... | 5 |
| Projektets baggrund og tilgang | 5 |
| Projektets organisering og deltagere | 6 |
| Projektets forløb – sådan har vi arbejdet..... | 7 |
| Metoder og redskaber i udviklingsforløbene..... | 9 |
| Deltagerevaluering..... | 14 |
| Botilbudsfortællinger | 16 |
| Korsagergården | 16 |
| Toftehøj..... | 19 |
| Kildegade..... | 22 |
| Frederiksborgvej 2 | 25 |
| Svanen..... | 27 |
| Læring på tværs | 30 |
| Beboernes indlysende rolle i recovery-orienteret udviklingsarbejde | 30 |
| Et projekt med åbne rammer og indhold er givende og svært..... | 31 |
| ‘Keep it simple’, selv om det handler om store ting | 31 |
| Refleksiv praksis gennem dialog og fælles læring..... | 32 |
| Ledelsens rolle i recovery-orienteret udviklingsarbejde i botilbud | 32 |
| Afsluttende perspektivering | 33 |
| Ekspertfølgegruppens refleksioner | 34 |
| Anja Kammacher: Prøvehandlinger som motor for recovery og modet til at gøre noget andet ... | 34 |
| Preben Bøgelund: Ledelsesmæssig refleksion | 36 |
| Pernille Mørch Jensen: Vi er sammen i det her..... | 37 |
| Gry Trust Mertz: Beboerperspektivet i centrum for forandring | 39 |
| Trine Uhrskov: Fra refleksion om borgeren til refleksion med borgeren | 40 |
| Bilag 1: Aktionsforskningens perspektiv | |
| Bilag 2: Deltagerevaluering | |

Om projektet

Projektets baggrund og tilgang

Fremfærd Særlige behov bad i 2024 DEFACTUM varetage projektledelsen af et projekt med udviklingsforløb i fem socialpsykiatriske botilbud. Projektet skulle adressere konkrete hverdagsudfordringer og danne afsæt for systematisk reflektiv praksis for at fremme beboernes livskvalitet og medarbejdernes tilfredshed. Projektet skulle desuden bygge ovenpå Social- og Boligstyrelsens koncept for recovery-orienteret rehabilitering.¹

Projektets recovery-orienterede tilgang

En styrket recovery-orientering udgør et paradigmeskifte, der introducerer håb og åbenhed for, hvad der giver mening for det enkelte menneske. Det indebærer gevinster for de mennesker, det handler om, og for samfundet som sådan. Den nationale 10-årsplan for psykiatrien og mental sundhed² omfatter en national udbredelse og implementering af recovery-orienteret rehabilitering, eller "Borgeren ved roret", som Social- og Boligstyrelsen også kalder tilgangen.

Social- og Boligstyrelsens koncept for recovery-orienteret rehabilitering består af disse otte principper:

1. Tag udgangspunkt i borgernes håb, ønsker og drømme
2. Fokusér på borgernes ressourcer
3. Inddrag borgernes netværk og de almene fællesskaber
4. Mød borgerne med åbenhed, tillid og respekt
5. Hjælp borgerne så tidligt som muligt
6. Arbejd koordineret med borgernes samlede livssituation
7. Følg op, så indsatsen altid er den rette
8. Brug viden og metoder, der virker

De otte principper har blandt andet afsæt i CHIME, som henviser til fem elementer, som i forskningsammenhæng er udpeget som afgørende for recovery: Samhørighed (Connectedness), Håb (Hope), Identitet (Identity), Mening (Meaning) og Handlekraft (Empowerment).³

I DEFACTUM ved vi, at det er mennesker, der skaber forbedringer i fællesskab. Vi har set det som vores vigtigste opgave at facilitere udviklingsforløb på de deltagende botilbud, hvor borgere, medarbejdere og ledere i fællesskab identificerer, afprøver og lærer af recovery-orienterede initiativer. Nedenfor beskriver vi projektets organisering og deltagere, hvorefter vi uddyber projektets faser og de anvendte redskaber og metoder.

¹ Læs mere på projekthjemmesiden på VPT - Viden På Tværs: <https://vpt.dk/borgere-med-saerlige-behov/recovery-orienteret-rehabilitering-hvad-gaar-det-ud-paa> og på Social- og Boligstyrelsens vidensplatform social.dk: <https://social.dk/voksne/psykiske-vanskeligheder/viden-og-temaer/recovery-orienteret-rehabilitering>.

² Kvalitetsløft i socialpsykiatrien, indsats 2.6 i Aftale om en 10-årsplan for psykiatrien og mental sundhed, Sundhedsministeriet, 2022.

³ Conceptual framework for personal recovery in mental health: Systematic review and narrative synthesis, Leamy, M., Bird, V., Le Boutillier, C., Williams, J., & Slade, M., 2011, British Journal of Psychiatry, Vol. 199 (6): 445-452.

Projektets organisering og deltagere

KL, FOA og Socialpædagogerne har i fællesskab styret projektet og DEFACTUM har som nævnt varetaget projektledelsen, herunder rekruttering af botilbud, botilbudsbesøg, videomøder, læringstræf samt denne opsamling af erfaringer og læring i projektet.

Botilbuddene i projektet

Som første trin i projektet indgik DEFACTUM aftaler med fem botilbud⁴ til mennesker med sindslidelse og komplekse sociale vilkår, se Boks 1.

Boks 1: Deltagende botilbud

DEFACTUM indgik i sommeren 2024 aftale med følgende botilbud og kommuner om at deltage i projektet:

Toftehøj, Jammerbugt kommune

Svanen, Haderslev Kommune

Korsagergården, Aarhus Kommune

Kildegade, Horsens Kommune

Frederiksborgvej 2, Allerød Kommune

Opdraget til botilbuddene var, at de skulle nedsætte en implementeringsgruppe med deltagelse af borgere, medarbejdere og ledelse, og at botilbuddet og implementeringsgruppen skulle definere, hvad der var betydningsfuldt at arbejde med. I tråd med projektets recovery-orientering var oplægget fra DEFACTUM, at beboernes perspektiv og ønsker til livet i botilbuddet skulle have en tydelig plads i botilbuddets valg af prøvehandlinger i forløbet.⁵

Implementeringsgrupperne har sammen med DEFACTUM beskrevet deres prøvehandlinger og læringen af projektet. Beskrivelserne kan ses i afsnittet Botilbudsfortællinger.

Aktionsforsker

Aktionsforsker Marie Østergaard Møller har løst den tilknyttede forskningsopgave, se Boks 2.

Boks 2: Aktionsforsker

Fremfærd Særlige behov udbød i 2024 en forskningsopgave om projektet. Denne har været løst af Marie Østergaard Møller, som er aktionsforsker ved analyse- og rådgivningsvirksomheden Propublic og lektor på Institut for politik og samfund, Aalborg Universitet. Aktionsforskeren besøgte indledningsvist de fem botilbud sammen med DEFACTUM og har efterfølgende selvstændigt besøgt hvert botilbud tre gange.

Prøvehandlingerne ses i forskningen inde fra botilbuddene og som en del af deres hverdag. Aktionsforskningen blev gennemført gennem fire hovedaktiviteter: 1) Baggrundsanalyse af de fem botilbuds styrings-, ledelses-, og organiseringskontekst, 2) botilbudsbesøg 3) dataindsamling og 4) formidling af dataanalyse i videnskabelig artikel.

Aktionsforskningens hovedresultater formidles i første omgang i konferencepapiret "Enacted and Experienced Responsiveness: Professionalism in Recovery-Oriented Social Psychiatry" på en international konference⁶ med henblik på efterfølgende videnskabelig publikation.

⁴ Herunder også et opgangsbofællesskab.

⁵ Jf. DEFACTUMs notat til botilbud i rekrutteringsprocessen: "Bedre Liv i Botilbud - Udviklingsforløb i botilbud til mennesker med sindslidelse og komplekse sociale vilkår. Introduktion til projektet og jeres rolle. 21. juni 2024".

⁶ ENPA, se: <https://www.enpaeurope.com/enpa-inaugural-conference-2026>.

Aktionsforskeren har til denne rapport bidraget med notatet Aktionsforskningens perspektiv på kommunale, organisatoriske og hverdagslige rammer, som kan ses i Bilag 1.

Ekspertfølgegruppe

DEFACTUM nedsatte ved projektets start en ekspertfølgegruppe bestående af personer med stor viden og erfaringsekspertise om socialpsykiatri, recovery og det at leve med psykiske udfordringer, se Boks 3.

Boks 3: Ekspertfølgegruppe

Fem nedenstående personer har indgået i en ekspertfølgegruppe, som har ydet vejledning og sparring på videomøder med DEFACTUM og aktionsforskeren. Eksperterne har også på skift deltaget i projektets læringstræf sammen med deltagerne fra botilbuddene.

- Anja Kammacher, lektor og specialkonsulent, Sektion for Kompetenceudvikling, CHRU, Region Hovedstaden
- Preben Bøgelund, centerchef, Center for Botilbud, Aarhus Kommune
- Pernille Mørch Jensen, tidl. udviklingskoordinator, Bo- og rehabiliteringstilbuddet Orion, Region Hovedstaden
- Gry Trust Mertz, erfaringskonsulent, Aarhus
- Trine Uhrskov, autoriseret psykolog, partner i Sopra Konsulenterne ApS

Deltagerne i ekspertfølgegruppe har hver især bidraget til rapporten med refleksioner på baggrund af projektet. Disse kan ses i kapitlet Ekspertfølgegruppens refleksioner.

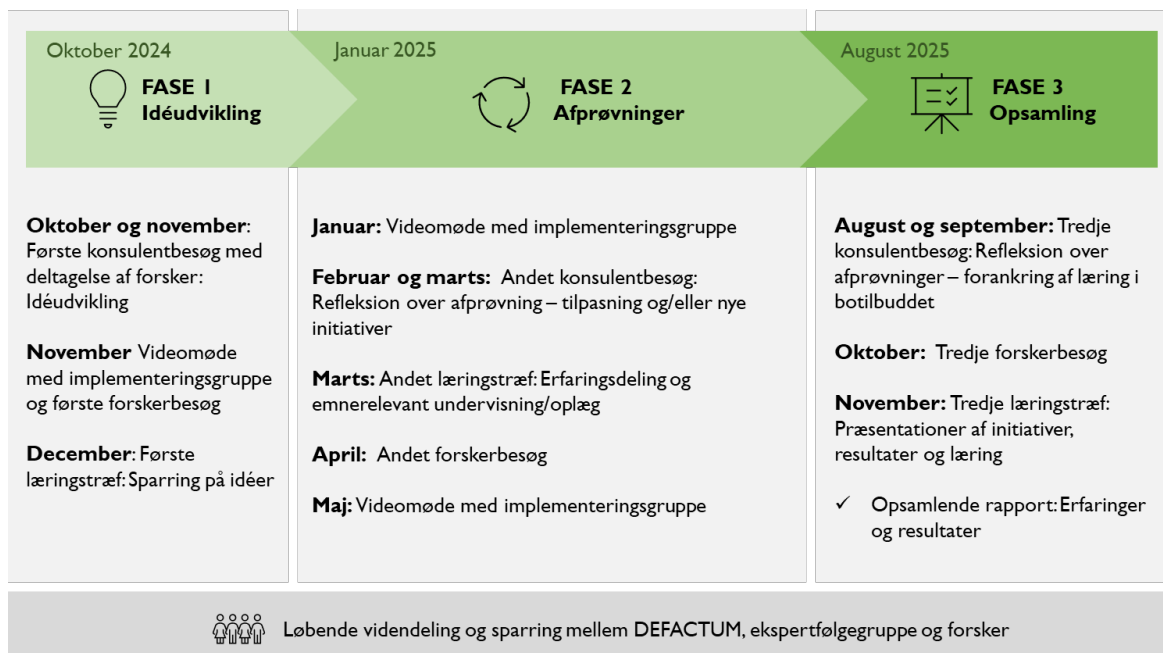
Projektets forløb – sådan har vi arbejdet

Recovery-orienterede forandringer i botilbuddenes hverdag er søgt opnået gennem prøvehandlinger som tilgang til en styrket reflektiv praksis. DEFACTUM har ydet processtøtte til idéudvikling, konkretisering, tilpasning og evaluering af prøvehandlinger og afprøvninger ved en række konsulentbesøg og ved at tilbyde konkrete værktøjer og metodevejledning.

Tre faser med idéudvikling, afprøvning og opsamling

Projektet har været opdelt i tre faser, som tilsammen beskriver en bevægelse fra idéudvikling, afprøvning og til sidst opsamling, læring og forankring, se nedenstående figur.

Figur 1: Projektets faser



I det følgende beskriver vi for hver fase, hvordan vi i DEFACTUM har grebet opgaven an med at facilitere udviklingsforløbene, og hvordan vi og aktionsforskeren har samarbejdet med implementeringsgrupperne og botilbuddene.

Idéudviklingsfasen

I fase 1 (idéudvikling) skulle det lokale afsæt i hvert botilbud skabes, så udviklingsforløbet blev recovery-orienteret og reelt forankret i beboernes perspektiver. Det første konsulentbesøg blev planlagt på et videomøde, hvor så mange som muligt fra implementeringsgruppen var med, herunder også beboere.

Det første konsulentbesøg foregik over to dage. På den første dag genererede botilbuddet ideer til forbedringer gennem en brugerdialog således, at udviklingsforløbet kunne tage afsæt i, hvad borgerne oplevede som vigtigt for deres hverdag. På baggrund af brugerdialogen blev der udviklet ideer, som implementeringsgruppen på andendagen skulle prioritere og arbejde videre med i form af prøvehandling. Første botilbudsbesøg fokuserede dermed på at understøtte implementeringsgruppen i at udvikle ideer og vælge, hvilke hverdagsudfordringer og initiativer der skulle arbejdes med.

I denne fase blev aktionsforskningens baggrundsanalyse planlagt og gennemført som den første aktionsforskningsaktivitet som grundlag for at forstå de vilkår og betingelser, som de fem botilbud udfører socialpsykiatri under. Aktionsforskeren deltog i en af DEFACTUMs botilbudsbesøgsdage. På det første besøg blev der lavet aftaler med lederne om fremtidige aktionsforskningsbesøg, ligesom aktionsforskeren observerede konsulenternes udviklingsarbejde for at forstå projektindsatsen i Bedre Liv i Botilbud. På aktionsforskerens efterfølgende besøg var formålet at tale med beboerne om livet på botilbuddet.

I den første fase gennemførtes også det første læringstræf, hvor implementeringsgrupperne blev samlet på et konferencested midt i landet med henblik på feedback, inspiration og udvikling af et fælles sprog om udviklingsarbejdet. Chefkonsulent Pauline Lunding fra Social- og Boligstyrelsen holdt et oplæg, "Hvad er recovery-orienteret rehabilitering? Borgeren ved roret", og faciliterede drøftelser om blandt andet CHIME-faktorerne.

Afprøvningsfasen

I fase 2 (afprøvninger) skulle ideerne omsættes til konkrete forandringer i hverdagen gennem prøvehandlinger, som implementeringsgrupperne har afprøvet, evalueret og justeret. På to videomøder og et konsulentbesøg i fasen har DEFACTUM især understøttet læringsdelen i prøvehandlingerne ved at hjælpe implementeringsgrupperne med at undersøge, hvad der er sket i afprøvningen, hvad data og erfaringer peger på, og hvad næste skridt kunne være – om tiltaget skulle tilpasses og afprøves igen, afsluttes eller udbredes.

Aktionsforskerens selvstændige botilbudsbesøg i denne fase havde fokus på ledelse og faglig praksis i botilbuddet.

Projektets andet læringstræf havde fokus på at give deltagerne mulighed for at dele foreløbige erfaringer, blandt andet i særskilte grupper af beboere, medarbejdere og ledere, og få kvalificeret feedback og faglig inspiration. Anja Kammacher stod for at sætte gang i refleksioner med oplægget, "Et recovery-orienteret mindset. Hvad skal vi øve os på?".⁷

Opsamlingsfasen

I fase 3 (opsamling) er der samlet op på, hvad botilbuddene har lært, og hvordan både konkrete tiltag og nye arbejdsformer kan fastholdes efter projektets afslutning. Det tredje konsulentbesøg havde både fokus på status på afprøvningsgrupperne og på forankring af tiltag og arbejdsformer.

På aktionsforskerens besøg i denne fase var fokus igen på beboernes oplevelse og erfaringer med livet i botilbuddet, samt på at forstå beboernes egne forklaringer på, hvorfor de eventuelt havde oplevet ændringer i deres trivsel i løbet af det år, der var gået mellem den første og den anden samtale med aktionsforskeren. I løbet af aktionsforskerens botilbudsbesøg blev der interviewet ledere, medarbejdere og beboere sideløbende med indsamling af spørgeskemasvar omkring medarbejdernes trivsel, responsivitet og faglige praksis.

På det afsluttende læringstræf i tredje fase præsenterede deltagerne deres resultater, delte deres læring og sparrede med hinanden og eksperterne. En facilitering af dialogiske processer ved Trine Uhrskov havde med brug af billeder og bevidning fokus på at kigge tilbage på, hvad implementeringsgrupperne havde lært af prøvehandlingerne og hvad der peger fremad. Den sidste del af projektperioden har samtidig haft fokus på rapportering og formidling, hvor DEFACTUM har indsamlet implementeringsgruppernes erfaringer.

Metoder og redskaber i udviklingsforløbene

I det følgende beskrives nogle af de metoder og redskaber, som DEFACTUM har foreslået deltagerne i projektet, hvoraf Social- og Boligstyrelsens prøvehandlingsredskaber har udgjort vigtige elementer, herunder evalueringsvinduet og implementeringsgrupper, som beskrives nedenfor. I vores støtte til og tilgang til implementeringsgrupperne har vi i DEFACTUM også trukket på vores erfaringer med facilitering af praktikers videnskabelse i netværk⁸ og forbedringsarbejde gennem prøvehandlinger og PDSA-test (Plan-Do-Study-Act).⁹

⁷ I en artikel af Viden På Tværs uddybes Anja Kammachers budskab til deltagerne på projektets andet læringstræf: [Recovery: Hvad siger de mon om vores faglighed om 100 år? | VPT](#).

⁸ Se fx DEFACTUMs nationale netværk om ældre med autisme: <https://www.defactum.dk/projekter/showProject?projectId=1353&pageId=1338347> og netværket om sammenhæng i indsatsen for sindslidende: <https://www.defactum.dk/projekter/showPublication?publicationId=97&pageId=1338347>.

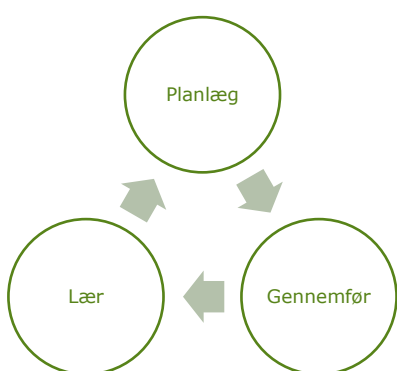
⁹ DEFACTUMs erfaringer med forbedringsarbejde beskrives blandt andet her: [Forbedring og transformation - DEFACTUM - Social, sundhed og arbejdsmarked](#).

Implementeringsgrupperne har desuden arbejdet med andre former for redskaber til projektaftaler og evalueringer, som de selv har udviklet eller haft i forvejen.

Recovery-orienterede prøvehandlinger

DEFACTUM har med afsæt i Social- og Boligstyrelsen tilgang til recovery-orienteret rehabilitering uddybet grundlaget for en prøvehandling på besøgene i botilbuddene.¹⁰ Implementeringsgrupperne fik således på forskellige måder præsenteret figuren med prøvehandlingsprocessen, fx på flip-over og i print, se Figur 2. I Boks 4 ses facilitatorernes budskab til implementeringsgrupperne på botilbudsbesøgene ved projektstart.

Figur 2: Prøvehandlingsprocessen



Boks 4: DEFACTUMs beskrivelse af en prøvehandling til implementeringsgrupperne

Grundlaget for en prøvehandling

"Det er en metode til løbende læring og tilpasning af udviklingsaktiviteter.

Vi kan tænke os til meget, men vi ved først, om en ny idé virker, når vi har prøvet den af.

Prøve noget i det små, før vi starter noget stort:

- Planlæg: I planlægningsfasen, skal I gøre det helt klart, hvad formålet med prøvehandlingen er, så vi senere kan evaluere på den. I skal også forberede helt konkret, hvem der gør hvad og hvornår.
- Gennemfør: I den næste fase skal I, i implementeringsgruppen, gennemføre den prøvehandling, I har planlagt.
- Lær: Når I har prøvet noget af, så skal I samle op på jeres erfaringer: Fungerer det? Opnåede vi det, vi gerne ville? Er vi på rette vej?

Projektet her guider jer igennem processen."

Implementeringsgruppe

En helt central del af udviklingsforløbene har været, at beboerne har indgået som partnere i udviklingsforløbene og været med i udviklingsarbejdets "maskinrum" sammen med ledelse og medarbejdere. Ved projektstart var opfordringen til botilbuddet, at der blev sammensat en lokal implementeringsgruppe bestående af medarbejdere, beboere og ledelse efter inspiration fra Social- og Boligstyrelsen.¹¹ Implementeringsgrupperne har været forholdsvis stabile i de fem botilbud, men varierende i størrelse, hvor den største har bestået af syv medlemmer og den mindste i sidste halvdel af projektet kun har bestået af to personer, en medarbejder og en beboer. DEFACTUM har på besøg i botilbuddene og på videomøder støttet implementeringsgrupperne i afprøvningerne ved at tilbyde konkrete værktøjer, metodevejledning og sparring.

¹⁰ Prøvehandlinger som metode til at udvikle praksis, Socialstyrelsen, 2023: <https://sbst.dk/Media/638101987925127958/Redskab%20Pr%C3%B8vehandlinger%20og%20Evalueringsvinduet.pdf>.

¹¹ Implementeringsgruppen - et redskab til forandring, Socialstyrelsen, 2023: <https://social.dk/Media/638101987841547952/Redskab%20Implementeringsgruppe.pdf>.

Indledende brugerdialog og idéudvikling

På første konsulentbesøg tilbød DEFACTUM at facilitere en samtale i botilbuddet inspireret af brugerdialogmetoden¹². Udviklingsforløbet startede således op med en dialog i botilbuddet mellem ledelse, medarbejdere og beboere med henblik på sammen finde frem til og beslutte, hvilken eller hvilke nye forandringer i hverdagen, de ville prøve af i projektet. Jo flere der deltog, jo bedre, og DEFACTUM foreslog op til seks beboere og seks medarbejdere og ledere som deltagere.

Samtalen bestod af flere trin. Konsulenten fra DEFACTUM talte først med beboerne om deres mening om botilbuddet, udfordringer i hverdagen, og hvordan botilbuddet bliver et sted, der er godt at bo og få det bedre. Der blev givet plads til tanker om praktiske ting såvel som ønsker og drømme for et godt liv. Herefter inviteredes medarbejdere og ledere til at dele deres refleksioner, om det, de havde hørt, beboerne fortælle, hvorpå beboerne uddybede deres perspektiver og mulige forslag til forbedringer i hverdagen. Det var således en styret samtale, hvor deltagerne talte på skift, så alle fik ro til at tale og til at lytte til hinanden. Der deltog fem til ti personer i samtalerne i botilbuddene.

Samtalen mundede ud i en fælles brainstorm, hvor deltagerne noterede ideer til forandringer på post-its og drøftede disse. En eller flere ideer blev herefter valgt ud som det, implementeringsgruppen skulle arbejde videre med og prøve af i praksis. Brugerdialogmetoden gav et indledende fælles afsæt for identifikation af problemstillinger eller temaer og konkrete ideer til prøvehandling med afsæt i beboernes oplevelser af hverdagen i botilbuddet.

Temaerne, som de fem botilbud valgte at arbejde med, kredsede om meningsfuldt indhold i hverdagen, noget at stå op til, meningsfulde samtaler og aktiviteter og støtte, der passer til ens person og interesser. Prøvehandlingerne ses beskrevet i afsnittet med botilbudsfortællinger.

Målhierarki

Implementeringsgruppen skulle på andendagen af første konsulentbesøg beskrive, hvilke konkrete aktiviteter de gerne ville arbejde med. Gruppen fik hjælp og tid til at konkretisere ideen til forandring, så de kunne gennemføre den i praksis. DEFACTUM foreslog implementeringsgrupperne at uddybe deres forandringsside i form af et målhierarki for at uddybe begrundelsen for forandringen og hvordan den skulle gennemføres. Målhierarki har inspiration fra flere steder¹³ og DEFACTUMs konsulenter har udarbejdet forskellige beskrivelser og guider til implementeringsgrupperne. I Boks 5 ses et eksempel på facilitatorernes forklaring af målhierarkiet til implementeringsgrupperne. Figur 3 viser en planche fra et konsulentbesøg, hvorpå er blevet noteret mål og konkrete tiltag på post-its.

¹² Se mere om DEFACTUMs erfaringer med brugerdialog-metoden: [Brugerdialog - DEFACTUM - Social, sundhed og arbejdsmarked](#).

¹³ Et eksempel på beskrivelse af målhierarki er denne artikel: <https://viden.via.dk/evu/maalhierarkiet-saadan-saetter-du-maal-op-for-dit-projekt>

Arbejdet med målhierarki

"Et målhierarki giver et godt overblik over jeres forandringsprojekt og sammenhængen mellem, hvad I skal lave og hvorfor.

Øverst har I nemlig jeres formål: Hvad er jeres vision? Hvad er den ønskede effekt/udbytte med projektet? Hvorfor vil I lave det her forandringsprojekt?

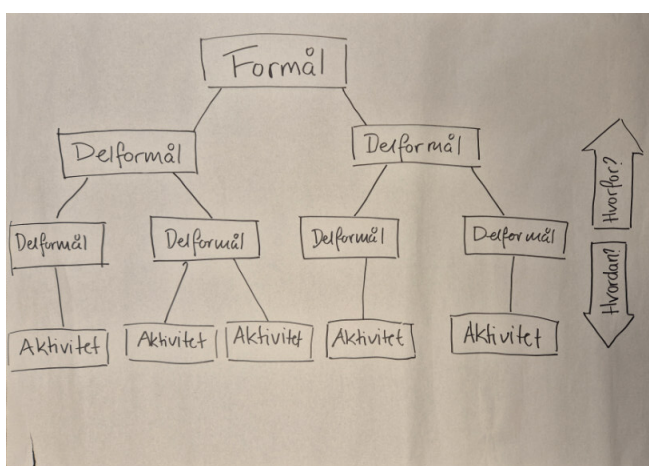
Under det er jeres delformål, som beskriver en forandring eller ændring af noget eksisterende.

Nederst står aktiviteter: hvad er det helt konkret, der skal gøres for at nå målene?

Implementeringsgruppen/erne arbejder med et målhierarki med små post-its på A3, mens konsulenterne lytter/stiller spørgsmål/hjælper på vej

Målhierarkiet er et levende dokument, det er ikke hugget i sten, hvad man skriver her, det kan sagtens ændre sig undervejs."

Figur 3: Målhierarki



I DEFACTUM valgte vi af forenklingssyn at foreslå implementeringsgrupperne målhierarkiet til beskrivelse af deres prøvehandling frem for eksempelvis driverdiagram¹⁴ eller indsats teori¹⁵. Det har varieret, hvordan implementeringsgrupperne har anvendt målhierarkiet.

Aftalepapir

Til støtte for implementeringsgruppernes planlægning blev de foreslået at notere deres aftaler i et såkaldt "aftalepapir", som ses nedenfor. Implementeringsgrupperne blev opfordret til at beskrive processen med prøvehandlingerne som en køreplan med, hvem gør hvad, hvornår. Hvis der var nogle ting, som skulle undersøges nærmere eller nogen, man skulle have fat i for at afklare noget, kunne dette skrives på som en opgave.

¹⁴ Driverdiagram ses for eksempel beskrevet i det alfabetisk opslag i DEFACTUMs metodekatalog for forbedringsarbejde: <https://www.defactum.dk/kvalitetsudvikling/forbedring-og-transformation/metodekatalog/>

¹⁵ DEFACTUMs arbejde med indsats teori, som også er kendt som bl.a. programteori og forandringsteori, kan ses i metodenotatet: [Hvad er indsats teori?](#) Morten Greve. DEFACTUM, 2021.

Figur 4: Aftalepapir

Aftalepapir

Navne på medlemmer af implementeringsgruppen:

Titel på jeres projekt:

| Opgaver: Hvad skal gøres? | Ansvarlig: Hvem skal gøre det? | Deadline: til hvornår? |
|---------------------------|--------------------------------|------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |
| | | |

Evalueringsvindue

Implementeringsgrupperne blev på andet botilbudsbesøg introduceret til evalueringsvinduet, som er et redskab i Social- og Boligstyrelsens arbejde med prøvehandlinger i omstillingen til recovery-orienteret rehabilitering.¹⁶ Implementeringsgruppen øvede sig i at gennemgå og drøfte deres foreløbige erfaringer. I Boks 6 ses DEFACTUMs vejledning til evalueringsvinduet, som kan ses i Figur 5.

Boks 6: DEFACTUMs beskrivelse af evalueringsvinduet til implementeringsgrupperne

Evalueringsvindue

“I læringsfasen samler I op på jeres erfaringer. Er vi på rette vej? Opnåede vi det, vi gerne ville?”

- Hvad gik godt?
- Hvorfor gik det godt?
- Hvad kunne gå bedre?
- Hvad vil vi gøre anderledes næste gang?

Alle deltagere udfylder et evalueringsvindue. Der kan skrives stikord, noter eller hele sætninger i evalueringsvinduet. Der kan også tegnes eller huskes. Det er ud fra jeres erfaringer med at gennemføre og afprøve de nye handlinger i prøvehandlingen - både selve processen (hvordan har vi arbejdet med det?) og indholdet (hvad er det for en ændring, vi søger at skabe?).

En for en fremlægger I jeres overvejelser - gerne med start hos beboerne.”

¹⁶ Socialstyrelsen (2023). Prøvehandlinger som metode til at udvikle praksis, <https://sbst.dk/Media/638101987925127958/Redskab%20Pr%C3%B8vehandlinger%20og%20Evalueringsvinduet.pdf>.

Figur 5: Evalueringsvinduet

Evaluering af: _____

| | |
|----------------------|------------------------------|
| Hvad gik godt? | Hvorfor gik det godt? |
| Evalueringsvindue | |
| Hvad kunne gå bedre? | Hvad vil vi gøre anderledes? |

Under DEFACTUMs konsulentbesøg blev evalueringsformen tilpasset, fx om flere afprøvninger skulle evalueres i én runde, eller deltagerne udfyldte flere evalueringsvinduer. Implementeringsgrupperne har anvendt evalueringsvinduet på mange forskellige måder, blandt andet sammen som gruppe eller til at indhente andre beboeres individuelle perspektiver på nye tiltag. Som det fremgår af tilbuddenes egne beskrivelser i afsnittet med botilbudsfortællinger, har andre evalueringsformater også været anvendt.

Deltagerevaluering

Deltagerne i implementeringsgrupperne har undervejs evalueret de tre læringstræf, konsulentbesøgene og udviklingsforløbet som helhed.¹⁷

Evaluering af læringstræffene

Deltagerne har gennemgående vurderet læringstræffenes indhold som spændende, relevant og understøttende for arbejdet med prøvehandling. Efter første læringstræf blev efterspurgt mere tid til sparring og dialog på tværs af botilbud. Dette blev søgt imødekommet på det andet læringstræf, hvor programmet var tilrettelagt med gruppedrøftelser på tværs af botilbud, i grupper af borgere, medarbejdere og ledere. Muligheden for at tale med deltagere fra andre botilbud vurderes ved andet læringstræf mere positivt end ved første læringstræf, om end en deltager fortsat peger på, at dialogen med andre kan gøres bedre. En kommenterer også på den begrænsede tid, men at en længere dag (fx til kl. 17) heller ikke ville være optimalt.

Indholdet på det tredje læringstræf vurderes ligeledes som spændende og relevant, men tilfredsheden er lavere i forhold til at få ny inspiration og brugbart input til prøvehandlingerne, hvilket kan hænge sammen med, at tredje læringstræf havde til formål at samle op på erfaringerne fra udviklingsforløbet, og hvad man tog med videre. Halvdelen vurderer desuden, at der i ringe eller meget ringe grad var mulighed for at tale sammen på tværs af botilbud. Gruppearbejdet foregik på det tredje læringstræf inden for det enkelte botilbud med fokus på læring og botilbuddets fremadrettede arbejde.

¹⁷ En mere uddybende præsentation af deltagerevalueringen kan ses i Bilag 2.

Evaluering af konsulentbesøg

DEFACTUMs besøg i botilbuddene vurderes generelt positivt med henvisning til, at der var mulighed for sparring, opfølgning, et udefrakommende blik og mulighed for støtte til at komme videre, når implementeringsgruppen var gået i stå. Et forbedringspunkt, som nævnes, er kommunikation med brug af færre akademiske ord, som retter sig mod alle deltagere.

På det første konsulentbesøg vurderes inddragelsen af beboernes perspektiv og, at alle havde mulighed for at sige deres mening, meget positivt. Konsulentbesøget gav ideer til initiativer samt klarhed over og mod på at arbejde med prøvehandlinger. I fritekstsvar beskriver flere besøget som en god ramme for opstart præget af nærvær, aktiv lytning og brainstorm. Et opmærksomhedspunkt var, at besøget i mindre grad gav klarhed over evalueringdelen af prøvehandlingerne. Dette var forbedret i evalueringen efter andet konsulentbesøg, som generelt også vurderes positivt, herunder, at der kom mere klarhed over evaluering af prøvehandlinger. Evalueringsvinduet blev her introduceret som redskab, og flere vurderer det som brugbart. Beboerperspektivet fremhæves igen som værdifuldt, herunder at deltagende beboere kunne føle sig set og hørt og få udbytte af dagen. Tilsvarende beskrives i deltagerevalueringen efter tredje konsulentbesøg, at konsulenterne var gode til at give sparring og "spille borgerne gode" i samtalerne.

Samlet udbytte og læring

Langt de fleste af respondenterne har svaret, at projektet har givet dem nye redskaber, som kan anvendes fremadrettet. I vurderingen af værktøjer og metoder vurderes redskaber og arbejdsformer generelt højt. Særligt brugerdialogen (ved første konsulentbesøg) og arbejdet med evalueringsvinduet vurderes højt. Målhierarki og organiseringen i implementeringsgruppen vurderes også positivt, men i lidt mindre grad. Aftalepapiret vurderes at have fungeret mindre godt.

Besvarelsene i forhold til, hvorvidt projektet har givet mulighed for at tage udgangspunkt i beboernes ønsker og perspektiver, er entydigt positive, da samtlige respondenter har svaret "helt enig" eller "delvist enig". Dette indikerer, at inddragelsen af beboerne har været et vellykket element i projektet. Knap tre fjerdedele svarer, at forløbet har bidraget til øget refleksion over, hvordan medarbejderne kan understøtte beboernes recovery.

Respondenterne vurderer også, at trivselen hos beboerne er blevet styrket gennem projektet, idet flertallet angiver at være delvist eller helt enige i udsagnet. I de åbne svar fremhæves beboernes deltagelse også som noget af det bedste ved forløbet; at det er deres projekt, og at man har kunnet se beboerne vokse gennem forløbet.

Deltagerevalueringen viser således et vellykket projekt, både med hensyn til at inddrage beboere på lige fod med medarbejdere og ledere, tage udgangspunkt i deres perspektiver og med hensyn til metoder og værktøjer, som kan anvendes fremadrettet. Projektet synes dog ikke at være lykkedes med at øge medarbejdernes trivsel. I forhold til det spørgsmål placerer knap halvdelen af respondenterne sig i den neutrale kategori, og knap 30 % er delvist uenige i, at projektet har bidraget til medarbejdernes trivsel.

I de afsluttende råd til både DEFACTUM og andre botilbud fremhæves åbenhed, inddragelse af alle og vigtigheden af at få forklaret hele botilbuddet, hvad projektet går ud på, og hvad der skal ske.

Samlet set peger deltagerne besvarelser på, at udviklingsforløbet er blevet oplevet som meningsfuldt, relevant og anvendeligt i praksis. Langt størstedelen af deltagerne har da også angivet, at de ville deltage i et lignende projekt en anden gang, hvis de fik muligheden.

Botilbudsfortællinger

De deltagende botilbud har bidraget til denne rapport ved at besvare nogle opsamlende spørgsmål om, hvad prøvehandlingerne har bestået af, hvordan der er arbejdet med dem samt nogle spørgsmål om læringen af deres udviklingsforløb. DEFACTUM har bearbejdet disse svar og botilbuddene har godkendt botilbudsfortællingerne. Oplysninger på kontaktpersoner og deltagere i implementeringsgrupperne fremgår i overensstemmelse med deltagernes egne ønsker.

Korsagergården

Korsagergården er et botilbud i Aarhus Kommune efter servicelovens § 108 (medarbejdere er tilgængelige kl. 8-22). Botilbuddet består af 14 rækkehuslejligheder. Beboerne er på tidspunktet for projektet i alderen 20'erne til i 70'erne.

Keramikkursus som lærende fællesskab: Kreativ fordybelse, beboerinddragelse og bro til civilsamfundet

Botilbuddet har arbejdet med et fælles mål om at give beboerne erfaringer med at deltage i noget, der minder om et almindeligt forløb for på den måde at skabe bro til civilsamfundet.

Kontaktperson og deltagere

Thor Lykke Virring, medarbejder, mthv@aarhus.dk

Katrine Lind Schønebæk, medarbejder, slika@aarhus.dk

Heidi Candsi Gøttler, leder, hcg@aarhus.dk

Charlotte Sommer, faglig koordinator, csom@aarhus.dk

Jette Hove, medarbejder, jhov@aarhus.dk

Hanne M. J, borger, medlem af implementeringsgruppen

Signe M., borger, medlem af implementeringsgruppen

Prøvehandlingen i korte træk

Keramikkurset blev udviklet ud fra et ønske om en aktivitet, der kunne samle beboere om noget kreativt og meningsfuldt. Det skulle være en aktivitet, der både kunne rumme fællesskab og fordybelse, og som samtidig var organiseret på en måde, der afspejlede et "rigtigt" kursusforløb. Derfor blev en ekstern underviser tilknyttet til selve kursusafholdelsen.

Keramikkurset og læringen heraf blev den mest centrale del af prøvehandlingerne og den del, der viste størst succes gennem projektets levetid.

Formål

Keramikkurset blev sat i gang med et mål om, at beboerne kunne udfolde sig kreativt og samtidig komme tættere på civilsamfundet ved at afsøge en aktivitet, der kunne fungere som bro til deltagelse uden for botilbuddet. Forhåbningen var, at prøvehandlingen kunne understøtte deltagernes recovery ved at give mulighed for fordybelse i en aktivitet sammen med en underviser, de ikke kendte i forvejen, og ved at afslutte forløbet med et konkret, færdigt produkt. Et vigtigt sigte var også, at nogle af deltagerne efterfølgende ville kunne starte på et lignende kursus i lokalsamfundet eller på en aftenskole – og det har vist sig at

kunne lykkes. Selve prøvehandlingen og arbejdet med den viste sig som værende meget understøttende for de to deltageres recovery og gav noget brugbart for dem begge.

Gennemførelse og arbejdet i implementeringsgruppen

Implementeringsgruppen oplevede arbejdet som både lærerigt og spændende, især fordi beboerne bar en stor interesse ind i projektet og i høj grad kom til orde med deres tanker om, hvad der skulle til for at kunne afprøve aktiviteter på en god måde. Der var tæt opfølgning, evaluering og opsamling i implementeringsgruppen efter afholdte aktiviteter. Arbejdet blev understøttet af sparring og viden fra DEFACTUM. Den høje grad af seriøsitet og beboerinvolvering gjorde forløbet meningsfuldt for både beboere og personale og gav større erfaring og selvsikkerhed i at prøve nye ting af – og i at få samlet systematisk op på den læring, der ligger i prøvehandlingerne.

Hvad har vi lært?

Projektet har skærpet fokus på at stoppe mere op og lytte – og på at få evalueret struktureret på de indsatser og tilbud, man forsøger at formidle. Undervejs blev botilbuddet optaget af begrebet "lærende fællesskaber", fordi man erfarede, at der kan opstå værdifuld viden og udvikling, når der bevidst lægges et læringsøjeblik ind i fælles aktiviteter, og når aktiviteterne tilrettelægges, så de kan understøtte beboernes recovery.

Hvad har været svært?

En udfordring i projektet var at opretholde rammerne omkring prøvehandlingen og at fastholde, hvor vigtige rammerne er for, at en aktivitet kan gennemføres og opleves tryk og meningsfuld for deltagerne.

Beboernes perspektiv

Begge beboere, som har været en meget aktiv del af projektet og implementeringsgruppen, beskriver deltagelsen som spændende, inspirerende og lærerig. Det havde særlig betydning at møde mennesker fra andre bosteder, som også har udfordringer i hverdagen. Det skabte mod til at prøve nye ting, nysgerrighed på, hvad andre er optaget af, og en større tro på sig selv. Beboerne beskriver også en større lyst til at mødes og tale med andre. Begge beboere er samtidig kede af, at projektet nærmer sig sin afslutning, men fremhæver, at det har været sjovt at være med hele vejen – især læringstræffene i Middelfart. De oplever, at de er blevet hørt og taget seriøst gennem hele forløbet.

Medarbejdernes perspektiv

For medarbejderne gav det særlig mening at arbejde mere struktureret omkring prøvehandlingen, og især at evaluere prøvehandlingen efterfølgende. Evalueringen af prøvehandlingen gav konkret læring, som kunne bruges til at tilrettelægge kommende indsatser bedre, og den øgede samtidig beboernes ejerskab, fordi beboerne både fik og tog mere ejerskab i selve prøvehandlingen.

Ledelsesperspektiv

Ledelsesmæssigt var et vigtigt omdrejningspunkt, at det, man satte i gang, skulle have en funktion af ligeværd for både medarbejdere og beboere – med et lærende og samfundsmæssigt perspektiv og med en tydelig retning mod, at erfaringerne kunne "tages videre ud i verden". Derudover var der et stort fokus på at værne om rammerne, når aktiviteter blev igangsat – fx ved at kunne værne om et rum og "turde lukke en dør", så aktiviteten kunne gennemføres under de betingelser, den kræver.

Forankring

Fremadrettet peger botilbuddet på særligt to nøglepunkter: evaluering og kontinuitet. Der ønskes et større fokus på den enkeltes behov i projektet – herunder hvad der er brug for af forberedelse før aktiviteten og efterbearbejdning efterfølgende.

Derudover peger erfaringerne på værdien af at give deltagerne konkrete opgaver og gøre dem medansvarlige i de aktiviteter, der skabes. Botilbuddet vil fremover tidsbestemme forløb tydeligere og bygge mere bro ud i samfundet, samt blive mere selektiv i forhold til den enkeltes behov og ressourcer.

Botilbuddet vil fremover benytte LA2-trivselsplaner og -tryghedsplaner som metodeværktøj, så indsatsen i højere grad kan målrettes der, hvor den enkelte beboer har brug for støtte. Arbejdet og resultaterne forventes også præsenteret i organisationen med deltagelse af implementeringsgruppen fra Korsagergården som inspiration til øvrige botilbud i Aarhus Kommune.

Råd til andre

Flyt mindset: Undgå at starte med en hypotese om, at "den sværest stillede målgruppe ikke kan noget" – man må turde se mulighederne.

Gør rammerne almindelige og virkelighedsnære: Det må gerne ligne ordinære betingelser – skærp rammerne, men hold indholdet genkendeligt og ikke "for pseudo" forstået på den måde, at aktiviteten og undervisningen i aktiviteten skal være så tæt på virkeligt som muligt. Dette er også med til at ligestille både deltagende beboere og medarbejdere i rammen.

Tro på den faglige kunnen og drop begrænsende antagelser: Man kan godt understøtte bevægelse og udvikling, hvis man tør.

Tør at drømme og tænke stort.

Lav en struktureret evaluering: En god, enkel og overskuelig evaluering, som alle kan være med i, er mindst lige så vigtig som selve aktiviteten.

Toftehøj

Toftehøj er et botilbud i Jammerbugt kommune efter almenboliglovens § 105. Botilbuddet rummer 32 lejligheder og beboerne er i projektperioden i alderen fra 21 til +80 år.

Når beboerne skriver med, bliver de forstået: Samværsbeskrivelser i NEXUS som vej til mere tryghed og færre misforståelser

Botilbuddet har arbejdet med et fælles mål om at højne oplevelsen af tryghed i hverdagen gennem tydeligere aftaler og et fælles sprog mellem beboere og personale.¹⁸

Kontaktpersoner og deltagere

Tim Odgaard Villadsen, pædagog, tov@jammerbugt.dk

Mette Sandberg Christensen, shatte96@gmail.com

Malene Rosander, pædagog, maan@jammerbugt.dk

Sebastian Mygind Jensen, seppe-90@hotmail.com

Rikke Hessel Sørensen, leder, rhe@jammerbugt.dk

Prøvehandlingerne i korte træk

Nyt telefonsystem

Den første prøvehandling var at afprøve et nyt telefonsystem, hvor hver medarbejder blev tildelt en telefon med et bestemt nummer. Beboerne ønskede at få et fast nummer i hvert vagtlag, så der altid var et kendt kontaktpunkt at ringe til. Under afprøvningen viste det sig, at telefonsystemet ikke gav den tryghed som først antaget, og prøvehandling blev derfor hurtigt afviklet og erstattet af næste prøvehandling.

Fælles sprog i NEXUS

Herefter blev fokus flyttet til, at beboere og medarbejdere i fællesskab udarbejdede samværsbeskrivelser i NEXUS, så beboerne kunne få direkte indflydelse på, hvad der står, hvordan det står, og hvilke aftaler eller tiltag, der er vigtige for at få en tryk hverdag. Erfaringen var, at når beboerens egne ord bliver en del af samværsbeskrivelserne, bliver det lettere at blive mødt rigtigt. Arbejdet med samværsbeskrivelser har givet medarbejderne en unik mulighed for at lave borgerinddragelse og undgå misforståelser. Botilbuddet vurderede dog, at arbejdet med at få udarbejdet samværsbeskrivelser ikke måtte stå alene. For at opnå implementeringsgruppens overordnede mål, har det krævet, at samværsbeskrivelsen er et arbejdsredskab, som bliver opdateret og overholdt/læst af både beboer og medarbejdere. En forudsætning for dette er, at der løbende holdes samtaler, hvor praksis og samværsbeskrivelserne evalueres. Derfor blev næste prøvehandling sat i værk.

Indefra- og udefraperspektiv

For at samværsbeskrivelserne ikke skulle blive et statisk dokument, blev der tilføjet en løbende praksis, hvor medarbejderne skal bidrage med et udefraperspektiv på det, der ser ud til at fungere, og det der ikke fungerer. Beboerne bidrager med et indefraperspektiv på deres psykiske tilstand. Prøvehandling er udviklet med en erfaring for, at beboernes habituelle psykiske tilstand kan være svingende og kræver en opdateret samværsbeskrivelse.

¹⁸ Se artikel om prøvehandlingerne på Toftehøj: [Når jeg skriver med – bliver jeg forstået | VPT](#).

Formål

Prøvehandlingerne blev sat i søen for at mindske utryghed og forvirring i hverdagen for både beboere og personale. Hypotesen var, at et fælles sprog og tydelige samværsbeskrivelser kunne forebygge misforståelser og dermed skabe mere tryghed end den hidtidige situation.

For beboerne var formålet også at understøtte recovery ved at skabe bedre forståelse af egne behov og af, hvordan personalet bedst kan støtte i forskellige situationer. Når beboerne kan genkende sig selv i det, der står, og når beskrivelserne afspejler deres egen oplevelse, bliver det lettere at få den rette støtte – også når man møder en medarbejder, der ikke kender én i dybden.

Arbejdet i implementeringsgruppen

Arbejdet foregik i en implementeringsgruppe, hvor beboere og medarbejdere samarbejdede om at planlægge, afprøve og justere prøvehandlingerne over tid. Der blev på implementeringsmøder og i møder med projektets sparringspartnere lagt plan for, hvilke prøvehandling der skulle have fokus, og hvilke der skulle afvikles. Samtidig har det krævet vedholdenhed, fordi samværsbeskrivelserne kun virker, hvis beskrivelserne løbende opdateres – og hvis de bliver læst og brugt i praksis.

Beboerne beskriver forløbet som naturligt, fordi beslutningerne blev truffet i fællesskab og med respekt for hinandens forudsætninger.

Hvad har vi lært?

En tydelig positiv erfaring var, at samværsbeskrivelserne ryddede misforståelser af vejen. En beboer beskriver fx, at en dag kan se "god" ud udefra, selvom den indeni har været præget af angst – og at det bliver lettere at få den rigtige støtte, når det står med egne ord i beskrivelsen.

For beboerne har prøvehandlingerne givet en tydeligere forståelse af, at større ændringer i hverdagen ikke automatisk skaber tryghed fra den ene dag til den anden. Når der ændres på rutiner, aftaler eller måder at gøre tingene på, følger der ofte en periode med tilpasning, hvor man lige skal finde ud af, hvad det betyder i praksis. Det har gjort det klart for beboerne, at målet om "tryghed" ikke opnås prompte ved en ny ordning eller en ny aftale, men at trygheden nogle gange først kommer lidt senere – gradvist og mere "latent" – efterhånden som man vænner sig til ændringerne og får erfaret, at de fungerer.

Fra medarbejdernes perspektiv har det været en positiv erfaring, at noget så grundlæggende som samarbejde kan gøre en konkret forskel. Medarbejderne oplever, at når beboere og personale arbejder sammen om løsninger og har en fælles forståelse, så bliver der skabt bedre forudsætninger for tryghed i hverdagen. Samtidig er det blevet tydeligt, at tryghed ikke kun er noget, beboerne skal føle – den skal også kunne mærkes hos medarbejderne. Medarbejderne har et ønske om, at den tilgang, de tilbyder, både skal være tryk at tage imod for beboerne og tryk at levere for personalet.

Hvad har været svært?

En udfordring har været at få en stor drift med skiftende vagter, møder og deadlines til at gå op. Der kan opstå perioder, hvor medarbejdere ikke er på arbejde samtidigt, hvilket gør fælles fremdrift mere sårbar. Der har også været udskiftning i implementeringsgruppen undervejs, hvilket kræver tid til at introducere nye deltagere og genetablere fælles retning.

Beboernes perspektiv

En beboer udtaler: *"At jeg har fået en bedre forståelse for min hverdag og den måde, som personalet skal hjælpe mig på. Jeg er glad for, at jeg får mulighed for at blive inddraget i det hele"*.

Beboerne beskriver desuden, at det skaber tryghed at kunne skrive i eget sprog, så man kan blive mødt på det, man faktisk mener – og at det føles godt at blive hørt.

Medarbejdernes perspektiv

Det har givet mening at inddrage beboerne i dokumentationssystemet, fordi beboerne på mange måder bedst ved, hvad de har brug for hjælp til, og i hvilken rækkefølge det giver mening den pågældende dag.

Lederperspektiv

Ledelsesmæssigt har det været vigtigt, at projektarbejdet blev prioriteret og taget seriøst. Desuden har det været væsentligt, at lederen fra start har været indstillet på, at tættere samarbejde mellem beboere og personale er vejen frem for begge parter. Det handler om mindset.

Forankring

Botilbuddet tager med sig, at mål skal være realistiske fra start, og at for store og komplekse mål kan være en hæmsko for succes. Realistiske mål kan danne rammen for bedre forståelse og viden om egen praksis. Fremadrettet arbejdes der hen imod, at alle beboere, der har lyst, kan få mulighed for at være med til at udarbejde deres samværsbeskrivelse i NEXUS – og at de samtidig oplever at blive set og hørt.

Råd til andre

Stol på forandringen og følg processen – man kan kun blive klogere.

Forandring til det bedre kræver mod, tålmodighed og åbenhed.

Få afstemt, hvilke værdier I går ind i prøvehandlingerne med.

Kildegade

Kildegade er et botilbud i Horsens Kommune med plads til 18 beboere i alderen fra 18-72 i projektperioden. Lejlighederne er placeret på to etager. De to af pladserne er § 108, resten er § 107 efter serviceloven.

Fra beboerønsker til fælles aktiviteter: Tørresnor, årshjul og evalueringskort som veje til mindre isolation og mere liv på Kildegade

På botilbuddet blev der sat en række prøvehandling i gang for at styrke fællesskab, mindske isolation og skabe flere meningsfulde aktiviteter i hverdagen.

Kontaktperson

Afdelingsleder Didde Fryland, dkf@horsens.dk

Prøvehandlingerne i korte træk

Prøvehandlingerne har bestået af fire konkrete greb:

Kvantitativ spørgeskemaundersøgelse

Undersøgelsen bestod af to konkrete spørgsmål og blev gennemført med en høj svarprocent blandt beboerne. Resultatet var en lang liste over beboernes ønsker til aktiviteter. Den tidlige rundspørge blandt beboerne gav en tydelig retning mod mere fællesskab gennem aktiviteter.

Tørresnoren

Tørresnoren blev udviklet som et visuelt redskab, der gjorde aktiviteter og ønsker synlige i hverdagen. Den har skabt overblik over afholdte og kommende aktiviteter og har gjort det let for beboerne at byde ind med ideer. Tørresnoren bruges fortsat og hænger et sted, hvor alle ser den, så både arrangementer og ønsker kan hænges op og deles.

Årshjul

Årshjulet blev taget i brug som et visuelt overblik over traditioner og tilbagevendende aktiviteter i botilbuddet. Det gav en fælles ramme for året og gjorde det lettere at forberede aktiviteter, der skaber genkendelighed og deltagelsesmuligheder.

Evalueringskort

Efter hver aktivitet udfylder beboerne et evalueringskort. Det er et overskueligt og konkret værktøj, som er nemt at tage med i hverdagen. Der arbejdes fortsat med at finde en systematisk måde at bearbejde evalueringerne på, så læring kan udtrækkes og omsættes til justeringer i praksis. Brugen af evalueringskort kan give en anden refleksion og dybde i svarene, end når man "bare spørger" i forbifarten.

Formål

Prøvehandlingerne blev sat i søen med to centrale formål:

For det første at skabe større fokus på træning af sociale kompetencer gennem meningsfulde aktiviteter og dermed medvirke til at bryde social isolation og styrke sammenhold og fællesskab blandt beboerne.

For det andet at skabe grobund for fællesskaber og netværk, som på sigt kan videreføres uden for botilbuddet. Det knytter sig tæt til botilbuddets midlertidige karakter og sigtet om at ruste beboerne til livet efter opholdet, herunder overgangen fra §107-botilbud til egen bolig.

Arbejdet i implementeringsgruppen

Arbejdet blev båret af en implementeringsgruppe og en tydelig mødestruktur. Der var faste møder i implementeringsgruppen og der blev indført et fast indslag på personalemøder for at understøtte en kulturændring i personalegruppen og fastholde fokus i en travl hverdag.

Som en del af implementeringsarbejdet blev to eksterne oplægsholdere, Anja Kammacher og Finn Blickfeldt Juliussen, inviteret ind for at styrke fokus og tilgang i den recovery-orienterede praksis.

Beboernes tilstedeværelse i implementeringsgruppen havde en særlig betydning: beboere fortalte selv andre beboere om projektet og var med til at skabe ejerskab. Det fremhæves, at det var vigtigt at få beboerne med "i maskinrummet", så de udviklede ideer på lige fod med medarbejderne og bidrog med deres perspektiver på hverdagspraksis og livskvalitet.

Derudover blev beboermøder og messengergrupper brugt som konkrete veje til inddragelse og koordinering. Beboerne deltog aktivt i aktiviteter og inspirerede andre beboere gennem deres deltagelse. Beboerne var også med til at udarbejde tørresnoren, så redskabet blev deres eget.

Hvad har vi lært?

På trods af rekrutteringsudfordringerne endte Kildegade med en stor implementeringsgruppe, der repræsenterede forskellige perspektiver – blandt andet med en peer-medarbejder. Der opstod samtidig en positiv bevægelse i personalegruppen, hvor medarbejdere i højere grad bød ind med egne kompetencer (fx kreative evner) eller tog rollen som tovholder på konkrete aktiviteter, hvilket smittede af på energi og motivation.

Det opleves, at der er kommet mere "liv" i huset, større tilgængelighed mellem beboere og medarbejdere og det er også noget, som besøgende bemærker positivt mht. stemning og mere aktivitet i fællesarealerne. I en artikel skrevet i forbindelse med projektet beskrives det, at beboere i højere grad kom ud af deres lejligheder, brugte fællesarealerne og talte mere med hinanden på tværs, og beboere satte ord på, at "det er blevet mere rart at være her"¹⁹.

I hverdagen oplevedes det som en stor gevinst, at aktiviteterne gav "pauser" fra sygdomsfokus og skabte positiv energi. Botilbuddet beskriver, at der kom mere liv i huset, flere beboere i fællesarealerne og en bedre stemning.

Kildegade etablerede desuden en tydelig tilgængelighed i fællesarealerne på faste tidspunkter i både dag- og aftenvagte. Det gav beboerne tryghed at vide, at der "er nogen", og at man kan deltage uden at skulle præstere.

Hvad har været svært?

Det var vanskeligt at rekruttere til implementeringsgruppen blandt både medarbejdere og beboere, og det var generelt svært at få beboerne med. Derudover krævede det vedvarende opmærksomhed at bevare fokus og engagement i projektet i en travl hverdag, hvor tid og overskud konstant skal balanceres.

En læring var også, at aktivitetsarbejde kræver overblik, tilrettelæggelse og planlægning, hvis der skal være tid og energi nok til, at aktiviteterne faktisk bliver gennemført, og at rammerne holdes.

¹⁹ [Sådan har vi brudt social isolation på botilbud | VPT](#)

Beboernes perspektiv

Beboerne har ikke haft overskud til at deltage i selve udfyldelsen af besvarelsen til denne fortælling. Beboerne har dog italesat, at de godt har kunne mærke, at der er skabt mere liv og flere aktiviteter i huset. Personalet er blevet mere tilgængeligt. Flere beboere nævner, at det er rigtig rart at have nogle tidspunkter og aktiviteter, hvor det ikke handler om sygdom og hvor man kan afledes fra sygdom. Øget kendskab til de andre beboere. Tryghed i at vide, at der i hvert fald er et personale, som deltager i aktiviteten således at der i hvert fald er en, man kan snakke med.

Medarbejdernes perspektiv

Medarbejderne fremhæver, at det giver mening at være med til at forme og generere ideer til projektet, og at nogle har fået mulighed for at bruge deres kreative sider. De beskriver, at projektet bryder med den "grå hverdag", og at konkrete fælles arrangementer (fx sommerfest med quiz og sang) har skabt glæde og samtaler mellem beboerne. En medarbejder udtaler: "Det er fedt, at det giver glæde til dem, der bor her. Beboerne har også længe efterspurgt aktiviteter og at der skulle ske noget mere i huset". Evalueringerne efter aktiviteterne har samtidig gjort det muligt at tilrettelægge kommende indsatser bedre og øge beboernes ejerskab.

Lederperspektiv

Ledelsen fremhæver betydningen af at være tæt på projektet og deltage i møder og læringstræf for at kunne træffe de vigtigste og bedste beslutninger. Samtidig blev medarbejdernes medbestemmelse vurderet som afgørende for ejerskab, fordi medarbejderne er tættest på borgerne. En central ledelsesopgave var at balancere, hvornår lederen skulle træde frem, og hvornår der skulle gives rum og plads til medarbejdere og beboere – med blik for ramme, vision og botilbuddets overordnede opgave.

Forankring

Fremadrettet fortsætter implementeringsgruppen med systematiske møder, og det bliver gruppens ansvar at stå for vidensdeling på personalemøder. Aktiviteter fortsætter som fast praksis, projektet forbliver et fast punkt på personalemøder og beboermøder samt tørresnoren fastholdes som bærende elementer.

Hvis Kildegade skulle starte et lignende projekt i morgen, peger de på, at projektet med fordel kunne have haft en tydeligere ramme fra start. Den store åbenhed om retning gav nogle medarbejdere og beboere præstationsangst i forhold til forventninger. Samtidig ønskes en mere visuel og praksisnær formidling med færre akademiske begreber, så alle lettere kan koble sig på.

Råd til andre

Sørg for bred repræsentation i implementeringsgruppen (leder, medarbejdere, beboere og gerne peer-medarbejder), så flere perspektiver holder retningen skarp.

Fasthold beboerperspektivet, også når hverdagen er travl. Invitér beboerne ind i maskinrummet og vær åben for nye måder at inddrage på, så man ikke kommer til at tænke tingene for dem.

Lad ikke komplekse borgerforløb være en grund til ikke at inddrage eller skabe aktiviteter. Erfaringen er, at selv meget udfordrede borgere kan indgå i aktiviteter – helt eller i delelementer – når rammerne er tydelige, og der er tryk støtte omkring deltagelsen.

Frederiksborgvej 2

Frederiksborgvej 2 er et opgangsfællesskab for otte yngre beboere, som drives efter almenboliglovens § 105 med støtte efter servicelovens § 85.

Igangsætningsproblematik: Stram struktur som støtte til uddannelsesansøgning

På botilbuddet blev der gennemført en individuel prøvehandling med fokus på igangsætning for en beboer borger med et stort ønske om at søge ind på Kunstakademiet. Borgerens største udfordring var at igangsætte sig selv – og dermed at få udarbejdet og indsendt ansøgninger rettidigt i forhold til deadlines.

Kontaktperson

Jeanette Johansen, mentor og kontaktperson for beboeren, mail: jeaj@alleroed.dk

Prøvehandlingen i korte træk

Der blev etableret en daglig, struktureret støtte til borgeren to gange dagligt (formiddag/eftermiddag). Støtten havde et klart fokus: at hjælpe borgeren med at igangsætte og gennemføre de konkrete delopgaver, der var nødvendige for at kunne indsende ansøgninger til tiden. Indsatsen blev tilrettelagt, så opgaverne blev brudt ned i små, overskuelige skridt fra besøg til besøg. Ambitionen var, at opgaverne ikke skulle strække sig over mange timer ad gangen, men kunne løses i mindre bidder, som borgeren kunne gå til og fra.

Formål

Prøvehandlingen blev sat i gang, da borgeren livet igennem har oplevet en igangsætningsproblematik, som påvirkede hendes mulighed for at realisere egne mål – i dette tilfælde ansøgningsforløbet til Kunstakademiet.

Forhåbningen var at udvikle og afprøve redskaber, der både kunne:

- støtte borgeren her-og-nu i at få sendt ansøgninger rettidigt
- og samtidig give erfaringer, der kunne overføres til borgerens hverdag og øvrige livssituation.

Arbejdet i implementeringsgruppen

Der blev skabt en meget skarp struktur omkring kontaktpersonens besøg hos beboeren. Ved behov trådte to andre støttepersoner til af logistiske årsager.

Planlægningen tog udgangspunkt i borgerens egen oversigt over ansøgninger og delopgaver, som beboeren løbende skrev ned. Ud fra denne liste blev næste skridt planlagt minutløst og detaljeret, så det blev så overskueligt som muligt for borgeren.

Der var aftalt besøg to gange dagligt. Indimellem valgte borgeren at aflyse eftermiddagsbesøget:

- hvis overskuddet ikke var til mere den dag, eller
- hvis beboeren selv var godt i gang og ikke havde behov for igangsætning.

Samtidig viste forløbet, at selv når opgaven var delt op i mindre bidder, kunne borgeren have svært ved selv at vende tilbage til opgaven og havde ofte brug for at blive sat i gang igen af støttepersonen.

Hvad har vi lært?

En glædelig overraskelse var, at beboeren fik markant større motivation og arbejdsintensitet, jo mere deadlines kom nærmere. I den periode oplevede de, at beboeren i højere grad kunne igangsætte sig selv uden guidning.

Hvad har været svært?

En central udfordring var, at beboeren undervejs havde meget begrænset overskud til andet end ansøgningsprocessen, hvilket har givet anledning til bekymringstanker hos beboeren om fremtidige mulighed for beskæftigelse og ressourceniveauet til det.

Derudover blev det tydeligt, at en opgavedeling i små bidder ikke i sig selv er nok, hvis borgeren har vanskeligt ved at genoptage arbejdet uden et konkret "startskub" fra en støtteperson.

Beboerens perspektiv

Borgeren er blevet klogere på, hvor mange ressourcer det kræver at være i beskæftigelse eller gennemføre et større projekt. Samtidig står borgeren med en bekymring for, hvilket arbejdsniveau, beboeren på sigt kan holde til.

Medarbejderens perspektiv

For medarbejderen har forløbet været lærerigt, både fordi det gav mulighed for at komme tæt ind i et projekt med stor betydning for borgeren, og fordi det skabte en tættere og mere ærlig relation mellem dem. Derudover blev det meget tydeligt, hvad strukturerede rammer betyder – også for medarbejderens egen måde at arbejde på.

Lederperspektiv

Udviklingsforløbet er gennemført af særligt en medarbejder og en beboer i samarbejde, og der har ikke været en leder med til at udfærdige beskrivelsen af forløbet.

Forankring

Hvis Frederiksborgvej 2 starter et tilsvarende projekt i morgen, tager de især disse erfaringer med som fast praksis:

- Der skal være stram struktur og kontinuerlig støtte.
- Projektet bør være mindre i omfang og ikke strække sig over flere måneder.
- Indsatsen bør kun igangsættes, hvis ressourcerne er til stede, så projektet kan følges helt og ordentligt til dørs med borgeren.

Råd til andre

- Keep it simple.
- Vær flere om prøvehandlingen fra start, så opgaver kan fordeles, og borgeren ikke bliver sårbar over for fravær og skift i støtte.
- Aftal fra begyndelsen, hvem der leder og koordinerer opgaven i hverdagen, så der er tydelig retning og fælles ansvar.

Svanen

Svanen er et § 108-botilbud efter serviceloven i Haderslev Kommune til 10 beboere, som i projektperioden var i alderen fra 34-67 år.

Meningsfulde samtaler: Cafésamtaler og andre fælles aktiviteter som veje til fællesskab, livskvalitet og livsglæde

Implementeringsgruppen på Svanen havde et ønske at skabe mulighed for meningsfulde samtaler og gensidigt kendskab i botilbuddet.

Kontaktpersoner og deltagere

Elvisa Terzic, SSA, elvis@haderslev.dk

Joan Rasmussen, Socialpædagog, Joanr@haderslev.dk

Michael, medlem af implementeringsgruppen

Ingrid, medlem af implementeringsgruppen

Prøvehandlingerne i korte træk

Som en konkret prøvehandling startede botilbuddet med cafésamtaler, hvor beboerne og nogle medarbejdere mødtes med nogle ugers mellemrum i botilbuddets fælles køkken. Der var kaffe og kage eller anden forplejning og der var et fælles tema og en sang, der knyttede sig til temaet. Temaet og sangen blev som regel valgt af en beboer. Det fælles tema, som samtalerne kunne tage afsæt i, gjorde det lettere at dele tanker og erfaringer.

Cafésamtalernes første tema var barndom med sangen Barndommens Land som fælles afsæt, og beboerne blev inviteret til at dele barndoms minder og refleksioner sammen. Medarbejderne hjalp samtalen på vej, blandt andet ved at stille konkrete, åbne spørgsmål og ved at normalisere, at man gerne må være i tvivl, blive berørt eller have brug for tid til at komme i gang. Det skabte tryghed i rummet, og resultatet var fuldt fremmøde og gode samtaler.

Efterfølgende blev temaer som naturen og krig taget op. Når temaerne skifter, skifter både samtalens retning og den måde beboerne får øje på hinanden - men fælles er, at samtalerne bliver en øvebane for at dele noget personligt på egne præmisser og samtidig være en del af et fællesskab.

Et vigtigt greb i prøvehandlingen har været musikken. Sangen hjælper med at åbne rummet og giver beboerne noget konkret at tage udgangspunkt i, hvis det er svært at komme i gang med at tale sammen. I en artikel fra projektets første læringstræf beskrives det, hvordan en beboer på Svanen har skrevet en sang, som netop udspringer af erfaringerne med at skabe flere meningsfulde samtaler. Et kort uddrag lyder: "Vi skal tale med hverandre / Vi skal åbne hinanden op".²⁰

Sangen peger på en kerne i prøvehandlingen: at relationer og fællesskab ikke bare opstår af sig selv, men kræver, at man tør møde hinanden og gøre plads til, at andre kan komme til orde.

Som et næste skridt i arbejdet - og affødt af cafésamtalen om krig - blev der arrangeret en udflugt til Koldinghus, som der var stor interesse for. Udflugten kan ses som en forlængelse af cafésamtalernes intention: at skabe fælles oplevelser, noget at tale om bagefter og flere muligheder for at være sammen om noget meningsfuldt. Når beboere både har et rum til

²⁰ [Det meningsfulde liv er noget vi skaber sammen | VPT.](#)

samtaler og en konkret fælles aktivitet, øges chancen for, at relationer kan flytte med over i hverdagen – også uden for den strukturerede samtalecafé.

Flere andre aktiviteter blev undervejs sat i gang, herunder et musikarrangement med zumba.

Formål

Cafésamtalerne og øvrige aktiviteter blev sat i gang for at skabe rammer for flere meningsfulde samtaler og samvær beboerne imellem. I den nævnte artikel fra første læringstræf beskrives det, at den nye måde at samtale på allerede har åbnet op for flere fællesskaber på Svanen.²¹

Prøvehandlingen læner sig ind i en recovery-orienteret rehabiliterende forståelse, hvor det ikke er sygdommen, der skal være centrum, men mennesket og det, der giver mening i livet.

Arbejdet i implementeringsgruppen

Implementeringsgruppen bestod indledningsvist af fem deltagere: To medarbejdere, to beboere og en leder. Flere andre beboere tog del i den indledende brugerdialog.

Efter en af beboerne i implementeringsgruppen gik bort, deltog kun én beboer i en periode i implementeringsgruppen. I projektets sidste fase deltog flere af de øvrige beboere. På ledelsessiden gjorde opsigelse og omlægninger, at ingen leder deltog i implementeringsgruppens arbejde i den sidste halvdel af projektet.

Implementeringsgruppen har på forskellige måder afprøvet evalueringsvinduet i forbindelse med møderne med DEFACTUM og også brugt det efter bl.a. Koldinghus-besøget. Desuden har implementeringsgruppen udviklet egne spørgsmål til undersøgelse af beboernes perspektiver på samtalecaféen.

Hvad har vi lært?

Cafésamtale-formatet er uformelt, men forudsigeligt: Der er et tema, en sang og en fælles start. Netop genkendeligheden ser ud til at gøre det lettere for flere at møde op, også når man er nervøs eller usikker. Hvis beboere var nervøse for at vælge og fortælle om temaer havde medarbejderne en opmærksomhed på at sikre støtte til beboerne, der gerne ville vælge en sang, og tilbyde at præsentere den for dem ved behov.

Det giver mening at uddrage læring i fællesskab

Svanen fremhæver, at det har givet mening at udfylde evalueringsvinduet i fællesskab. Det har givet værdi til processen at høre hinandens perspektiver på hvad aktiviteten har bidraget i forhold til formålet.

Hvad har været svært?

Botilbuddet har oplevet, at det blev vanskeligere at holde fast i retning og kontinuitet, efter at botilbuddet stod uden deres leder fra midten af projektet. Fravær af ledelseskapacitet har været mærkbart: det kan blive sværere at fastholde rytmen, samle op og sikre, at alle ved, hvem der gør hvad.

Beboernes perspektiv

I den nævnte artikel fra det første læringstræf beskriver en beboer betydningen af den type samtaler, hvor man ser hinanden i øjnene og mødes "blik mod blik" – og at det opleves som vigtigt og udviklende. Flere af beboerne nævner cafesamtalerne og udflugterne, hvor det har

²¹ [Det meningsfulde liv er noget vi skaber sammen | VPT](#)

været rart at aktiviteterne ikke har omhandlet sygdom, og hvor man kunne blive afledt fra sygdom. Beboerne udtrykker også, at der er tryghed i at vide at personale hjælper samtalerne på vej, så de har kunne dele noget personligt på egne præmisser og samtidig være en del af et fællesskab.

Medarbejdernes perspektiv

Medarbejderne har savnet ledelsesopbakning og haft tiltagende svært ved at finde tiden til at planlægge og evaluere på de afprøvede aktiviteter. Medarbejderne har dog oplevet, at de evalueringer de har gennemført, har gjort det muligt at tilrettelægge kommende indsatser bedre og øge inddragelsen af beboerne.

Lederperspektiv

Der har ikke været en leder med til at udarbejde fortællingen.

Forankring

Det er besluttet at bruge beboermøderne mere aktivt fremadrettet. Desuden har medarbejderne ønsket at medinddrage kollegerne i projektet, blandt andet på personalemøder.

Råd til andre botilbud

- Vær modig og åben.
- Inddrag beboerne så meget som muligt i planlægning.
- Involver resten af organisationen, så ansvar bredes ud.

Læring på tværs

I dette kapitel samler DEFACTUM op på projektets tværgående erfaringer og læring samt de fortsatte spørgsmål og perspektiver, som projektet har frembragt.

Beboernes indlysende rolle i recovery-orienteret udviklingsarbejde

Det fremstår positivt og virkningsfuldt, at beboere har været med til at drive botilbuddets recovery-orienterede udviklingsforløb. Beboerne har været inviteret til projektets aktiviteter, det vil sige implementeringsgruppen, videomøder, konsulentbesøg og læringstræf. Selv om der har været tilfælde, hvor beboerne ikke har haft mulighed for at deltage på grund af deres psykiske udfordringer eller andre ting har stået i vejen, har vi i DEFACTUM været insisterende i vores invitation af beboerne. Intentionen med denne insistens på beboernes ligeværdige deltagelse har været at styrke recovery-orienteringen i udviklingsarbejdet ud fra en tankegang om, at beboerne er indlysende hovedpersoner i det arbejde.

Botilbuddene har haft forskellige udgangspunkter for at samarbejde med beboere om udviklingsarbejde. Hvor nogle implementeringsgrupper i mindre grad har haft beboere involveret i hverdagens planlægning af prøvehandlingerne, har der andre steder været større grad af beboersamarbejde om projektets aktiviteter. Det ses på tværs af deltagernes evalueringer og fortællinger, at beboernes deltagelse i udviklingsforløbet har givet en seriøsitet og ligeværdighed i arbejdet med prøvehandling og en opmærksomhed hos medarbejderne om beboernes perspektiver. Det nævnes blandt andet i botilbuddenes fortællinger, at beboerne skal "inviteres ind i maskinrummet", så medarbejderne ikke tænker tingene for dem, og det beskrives, at beboernes deltagelse i prøvehandlingernes fælles læringsrum er medvirkende til beboernes recovery.

En vigtig læring i nogle af botilbuddene er, at også de sværest stillede beboere har vist sig at kunne deltage i afprøvninger og tage del i udviklingsarbejde og evalueringer. I store træk har det været muligt at etablere rammerne for et fælles udviklingsprojekt, som mange forskellige beboere har haft mulighed for at deltage i. Beboerne har på deres side oplevet en forpligtelse og seriøsitet omkring deres deltagelse. Mange beboere har også haft mulighed for at være med i projektets læringstræf på et konferencested midt i landet. Læringstræffene beskrives af disse beboere som betydningsfulde.

Rådene fra ekspertfølgegruppen har kredset om at fastholde dette beboerfokus. Af en artikel skrevet i forbindelse med projektet ses, hvordan eksperten med levede erfaringer pointerer, at borgerinvolvering endda er en forkert måde at se det på, da borgere ikke skal "inviteres ind", men selv sætte kursen.²²

Spørgsmål, vi i DEFACTUM stiller os her ved projektafslutning, er, om projektets væsentligste impact i forhold til recovery beror på beboernes centrale rolle i planlægning, gennemførelse og evaluering af prøvehandling og på, at beboerne har indgået i deling af resultater og erfaringer, blandt andet på projektets læringstræf?

Som skrevet har vi i DEFACTUM været insisterende i forhold til at invitere beboerne med, men hvordan vil udviklingsforløb med prøvehandling se ud, hvor beboere i botilbud i endnu højere grad selv sætter kursen for recovery-orienteringen?

²² [Recovery er altid muligt – men på borgerens præmisser | VPT](#). Se også Ekspertfølgegruppens refleksioner i afsnittet nedenfor.

Et projekt med åbne rammer og indhold er givende og svært

Projektet startede som beskrevet meget åbent i forhold til, hvad prøvehandlingerne skulle omhandle. I de fleste botilbud startede overvejelserne om prøvehandlingens tema med den indledende brugerdiallog. De deltagende botilbud blev således bedt om at etablere en implementeringsgruppe med deltagelse af borgere, medarbejdere og ledelse, uden at de endnu til fulde vidste, hvad de sagde ja til.²³

Arbejdsformen og metoderne var heller ikke fastsat, inden projektet gik i gang. Redskaber som målhierarki og evalueringsvindue blev løbende introduceret til implementeringsgrupperne og tilpasset de konkrete prøvehandling. I DEFACTUM havde vi en stor åbenhed over for redskaber eller arbejdsformer, som implementeringsgrupperne ville benytte sig af i forløbet. Vores tilgang har været, at botilbuddets eget valg af redskaber og arbejdsformer kan styrke forankringen og bæredygtigheden af nye praksisser. Afprøvningen viser, at det nogle steder har været givende, at botilbuddet selv har skullet definere arbejdsformer og udvikle eller tilpasse redskaber, mens de åbne rammer for andre har vanskeliggjort udviklingsarbejdet.

Der har været forskel på de ressourcer og vilkår, implementeringsgrupperne har haft til at arbejde med prøvehandling, for eksempel adgang til lokaler og medarbejdertid til at mødes. Dette ligger i tråd med aktionsforskningens udpegning af botilbuddenes forskellige institutionelle kendetegn og betingelser, som det socialpsykiatriske arbejde udfolder sig inden for (se Bilag 1).

Nogle steder var der stor interesse for at deltage i implementeringsgruppen og i den indledende brugerdiallog, mens der andre steder, både blandt beboere og medarbejdere, var en indledningsvis skepsis over for projektets krav på grund af projektets åbne rammer og indhold.

På baggrund af botilbuddenes erfaringer med, at projektets åbne rammer og indhold både har været givende og svært, kan det overvejes, hvordan udviklingsarbejde i botilbud tilrettelægges på en tryk og overskuelig måde, samtidig med at det er åbent nok til at kunne imødekomme de involveredes måder at arbejde på og ønsker til forandringer.

'Keep it simple', selv om det handler om store ting

Et af læringspunkterne fra deltagerne er, at udviklingsarbejde skal gøres overkommeligt og gennemskueligt for deltagerne. Det nævnes af nogle deltagere, at processen og de foreslåede redskaber har virket for akademiske med svære ord som målhierarki og evalueringsvindue. For andre har redskaberne hjulpet med til, at prøvehandlingerne har stået tydeligere. I deltagerevalueringen vurderes fx arbejdet med aftalepapiret lavt, hvilket indikerer, at der skal et andet, måske mere dynamisk og levende værktøj til at samle op på planer og aftaler i udviklingsarbejdet.

Det har også vist sig, at implementeringsgruppens beskrivelse af *formålet* med en prøvehandling ved hjælp af redskaber som målhierarkiet har givet udfordringer. Dette kan bero på, at recovery er svært at definere og have som målsætning – selv om det måske bør være simpelt.

En overvejelse er, hvilke enkle redskaber og processer, der kan bruges til at tydeliggøre, hvad det er ved en hverdagsforandring, der gør den recovery-orienteret.

²³ En undtagelse er Frederiksborgvej 2, hvor den unge beboer, som deltog i implementeringsgruppen, stillede som forudsætning, at prøvehandlingen handlede om vedkommendes uddannelsesansøgning.

Refleksiv praksis gennem dialog og fælles læring

Projektet har skullet styrke den refleksive praksis i botilbuddene. Inddragelsen af beboernes perspektiver gennem de indledende brugerdialoger vurderes meget positivt af deltagere. Det samme gør tværgående møder og dialoger på læringstræffene.

Refleksion i evalueringsdelen af prøvehandlingerne har det taget tid at få tag på i projektet, men det fremhæves som afgørende for succes i udviklingsforløbene, at implementeringsgrupperne er nået til at samle op på og evaluere de afprøvede initiativer. At beboerne har deltaget i det fælles læringsrum, beskrives som recovery-skabende i sig selv.

Der er med succes blevet afprøvet forskellige måder at bruge evalueringsvinduet på. Det har været anvendt individuelt blandt beboerne, i grupper af beboere eller sammen i implementeringsgruppen. I botilbuddet Kildegade har de udviklet et "evalueringskort", som på en enkel måde har åbnet op for beboeres perspektiver på forskellige tiltag.

Læringen fra projektet er, at beboernes perspektiver er afgørende for, at udviklingsarbejde handler om det, der er vigtigt for beboerne. En erfaring, der går igen fra botilbuddene, er, at man skal turde at gå i gang med forandringer i samarbejde med beboerne, og at dialoger og læringsrum kan udformes på mange måder.

Det er i den forbindelse en overvejelse, hvordan et botilbud kommer i gang med at afprøve dialoger om nye tiltag og fælles læringsrum, der kan styrke recovery-orienteringen.

Ledelsens rolle i recovery-orienteret udviklingsarbejde i botilbud

Prøvehandlingerne har i flere tilfælde inddraget forholdsvist få beboere og medarbejdere. Det er en erfaring hos deltagerne, at det er vigtigt at være flere om udviklingsarbejdet, så det fastholdes. Dette er i tråd med, at implementeringsforskningen udpeger tilslutningen til nye måder at arbejde på som kritisk for implementering.²⁴ Omlægningen til øget recovery-orientering indebærer et ændret mindset, som handler om hele botilbuddets værdier, og at medarbejdere skal styre og beslutte på helt nye måder sammen med borgere.²⁵

I de deltagende botilbud har ledelsen spillet forskellige roller i forhold til spredning af implementeringsgruppens arbejde med prøvehandling til de øvrige botilbud. Erfaringerne viser også, at de mange praktiske forhold, som bidrager til at muliggøre udviklingsarbejdet, kræver ledelse. Nogle steder har der været afsat arbejdstid og lokaler til implementeringsgruppens arbejde. Andre steder har der været mindre tid til at mødes, ingen lokaler og ledelsen har i mindre grad været en del af arbejdet med prøvehandlingerne. Aktionsforskningens perspektiv viser i tråd hermed variation imellem botilbuddene i forhold til ledelsesfokus og den faglige infrastruktur, der understøtter fælles faglig refleksion (se Bilag 1). Projektet bekræfter således ledelsens betydning for de recovery-orienterede prøvehandling og for, at læringen fra dem udbredes i botilbuddet og gode erfaringer fastholdes.

I deltagerevalueringen vurderes beboernes trivsel at være øget gennem projektet, mens projektets betydning for medarbejdernes trivsel er mere neutralt vurderet. Sidstnævnte kan hænge sammen med de forskellige strukturelle og ledelsesmæssige rammer for projektarbejde i omlægningen til mere recovery-orienterede arbejdsmåder.

²⁴ The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process, Meyers, D. et al., 2012, Am. Journal of Community Psychology 50: 462-480. Springer.

²⁵ Jf. Anja Kammachers budskab på projektets andet læringstræf: [Recovery: Hvad siger de mon om vores faglighed om 100 år? | VPT](#).

Det er en overvejelse, hvordan recovery-orienterede læringsprocesser ledes, og hvordan ledelsen er med eller tilstrækkeligt tæt på arbejdet til at sikre rammerne og holde fast i recovery-orienteringen, også når det er besværligt og kan fremstå lettere at gøre, som man plejer.

Afsluttende perspektivering

Her ved afslutningen af projekt Bedre Liv i Botilbud kan vi i DEFACTUM konstatere, at botilbuddene har afprøvet variationer af recovery-orienterede prøvehandlinger. Læring, udvikling og beboernes recovery ser særligt ud til at styrkes gennem samskabelsen i implementeringsgrupper, hvor beboere indgår ligeværdigt i planlægning, afprøvning og evaluering af nye tiltag.

Projektet har været omgærdet af en seriøsitet om borgernes centrale rolle i udviklingsarbejdet, som også har fremgået af Viden På Tværs' formidling om projektet. Vi har som projektledere og facilitatorer oplevet det som befordrende for udviklingsforløbene i botilbuddene at henvise til, at KL og fagforeningerne sammen har igangsat projektet, og at måden at arbejde med prøvehandlinger på bygger på Social- og Boligstyrelsens tilgang til recovery-orienteret rehabilitering, der indgår i den nationale 10-års plan for psykiatrien og mental sundhed.

Borgernes rolle i udviklingsprojekter er måske indlysende, men afspejler sig alligevel ikke altid i den praktiske udførelse. I dette projekt er taget nogle skridt i forhold til borgernes rolle i prøvehandlingsprocessen, læringstræf og formidling, som vi håber vil udvikles videre hos deltagerne i Bedre Liv i Botilbud, og som kan give inspiration til, hvordan andre kan styrke beboernes rolle i udviklingen af botilbud.

Ekspertfølgegruppens refleksioner

Projektets ekspertfølgegruppe²⁶ har hver især bidraget med deres refleksioner om projektet og den læring, der er opnået. Deres refleksioner præsenteres i det følgende som inspiration til recovery-orienteret udviklingsarbejde.

Anja Kammacher: Prøvehandlinger som motor for recovery og modet til at gøre noget andet

Prøvehandlinger udgør et væsentligt metodisk redskab i udviklingen af en recovery-orienteret praksis i botilbud. Erfaringerne viser, at denne tilgang både kan skabe nye indsigter og synliggøre de kulturelle og organisatoriske barrierer, der præger forandringsarbejdet. Og selvom det kan være svært, kan arbejdet med prøvehandlinger betale sig: De kan være en central drivkraft i botilbuddenes fortsatte bevægelse mod en recovery-orienteret praksis. Begge tilgange forudsætter mod hos både medarbejdere og beboere til at gøre noget andet end det velkendte og skaber desuden grobund for læring, refleksion og fælles udvikling.

At arbejde recovery-orienteret kræver, at vi øver os i at lære. Det indebærer, at konsensus ikke er målet – tværtimod. Vi skal turde bevæge os ind i the space of not knowing og blive i problemet længe nok til, at nye perspektiver og mulige løsninger kan opstå. For at fastholde og integrere sådanne læringsrum i den daglige praksis, kan samskabende prøvehandlinger ses som et nøgleelement i at skabe netop denne form for vedvarende undersøgende tilgang.

Prøvehandlinger repræsenterer nemlig et skifte fra at fokusere på at finde den rigtige løsning til i stedet at skabe systematisk læring og refleksion sammen med beboerne. Det markerer et brud med ekspertorienterede praksisformer og åbner for en mere undersøgende tilgang, hvor fx omveje til målet, processer der ikke gik som ventet eller helt nye mål betragtes som data, der beriger udviklingen. I recovery-sammenhæng er dette afgørende, idet progression ofte sker gradvist og gennem erfaringer, kontinuerlig refleksion og små justeringer.

Læring gennem relationer: Recovery som fælles undersøgende praksis

Den fagprofessionelle rolle bliver i denne sammenhæng central. Fagprofessionelle trækker naturligt på tidligere erfaringer, hvilket kan forme både problemforståelser og valg af løsninger. Dette kan beskrives som en form for erfaringsramthed, der understreger behovet for at arbejde bevidst med egne antagelser, når man tilstræber en recovery-orienteret praksis. At invitere en beboer ind som læringsmakker, når der skal arbejdes med styrket recovery-orienteret praksis, kan være et virkningsfuldt greb til at udfordre den fagprofessionelles perspektiver. Det åbner mulighed for at synliggøre blinde vinkler og bringe beboerens erfaringer aktivt i spil. Da beboere ofte har omfattende erfaring med støtte og behandling i det sociale system, rummer de værdifulde perspektiver, som kan kvalificere udviklingen af praksis og samtidig udfordre paternalistiske logikker. Variation i deltagelsesformer – herunder visuelle materialer, digitale platforme eller andre kommunikationsformer – kan yderligere understøtte beboerens aktive deltagelse.

²⁶ I Boks 3 i rapportens indledende afsnit ses en beskrivelse af ekspertfølgegruppen.

En eksperimenterende praksiskultur som vej til forandring

Når prøvehandling integreres i den sociale praksis, skabes der en kultur, hvor det er legitimt at eksperimentere og lære nyt. Denne kultur fremmer modet til at afprøve nye handlemåder hos både medarbejdere og beboere og kan dermed styrke oplevelsen af handlekraft og selvbestemmelse, som er centralt i recovery. For medarbejdere indebærer dette ofte et skifte fra styring til mere tilbageholdende understøttelse, hvilket giver beboeren mulighed for at tage større ejerskab over egne valg og processer

Afslutningsvis er det væsentligt at anerkende, at forandring nødvendigvis indebærer usikkerhed og til tider ubehag. I arbejdet med recovery udgør denne usikkerhed ikke blot en uundgåelighed, men en produktiv størrelse: Den signalerer bevægelse, udvikling og en villighed til at udfordre de vante måder at forstå og handle på. Prøvehandling kan dermed betragtes som en konkret, struktureret vej ind i netop denne type faglig og kulturel fornyelse.

Preben Bøgelund: Ledelsesmæssig refleksion

Recovery som tilgang

Implementeringen af en recovery-orienteret indsats i botilbuddene viser med tydelighed, at reel forandring opstår dér, hvor ledelse tør træde ind i en undersøgende og samskabende rolle. For mig som leder er det tydeligt, at projektet "Bedre Liv i Botilbud" ikke blot handler om nye metoder eller redskaber – det handler om et mindset, hvor nysgerrighed, refleksion og ligeværd skaber bevægelse i hverdagspraksis. Recovery bliver her ikke et koncept, men en måde at være til stede på.

Fælles læringsrum

På tværs af botilbuddene ser vi, at når ledelsen insisterer på at skabe rammer, hvor beboere, medarbejdere og faglighed mødes i et fælles læringsrum, så styrkes både deltagelse, motivation og ejerskab. Det er en vigtig ledelsesopgave at holde fast i, at udviklingsarbejdet ikke sker for beboerne, men med beboerne. Det kræver en vedvarende opmærksomhed på, at de mennesker, indsatsen handler om, ikke blot bidrager med perspektiver – de er med til at sætte retningen.

Læring gennem prøvehandling

Rapporten viser, at læring opstår, når vi bliver i det undersøgende frem for at lukke os om hurtige løsninger. Prøvehandlingerne illustrerer dette: Ved at prøve noget af i det små, stoppe op, evaluere og justere, udvikler både medarbejdere og beboere en fælles forståelse for, hvad der virker – og hvorfor. For mig understreger det, at ledelsens vigtigste rolle i recovery-orienteret arbejde er at holde rummet åbent for refleksion.

Struktur skaber fleksibilitet

På flere botilbud ser vi, hvordan strukturelle rammer – tydelige møder, faste processer og konsekvent opfølgning – bliver afgørende. Recovery kræver fleksibilitet, men fleksibiliteten kan kun bæres af en klar ledelsesramme. Dette ses bl.a. i arbejdet med implementeringsgrupperne, hvor tilstedeværelse, prioritering og vedholdenhed fra ledelsens side har sikret, at arbejdet blev fastholdt og bredt ud i organisationen.

Refleksion som drift

Som ledelse må vi insistere på, at refleksion er en del af driften – ikke noget, der sker ved siden af. Når medarbejdere og beboere oplever, at deres indsigter omsættes til konkret praksis, opstår der en lærende kultur, der driver recovery-orienteringen fremad. Vores opgave bliver derfor at understøtte denne kultur, også når vilkårene er pressede, og når drift og udvikling skal finde hinanden.

En vedvarende bevægelse

Projektet viser, at recovery-orienteret arbejde ikke blot styrker beboernes trivsel – det skaber også en mere meningsfuld og bæredygtig faglig praksis for medarbejderne. Men det kræver, at vi som ledere fortsætter med at være nysgerrige på vores eget ledelsesrum: hvordan vi understøtter, inspirerer og holder retningen. Recovery-orienteret ledelse er ikke en metode, men en vedvarende bevægelse – en måde at være i relation på.

Pernille Mørch Jensen: Vi er sammen i det her

Bedre liv i botilbud skabes ikke af medarbejdere, ledere eller beboere hver for sig. Der er ingen færdig opskrift, men nogle ting, vi kan hjælpe hinanden med at være opmærksomme på.

At give tid og lytte

Vi siger ofte, at recovery handler om borgerens egne drømme og ønsker. Men vi glemmer måske nogle gange, at det kan være en meget krævende og langvarig proces at finde frem til dem, især for mennesker, som lever med store og langvarige vanskeligheder og har erfaringer med meget ydre styring.

Hvis man virkelig skal kunne hjælpe nogen, må man starte med selv at tie stille og høre efter. Det budskab er blevet gentaget fra Søren Kierkegaard til de nyeste lærebøger. Når det bliver sagt igen og igen og på stadig nye måder, så er det måske fordi det faktisk er sværere end det lyder?

Vi er oppe imod stærke kræfter, både i systemerne og i os selv, som er tilbøjelige til at tro, at vi har svarene og at alt ville gå bedre, hvis bare den anden ville lytte og gøre som vi siger. Selv om vi til tider taler og handler som om dette var fortid, så bliver vi måske stadig fanget i sprog og praksisser, som holder os alle, både borgere og medarbejdere, fast i denne tænkning?

En vigtig pointe er måske at tage tempoet ud af processerne og give tid til, at borgerne kan begynde at tro på, at vi er værd at fatte tillid til og at det igen kan give mening at nærme sig drømme, som måske er blevet pakket grundigt ned for længe siden?

Pas på med fiaskoforskydning

Når noget ikke lykkes, kan vi nogle gange på automatpilot komme til at placere ansvaret hos borgeren: Han/hun havde det for dårligt, var for sårbar eller syg, manglede motivation, gad ikke eller kunne ikke overskue det...

Her kan der måske være grund til at stoppe op og i stedet se på, om vi faktisk samarbejder om det, der er vigtigt for borgeren? Om vi har fundet den mest frugtbare måde at samarbejde på med netop den borger? Om vi har lyttet godt nok til de invitationer, han eller hun er kommet med? Og om vi har fundet en god måde at komme igen, hvis vi mødes med afvisning? Og sidst, men ikke mindst, om vi – sammen med borgeren - har aftalt, hvordan vi laver pit stops, justerer retning, tempo eller andet, hvis vi oplever, at noget ikke spiller?

Håbefulde praksisser

Når håb og motivation har svære vilkår, og det kan være svært for de borgere, vi samarbejder med at tro på, at ting kan forandres i positiv retning, kan det måske være en hjælp sammen at se på, hvilke livserfaringer folk har med sig, og hvilke afsæt de giver for at nære håb og/eller føle motivation for forandringer.

Vi kan også se på, hvilke erfaringer vi i hverdagen og i de konkrete relationer er med til at skabe, og i det hele taget, om livsomstændigheder, muligheder, og de måder, vi taler sammen om dem, er nærende for håb og motivation? Er vi nok opmærksomme på at notere og fejre de små sejre, og få øje på det, der allerede er sket og er ved at ske? Hvordan hjælper vi med at holde fast, huske på, se og bevidne udvikling, og italesætte tilbageslag som naturlige og ikke ødelæggende eller skamfulde?

Hvis vi, med inspiration hos Dorthe Birkmose, kan sige, at mennesker er motiveret, men at der kan være rigtig mange grunde til at motivationen ikke bliver virkeliggjort, så skal vi

måske arbejde mere systematisk med, hvordan vi kan mindske barrierer og øge råderum for motivation?

Fælles læringsrum

Læring finder bedst sted, når vi er aktive deltagere fremfor passive modtagere. Skal man udvikle og samskabe nye recovery-orienterede aktiviteter, så er det centralt at skabe gode betingelser for deltagelse og opbygge og styrke fællesskab. I et flerstemmigt læringsfællesskab er deltagerne netop deltagere, der bliver set, hørt og inkluderet, er i dialog og samspil med andre, bliver engageret og får en stemme gennem at bidrage.

Flerstemmigheden handler også om, at den forskellighed, som er til stede, virkelig ses som en ressource. Den kan bringes i spil ved at vække og opfordre til undren og nysgerrighed og ved at løfte forskellige synspunkter, meninger og løsninger frem. I stedet for at søge hurtig konsensus, kan vi bruge uenighed til at gå dybere ind i et spørgsmål, opmuntre deltagerne til at tænke over forskellige alternativer og i det hele taget fremme en kultur, hvor der plads til mere end én sandhed...

Gry Trust Mertz: Beboerperspektivet i centrum for forandring

Hvem inddrager hvem?

Når man arbejder med recovery-orientering og inddragelse, er det vigtigt hele tiden at overveje, hvem der egentlig inddrager hvem. Udgangspunktet i begrebet bruger/beboer/borger- eller patientinddragelse er, at fagpersoner og systemer skal være opmærksomme på at inddrage den, det handler om - her beboeren - i processer og beslutninger omkring dennes liv og dagligdag.

I virkeligheden er det jo omvendt. Det er beboeren, der pga. svære livsomstændigheder er nødsaget til at inddrage personale og offentlige myndigheder i sit liv, endda i rigtigt sårbare og private dele af sit liv - og det på den allermost private arena, vi har, nemlig vores hjem.

At anskue inddragelse fra dén vinkel - at det er personalet, der bliver inddraget i beboerens liv frem for omvendt - er en god reminder om, med hvilken ydmyghed, man som fagperson bør træde ind på sin arbejdsplads, beboerens hjem.

Erfaringsperspektiver på recovery-orientering og forandringsprocesser

En god understøttelse af recovery-orienteret tilgang er implementering af peer-medarbejdere/recovery-mentorer, som ét af de deltagende botilbud også har gjort, dvs. erfaringsmedarbejdere, der kan understøtte håb om bedre livskvalitet for beboerne, bygge bro til frivillige organisationer i lokalområdet og med sine erfaringskompetencer formidle beboernes perspektiv til sine fagprofessionelle kolleger.

En vigtig del af forandringsprocesser, som disse prøvehandling med fokus på bedre liv i botilbud jo er, er også at få inspiration udefra, f.eks. i form af oplæg, som nogle af de deltagende botilbud undervejs har gjort - ikke bare fra fagpersoner, der fortæller om recovery-orientering ud fra en teoretisk viden, men fra erfaringseksperter, der kan bidrage med levede erfaringer med, hvad der kan opleves hjælpsomt og givende i en recovery-proces, og komme med gode tips til, hvordan man sikrer sig, at de forandringer, man arbejder med, tager afsæt i beboernes ønsker og behov. Og her er det vigtigt med "fælles skolebænk" - at beboere, medarbejdere og ledelse lærer, lytter og reflekterer sammen, så de forandringer og forbedringer, der sker, sker i ægte samskabelse, som det har været udgangspunktet i dette projekt.

Trine Uhrskov: Fra refleksion om borgeren til refleksion med borgeren

Refleksion har længe været en del af socialfaglig praksis og udfolder sig ofte i dialoger mellem borgere og fagprofessionelle om trivsel i hverdagen og det, der udfordrer. Traditionelt har refleksionen dog i høj grad været samlet blandt fagprofessionelle – som refleksion om borgeren. I en recovery-orienteret tilgang bliver refleksion i højere grad noget, man gør med borgeren.

Når dialoger om hverdagslivet indgår i en mere systematisk refleksiv praksis, bliver erfaringer fra borgerens liv – håb, drømme og det, der bøvler – et fælles udgangspunkt for at undersøge situationer og handlemuligheder sammen. Her undersøger borgere, fagprofessionelle og ofte også netværk sammen de erfaringer og situationer, der præger hverdagen.

De fælles refleksioner kan åbne nye forståelser og handlemuligheder i hverdagen – for både borgere og fagprofessionelle – og samtidig tydeliggøre, hvad der kan støtte borgerens trivsel i hverdagen.

Nedenfor gives tre eksempler fra projektet, som illustrerer, hvordan en mere systematisk refleksiv praksis har udfoldet sig i botilbuddene.

Brugerdialog som afsæt for fælles refleksion om hverdagslivet

Udviklingsforløbene i botilbuddene begyndte med en brugerdialog mellem beboere, fagprofessionelle og ledelse. Samtalen tog udgangspunkt i beboernes perspektiver på hverdagslivet – hvad der fungerer, hvad der kan være svært, og hvad der kunne gøre hverdagen bedre. De fagprofessionelle lyttede til erfaringerne og delte efterfølgende deres refleksioner. På den måde blev brugerdialogen et første skridt i en fælles og mere systematisk refleksiv praksis, hvor deltagerne sammen udviklede ideer til prøvehandling i hverdagen.

Implementeringsgrupper som ramme for fælles refleksion og udvikling

I botilbuddene blev der etableret implementeringsgrupper med deltagelse af beboere, fagprofessionelle og ledelse. Her arbejdede deltagerne sammen om at udvikle, gennemføre og følge op på recovery-orienterede prøvehandling i hverdagen.

Implementeringsgrupperne fungerede som et fælles refleksions- og udviklingsrum, hvor erfaringer fra hverdagslivet blev drøftet, og ideer til forandringer blev konkretiseret og justeret i fællesskab.

Prøvehandling som afsæt for fælles læring

De konkrete forandringer i botilbuddene blev udviklet gennem prøvehandling. Beboere og fagprofessionelle planlagde, gennemførte og evaluerede sammen nye tiltag i hverdagen. Arbejdet med prøvehandling gjorde refleksionerne mere systematiske og skabte løbende læring og justeringer, hvor beboernes erfaringer blev en central del af udviklingen. På den måde bidrog samskabelsen til nye forståelser af, hvad der understøtter trivsel og recovery i hverdagslivet.

Bilag 1: Aktionsforskningens perspektiv på kommunale, organisatoriske og hverdagslige rammer

Af: Ph.d. Marie Østergaard Møller

Aktionsforskningen belyser de fem botilbuds kommunale, organisatoriske og social-spatiale kontekst med henblik på at nuancere forståelsen af faglighed i socialpsykiatri, herunder de recovery-orienterede prøvehandlinger, faciliteret af DEFACTUM, Aktionsforskningen bygger på feltbesøg, interviews med ledelse og personale, samtaler med beboere, observationer af hverdagspraksis, en systematisk kortlægning af organisering og styringsformer samt to spørgeskemaundersøgelser om oplevet og udøvet responsivitet blandt personale og ledelse på de fem botilbud. Surveydataene og beboersamtaler indgår i en selvstændig forskningsartikel om professionel responsivitet i recovery-orienteret socialpsykiatri.

Formålet her er ikke at evaluere de enkelte botilbud, men at synliggøre de strukturelle og relationelle betingelser, som det socialpsykiatriske arbejde udfolder sig inden for. De fem botilbud behandles komparativt for at tydeliggøre forskelle i styring, ledelse, metodeforankring, fællesskabsformer og rumlig organisering (social-spatiale rammer).

Kommunale og organisatoriske kendetegn

De fem botilbud er kommunale tilbud organiseret under forskellige bestemmelser i almenboligloven (§ 105) og serviceloven (§ 85, § 107 og § 108). De indgår i kommuner med forskellige økonomiske forudsætninger og prioriteringsmønstre, hvilket danner et strukturelt bagtæppe for bemanning, specialisering og metodeudvikling.

Organisatorisk varierer tilbuddene i deres styringsform og faglige infrastruktur. I nogle tilbud er styringen primært regulativ og driftsorienteret, med fokus på overholdelse af lovgivning, dokumentation og daglig koordinering. Her er ansvaret omkring beboerne ofte personbåret gennem kontaktperson- eller rutestrukturer, og faglig udvikling er i højere grad knyttet til kursusaktiviteter eller individuelle initiativer.

I andre tilbud kombineres regulativ styring med en tydeligere faglig styringsdimension. Her er teamledelse, supervision og fælles refleksion formaliseret, og der arbejdes med et mere eksplicit metodegrundlag. Ansvar er i højere grad kollektivt forankret, og refleksion indgår som integreret del af hverdagen.

På tværs af de fem botilbud kan der identificeres tre organisatoriske konfigurationer med forskellig grad af *organisatorisk refleksionskapacitet*. Med dette menes den samlede infrastruktur, der understøtter fælles faglig refleksion, metodeforankring og kollektiv håndtering af komplekse situationer.

Konfiguration I: Driftsorienterede og personbårne strukturer

Konfiguration I er kendetegnet ved regulativ styring, kontaktperson- eller ruteorganisering og begrænsede formaliserede refleksionsrum. Fagligheden er i høj grad båret af den enkelte medarbejder, og fælles metodisk sprog kan være under udvikling.

Konfiguration II: Teamorganiserede mellemformer

Konfiguration II er kendetegnet ved teamstruktur omkring beboerne, periodiske refleksionsrutiner og delvist formaliseret metodearbejde. Her kombineres personbåret ansvar med kollektiv koordinering, og refleksion indgår som del af organisationen, om end med varierende systematik.

Konfiguration III: Fagligt konsoliderede strukturer

Konfiguration III er kendetegnet ved kombination af regulativ og faglig styring, systematisk supervision, tydelig teamledelse og eksplicit metodegrundlag. Refleksion er her integreret i den daglige organisering.

Konfigurationerne repræsenterer ikke en rangorden, men forskellige institutionelle former med forskellige forudsætninger for at oversætte socialpsykiatriske faglige, herunder recovery-principper til praksis.

Tabel 1: Organisatoriske konfigurationer og refleksionskapacitet

| Dimension | Konfiguration I: Lav organisatorisk refleksionskapacitet | Konfiguration II: Mellem organisatorisk refleksionskapacitet | Konfiguration III: Høj organisatorisk refleksionskapacitet |
|--------------------------------|---|---|---|
| Styringsform | Primært regulativ og driftsorienteret | Regulativ kombineret med teamstruktur | Regulativ kombineret med tydelig faglig styring |
| Ledelsesfokus | Drift, koordinering og regeloverholdelse | Teamledelse og koordinering | Faglig ledelse med systematisk refleksion |
| Ansvarsorganisering | Personbåren (kontaktperson / rutestruktur) | Teamforankret ansvar | Kollektivt og metodisk integreret ansvar |
| Refleksionsrum | Uformelle eller sporadiske | Periodiske teammøder og rutiner | Formaliseret supervision og faste refleksionsfora |
| Metodeforankring | Individuelt eller kursusbaseret | Delvist fælles metodegrundlag | Eksplicit fælles metodegrundlag |
| Håndtering af dilemmaer | Situationsbåren og personafhængig | Delvist kollektiv drøftelse | Systematisk fælles bearbejdning |
| Recovery i praksis | Relationelt og situationsbestemt | Struktureret, men varierende i systematik | Integreret i organisatorisk struktur |

Tabellen illustrerer, hvordan de fem botilbud kan forstås som forskellige organisatoriske konfigurationer med varierende grad af organisatorisk refleksionskapacitet. Med dette menes den infrastruktur, der understøtter fælles faglig refleksion, kollektiv håndtering af komplekse situationer og oversættelse af (kommunal)politiske og (socialpsykiatriske)metodiske idealer til konkret praksis.

Aktionsforskningen fremhæver fire temaer som særlig relevante for beboernes velbefindende i eget hjem og sind: I) fællesskab og professionelt ansvar, II) tryghed og sikkerhed, III) liv, larm og ro og IV) privat i eget hjem, der går på tværs af de fem botilbud. De fire temaer er udledt på baggrund af systematisk kvalitativ komparative analyses af signifikante emner fremhævet i beboersamtaler, i interviews med ledelse og personale og som observeret under feltbesøg.

I) Fællesskabelse som professionelt ansvar

Fællesskab fremhæves på tværs af botilbuddene som centralt, men også som meget forskelligt organiseret og oplevet.

I konfigurationer med lavere refleksionskapacitet er fællesskabet ofte relationelt og knyttet til individuelle medarbejder-beboer-relationer. Det vil sige at fællesskabelse bliver personafhængig og til en vis grad vilkårlig set fra et beboerperspektiv. Her ser man også at fællesrum og aktiviteter er enten fraværende eller mindre systematisk integreret i hverdagsrytmen.

I konfigurationer med højere refleksionskapacitet er fællesskabet mere institutionaliseret. Feltarbejdet fra et §108-tilbud illustrerer dette. En fredag eftermiddag samles beboere omkring klaveret til fællessang, ledet af en frivillig med musikfaglig baggrund. Deltagelsen er spontan og valgfri, men rammen er tydelig og professionelt faciliteret. Fællesskabet fremstår som både hverdagsligt og struktureret og som koblet til rum for udøvelse af professionelt ansvar.

Samtaler med beboere viser en oplevelse af at det er medarbejdernes ansvar at skabe rum til fællesskab, mens personalet nogle gange opfatter fællesskabelse som beboerprivat og udenfor deres kerneopgave. De steder hvor beboerne kan samles i fællesskab uden for deres lejlighed, fortæller flere at det giver anledning til situationer, hvor man bliver lyttet til uden at det går på kompromis med personalets professionelle grænser. En beboer beskriver, at medarbejderne lærer ham at kende i fællesskabet, som på den måde også skaber en mere afslappet ramme for at udøve det professionelle ansvar med at hjælpe beboerne i (ofte) svære sociale hverdagssituationer. Professionelt ansvar fremstår her som balancen mellem lydhørhed og afgrænsning af handlemuligheder.

Beboersamtalerne viser tilsvarende forskelle i beboernes oplevelse af at blive set og hørt. Data indikerer, at oplevet fællesskab og professionelt ansvar hænger sammen med, om organisationen understøtter fælles refleksion og tydelig rolleforståelse.

II) Tryghed og sikkerhed

Tryghed og sikkerhed skabes både relationelt og organisatorisk og handler både om den enkelte beboers og medarbejders psykologiske tryghed og om den tryghed og sikkerhed, der kendetegner stemningen og atmosfæren blandt personalet og i de rum de færdes i og blandt beboerne i fællesarealerne.

I konfigurationer med lavere refleksionskapacitet er sikkerheden stærkt formaliseret gennem procedurer, dokumentation og skematisering. Her er alle rum og toiletter aflåst og man får med det samme udleveret en 'overfaldsalarm' sammen med instrukser om, hvordan man som besøgende skal gebærde sig og evt. hvilke beboere man ikke må besøge. I konfigurationer med højere refleksionskapacitet hviler trygheden primært på stabil relationel kontinuitet. Her er alle rum og toiletter tilgængelige, ligesom man ikke udleverer overfaldsalarm. Til gengæld bliver man grundigt sat ind i hvilke beboere, der har overskud til at man banker på for et besøg.

Billeder fra de 5 botilbud



I beboersamtalerne deles personlige livshistorier i samtaler præget af tillid. En samtale kan bevæge sig mellem erfaringer med misbrug, tab og hverdagsoplevelser i botilbuddet. Samtidig ikke bare accepteres de professionelle rammer som legitime, de fremhæves som forudsætning for fællesskabet og for at det kan føles trygt at opholde sig i fællesrummene sammen med de andre beboere. Medarbejderne giver udtryk for hvordan sikkerhed går hånd i hånd med tryghed. På den måde fremstår tryghed og sikkerhed som et resultat af stabil organisatorisk struktur kombineret med relationel nærhed.

De forskelle der er imellem hvordan botilbud arbejder med sikkerhed og tryghed peger på, at arbejdet med recovery-aktiviteter kræver en forståelse af og et overblik over, hvor der er trygt og hvor det opleves sikkert at være for både beboere og medarbejder. Tryghed og sikkerhed handler på den måde om at balancere mellem stabilitet og frirum – mellem sikkerhed og mulighed for udvikling i trygge rammer.

III) Liv, larm og ro

Botilbuddenes hverdagsrytme varierer mellem kollektiv aktivitet og individuel tilbagetrækning. Døgnbemanding og dagstruktur skaber forskellige former for kontinuitet i de fem botilbud.

De mange feltbesøg viser hvordan dagene i et botilbud forløber. Nogle steder meget stille og andre steder bevæger dagen sig fra individuelle samtaler imellem beboere og mellem beboere og medarbejdere, til fællessang og madlavning i køkkenet. I konfigurationer med lavere refleksionskapacitet er atmosfæren præget af monitorering og faste besøgstider, mens atmosfæren i konfigurationer med højere refleksionskapacitet er den præget af hverdagslig normalitet snarere end institutionsstemning.

Deltagelse i de fælles rum er altid frivilligt og i alle fem botilbud er der beboere, som afviser at deltage i samtaler og fællesskaber. Feltbesøgene viser at det er meget forskelligt, hvordan medarbejderne reagerer på 'selvisolation' og afvisning af deltagelse i fællesskaber. Nogle steder fortolkes tilbagetrækning som almindelig beboeradfærd og som en 'borgerret' i eget hjem, mens man andre steder fortolker

isolation som en adfærd, der skal undersøges fordi den kan vidne om mistrivsel eller utryghed. Liv, larm og ro handler også om hvor meget lyd og bevægelse, der tolereres – både af personalet, men i høj grad blandt beboerne. Hvor nogle beboere har et stort behov for ro og forudsigelighed i sociale sammenhænge, så har andre behov for at udtrykke sig, nogle gange højtlydt, energisk og konfrontatorisk. Dette understreger, hvorfor sociale interaktioner i fællesarealer altid er situeret og betinget af hvordan deltagelse er muligt.

Forskellene mellem botilbuddenes atmosfære handler på den måde om, hvordan organisationen integrerer forskellige behov for liv, larm og ro i fælleslivet.

IV) Privat hjem og professionel praksis

Alle fem botilbud organiserer sig omkring private boliger, der samtidig er professionelle arbejdsrum.

I feltarbejdet fremtræder nogle hjem som kaotiske, andre som upersonlige og tomme, mens langt de fleste som genkendelige, private hjem. Et rækkehus fremstår som personligt og hjemligt med malerier, familiefotos, og masser af dekorative genstande. Samtidig er hjemmet en tydelig del af en institutionel struktur med planlagte besøg og dokumentationskrav, hvilket f.eks. kan ses af skemaer på køleskabet.

Eksemplet viser, hvordan grænsen mellem hvordan og hvornår beboerne er private i eget hjem og hvornår deres bolig er åben for botilbuddets professionelle praksis nødvendigvis må forhandles løbende. I konfigurationer med højere refleksionskapacitet fremhæver medarbejderne en risiko for at de banker for meget på døren, mens der omvendt observeres en tendens i konfigurationer med lavere refleksionskapacitet til at de banker for lidt på døren. Blandt beboerne fremhæves, at man hurtigt kan få en vane, hvor man enten isolerer sig 'privat', eller ikke får trukket sig hensigtsmæssigt fra fællesskabet – vaner som beboerne understreger at de gerne vil have hjælp til at bryde fordi det for nogle kan opleves som en uoverstigelig opgave at håndtere alene.

I forhold til den professionelle praksis, så viser data store forskelle i den rumlige organisering – herunder graden af adskillelse mellem personalets arbejdsrum og fællesarealer – forskelle, der også slår igennem som forskelle i, hvordan professionalitet udøves af medarbejderne og hvordan den opleves af beboerne.

Recovery som organisatorisk praksis

Set i lyset af aktionsforskningen bliver det tydeligt, hvordan recovery-orienterede prøvehandling indlejres i forskellige organisatoriske konfigurationer med forskellig refleksionskapacitet.

Surveydataene, som analyseres nærmere i den selvstændige forskningsartikel "*Enacted and Experienced Responsiveness: Professionalism in Recovery-Oriented Social Psychiatry*", viser, at professionel responsivitet ikke er en automatisk konsekvens af recovery-principper. Den er betinget af organisatoriske strukturer, der understøtter fælles refleksion og professionel dømmekraft.

Hvor refleksionskapaciteten er svag, kan recovery-aktiviteter risikere at blive teknisk eller symbolsk implementeret. Hvor den er stærk, understøttes faglige idealer til situeret, responsiv praksis.

Afslutningsvis peger analysen på, at recovery-orientering må forstås som en organisatorisk praksisform. Den formes af kommunale prioriteringer, ledelsesstrukturer, rumlig organisering og hverdagslivets konkrete relationer. Prøvehandlingerne fungerer dermed ikke alene som udviklingsredskaber, men som synliggørende mekanismer, der fremhæver botilbuddenes institutionelle kendetegn og betingelser for at danne rammen om virksom socialpsykiatri.

Bilag 2:

Deltagerevaluering af Bedre Liv i Botilbud

Introduktion

Denne evaluering bygger på deltagernes vurderinger af udviklingsforløbet i projektet Bedre Liv i Botilbud. Formålet med evalueringen har dels været løbende udvikling af projektets aktiviteter dels at opsummere den samlede læring til gavn for lignende projekter.

Evalueringen tager udgangspunkt i tre spørgeskemaer, som er udsendt umiddelbart efter hvert læringstræf, som fandt sted december 2024 (spørgeskema 1), marts 2025 (spørgeskema 2) og november 2025 (spørgeskema 3). Respondenterne har svaret på spørgsmål om læringstræffet og/eller DEFACTUMs konsulentbesøg i botilbuddene alt efter, hvad de har deltaget i. Det er således en forholdsvis lille spørgeskemaundersøgelse, hvor antallet af respondenter i de enkelte spørgsmål varierer mellem otte og 16, ud af de mellem 20 og 27 personer, der har deltaget i implementeringsgrupperne og været med til projektaktiviteterne. Omkring halvdelen af deltagerne i implementeringsgrupperne (beboere, medarbejdere og ledere) har svaret på de to første spørgeskemaer, en lidt mindre andel på det tredje. I besvarelserne skelnes ikke mellem typer af deltagere. Antal respondenter fremgår ved hvert spørgsmål.

Spørgeskemaerne indeholder både lukkede spørgsmål med faste svarkategorier samt åbne kommentarfelder, hvor deltagerne har haft mulighed for at uddybe deres oplevelser.

I evalueringen præsenteres besvarelserne tematisk. Første afsnit handler om deltagernes vurdering af de tre læringstræf, mens andet afsnit handler om deltagernes vurdering af de tre konsulentbesøg. Det sidste afsnit handler om deltagernes vurdering af forløbet som helhed.

Deltagerevalueringen er forfattet af konsulent Malene Vinther Christensen og studentermedhjælper Mathilde Line Jensen i februar 2026.

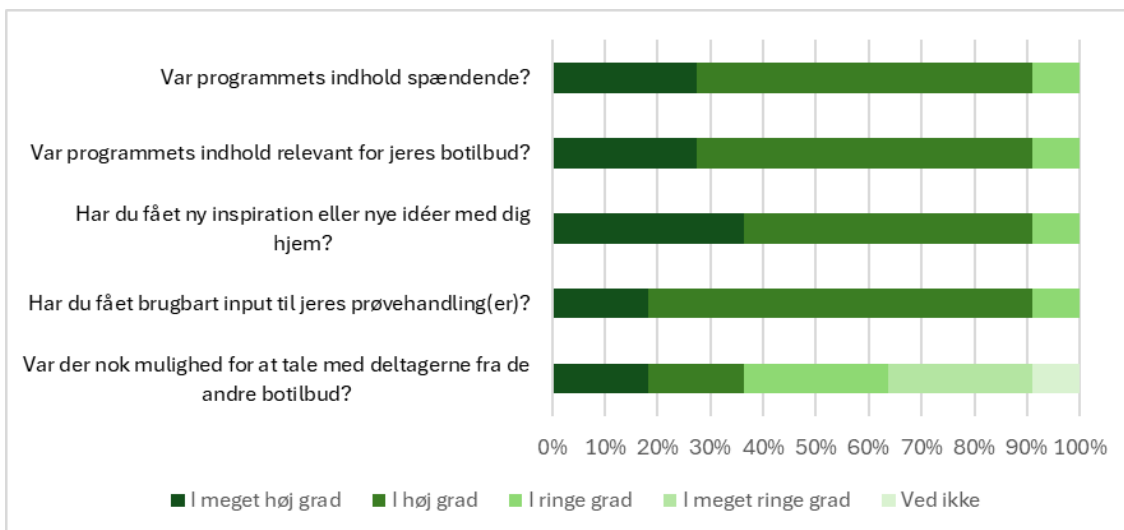
Deltagernes vurdering af læringstræffene

De tre læringstræf blev holdt på et konferencested i Middelfart. Der har deltaget omkring 20-25 personer fra botilbuddenes implementeringsgrupper i hvert læringstræf.

Vurdering af første læringstræf

I figur 1 ses besvarelserne på spørgsmålene, hvor deltagerne bliver bedt om at vurdere, hvad de synes om det første læringstræf, som foregik i december 2024.

Figur 1: Vi vil gerne høre, hvad du synes om læringstræffet? (N= 11)

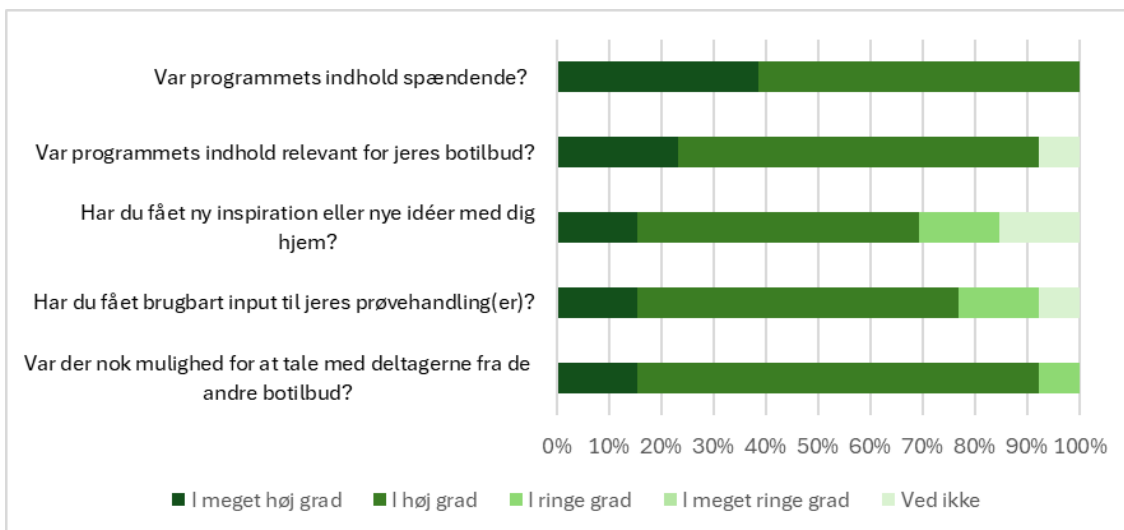


Deltagerne er langt overvejende tilfredse med programmets indhold, som mere end 90 % af respondenterne finder både spændende og relevant. De finder samtidig også, at de har fået både inspiration med hjem og brugbart input til deres prøvehandling(er). Svarene på spørgsmålet "Var der nok mulighed for at tale med deltagerne fra de andre botilbud?" er mere jævnt fordelt. Her har mere end halvdelen af respondenterne svaret "i meget ringe grad" eller "i ringe grad". Flere respondenter nævner også et ønske om mere sparring på tværs af botilbud i spørgeskemaets fritekstfelt om læringstræffet, fx: "Flere muligheder for samtaler med de andre fra de andre botilbud" og "fx øvelser, hvor man kan 'mingle' med de andre fra de andre botilbud". Dette pegede på, at programmet for det følgende læringstræf med fordel kunne give mere tid og mulighed herfor.

Vurdering af andet læringstræf

I figur 2 ses besvarelserne ift., hvad deltagerne synes om det andet læringstræf, som blev holdt i marts 2025.

Figur 2: Vi vil gerne høre, hvad du synes om læringstræffet? (N= 13)



Igen svarer mere end 90 % af respondenterne, at de i "i meget høj grad" eller "i høj grad" finder programmets indhold spændende og relevant. Denne gang svarer ca. 15 % dog, at de kun "i ringe grad" har fået brugbare input til prøvehandlinger eller ny inspiration med hjem, ligesom flere også svarer "ved ikke" til disse spørgsmål.

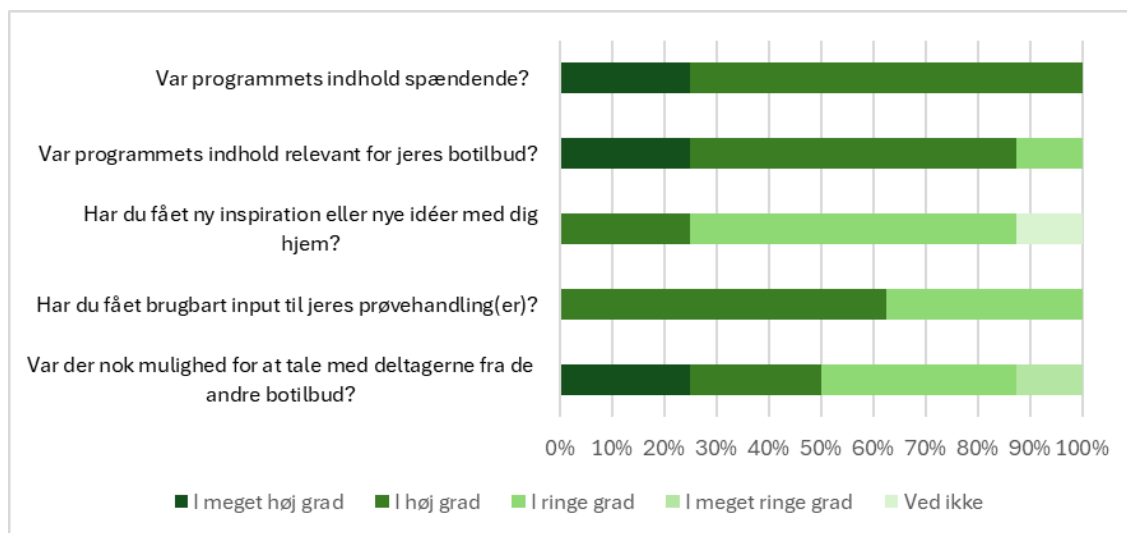
Besvarelsene på spørgsmålet om, hvorvidt deltagerne havde nok mulighed for at tale med de andre botilbud, er blevet mere positive siden spørgeskema 1. Programmet var også tilrettelagt sådan, at deltagerne blev sat sammen i grupper af henholdsvis borgere, medarbejdere og ledere på tværs af botilbud, hvor de kunne drøfte deres prøvehandlinger, i stedet for – som på første læringstræf – at blive siddende sammen med deres eget botilbud. Besvarelsene indikerer, at dette var en forbedring, og at deltagerne har haft en positiv oplevelse af, at de har kunnet tale med hinanden. En enkelt respondent har dog skrevet i friteksten, at samtaler og dialog med andre kunne gøres bedre til næste læringstræf.

Samlet set indikerer besvarelsene, at deltagerne har positive oplevelser med det andet læringstræf. En respondent skriver dog: *"Der var ikke meget tid til hver enkelt del af programmet"*, men kommenterer videre, at *"det er der nok ikke så meget, der kan ændres på, medmindre vi slutter kl. 17, hvilket også vil være ret sent og en for lang dag."* Programmet bærer altså præg af, at meget er forsøgt nået på kort tid samtidig med, at der er taget hensyn til deltagerens transporttid til og fra læringstræffet.

Vurdering af tredje læringstræf

Figur 3 viser besvarelsene ift. deltagerens vurdering af det tredje og sidste læringstræf, som fandt sted i november 2025.

Figur 3: Vi vil gerne høre, hvad du synes om læringstræffet? (N= 8)



Spørgsmålene om, hvorvidt programmets indhold var spændende og relevant for botilbuddene, vurderes igen overvejende positivt, idet langt hovedparten af respondenterne har svaret "i høj grad" eller "i meget høj grad". Der er dog denne gang mindre tilfredshed, når det kommer til spørgsmålene, om man har fået ny inspiration og brugbart input til sine prøvehandlinger. Her svarer henholdsvis ca. 60 % og knap 40 % "i ringe grad". Svarene indikerer, at der heller ikke var været tilstrækkelig mulighed for at tale sammen på tværs af botilbud, da halvdelen af respondenterne svarer, at de "i ringe grad" eller "i meget ringe grad" har haft mulighed for at tale med deltagerne fra andre botilbud. Gruppearbejdet på dette læringstræf foregik indenfor det enkelte botilbud med fokus på, hvad man har lært af projektet, og hvordan man kan arbejde videre med det fremadrettet. Det kan også forklare, hvorfor man ikke har fået meget ny inspiration, da formålet med tredje læringstræf i høj grad var at samle op på erfaringerne fra udviklingsforløbet, og hvad man tager med videre.

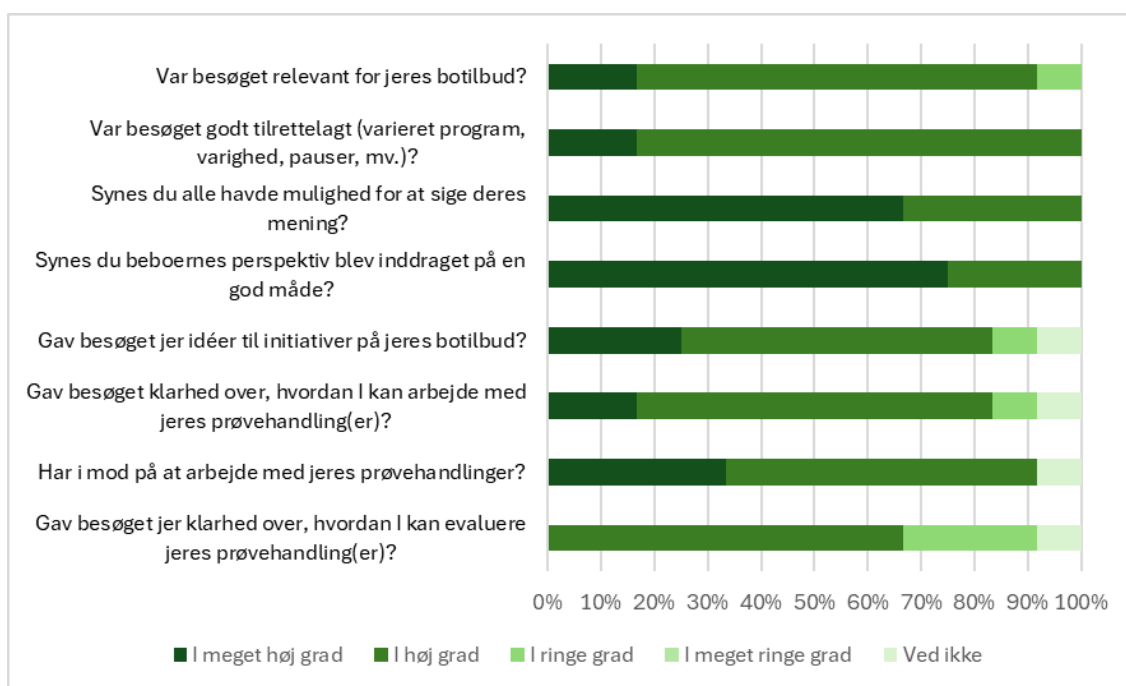
Deltagernes vurdering af konsulentbesøgene

I løbet af projektet var der i alt tre konsulentbesøg, hvor to konsulenter fra DEFACTUM besøgte botilbuddene.

Deltagernes vurdering af første konsulentbesøg

I figur 4 ses besvarelsenerne på spørgsmålene, hvor respondenterne blev bedt vurdere det første konsulentbesøg i botilbuddene. Besøgene fandt sted i oktober/november 2024.

Figur 4: Vi vil gerne vide hvad du synes om det første konsulentbesøg? (N= 12)



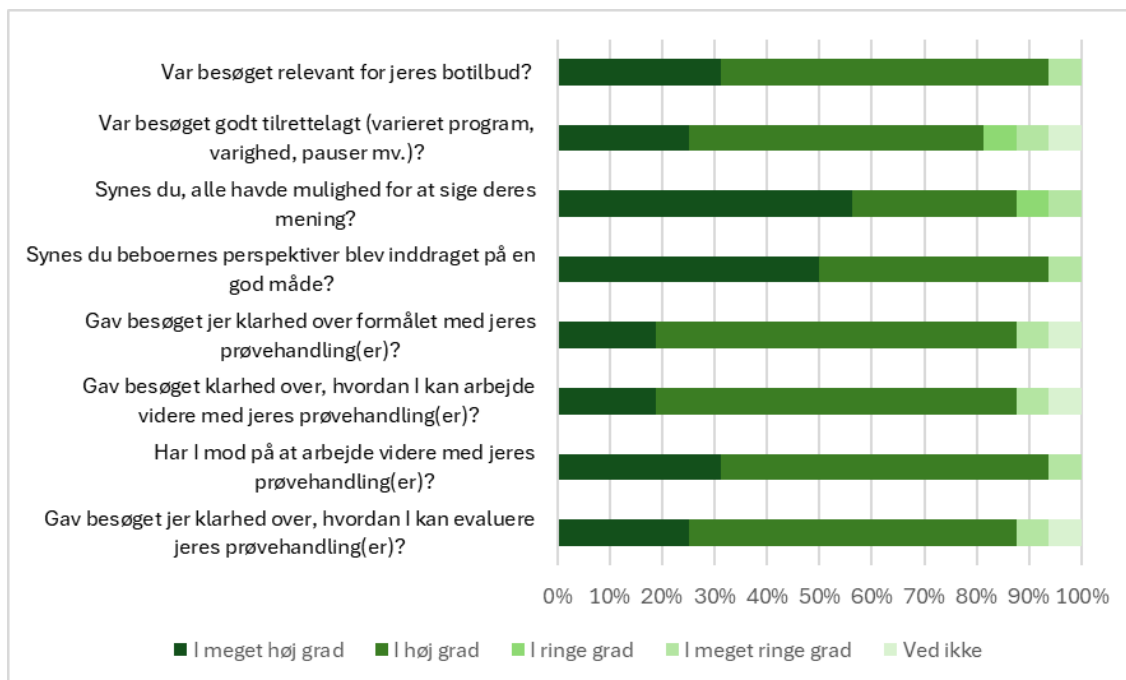
Hovedparten af respondenterne svarer "i høj grad" eller "i meget høj grad" til de forskellige spørgsmål, og konsulentbesøget vurderes dermed meget positivt både med hensyn til relevans, tilrettelæggelse og et indhold, der skal forberede deltagerne til arbejdet med prøvehandling. Særligt vurderes inddragelsen af beboernes perspektiv og, at alle havde mulighed for at sige deres mening, meget positivt. Konsulentbesøget synes også at lykkes med at give idéer til nye initiativer samt klarhed over og mod på at arbejde med prøvehandling. Til det åbne spørgsmål: "Hvad synes du var det mest værdifulde ved konsulentbesøget?", skriver flere respondenter, at de oplevede konsulentbesøget som en god ramme for opstart af projektet. Svarene lyder for eksempel: "Et behageligt første møde og opstart af processen. Indeholdt nærvær og aktiv lytning. Spændende brainstorm". Yderligere nævner en respondent, at "det gav en god følelse af, at vi som bosted er primus motor og bestemmende ift., hvad der i praksis giver mening at gribe fat i lige netop i vores botilbud." I forhold til forbedringer har en respondent skrevet: "Jeg er optaget af, hvordan vores borgere kan komme lidt mere ind i dialogerne, som jeg synes er virkelig gode, men som også kan blive, måske for borgerne, lidt for mange ord, og svære ord set ift. hvad de har overskud til at forholde sig til." Dette er et kontinuerligt fokus i projektet; at tilrettelægge projektet og dets kommunikation til alle deltagere.

Konsulentbesøget har været succesfuldt på de fleste parametre, men har dog ikke givet deltagerne klarhed over, hvordan de skal evaluere deres prøvehandling. Her svarer mere end 30 % af respondenter "i ringe grad" eller "ved ikke". Det var også i mindre grad et fokus på første besøg, hvis primære formål var at sætte gang i idégenerering med en indledende brugerdialog og brainstorm.

Deltagernes vurdering af andet konsulentbesøg

I figur 5 ses besvarelsenerne på spørgsmål, hvor deltagerne bedes vurdere deres oplevelse af det andet konsulentbesøg i botilbuddene, som lå i februar/marts 2025.

Figur 5: Vi vil gerne vide hvad du synes om det seneste konsulentbesøg (N= 16)

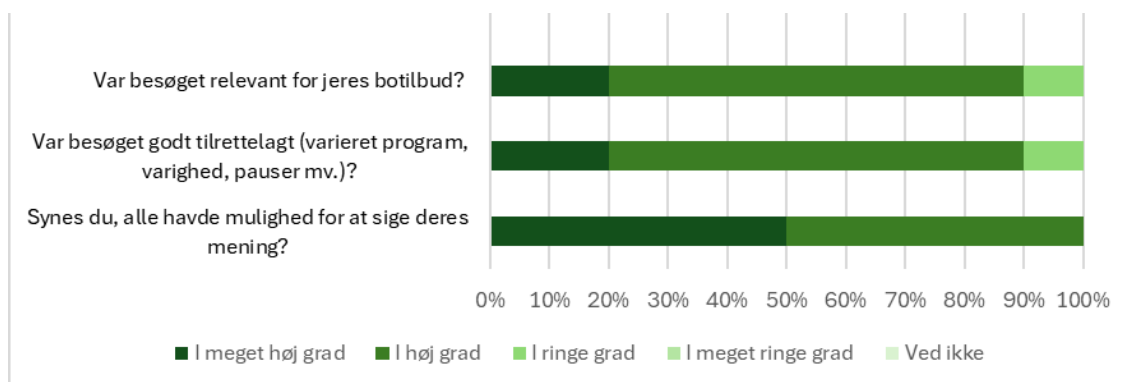


Igen er vurderingen meget positiv, hvor mere end 80 % af respondenterne svarer "i høj grad" eller "i meget høj grad" på de forskellige spørgsmål. Det er her værd at bide mærke i, at der nu er kommet mere klarhed over, hvordan prøvehandlingerne kan evalueres. På andet konsulentbesøg er evalueringsvinduet blevet anvendt, hvilket flere har fundet brugbart som værktøj til at drøfte prøvehandlingerne; hvad der er gået godt, og hvad der kan gøres bedre næste gang. Flere af respondenterne skriver, at det var værdifuldt for dem, at de kunne få lov til at drøfte prøvehandlingerne. Svarene lyder eksempelvis: *"Tæt praksisnær sparring, som rammer ned i, hvad der aktuelt rører sig lige her og nu"* og *"at kunne videretænke de igangværende prøvehandling, også med beboernes perspektiv inddraget."* En respondent nævner også beboerperspektivet i sit svar, da vedkommende skriver *"Det mest værdifulde ved besøget var, at vores ene beboer, som er med i forsøget, følte sig set og hørt, samtidig med at hun fik meget ud af dagen"*.

Deltagernes vurdering af tredje konsulentbesøg

I figur 6 ses besvarelsenerne på spørgsmålene om det tredje og sidste konsulentbesøg, som fandt sted i efteråret 2025.

Figur 6: Vi vil gerne hvad du synes om det seneste konsulentbesøg? (N= 10)



Overordnet set vurderer respondenterne, at besøgene var relevante og godt tilrettelagt. I spørgeskema 3 stilles spørgsmålet, som er opsummerende for de tre konsulentbesøg i botilbuddene, "DEFACTUM har været på besøg i botilbuddet tre gange. Hvad synes du var det mest værdifulde ved konsulentbesøgene?".

Her fremhæver deltagerne overordnet den sparring, de har fået. Respondenterne har blandt andet svaret: "At konsulenterne var gode til at spille borgerne gode i samtaleemnerne. Hvad end det var idégenerering, diskussion eller andet" og "tæt opfølgning og godt match mellem projekter og konsulenter". Derudover nævner nogle af respondenterne, at det har været rart med et udefrakommende blik på deres projekter: "Nyt syn på vores idéer og støtte til når vi har været 'gået i stå' eller haft udfordringer med at se mulighederne frem for begrænsningerne".

I spørgeskema 3 stilles spørgsmålet: "Er der noget, vi kunne have gjort bedre i forhold til konsulentbesøgene så skriv gerne dine forslag her:". Her er der også en respondent, der belyser pointen om, at konsulenterne gerne må bruge "mindre fagsprog, mere hverdagsprog, eller evnen til at formidle dette i et sprog, som beboerne forstår". Denne del er altså i mindre grad lykkedes.

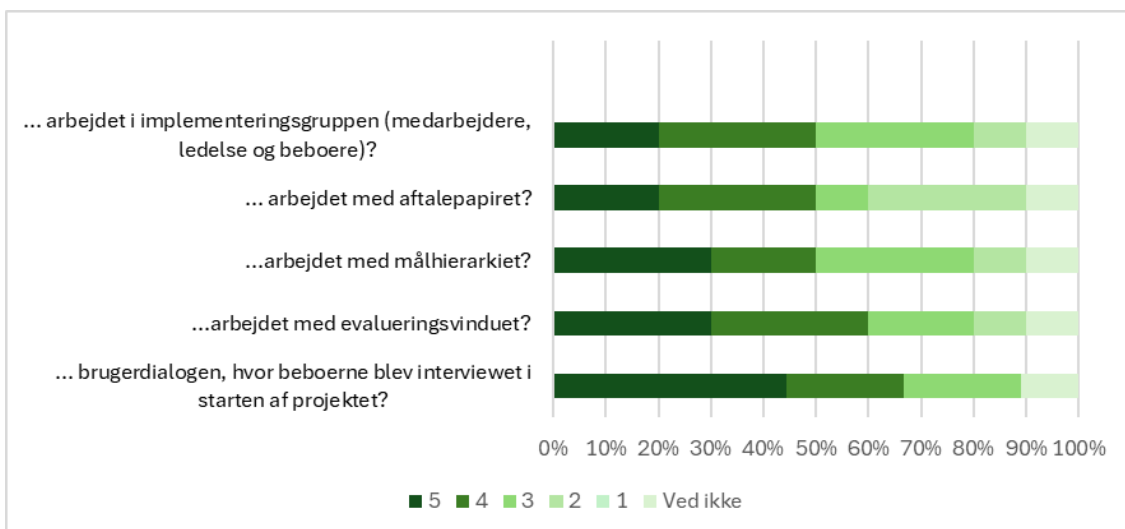
Deltagernes vurdering af projektet som helhed

I nedenstående afsnit redegøres for deltagernes vurdering af projektet som helhed, dets delelementer samt deres udbytte.

Deltagernes vurdering af værktøjer og metoder

I spørgeskema 3 har deltagerne vurderet en række elementer, som har indgået i udviklingsforløbet, på en skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst. Den gennemsnitlige score af de forskellige elementer kan ses i figur 7.

Figur 7: Projektet har indeholdt en række elementer. På en skala fra 1 til 5, hvor 5 er bedst, hvordan vil du vurdere... (N= 10)

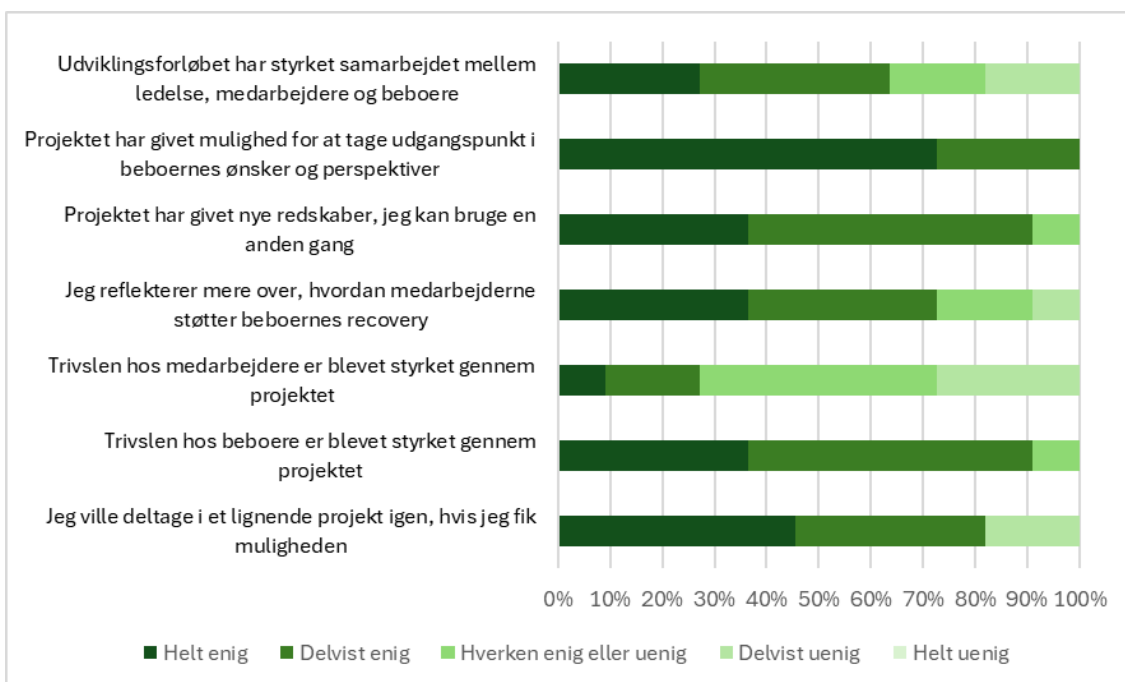


Besvarelsene viser generelt høje vurderinger af de anvendte redskaber og arbejdsformer i forløbet. Særligt brugerdialogen, hvor beboerne blev interviewet på første konsulentbesøg, vurderes højt, hvilket stemmer overens med den positive evaluering efter første konsulentbesøg. Det samme gør arbejdet med evalueringvinduet. Arbejdet med målhierarkiet og den mere generelle organisering i implementeringsgruppen vurderes også positivt, men i mindre grad, mens arbejdet med aftalepapiret har fungeret mindre godt.

Deltagernes vurdering af udbytte af projektet

Figur 7 viser deltagernes overordnede vurdering af forløbet. Der er spurgt ind til deres vurdering af projektets betydning for samarbejde, inddragelse af beboere, faglig viden og værktøjer, trivsel samt lyst til fremtidig deltagelse i lignende projekter.

Figur 7: Hvor enig er du i følgende udsagn? (N= 11)



Overordnet set peger besvarelsene på en overvejende positiv vurdering af udviklingsforløbet. Mere end 60 % af respondenterne har svaret "delvist enig" eller "helt enig" til, at udviklingsforløbet har styrket samarbejdet mellem ledelse, medarbejdere og beboere, om end en relativ stor andel forholder sig neutralt eller er uenige i dette. Besvarelsene ift., hvorvidt projektet har givet mulighed for at tage udgangspunkt i beboernes ønsker og perspektiver, er entydigt positive, da samtlige respondenter har svaret "helt enig" eller "delvist enig". Dette indikerer, at inddragelsen af beboerne har været et vellykket element i projektet. Respondenterne vurderer også, at trivslen hos beboerne er blevet styrket gennem projektet, idet flertallet angiver at være delvist eller helt enige i udsagnet.

I spørgeskema 3 stilles spørgsmålet: "Hvad synes du har været det bedste ved udviklingsforløbet og arbejdet med prøvehandlingerne?", og her har netop inddragelsen af beboerne da også været et gennemgående tema. Svarene lyder eksempelvis: *"Det har været, at borgerne har været meget ind over, at det er deres projekt og ikke noget, der er blevet trukket ned over dem"*, *"at borger er lykkes med sin prøvehandling"* og *"at se borger vokse gennem forløbet"*. Derudover har nogle af respondenterne svaret, at den kulturændring, de har skabt, har været det bedste. En har svaret, *"at det har været understøttende ind i en større kulturforandring med fokus på at kvalificere vores tilbud til vores borgere"*.

90 % af respondenterne svarer, at projektet har givet dem nye redskaber, som kan anvendes fremadrettet og mere end 70 % svarer, at forløbet har bidraget til øget refleksion over, hvordan medarbejderne kan understøtte beboernes recovery. Til sidst i spørgeskema 3 stilles spørgsmålet: "Hvad har du fået ud af at være med i dette projekt?". Et tema, der går igen hos flere af respondenterne, er udvikling. Dette er både udvikling i den faglige viden og de egenskaber, de har tilegnet sig, men også kulturændring og udvikling i samarbejdet med beboerne. En respondent skriver følgende tre punkter om udbyttet af projektet: *"1. Større tiltro til kolleger ift. at være deltagende i kulturændring. 2. Mere synlighed omkring, hvad sociale relationer kan betyde for recovery. 3. Forbedret samarbejde med borgerne"*.

Projektet fremstår altså vellykket, både med hensyn til at inddrage beboere på lige fod med medarbejdere og ledere og tage udgangspunkt i deres perspektiver og med hensyn til at give nye metoder og værktøjer, som kan anvendes fremadrettet. Projektet synes dog ikke at lykkes med at øge medarbejdernes trivsel. I forhold til det spørgsmål placerer knap halvdelen af respondenterne sig i den neutrale kategori, og knap 30 % er delvist uenige i, at projektet skulle have bidraget til medarbejdernes trivsel.

Samlet set peger deltagerne besvarelser på, at udviklingsforløbet opleves som meningsfuldt, relevant og anvendeligt i praksis. Langt størstedelen af deltagerne angiver da også, at de ville deltage i et lignende projekt en anden gang, hvis de fik muligheden.

I spørgeskema 3 stilles spørgsmålet: "Hvis vi i DEFACTUM skulle understøtte et udviklingsforløb som dette igen - med tre besøg, videomøder og læringstræf, hvilke råd ville du give os?". Flere af respondenterne udtrykker stor ros til både konsulenter, forsker og oplægsholdere, og fortæller, at det har været inspirerende for dem at deltage samt, at de har fået nogle værktøjer, de kan bruge fremadrettet. De råd, som de gerne vil give videre, er eksempelvis: *"Gør sproget nemt at forstå"* og *"at det måske er mere tydeligt, hvad forløbet handler om"*. Dette peger på en kommunikationsudfordring om, hvordan man på bedst mulig måde får præsenteret projektet - og dets forløb og forventninger - på en overskuelig og lettilgængelig måde.

Til sidst i spørgeskema 3 er deltagerne blevet bedt om at svare på spørgsmålet: "Hvilke råd ville du give et botilbud, hvis de skulle deltage i et lignende projekt?". Her har en respondent svaret: *"Vær open mindet, hvis der tænkes, at det ikke giver mening at være med i et projekt som dette, så se det som en mulighed for at få ny energi, nye inputs og muligheden for et tættere samarbejde beboere og personale mellem. Det kan give muligheden for*

beboernes eget syn på værd og få lov til at føle sig på lige fod med medarbejdere, i et fag, som er præget af rangorden, ansatte og beboere mellem". Andre respondenter svarer, at det er en god idé at inddrage alle. En har eksempelvis svaret: "Få forklaret ud til hele bostedet, hvad projektet går ud på, så alle er med på hvad, der sker og hvem der skal/er inddraget".

