



RESONANS – NÅR RELATIONER FÅR LIV

Erfaringer med at opnå bedre psykisk arbejdsmiljø ved at sætte resonans på dagsordenen i socialpsykiatrien

Socialt Udviklingscenter SUS
Bodil Pugholm Andersen
Birgitte Bækgaard Brasch

Maj 2014

FORORD

Denne rapport er både en evaluering og en erfaringsopsamling af projekt *'Livgivende relationer. Resonans og matchning i socialpsykiatrien'*. Den handler om, hvordan ansatte i socialpsykiatrien i Høje Taastrup, Odense og Fredericia Kommuner gennem tre år, har udviklet deres psykiske arbejdsmiljø og skabt bedre trivsel for ansatte og borgere. Undervejs i udviklingsprocessen har projektet fået det mere mundrette navn 'Resonansprojektet', hvilket det derfor vil blive omtalt som fremadrettet i rapporten.

Udgangspunktet var, at psykisk arbejdsmiljø i socialpsykiatrien, hvor de ansatte arbejder med mennesker, i høj grad handler om de ansattes faglighed og den måde, relationen bringes i spil på. Hypotesen var, at gode relationer, høj faglighed og generelt mere fokus på kerneydelsen påvirker trivslen hos både ansatte og borgere – så der opnås et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Konkret har socialpsykiatrien i de tre kommuner arbejdet med begrebet resonans. Resonans bygger på en forståelse af, at mennesker er forskellige, og deraf følger naturligt, at der er nogle mennesker, man tiltrækkes af og har tillid til, og andre man søger væk fra. Dette gør sig også gældende i landets bo- og aktivitetstilbud i socialpsykiatrien. Nogle borgere og medarbejdere har resonans med hinanden, andre har dissonans, mens atter andre ikke har nogen af delene.

Denne rapport giver en række konkrete bud på, hvordan arbejdet med resonans kan udfolde sig i praksis. Samtidig peger den på begrebets styrker og svagheder i forhold til relationsarbejdet og det psykiske arbejdsmiljø i det socialpsykiatriske felt.

Evalueringen er baseret på fem kvalitative interviews med 21 medarbejdere og ledere fra de tre projektkommuner: Høje Taastrup, Odense og Fredericia. Derudover er der gennemført to kvantitative målinger af det psykiske arbejdsmiljø.

Det er vores forhåbning, at erfaringerne med resonansarbejdet vil sprede sig til andre af landets socialpsykiatriske tilbud, da denne tilgang rummer et stort udviklingspotentiale, der rækker langt ind i den enkelte medarbejders trivsel og relation til både borgere og kolleger.

*"Nogle mennesker søger vi, andre fjerner vi os fra. Dette udspiller sig i alle relationer: Når vi mødes i toget, på dansegulvet, kirkebænken, hos lægen eller på fodboldbanen. Nogle mennesker bliver tiltrukket af hinanden, har tillid til hinanden og nyder at være sammen. Der er god kemi mellem dem. Der opstår en livgivende følelse. De "vitaliserer" hinanden. Dette er resonans."*¹

God læselyst!

Socialt Udviklingscenter SUS
Maj 2014

¹ Citat fra artiklen "Resonans i en nøddeskal", der er skrevet af psykolog Lars Lorentzon

INDHOLD

INDHOLD	3
RESUMÉ	6
Om projektet	6
Målgruppen	6
Formål	6
Evalueringens metode.....	7
Eksempler på projektets aktiviteter	7
Ændringer undervejs i projektet	7
Succeskriterier med kort afrapportering	7
KAPITEL 1	11
INDLEDNING	11
Evalueringens opbygning	11
Projektets målgruppe	12
Baggrund for projektet	12
Projektets formål og hypotese	14
KAPITEL 2	17
PROJEKTETS METODE	17
Projektets forandringsteori	18
Hvad er resonans?	19
Resonans kan opstå over tid.....	19
En bred tilgang har både fordele og ulemper	20
Hvad er social kapital?	21
KAPITEL 3	22
PRÆSENTATION AF KOMMUNER	22
Projektets tre kommuner	22

Høje Taastrup Kommune	22
Odense Kommune	23
Fredericia Kommune	23
KAPITEL 4.....	26
EVALUERINGENS METODE	26
Kvantitativ måling af psykisk arbejdsmiljø	26
Målemetoden.....	26
Styrker og svagheder ved målemetoden	27
Sygefravær, magtanvendelser og registrerede episoder af trusler og vold mod personalet.....	27
Kvalitativ dataindsamling	28
KAPITEL 5.....	29
ARBEJDSMILJØ – HVAD VISER SPØRGESKEMAERNE?.....	29
Spørgeskemaundersøgelser – baseline og opfølgning.....	29
Analyse af resultater – Udviklingen fra baseline til opfølgning	29
Signifikante udviklinger	30
Ikke-signifikante udviklinger	37
KONKLUDERENDE OPSAMLING	39
KAPITEL 6.....	41
RESONANS SOM EN NY TILGANG.....	41
Opstarten og personalets reaktioner	41
Hvad er forandret gennem indførelse af resonans?	43
Matchning i dialog med borgeren.....	43
Team omkring borgeren – frem for kontaktperson	44
Samarbejdet i personalegruppen	45
Aktiviteter og samarbejde på tværs	46
KONKLUDERENDE OPSAMLING	48

KAPITEL 7	51
RESONANS SET FRA ET LEDELSESPERSPEKTIV	51
Organisationsudvikling	51
Samarbejde og kommunikation	53
Faglig og social støtte fra kolleger og leder	55
Et trygt og sikkert arbejdsmiljø uden trusler og vold	57
Fastholdelse og rekruttering	61
Forankring af resonanstilgangen	64
KONKLUDERENDE OPSAMLING	68
KAPITEL 8	73
EFFEKTEN AF RESONANS	73
En mere ligeværdig relation	73
At turde give slip	74
At skulle "sælge sig selv"	75
Til- og fravalg er en lettelse og en belastning.....	76
Den svære italesættelse	80
KONKLUDERENDE OPSAMLING	82
KAPITEL 9	85
UDRULNING AF RESONANS	85
KAPITEL 10	89
KONKLUSION	89
BILAG 1	93
PROJEKTETS ORGANISERING	93
BILAG 2	96
AKTIVITETSOVERSIGT PÅ TVÆRS AF DE TRE PROJEKTKOMMUNER	96

Om projektet

Gennem tre år har en række socialpsykiatriske bo- og aktivitetstilbud i Fredericia, Odense og Høje Taastrup Kommuner arbejdet med resonans som ny tilgang til at udfordre og styrke relationsarbejdet i socialpsykiatrien.

Projektets overordnede formål var at øge trivslen og forbedre det psykiske arbejdsmiljø for de frontmedarbejdere, der deltog i projektet. Dette er søgt gjort ved at fokusere på potentialet i den professionelle relation mellem medarbejder og borger. Potentialet er opnået ved i højere grad at give borgere og ansatte mulighed for at vælge de relationer til, hvor de oplever resonans.

Projektet er blevet faciliteret og koordineret af Socialt Udviklingscenter SUS.

Projektet er støttet af Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse.

Målgruppen

Projektets **primære** målgruppe var frontpersonale i socialpsykiatrien med borgerkontakt. Denne målgruppe udgør i alt cirka 187 personer. Uddannelsesmæssigt er der tale om pædagogisk og sundhedsuddannet personale.

Den **sekundære** målgruppe var frontpersonalets daglige ledere i de deltagende socialpsykiatriske tilbud. Her deltog cirka 7 personer.

Projektets **tredje og afledte** målgruppe var de borgere, der benytter sig af socialpsykiatriens tilbud og indsatser. I alt har cirka 252 personer fra denne målgruppe været direkte involveret i projektet, mens det anslås, at mere end 300 andre personer har haft direkte berøring med projektet gennem formidlings-, inspirations- og udrulningsaktiviteter.

Formål

Projektets formål var at øge trivslen og forbedre det psykiske arbejdsmiljø for de deltagende medarbejdere. Det blev gjort ved at sætte øget fokus på kerneydelsen, som i høj grad ligger i relationsarbejdet mellem borger og medarbejder. Et fokus på, om der var resonans i relationerne eller ej, skulle skabe bedre betingelser for at matche borgere med de medarbejdere, som de mærkede resonans med og derigennem opnå bedre kvalitet i kerneydelserne. Desuden har projektet ønsket at opnå erfaringer med, hvad der i de fysiske og organisatoriske rammer, arbejdsgange og procedurer skal til for, at relationen kan få de bedste vilkår for at opnå sit potentiale i socialpsykiatrien i de tre projektkommuner.

Formålet er søgt opnået ved at arbejde med potentialet for resonans i relationen mellem medarbejder og borger. Og projektets aktiviteter er i forlængelse heraf planlagt ud fra at kunne bibringe personalet mere faglig viden om og erfaringer med resonans. Dette som et middel til at opnå projektets overordnede formål og opfyldelse af seks opstillede succeskriterier.

Evalueringens metode

Evalueringen baserer sig på de erfaringer, der er samlet op gennem projektets gennemførelse samt på fem kvalitative interviews foretaget med i alt 21 personer (frontmedarbejdere og ledere). Derudover er der gennemført to kvantitative målinger af det psykiske arbejdsmiljø i de deltagende bomiljøer.

Eksempler på projektets aktiviteter

Undervejs i projektet er der gennemført en lang række aktiviteter med henblik på at introducere borgere, medarbejdere og ledelse til projektet og styrke samarbejdet samt videns- og erfaringsudvekslingen både internt i de deltagende bo- og aktivitetsmiljøer og mellem de tre projektkommuner. Aktiviteterne har engageret medarbejderne og understøttet arbejdet med resonans i praksis. Endelig har aktiviteterne haft som mål at styrke implementeringen, givet løbende indsigt i bomiljøernes proces og aktuelle succeser og udfordringer samt givet mulighed for justering og kvalitetssikring fra eksterne ressourcepersoner.

Følgende udvalgte aktiviteter er eksempelvis gennemført:

- Temadag om resonans i grupper, hvor borgere, medarbejdere og ledelse fik oplæg af psykolog Lars Lorentzon, så en film om resonans og arbejdede i workshops med udgangspunkt i praksiserfaringer med resonans.
- Tværgående videnspanelmøde hvor projektgruppen og de lokale projektledere drøftede muligheden for at formidle resonansprojektets erfaringer med repræsentanter fra relevante eksterne organisationer.
- Temadag om resonans og psykisk arbejdsmiljø med fokus på persontypeprofiler og forståelse af kommunikationsproblemer i en personalegruppe.
- Formidling på Mestringskonferencen i Vildbjerg med workshop for medarbejdere i Region Midt fra kommunale rehabiliteringstilbud og regionens behandlingstilbud.
- Formidling på Dansk Selskab for Psykosocial Rehabiliterings årsmøde i Vejle med film, billedudstilling og dialog, som projektgruppen, borgere og medarbejdere fra de tre projektkommuner afviklede i fællesskab.

For et samlet overblik over alle projektets aktiviteter se bilag 2.

Ændringer undervejs i projektet

Overordnet er projektet gennemført ud fra de beskrevne aktiviteter i ansøgningen. Der har dog været enkelte ændringer undervejs. For i endnu højere grad at give andre sociale tilbud i Danmark mulighed for at opnå kendskab til resonansbegrebet, og hvordan det kan anvendes til at styrke det psykiske arbejdsmiljø, blev et beløb flyttet fra posten 'kurser' til 'formidling'. Endvidere blev et større restbeløb anvendt til at udrulle resonansprojektet i otte nye kommuner i perioden 1. november 2013 til 30. april 2014.

De nævnte ændringer blev ansøgt hos og godkendt af Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse.

Succeskriterier med kort afrapportering

Projektets succeskriterier var, at personalet oplevede at have fået et bedre psykisk arbejdsmiljø, og at dette afspejlede sig i mindre sygefravær, færre episoder med trusler og vold samt færre magtanvendelser. Som et led i projektets fokus på resonans som tilgang omfattede projektet også succeskriterier om at udvikle

nye metoder og arbejdsgange samt at styrke rekrutteringen. Herunder følger en kort afrapportering af projektets seks succeskriterier.

1. Oplevelse af bedre psykisk arbejdsmiljø

Den kvantitative undersøgelse af arbejdsmiljøet viser, at der som udgangspunkt var en meget høj grad af jobtilfredshed samlet set i de tre kommuner. Og at jobtilfredsheden er øget fra baselinemålingen i 2012 til den opfølgende måling i 2013. Der ses også en positiv udvikling vedr. spørgsmål, som relaterer sig til social kapital, hvor undersøgelsen bl.a. viser, at den gensidige tillid mellem medarbejdere og ledelse er øget, samt at der er kommet en øget oplevelse af retfærdighed i forbindelse med arbejdet.

De kvalitative data peger på, at medarbejderne har taget resonanstilgangen til sig. Den understøtter en udvikling, de allerede var i gang med: At arbejde i team og give borgerne mere indflydelse. Interview med ledere og medarbejdere understøtter spørgeskemaundersøgelsens fund om, at den sociale kapital er øget, idet medarbejderne nogle steder har opnået bedre forståelse for hinandens forskelligheder, hvilket har gjort, at samarbejdet glider nemmere. Andre steder er der kommet flere aktiviteter og mere samarbejde på tværs af arbejdspladsens afdelinger og fløje. Flere steder har de opnået mere tillid og åbenhed til hinanden. Det gør det muligt for dem i højere grad at dele overvejelser og bekymringer, dvs. at de i højere grad støtter hinanden fagligt og socialt. Dette er vigtigt, fordi den nye måde at fordele kontaktpersoner eller samarbejdspartnere på betyder, at der er nogle medarbejdere, som ikke bliver valgt til – eller bliver valgt fra, hvilket kan opleves som et fagligt og personligt nederlag. En vejledning til, hvordan de skal forholde sig til, at borgerne selv vælger deres egne samarbejdspartnere er under udarbejdelse i et af bomiljøerne.

2. Udvikling af nye metoder og arbejdsgange for frontpersonale i socialpsykiatrien

Gennem indførelsen af resonans er der flere eksempler på, at der er udviklet nye metoder, og at personalets arbejdsgange har ændret sig. Måden, hvorpå nye beboere matches og tildeles kontaktpersoner eller samarbejdspartnere, er ændret. Her er det i højere grad borgerne, der udvælger de medarbejdere, som de har resonans med og ønsker at samarbejde med. Indførelsen af team som borgerne sammensætter, frem for en-til-en kontakter, har medført, at medarbejderne har fået nye samarbejdsrelationer.

3. Styrkelse af rekruttering

Ifølge de ledere, der indgik i projektet, har resonansprojektet ikke ændret ved deres måde at rekruttere nye medarbejdere på. I hvert fald har de ikke formelt ændret på deres måde at rekruttere på. Dog er de i samtalsituationer med ansøgere blevet mere opmærksomme på, om der er resonans og på, om ansøger kan skabe kontakt og dialog med borgerne.

4. Mindre sygefravær – og hurtigere tilbagevenden efter sygdom

På trods af mange organisatoriske forandringer er sygefraværet i Vestervænget i Høje Taastrup nedbragt med 0,07 % pr. ansat, hvilket betyder godt tre dage mere på arbejde for hver enkelt ansat om året. Det svarer til, at der i Høje Taastrup er 18 ugers mindre sygefravær i 2013 end i årene før. De mener også i Høje Taastrup, at de kan se en tendens til, at folk vender hurtigere tilbage efter sygdom. Det kæder de dog ikke sammen med projektet, men med, at der er kommet bedre muligheder for at vende tilbage på deltid.

Beregningerne af sygefraværet i Fredericia Kommune viser en tendens til et fald. Men dette skal tages med forbehold, da de i projektperioden har indført et nyt system til opgørelsen af sygefravær. De oplyser derfor, at tallene for 2013 skal tages med et forbehold, og at de ikke kan sammenlignes med tallene fra de tidligere år. Lederen af socialpsykiatrien i Fredericia Kommune mener ikke, at der kan påvises nogen direkte sammenhæng mellem projektet og en hurtigere tilbagevenden til arbejdet efter sygdom.

Det har ikke været muligt at få oplysninger om sygefravær i Odense Kommune. Og det kan ikke vurderes, hvorvidt projektet har haft betydning for en hurtigere tilbagevenden til arbejdet efter sygdom.

5. Færre tilfælde af voldstrusler og -handlinger

Gennem resonansprojektet og de forandringer, det har medført i socialpsykiatrien i de deltagende kommuner, er der opnået mere ligeværdige relationer mellem borgere og medarbejdere. Mere ligeværdighed virker konfliktforebyggende og har derfor betydning for konfliktniveauet og for, om der forekommer vold og trusler. Det har stor betydning for personalets tryghed og sikkerhed og dermed for det psykiske arbejdsmiljø.

Set ud fra de registreringer, der har været om trusler og vold, har de tre kommuner haft ret få tilfælde i 2010-2013, dvs. før og under projektperioden. De få registreringer gør det relevant at opfordre kommunerne til at undersøge, om personalet har en praksis, hvor de får registreret alle de episoder, de har med trusler og vold. Det er generelt ikke muligt ud fra registreringerne at afgøre, hvilken effekt resonansprojektet har haft på antallet af trussels- og voldsepisoder. Den kvantitative undersøgelse viser en lille stigning i forhold til spørgsmålene om vold og trusler. Men stigningen kan være et udtryk for et tilfældigt udsving.

6. Færre tilfælde af magtanvendelser

Også hvad angår antallet af magtanvendelser, er der tale om meget få registreringer. Det kan ikke afgøres, om resonanstilgangen har en effekt på, om magtanvendelser finder sted.



KAPITEL 1

INDLEDNING

Evalueringens opbygning

Evalueringen er inddelt i ti kapitler.

Den kan læses på to måder:

- I sin helhed fra start til slut, hvor alle mellemregningerne medtages og de involverede medarbejdere udtaler sig i form af citater
- I den korte version i form af de konkluderende opsamlinger i de grå tekstbokse i kapitel 5, 6, 7, og 8 samt den afsluttende konklusion i kapitel 10

De indledende kapitler (**1, 2, 3 og 4**) fokuserer på projektets formål og hypotese, projektets metode, en præsentation af de tre kommuner samt evalueringens metode.

I **kapitel 5** analyseres resultaterne fra de to spørgeskemaundersøgelser om psykisk arbejdsmiljø, der er foretaget i hhv. 2012 og 2013.

Kapitel 6 har fokus på særligt fire områder, hvor medarbejderne oplever, at resonansprojektet har ændret deres arbejdsgang og påvirket kulturen i deres bomiljø.

I **kapitel 7** retter vi blikket mod resonans set fra et ledelsesperspektiv. Desuden ser vi på det kvantitative datamateriale på sygefravær, antallet af episoder med vold og trusler samt antallet af magtanvendelser.

Kapitel 8 fokuserer på effekten af at arbejde med resonans i medarbejdergruppen.

Dernæst indeholder **kapitel 9** en evaluering af de temadage, der er blevet afholdt for otte nye kommuner og regioner.

Den endelige konklusion findes i **kapitel 10**, hvor der konkluderes på projektets formål, succeskriterier og hypotese.

Herudover findes følgende vedlagt i bilag:

- Projektets organisering
- Aktivitetsoversigt
- Aktivitets- og implementeringsoversigt fra Høje Taastrup Kommune

Formålet med rapporten er overordnet at undersøge, i hvor høj grad det er lykkedes at opfylde projektets opstillede succeskriterier. Desuden fungerer evalueringen som en opsamling af centrale erfaringer fra projektet vedrørende resonansbegrebet og dets betydning blandt ansatte og borgere i de tre deltagende kommuner.

På denne måde er det ønsket, at evalueringen både kan fungere som:

- En afrapportering til Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse, der har finansieret projektet
- En videreformidling af erfaringer til de medarbejdere, der har været involveret i udviklingsprocessen i de tre år, projektet har forløbet.
- En evaluering til forskellige aktører på det socialpsykiatriske område, herunder til alle dag- og botilbud landet over, der ønsker mere viden om, hvordan de kan arbejde med begrebet resonans til gavn for både det psykiske arbejdsmiljø og det professionelle samarbejde med borgerne i sociale tilbud.

Projektets målgruppe

Projektets primære målgruppe har været frontpersonale i udvalgte dele af socialpsykiatrien i henholdsvis Odense, Fredericia og Høje Taastrup Kommuner. Specifikt er der tale om arbejdspladserne botilbuddet Fangelvej, kollegiet Bakketoppen og Støttecentret Solfaldsvej i Odense, botilbuddet Vestervænget i Høje Taastrup og den samlede socialpsykiatri i Fredericia.

Den **primære** målgruppe har således været frontpersonale med brugerkontakt, herunder:

- 1) Social- og sundhedshjælpere
- 2) Social- og sundhedsassistenter
- 3) Pædagoger og pædagogmedhjælpere
- 4) Sygeplejersker
- 5) Socialrådgivere
- 6) Ergoterapeuter

Den **primære** målgruppe udgør i alt cirka 187 ansatte (34 i Odense, 111 i Fredericia og 42 i Høje Taastrup).

Projektets **sekundære** målgruppe har været frontpersonalets daglige ledere i de deltagende socialpsykiatriske tilbud. Som sekundær målgruppe har i alt cirka 7 personer deltaget.

Projektets **tredje og afledte** målgruppe var de borgere, der benytter sig af de socialpsykiatriske tilbud og indsatser. Fra denne målgruppe har cirka 252 personer været direkte inddraget i projektet (54 i Odense, 160 i Fredericia og 38 i Høje Taastrup). Hertil kommer et antal borgere, som bor i eget hjem forskellige steder i Odense. Desuden har omkring 300 andre personer fået berøring med eller gavn af projektet gennem bl.a. formidlings- og inspirationsaktiviteter udrullet i otte nye kommuner og regioner.

Baggrund for projektet

Resonansprojektet opstod ud fra hypotesen om, at kvaliteten af de relationer, der hver dag former sig og udspiller sig på de socialpsykiatriske tilbud, er afgørende for både borgernes og medarbejdernes trivsel. I socialpsykiatrien har praksis i mange år været, at alle medarbejdere skulle kunne give den samme støtte til alle borgere, uanset hvem de samarbejder med.

Den forståelse tager resonansprojektet fat om, da erfaringer fra praksis viser noget andet: Medarbejderes og borgeres relation til hinanden er afgørende for begge parter velbefindende, og relationen er i høj grad påvirket af, hvilken resonans, der er mellem de to personer. Projektet tog udgangspunkt i, at relationens kvalitet er afgørende for, hvilken effekt ydelsen vil få. I en resonant relation mellem borger og medarbejder

kan der forventeligt opnå mere kvalificerede indsatser og derved bedre effekt af indsatserne i socialpsykiatrien.

Ansatte i socialpsykiatrien har i deres hverdag tæt kontakt til brugerne af de socialpsykiatriske tilbud. Kontakten mellem borgere og ansatte er som udgangspunkt produktiv for begge parter, men den professionelle relation kan også opleves kontraproduktiv: Samspillet mellem parterne fungerer ikke, tilliden er ikke til stede, trygheden er ikke til stede. Det kan få negative konsekvenser for både borger og ansat. Den rehabiliterende og behandlende indsats – og dermed borgerens progression mod et bedre liv – lider som følge heraf. For personalet kan de negative konsekvenser af en kontraproduktiv relation bl.a. komme til udtryk i dårlig trivsel, sygemeldinger samt stor personaleudskiftning, der bl.a. skyldes:

- Trusler og vold (fysisk og psykisk vold) mod ansatte
- Dårligt internt samarbejde blandt medarbejdere og til ledelsen
- Andre velkendte belastninger i det psykiske arbejdsmiljø (fx tidspres, arbejdsmængde og -krav, tilrettelæggelsen af arbejdet, kvaliteten af ledelse)

I mange arbejdsmiljøprojekter, herunder også i det trussels- og voldsforebyggende arbejde fokuseres der i høj grad på kommunikation, beslutningskultur, kropssprog, politikker, konflikthåndtering, anmeldelser og registreringer (af fx magtanvendelser, voldsepisoder, nærved-oplevelser og sygefravær), anerkendende dialog, borgerinddragelse, fysisk indretning mv.

I de seneste år har der også været en del fokus på arbejdspladsens sociale kapital som et velegnet begreb til at sætte øget fokus på kerneopgaverne, samarbejdet og kommunikationen internt i personalegrupperne, op/ned i hierarkiet og ligeledes i relationen til borgere og pårørende. At sætte fokus på resonans og matchet mellem borger og personale er der dog ikke mange indsatser, der eksplicit har arbejdet med, men der er flere ligheder med social kapital begrebet, som efterhånden må betegnes som velafprøvet i forskellige kontekster – også hvor der arbejdes med mennesker. Derfor var der god grund til at antage, at det meget målrettede fokus på resonans mellem mennesker, som blev anlagt i resonansprojektet, ville kunne opnå effekt på udviklingen af det psykiske arbejdsmiljø.

Traditionelt sker matchet mellem borger og medarbejder på baggrund af:

- Borgerens diagnose og/eller sociale problemstillinger
- Tilbuddets aktuelle kapacitet (medarbejdere, afdelinger osv.)
- Borgerens adresse (ved bostøtte)
- Borgerens cpr-nummer

Oftest tager matchet mellem borger og medarbejder udgangspunkt i den borgersikrede garanti om, at alle borgere skal tilbydes samme kvalitet, uanset hvilken medarbejderrepræsentant for de offentlige tilbud, de møder. Forventningen til medarbejderen vil følgelig være, at evnen til at kunne rumme alle borgere inden for det relevante tilbud afhænger af et fagligt højt niveau. Såfremt relationen mellem borger og medarbejder er eller bliver kontraproduktiv, ses det ofte enten som borgerens 'fejl' (modvilje, symptom, særligt tilfælde, etc.) eller som mangel på faglighed hos medarbejderne.

Resonansprojektet har udfordret denne ensidige tænkning med en grundantagelse om, at resonans mellem mennesker ikke kan erstattes af faglighed. Resonans – eller mangel på samme – mellem to mennesker,

eksisterer uanset faglighed, og det forhold bør indgå i det socialfaglige arbejde som et grundvilkår. Den optimale forudsætning for et vellykket forløb med en borger er, at der både er høj faglighed og god resonans mellem borger og medarbejder. I en sådan konstellation vil borgeren opnå mest mulig livskvalitet, og medarbejderne vil opleve, at deres indsats giver mening og har positiv betydning – hvilket i sidste ende vil skabe øget trivsel og bedre psykisk arbejdsmiljø.

Projektets formål og hypotese

Projektets overordnede formål var at øge trivslen og forbedre det psykiske arbejdsmiljø for de medarbejdere, der deltog i projektet, ved at fokusere på potentialet i den professionelle relation mellem medarbejder og borger. Dette potentiale forstår vi som 'resonans' – en umiddelbar samklang mellem to mennesker, der kan katalysere det samarbejde, der er en forudsætning for en vellykket socialpsykiatrisk praksis.

Medarbejderne i socialpsykiatrien har til opgave at yde støtte og omsorg, at iværksætte rehabiliterende indsatser og forestå behandlingsindsatser. I et recoveryorienteret perspektiv sker dette i tæt samarbejde med borgeren, hvis ønsker, drømme og håb for tilværelsen skal være retningsgivende for indsatsen. Det betyder, at det professionelle, relationelle samarbejde er i centrum for den ydelse, borgeren modtager.

Ved at lade resonans indgå som et parameter i den matchning, der foregår mellem borger og medarbejder, har projektet ønsket at skabe de bedste betingelser for, at resonansen kunne opstå samt at understøtte dette gennem øget viden, ændret organisationsform og procedurer i de tre projektkommuners socialpsykiatri. For medarbejderne har det betydet, at de gennem projektet skulle opnå viden om resonans og skærpe deres opmærksomhed i forhold til, hvad der fremmer og hæmmer resonans. For organisationen har det betydet, at den skulle tilvejebringe medarbejderne disse kompetencer og sørge for, at rammerne til at udfolde kompetencerne var til stede.

At arbejde med resonans som et middel til at øge trivslen og styrke det psykiske arbejdsmiljø er hidtil uprøvet. De centrale spørgsmål, vi søger at besvare i denne rapport, er derfor, hvordan resonansarbejdet kan understøtte og udfordre udviklingspotentialet i relationen mellem medarbejdere og borgere i socialpsykiatrien. Kan god resonans øge medarbejdertrivslen og skabe større forståelse blandt kolleger og for den borger, der samarbejdes med? Eller skaber det utryghed og uro, at den personlige relation mellem mennesker på en arbejdsplads pludselig får eksplicit vægt og betydning, og derved også kan gøre medarbejderne mere sårbare?

Projektet har haft følgende succeskriterier for de deltagende socialpsykiatriske tilbud:

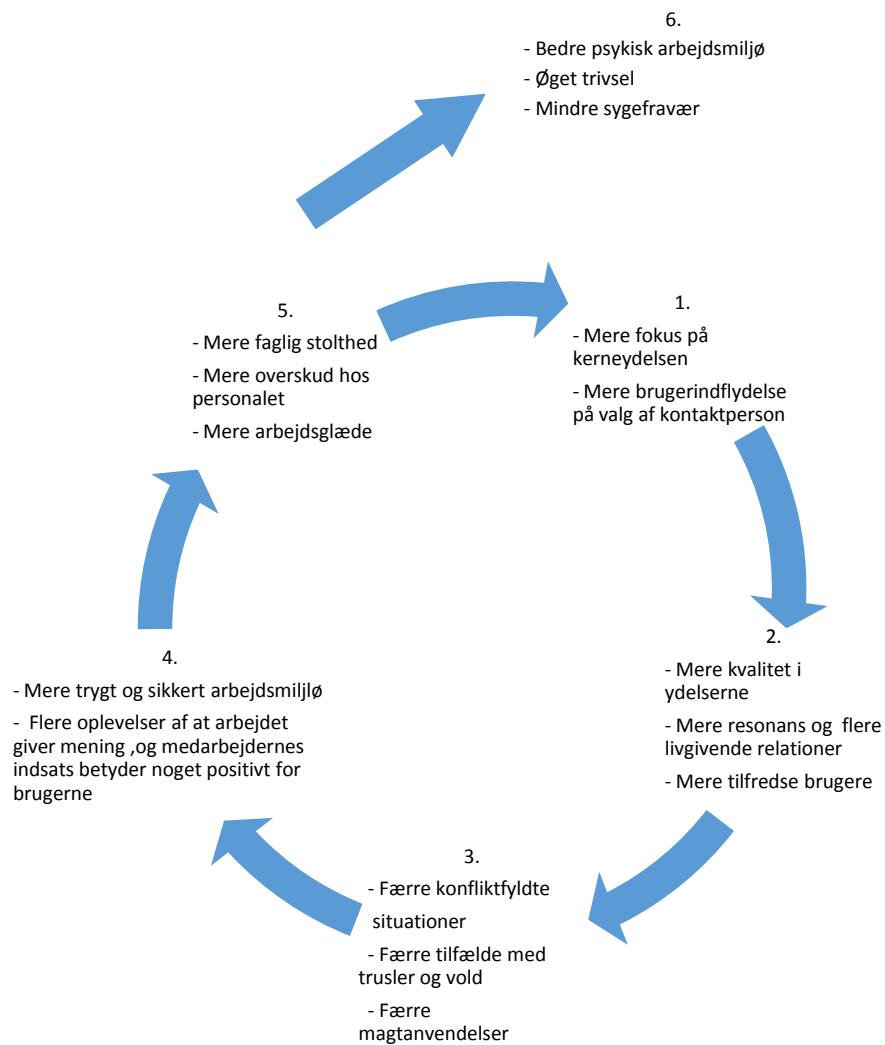
1. Oplevelse af bedre psykisk arbejdsmiljø
2. Udvikling af nye metoder og arbejdsgange for frontpersonale i socialpsykiatrien
3. Styrkelse af rekruttering
4. Mindre sygefravær – og hurtigere tilbagevenden efter sygdom
5. Færre tilfælde af voldstrusler og -handlinger
6. Færre tilfælde af magtanvendelse

Inden for arbejdsmiljøfeltet møder man jævnligt den antagelse, at jo bedre medarbejderne trives, jo bedre gør de deres arbejde. Denne antagelse lægger op til at overfokusere på medarbejderne – uafhængigt af, hvordan de opfylder deres funktion på arbejdspladsen.

Dette projekt bygger på en arbejdsmiljøtænkning, hvor det er kerneydelsens kvalitet og den faglige stolthed, der i høj grad betinger muligheden for god trivsel: Når kerneydelsen er i fokus, når den kvalitetsmæssigt er i top, når medarbejderne kan sætte deres faglighed i spil, når de oplever sig selv som kompetente skabere af et produkt eller en ydelse, de er stolte af, så stiger trivslen på arbejdspladsen. I en socialpsykiatrisk kontekst er det daglige samarbejde mellem borger og medarbejder lig med kerneydelsen, og det er dér, det store forbedringspotentiale for både kvalitetsudvikling og trivsel findes.

Samtidig har målet været, at relationen mellem borger og medarbejder bliver omtænkt i en sådan grad, at resonansen bringes i spil i det øjeblik, en borger skal matches med en medarbejder i socialpsykiatrien. Denne tænkemåde skal være udgangspunktet for tilgangen til det socialpsykiatriske tilbud til borgeren og ligesådan for personalets arbejdsform.

Nedenstående udviklingsspiral (figur 1) illustrerer projektets hypotese om, at mere resonans i relationerne i socialpsykiatrien i sidste ende kan skabe en markant forbedring af det psykiske arbejdsmiljø for de ansatte. Dette er et hidtil uset og uafprøvet initiativ og sammentænkning, der forventeligt kan række langt ud over de gængse initiativer på området. Det er nyt i de tre deltagende kommuner, som vil kunne danne fortrop for denne nye måde at tænke arbejdsmiljø, faglighed og relationsarbejde sammen på.



Figur 1. Projektets hypotese

KAPITEL 2

PROJEKTETS METODE

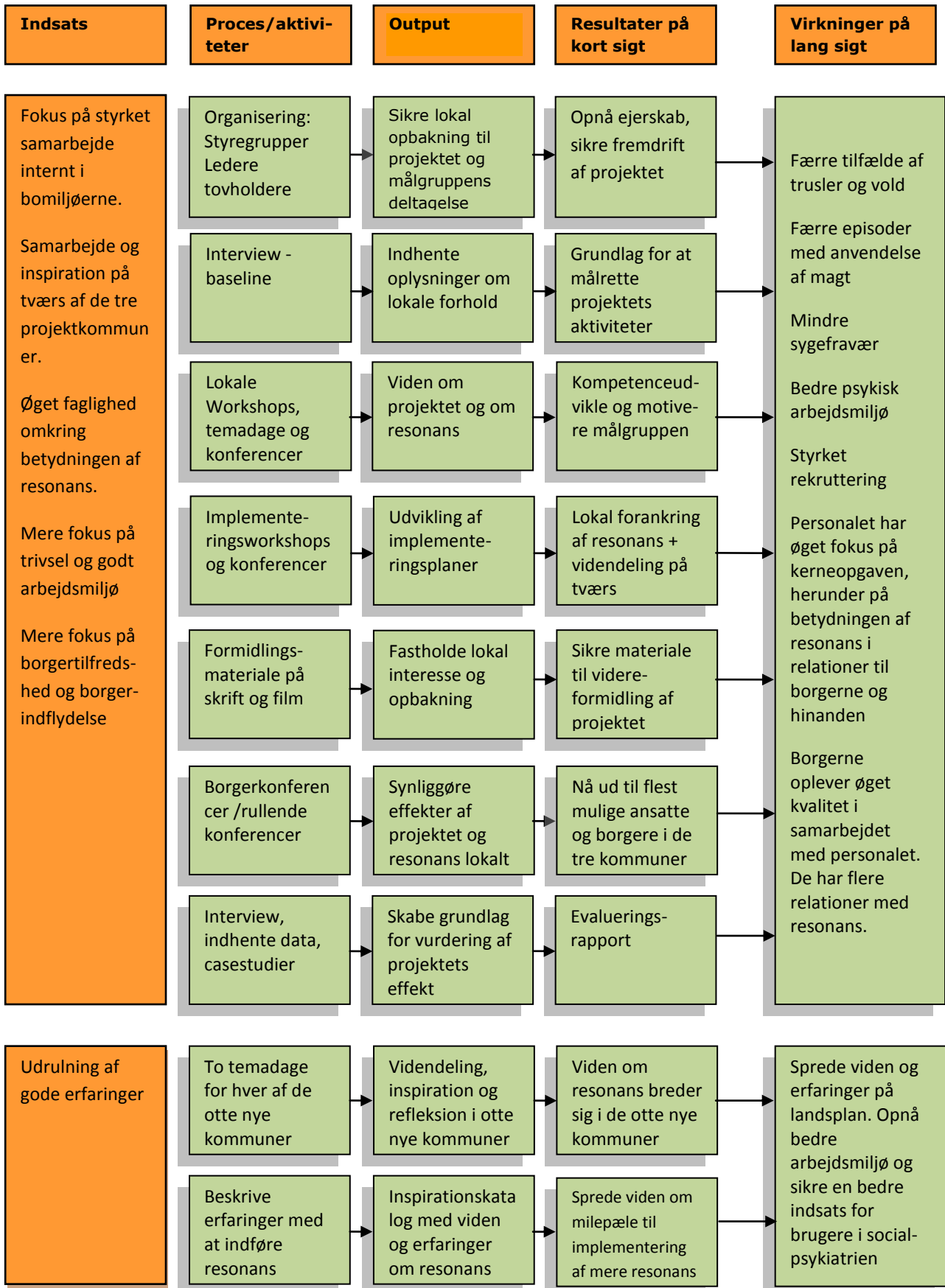
I dette kapitel vil projektets forandringsteori blive præsenteret. Den skal bidrage til at skabe klarhed over, hvordan projektets forskellige aktiviteter hver især føder ind til at opnå de opstillede succeskriterier. Endvidere præsenteres begrebet resonans, som har vist sig at være svært at definere. Resonans kan forstås og opfattes på mange måder, hvilket både har givet fordele og udfordringer i de deltagende kommuner. Også begrebet social kapital vil blive præsenteret, idet vi ser en sammenhæng mellem resonans og social kapital. Begge begreber har betydning for kvaliteten af tilliden, kommunikationen og samarbejdet mellem ansatte, borgere og ledere.

Forandringsteorien giver et samlet overblik over, hvilke skridt på vejen, der er foretaget i projektet for at opnå den tilsigtede forandring. Den illustrerer det umiddelbare output af aktiviteterne, de kortsigtede resultater og den langsigtede virkning af de gennemførte aktiviteter. Med en forandringsteori er det oplagt løbende at følge op på, om de planlagte aktiviteter formår at skabe de forventede resultater på kort sigt, eller om aktiviteterne skal reguleres undervejs for at sikre den forventede virkning på langt sigt.

Oversigten over projektets forandringsteori findes på næste side.



Projektets forandringsteori



Hvad er resonans?

Som udgangspunkt blev resonans i projektet opfattet som ”en umiddelbar samklang mellem to mennesker, der kan katalysere det samarbejde, der er en forudsætning for en vellykket socialpsykiatrisk praksis”, jf. projektets formål og hypotese (se s. 14).

De fleste mennesker vil umiddelbart forbinde resonans med det at ’svinge sammen’, at have ’god kemi’ med et andet menneske, at ’føle genklang’. Der kan sættes mange ord på, men der foreligger ikke en klar og entydig definition af, hvad resonans er, hvornår den opstår, hvornår den bliver til dissonans, og hvordan den kan udvikle sig i relationen mellem to mennesker eller i en gruppe. Det er i høj grad op til den enkelte borger og medarbejder at definere.

Også i projektet er tilgangen blevet vendt og drejet, diskuteret og defineret – og omdefineret på ny – gennem de sidste tre år. Projektgruppen har i flere omgange mødtes for at få en samlet forståelse af, hvordan resonans kan forstås, og hvordan der kan arbejdes med det i praksis i den socialpsykiatriske dagligdag. Og først nu, tre år efter, er resonans kommet så meget ind under huden på de lokale tovholdere, at de bruger ordet aktivt og som en naturlig del af deres faglighed. Det har selvsagt givet nogle udfordringer i projektet, at det var så svært at få hold på og blive enige om, hvad projektets gennemgående tilgang betød. Udfordringerne handlede dels om, at det tog lang tid for projektets deltagere at tale sig frem til, hvordan de skulle opfatte begrebet og dels om, at det er svært at videreformidle et begreb, som er så diffust og kunne relatere begrebet til praksis.

Oprindeligt er ordet *resonans* hentet fra musikkens verden, hvor toner, akkorder og instrumenter kan gå i resonans med hinanden. For at opnå resonans skal der være sammenfald i lydbølgerne, hvorfor man taler om at være ’på bølgelængde’.

I en psykologisk sammenhæng understreger resonanstilgangen gensidigheden i en relation. Psykolog Lars Lorentzon, der har været tilknyttet projektet som vidensperson, anvender begrebet for at betegne den følelse, vi får, når vi oplever en gensidig tryghed og en vitaliserende og udviklende relation med et andet menneske. Lorentzon beskriver det således:

”Jeg tror, resonans opstår, når vores livserfaringer korresponderer, bekræfter og komplementerer hinanden. Det, vi synes at se eller opfatte hos hinanden, føles dels trygt og bekræftende, dels kan vi nogle gange mærke, at den anden kan tilføre noget vigtigt til vores eget liv. Det, vi måske skammer os over, kan den anden værdsætte.”

I dissonansen sker der ifølge Lorentzon det modsatte:

”Det, vi tror, vi ser i hinanden, er ofte kvaliteter, vi føler truer os eller afslører os. Der bliver sået tvivl om vores selvbilleder, og vi er på vagt over for hinanden. Når vi møder en læge, vi ikke kan lide (dissonans), skjuler vi vores bekymringer og tager sjældent den ordinerede medicin. Kommer vi til en læge, vi kan lide, tør vi betro os, og vi tror på, at medicinen er den rigtige.”

Resonans kan opstå over tid

Psykolog Lars Lorentzon præsenterede i første omgang projektgruppen for følgende forståelse af resonans: ”Hvis der ikke er resonansmulighed mellem mennesker, så hjælper hverken tid, kvalifikationer eller gode

hensigter.” Denne forståelse er imidlertid blevet udfordret undervejs i projektet af især medarbejderne, der mener, at resonans nogle gange kræver tid for at kunne opstå. De er af den opfattelse, at resonans stadig kan opstå, selvom den ikke umiddelbart er til stede ved det første møde mellem to mennesker. Én siger:

”(...) jeg tænker også, at tiden kan arbejde for én. Hvis du lige læner dig lidt tilbage og bare er til stede og er der med dine empatiske evner, så kan der altså godt opstå noget.”

De peger også på, at resonans er en variabel, der kan skifte og udvikle sig alt afhængig af situation og relation:

”Vi mener ikke, at resonans er noget, der enten bare er der fra start, eller også er den der ikke. Dem, jeg har brudt mig mindst om i starten er dem, jeg ender med at holde allermost af til sidst. Jeg mener slet ikke, at man behøver have det fra start. Det kan udvikle sig.”

Ifølge flere af medarbejderne er resonans altså foranderligt og kan formes over tid. En medarbejder udtrykker, hvordan det kan *”mærkes helt ind i hjertet”*, når resonans opstår i en relation, hvor der ikke i udgangspunktet var nogen kemi at bygge relationen op om. At resonans kan opstå over tid, er angiveligt ekstra vigtigt for en personalegruppe, som arbejder med mennesker med psykiske lidelser. I tillæg til dét at have en psykisk lidelse er ofte udfordringer med at have tillid til og knytte sig til andre mennesker. Derfor er der brug for tid. Brug for at *’lade tiden arbejde for én’*, som en medarbejder udtrykker det i citatet ovenfor.

En bred tilgang har både fordele og ulemper

At resonanstilgangen rummer så mange forskellige definitions muligheder har vist sig både at være en fordel og en ulempe – både ift. opstart, udvikling og implementering af projektet. De tre tovholdere fortæller her, hvorfor det var positivt, at resonanstilgangen ikke på forhånd var fast defineret. De siger, at:

”Det gav en mere åben og undersøgende tilgang, som deltagerne kunne være med til at præge.”

”Det ikke var en ’færdig’ tænkning og metode, man fik trukket ned over hovedet.”

”Det skabte større gensidighed og ligeværdighed, når resonans blev præsenteret som noget alment menneskeligt – frem for noget fagligt.”

Omvendt har det også været en udfordring, at resonans er så svært håndgribeligt og ukonkret. Blandt andet peger tovholderne på:

”At resonans ikke var mere klart defineret fra start, gjorde projektet diffust.”

”Der gik lang tid før deltagerne blev fortrolige med resonanstænkningen og kunne relatere det til den daglige praksis.”

Samtidig nævner nogle af medarbejderne også, at de indledningsvist havde svært ved resonanstilgangen, fordi de var vant til at forbinde resonans og *”det at svinge sammen”* som noget alment og fællesmenneskeligt – i stedet for som en faglig tilgang til deres psykosociale arbejde.

Det kan altså siges, at resonans som en tilgang til at opnå bedre psykisk arbejdsmiljø og øge trivslen hos borgere og medarbejdere på mange måder er et interessant, anderledes og udfordrende indspark i den måde, der traditionelt set tænkes relationsarbejde i socialpsykiatrien, hvilket resultaterne også vil vise

senere i denne rapport. Det er en tilgang, der er svær at få greb om, hvilke også fremgår af de forskellige perspektiver på resonans, som vi har set medarbejderne præsentere ovenfor. Det centrale i arbejdet med resonans er, at medarbejderne har fået et sprog, de kan benytte til at sætte ord på de relationer, der udgør det professionelle relationsarbejde samt de relationer, der ligger ud over dette – fx i medarbejdergruppen.

Det er ikke en tilgang, der bliver implementeret hen over én nat – det kræver en længere tidsramme, før man ser en egentlig implementering og effekt. Risikoen er, at ingen bliver helt fortrolige med forståelsen af resonans, og at det derfor bliver en utydelig og uhåndgribelig tilgang, der havner i ingenmandsland. Og omvendt, hvis tilgangen formår at vinde indpas i organisationen, åbner det for mange udviklingsmuligheder og potentialer for at øge trivslen og styrke det psykiske arbejdsmiljø.

Hvad er social kapital?

I resonansprojektet er der sat øget fokus på kerneydelsen, som i socialpsykiatrien er nært knyttet til relationen mellem borgere og ansatte. Og som det fremgik af projektets hypotese, illustreret gennem udviklingsspiralen på side 16, er forventningen, at det øgede fokus på kerneydelsen vil skabe mere kvalitet i ydelserne og mere resonans i relationerne med borgere. Denne forventning bygger på det, som også forskning i social kapital viser: at evnen til at samarbejde har stor betydning for både kvaliteten af arbejdet og trivslen på arbejdspladsen. Blandt andet bekræfter den amerikanske forsker Jody Gittells undersøgelser², at der er en klar sammenhæng mellem en høj grad af samarbejdsevne, god kvalitet og effektiv opgaveløsning.

Samarbejde, tillid og retfærdighed er nøgleordene i social kapital. En høj social kapital er kendetegnet ved et godt samarbejde baseret på en høj grad af tillid og retfærdighed, som sætter de ansatte i stand til i fællesskab at løse deres arbejdsopgaver. Begrebet er defineret af Arbejdsmiljørådet³:

”Virksomhedens sociale kapital er den egenskab, der sætter organisationens medlemmer i stand til i fællesskab at løse dens kerneopgave. For at kunne løse denne kerneopgave er det nødvendigt, at medlemmerne evner at samarbejde, og at samarbejdet er baseret på et højt niveau af tillid og retfærdighed.”

Der er endnu ikke forskning, som bekræfter sammenhængen mellem høj social kapital og forekomsten af konflikter, trusler og vold. For ansatte, som arbejder med mennesker og bruger sig selv i relationer med borgere, er det ekstra vigtigt, at samarbejdet er godt. Et godt samarbejde betyder, at personalet bedre kan støtte hinanden i opgaveløsningen, og når de oplever noget svært eller voldsomt.

Begreberne social kapital og resonans handler således begge om at opnå bedre samarbejde og kommunikation i relationerne. I evalueringen har vi derfor fundet det relevant også at benytte begrebet social kapital for at kunne vurdere, om der er skabt mere trivsel og bedre psykisk arbejdsmiljø. Dette var nærliggende, da også de kvantitative undersøgelser rummer spørgsmål, der relaterer sig til social kapital.

² Jody Hoffer Gittell (2012): Effektivitet i sundhedsvæsenet - samarbejde, fleksibilitet og kvalitet.

³ Arbejdsmiljørådet (2008): Virksomhedens sociale kapital – hvidbog.

PRÆSENTATION AF KOMMUNER

De tre involverede projektkommuner og deres særlige fokus og forhold bliver kort beskrevet herunder.

Projektets tre kommuner

Høje Taastrup, Odense og Fredericia Kommuner havde alle forud for deltagelsen i resonansprojektet været i gang med en omstillingsproces i bestræbelserne på at øge brugerindflydelsen i de socialpsykiatriske tilbud. Resonanstænkningens hensigt om, at borgerne skal have størst mulig indflydelse på, hvilke medarbejdere, der bliver deres primære støttepersoner, var derfor i god overensstemmelse med de tre kommuners værdigrundlag fra projektets start.

Høje Taastrup Kommune

I Høje Taastrup Kommune er socialpsykiatrien organisatorisk placeret under 'Pleje, sundhed og arbejdsmarked' i 'Social og handicapcenter', som driver en række dag- og botilbud for voksne mennesker.

Borgere og medarbejdere fra bomiljøet Vestervænget har deltaget i projektet. Vestervænget er et § 108⁴ botilbud for 30 borgere med betydelig nedsat funktionsevne på grund af sindslidelse. Vestervænget rummer to boafdelinger: fløj A og fløj B. I løbet af projektet har borgere og medarbejdere fra andre dele af kommunens socialpsykiatri også deltaget i projektet. Projektet har omfattet i alt 38 borgere, 42 medarbejdere og tre ledere.

Inden projektstart blev det besluttet, at Vestervænget skulle afvikles, og undervejs i projektet flyttede nogle af borgerne og medarbejderne til Møllergården, der er nyoprettede og mere tidssvarende boliger i kommunen. Denne omstilling vanskeliggjorde opstarten af projektet betydeligt, da både medarbejdere og beboere var optaget af, hvem der skulle flytte, og hvornår udflytningen skulle ske. Efter udflytningen var gået i gang, blev de medarbejdere og borgere, der blev på Vestervænget, meget engagerede i projektaktiviteterne – også på tværs af Vestervængets to fløje. Hvor der før projektet kun havde været meget begrænset kontakt mellem medarbejdere og borgere i fløj A og B, blev der via resonansprojektet mere samarbejde. I juni 2014 vil alle borgere og medarbejdere være flyttet fra Vestervænget.

Særligt fokus i Høje Taastrup

I Høje Taastrup valgte de i løbet af projektet at sætte særligt fokus på fire områder, hvor de vurderede, at resonans var vigtig:

1. I samarbejdet mellem borgere og medarbejdere
2. I samarbejdet mellem medarbejdere
3. I relationen til lokalsamfundet
4. I relationen mellem fløj A og fløj B

⁴ Alle paragrafhenvvisninger i dette kapitel henviser til: 'Lov om social service' (Serviceloven).

På en temadag valgte de deltagende borgere og medarbejdere hver især ét af de fire temaer, som de i det efterfølgende år arbejdede videre med i fire grupper. Herudover blev de i Høje Taastrup også optaget af, hvilken betydning det har, når der er dissonans mellem borgere og medarbejdere på Vestervænget og især de udfordringer og dilemmaer, der kan opstå, når en borger fravælger en medarbejder.

Odense Kommune

I Odense Kommune er socialpsykiatrien organiseret under 'Social og arbejdsmarkedforvaltningen' i 'Socialcentret', som er underinddelt i to indsatsområder (Behandling for misbrug og social omsorg). Både misbrugsområdet og området for social omsorg driver en række institutioner og afdelinger. Desuden har de en del af ansvaret for kommunens tværgående forebyggelse og sundhedsfremme.

I Odense har Botilbuddet Fangelvej og Kollegiet Bakketoppen deltaget i projektet. Botilbuddet Fangelvej er et § 108 botilbud for 22 voksne sindslidende med behov for længerevarende ophold. Der er i alt 20 ansatte. Tilbuddet består af fire mindre huse, hvor alle borgere har egen lejlighed.

Kollegiet Bakketoppen er et § 107 botilbud for 10 yngre borgere med behov for kortere ophold. Kollegiet, der har ni ansatte, består af to parcelhuse. Hvert hus indeholder fem værelser med fælles badeværelse, fælles stue og køkken. Fangelvej og Bakketoppen er beliggende i en landsby i udkanten af Odense.

Herudover har Støttecentret Solfaldsvej, et § 85 tilbud, også deltaget. Her støtter fem medarbejdere borgere i 12 lejligheder og borgere, der bor i eget hjem andre steder i byen.

Under projektperioden har de deltagende tilbud været præget af store organisatoriske omstruktureringer i kommunen i form af lederskifte og nye interne strukturer i kommunen.

Særligt fokus i Odense

I Odense blev de i løbet af projektet særligt optaget af, hvordan forskellighed i persontyper påvirker resonans, kommunikation og det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen. På en temadag prioriterede de derfor undervisning af medarbejdere i 'Jungs persontype-profiler'. Her blev medarbejdere og ledelse undervist i, hvordan en øget bevidsthed om persontyperforskelle kan bidrage til en bedre kommunikation mellem borgere, kolleger og ledelse.

Fredericia Kommune

I Fredericia Kommune hører socialpsykiatrien organisatorisk under 'Pleje, sundhed og arbejdsmarked' i 'Voksenservice'. De varetager støtte i botræning, sociale kompetencer og mestring af eget liv samt tilbud om beskæftigelse eller aktivitetstilbud til personer med nedsat funktionsevne, fortrinsvis mentale handicaps.

I Fredericia har hele socialpsykiatrien deltaget i resonansprojektet – herunder Aktivitets- og samværstilbuddet Stoppestedet, Bostøtten og Ungeteamet. De tre socialpsykiatriske tilbud er centralt beliggende i Fredericia by.

Stoppestedet er et § 104-tilbud til personer med forskellige sindslidelser. Der er 80 fuldtidspladser og fem ansatte. Her arbejdes der med, at brugerne kan bryde ensomhed, skabe netværk, blive en del af et

fællesskab, skabe mere indhold i hverdagen og deltage i gruppeaktiviteter som fx en cafégruppe, monteringsgruppe, musikgruppe og kommunikationsgruppe.

Bostøtten er et § 85 tilbud, der yder udgående psykosocial støtte til borgere med psykiske lidelser samt hjemmestøtte til borgere i egen bolig rundt om i byen og borgere som bor i et opgangsfællesskab med 9 lejligheder og en fælles lejlighed. I Bostøtten arbejder de ligeledes med særlig fokus på udvikling af gruppebaseret støtte. Til Bostøtten er der 144 borgere tilknyttet, en § 85-støtte, og der er 17 medarbejdere.

Ungeteamet er et tilbud til yngre personer med psykiske lidelser, som er organiseret under Bostøtten. Det er et § 85-tilbud.

I projektperioden overtog kommunen driften af Nestlegården, et tidligere regionalt socialpsykiatrisk døgntilbud. Nestlegården er et § 107 og § 108 botilbud for 11 borgere med nedsat funktionsevne pga. psykisk lidelse. Der er 14 medarbejdere samt en leder ansat. Nestlegården har også deltaget i resonansprojektet – om end i et mindre omfang.

Særligt fokus i Fredericia

I Fredericia blev de i løbet af projektet særligt optaget af to emner i forhold til resonans:

1. Resonans i grupper
2. Resonans i forhold til sensitive personer.

Da de i Fredericia før og under projektet ændrede medarbejdernes måde at arbejde med borgerne på fra individuel støtte til mere gruppebaseret støtte, blev der arrangeret en temadag, hvor psykolog Lars Lorentzon holdt oplæg om resonans i grupper.

Samlet oversigt over projektets deltagere

Deltagende sted	Antal medarbejdere + ledere	Antal borgere
Høje Taastrup		
Botilbuddet Vestervænget, § 108	42	38
I alt Høje Taastrup	42 + 3	38
Odense		
Botilbuddet Fangelvej, § 108	20	22
Kollegiet Bakketoppen, § 107	9	10
Støttecentret Solfaldsvej, § 85	5	12 + borgere i eget hjem
I alt Odense	34 + 2	54 + borgere i eget hjem
Fredericia		
Stoppestedet, § 104	80	5
Bostøtten og Ungeteamet, § 85	17	144 (opgangsfællesskab og borgere i eget hjem)
Nestlegården, § 107 og § 108	14	11
I alt Fredericia	111 + 2	160
Alt i alt i de tre kommuner	187 medarb. + 7 ledere	252 + borgere i eget hjem

Projektets aktiviteter og organisering

Undervejs i projektet er en række aktiviteter blevet gennemført. De har haft til formål at introducere borgere, medarbejdere og ledelse til projektet og styrke samarbejdet på tværs – både internt i bo- og aktivitetstilbuddene, på tværs inden for samme kommune og mellem de tre projektkommuner. Derudover har aktiviteterne tjent det formål at sætte psykisk arbejdsmiljø på dagsordenen og understøtte medarbejdernes arbejde med resonans i praksis. Endelig har aktiviteterne og erfaringsudvekslingen understøttet projektudviklingen og gjort det muligt for konsulenter fra SUS og eksterne videnspersoner løbende at justere og kvalitetssikre projektet og aktiviteterne.

En oversigt over aktiviteterne findes i bilag 2.

Se i øvrigt bilag 1 for en oversigt over projektets organisering.

EVALUERINGENS METODE

Evalueringen er baseret på både kvantitative og kvalitative metoder. De kvantitative data består af to spørgeskemaundersøgelser af det psykiske arbejdsmiljø og de deltagende kommuners tal for henholdsvis sygefravær, magtanvendelser og registrerede episoder af trusler og vold mod personalet. Den kvalitative del er baseret på fem fokusgruppeinterview. Herudover inddrages den viden og de erfaringer, projektet har opnået med at bruge resonans som udgangspunkt for at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.

Kvantitativ måling af psykisk arbejdsmiljø

Målemetoden

Målgruppe: Alle ansatte i de deltagende bo- og aktivitetstilbud i de tre kommuner ved de to målinger.

Mulige respondenter: Identisk med målgruppe.

Spørgeskema: "NFAs spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø – kort udgave". Udarbejdet af Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø til brug for undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø på danske arbejdspladser. Udarbejdet som elektronisk spørgeskema af SUS.

Ønskede minimumssvarprocent: Minimum 60 % af målgruppen bør besvare, jf. anbefalinger fra Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

	Maj 2012: Baselinemåling	Maj 2013: opfølgingsmåling
Fredericia	31 respondenter ud af en målgruppe på 42 medarbejdere Svarprocent: 74 %	34 respondenter ud af en målgruppe på 42 medarbejdere Svarprocent: 81 %
Høje Taastrup	28 respondenter ud af en målgruppe på 40 medarbejdere Svarprocent: 70 %	32 respondenter ud af en målgruppe på 40 medarbejdere Svarprocent: 80 %
Odense	32 respondenter ud af en målgruppe på 40 medarbejdere Svarprocent: 80 %	11 respondenter ud af en målgruppe på 40 medarbejdere Svarprocent: 28 %

Som det fremgår, opnås en svarandel på 60 % eller derover i alle tre kommuner ved baselinemåling og for to ud af tre kommuner ved opfølgingsmålingen.

Samlet set har der været en svarprocent på 75 % i 2012 og 63 % i 2013, hvilket må siges at være tilfredsstillende.

Signifikanstest: For at kunne undersøge, om der er signifikant forskel på besvarelserne ved baseline og opfølgning, er middelværdierne for besvarelserne i hhv. 2012 og 2013 for hver variabel blevet testet mod hinanden. Til det formål har vi benyttet en t-test. Valget af t-test på middelværdierne skyldes, at der er tale om ordinale variable, hvor svarkategorierne kan rangordnes. Der er benyttet en dobbeltsidet hypotesetest, hvor der er taget højde for, at udviklingen i princippet kan være både positiv og negativ. Signifikansniveauet er blevet fastsat til 5 %, hvormed en p-værdi på 0,05 eller derunder er udtryk for en signifikant forskel på middelværdierne. Kun signifikante resultater præsenteres i rapportens søjlediagrammer. Figurene afspejler den procentvise fordeling af besvarelserne.

Styrker og svagheder ved målemetoden

Et spørgeskema til generel måling af psykisk arbejdsmiljø: Projektets sigte har været at skabe et generelt bedre psykisk arbejdsmiljø gennem implementeringen af resonanstænkning i det daglige arbejde med kerneydelsen. Styrken ved dette er, at der er blevet spurgt bredt til en lang række psykiske arbejdsmiljøtemaer med mulighed for at opdage uventede effekter af resonanstænkning i socialpsykiatrien. Svagheden er derimod, at socialpsykiatrien er kendetegnet ved nogle særlige arbejdsforhold, bl.a. det relationelle samarbejde mellem medarbejder og beboer. Dette forhold får ikke særlig dedikeret opmærksomhed i målingen, hvorfor detaljer 'i dybden' måske ikke kortlægges.

Lokale projektledere ansvarlige for gennemførelse af undersøgelse: Det har været en styrke, at lokale projektledere med lokalindsigt har kunnet motivere medarbejderne rettidigt og præcist ift. projektaktiviteter, herunder spørgeskemaundersøgelserne. Omvendt ses det som en svaghed, at det ikke har været muligt for SUS at justere projektplanlægningen rettidigt, hvis der ikke var kendskab til lokale forhold af betydning for projektaktiviteterne. I relation til spørgeskemaundersøgelsen har lokale forhold betydet en overraskende lille svarprocent i Odense hvad angår opfølgingsmålingen, med hvad det medfører af usikkerhed og mindsket validitet omkring resultatet.

Alt i alt vurderer vi, at spørgeskemaundersøgelsen er af høj kvalitet, der leverer gyldige og pålidelige svar til undersøgelsen. En længere tidsperiode mellem baseline og opfølgning kunne måske have givet tydeligere svar. Samtidig giver spørgeskemaet også kun et relativt generelt billede af det psykiske arbejdsmiljø. Med andre spørgeskemaer kunne der være gået mere i dybden med de relationelle forhold – dette havde dog været på bekostning af den bredere og mere eksplorative afdækning af påvirkningen af det psykiske arbejdsmiljø.

Sygefravær, magtanvendelser og registrerede episoder af trusler og vold mod personalet

Opgørelserne over sygefravær og antallet af tilfælde med magtanvendelser samt trusler og vold registreret i perioden er indhentet fra de deltagende kommuner. I praksis er det sket ved, at tovholdere og ledere har indsamlet tallene og sendt dem til evaluatoren i slutningen af projektperioden. Måden at opgøre sygefravær og registrere på er forskellig fra sted til sted – så der kan ikke foretages en direkte sammenligning mellem kommunerne (se opgørelserne i kap. 7).



ARBEJDSMILJØ – HVAD VISER SPØRGESKEMAERNE?

Spørgeskemaundersøgelser – baseline og opfølgning

Som led i at kunne vise betydningen af resonans for det psykiske arbejdsmiljø i de tre projektkommuner er der gennemført to kvantitative målinger på de involverede arbejdspladser. Målingerne er foretaget som spørgeskemaundersøgelser, hvor de spørgsmål, medarbejderne har svaret på, er identiske med Nationalt Forskningscenter for Arbejdsmiljø's korte spørgeskema om psykisk arbejdsmiljø. Målingerne er foretaget med ét års mellemrum – i henholdsvis maj 2012 (baseline) og maj 2013 (opfølgning).

I forhold til projektets succeskriterier retter denne del af evalueringen sig mod succeskriterium nr. 1: "Oplevelse af bedre psykisk arbejdsmiljø" og kriterium nr. 5 "Færre tilfælde af voldstrusler og -handlinger". Særligt i forhold til kriterium nr. 1 gives der ikke noget simpelt svar, da det psykiske arbejdsmiljø består af en række forskellige delelementer. I denne analyse er de mest relevante spørgsmål udvalgt til nærmere gennemgang.

Måling med flere formål

Ud over at kunne dokumentere en udvikling i det psykiske arbejdsmiljø over tid, havde den første måling til formål at identificere potentielle faldgruber og risici forud for resonanstænkningens fulde implementering: At give arbejdspladserne viden om deres aktuelle psykiske arbejdsmiljø, så de proaktivt kunne være opmærksomme på, hvor arbejdsmiljøet trængte til en 'støttede hånd', når resonansbegrebet blev sat i spil.

Analyse af resultater – Udviklingen fra baseline til opfølgning

I det følgende vil vi kort gennemgå en række af de spørgsmål og svar, der indikerer en udvikling i det psykiske arbejdsmiljø fra maj 2012 til maj 2013.

Indledningsvist præsenteres besvarelsene på alle de spørgsmål, hvor der har vist sig at være en signifikant udvikling fra baselinemålingen til opfølgningen. Således er det kun den udvikling fra 2012 til 2013, som der er en stor sandsynlighed for, ikke er tilfældig, som præsenteres herunder. Hvor der er en reel udvikling i arbejdsmiljøet, vises både søjler af det samlede billede, når der ses på tværs af de tre botilbud, og der vises søjler for hver af de kommuner, hvor der kan ses en udvikling.

Det samlede billede – det vil sige, hvor der ses samlet på alle besvarelser fra de tre kommuner – bliver i diagrammerne præsenteret som "Samlet 2012" og "Samlet 2013". I undersøgelsen har det vist sig, at der ikke er nogen betydende ændringer i besvarelsene fra 2012 til 2013 i Høje Taastrup Kommune. Derfor er der heller ikke søjler for Høje Taastrup i diagrammerne.

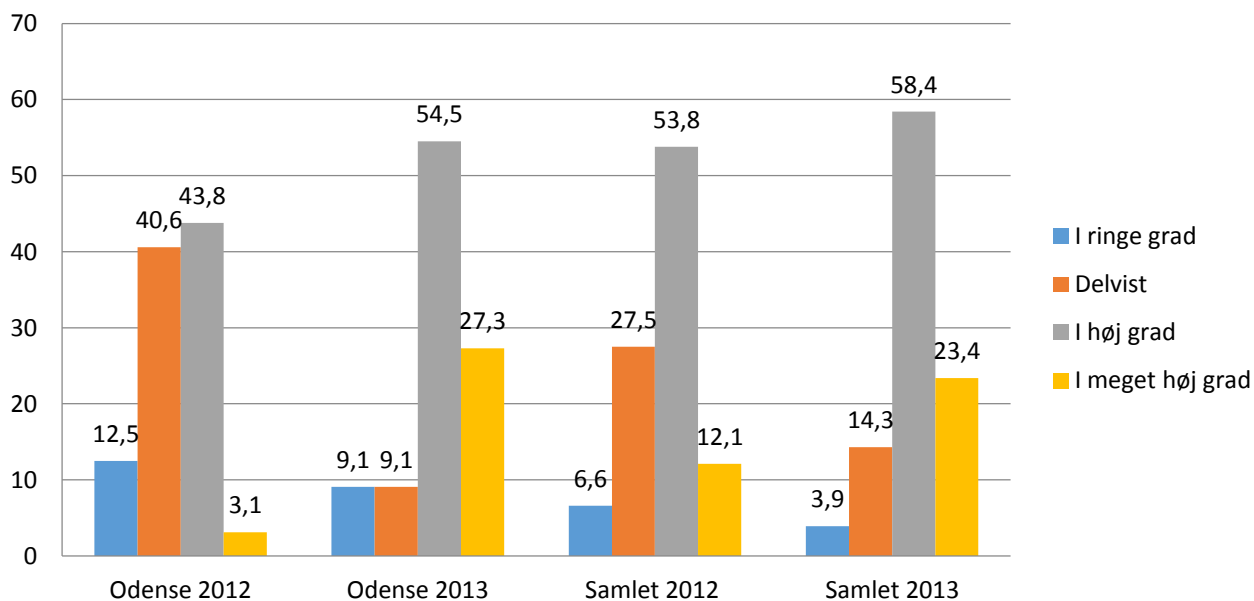
Sidst gives en kort opsummering af den ikke-signifikante udvikling – det vil sige, de spørgsmål, hvor der er en stor sandsynlighed for, at den forskel, der er på besvarelsene i henholdsvis 2012 og 2013, er tilfældig.

I alle diagrammer vises den procentvise fordeling af besvarelserne. Hvor mange personer, der har besvaret spørgsmålene, fremgår af metodeafsnittet side 26.

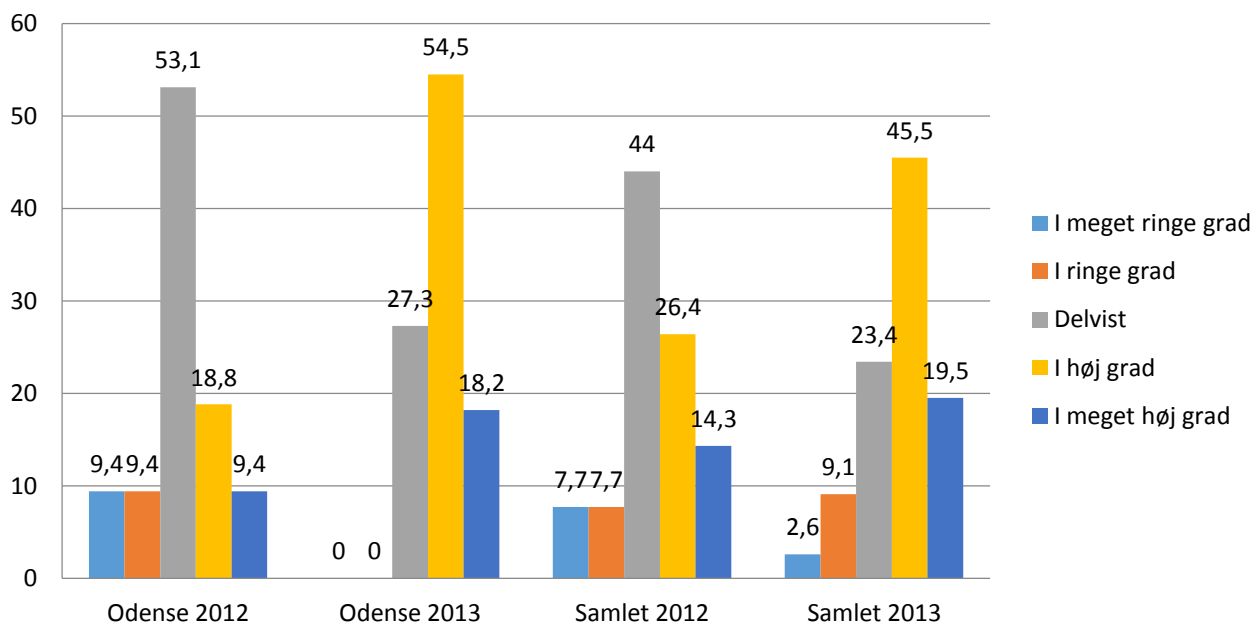
Det skal bemærkes, at kun 11 personer besvarede spørgsmålene i 2013-målingen i Odense, og at disse derfor er behæftet med større usikkerhed.

Signifikante udviklinger

2.4.1 Synes du, at din arbejdsplads har stor betydning for dig?

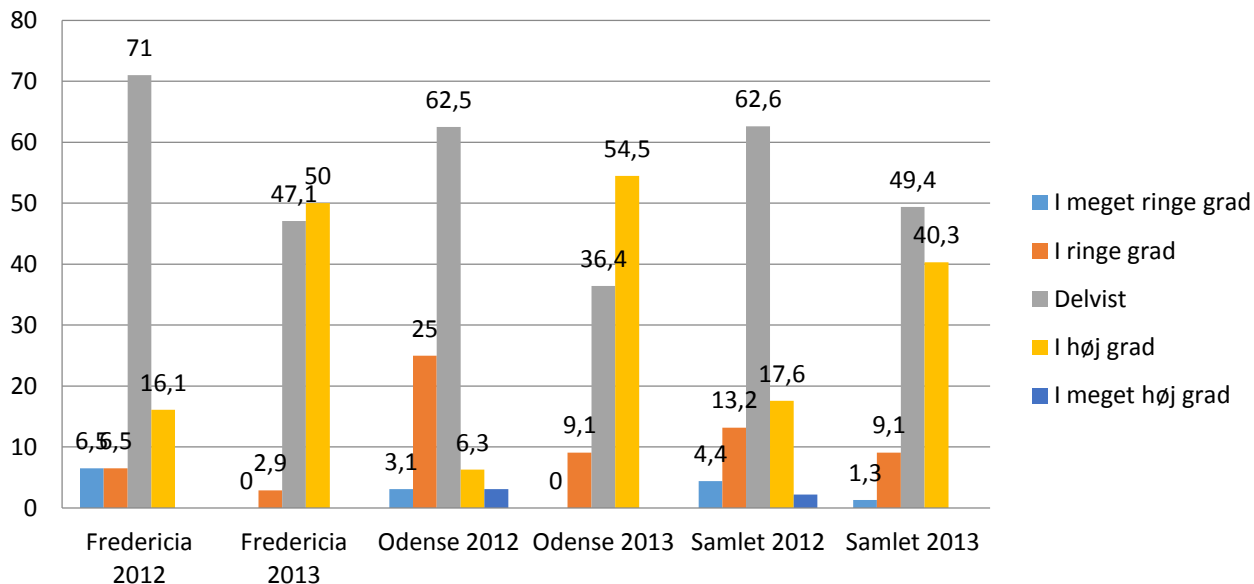


2.4.2. Ville du anbefale en god ven at søge en stilling på dit arbejde?

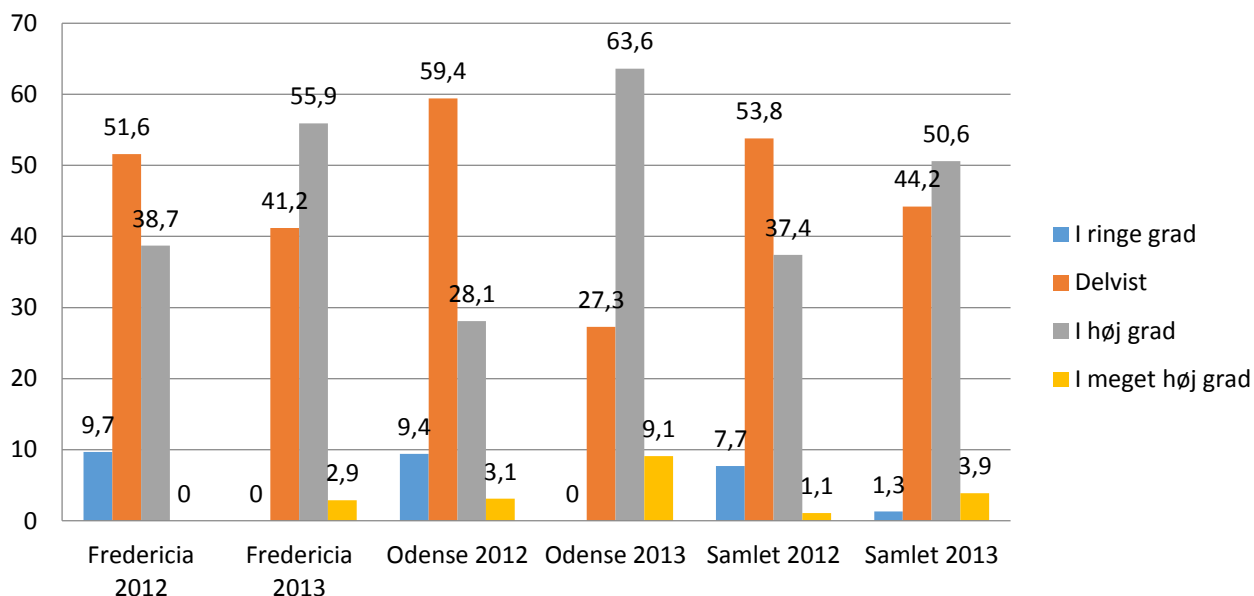


Som det fremgår af diagrammerne ovenfor, har der i Odense og samlet set været en positiv udvikling i forhold til arbejdspladsens betydning og på, om man som ansat vil anbefale andre at søge en stilling på arbejdspladsen.

3.1.1. Får du på din arbejdsplads information om f.eks. vigtige beslutninger, ændringer og fremtidsplaner i god tid?

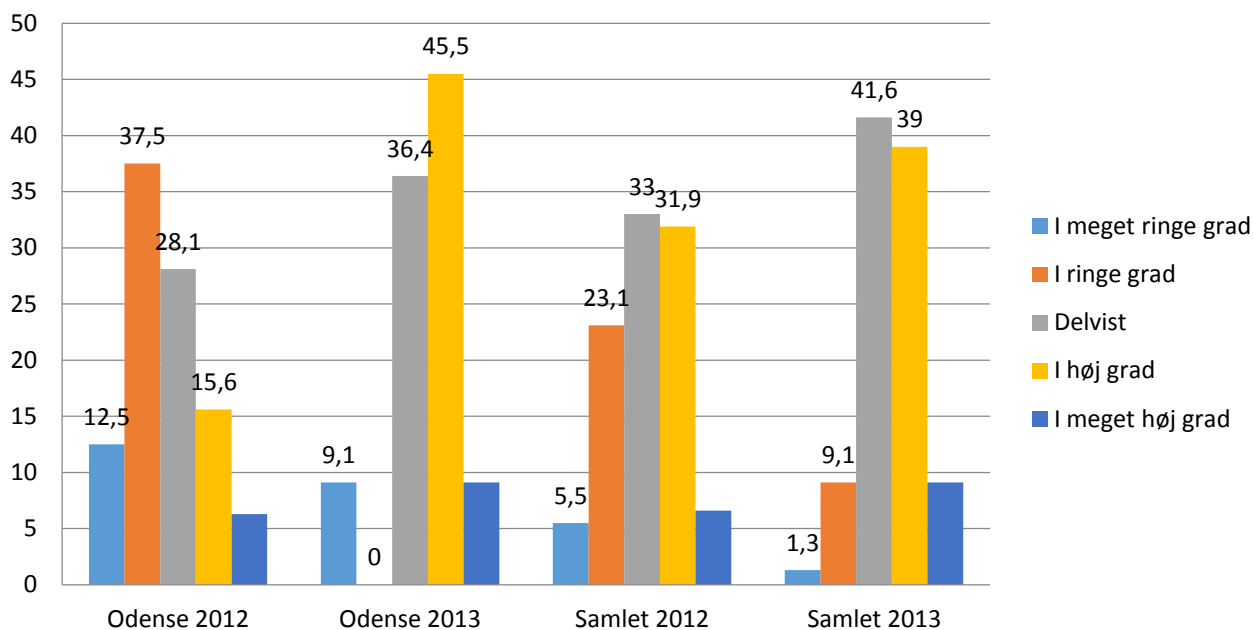


3.1.2. Får du al den information, du behøver for at klare dit arbejde godt?



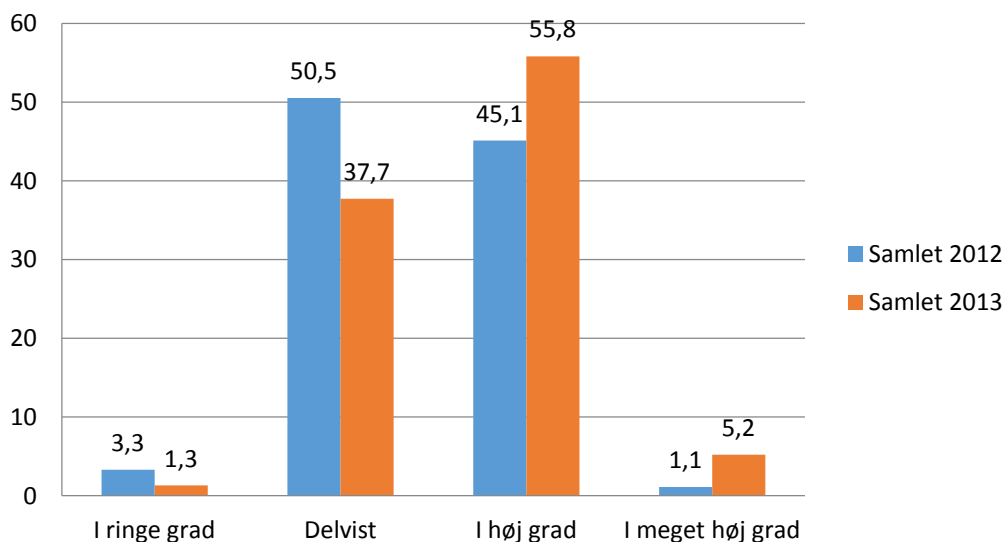
I forhold til spørgsmålene om information har der været en positiv udvikling både i Odense og Fredericia. Det er vanskeligt at etablere en direkte sammenhæng mellem resonansarbejdet og graden og typen af information til medarbejderne. Udviklingen kan hænge sammen med det ledelsesmæssige fokus på driften, som et udviklingsprojekt som resonansprojektet næsten altid vil give.

3.2.1. Bliver dit arbejde anerkendt og påskønnet af ledelsen?



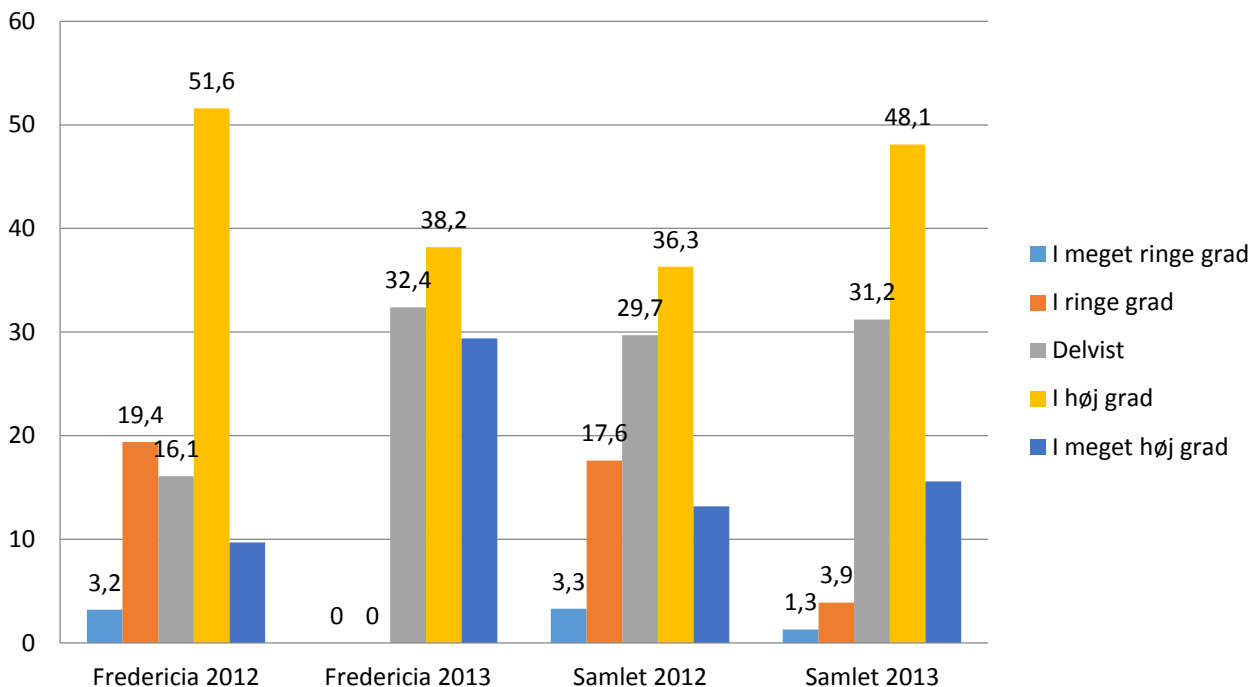
I Odense og samlet set har der været en bevægelse mod en større oplevelse af anerkendelse fra ledelsen. Igen kan det hænge sammen med den større ledelsesopmærksomhed, der opstår i forbindelse med et udviklingsprojekt. Det kan også mere direkte have at gøre med det øgede fokus på resonans og de relationelle aspekter såvel mellem personale og borgere som mellem ledere og medarbejdere.

3.3.1. Er der klare mål for dit arbejde?



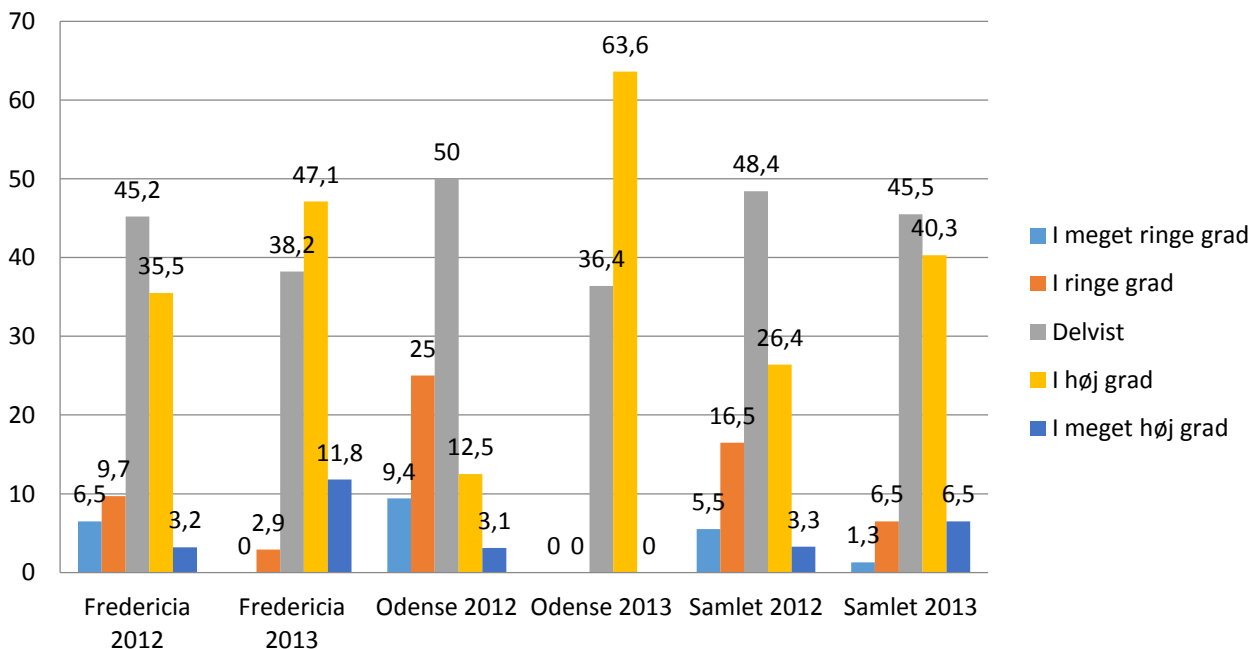
Målene for arbejdet er samlet set blevet klarere, uden at dette dog er signifikant på de enkelte arbejdspladser.

3.4.1. Prioriterer den nærmeste ledelse trivslen på arbejdspladsen højt?



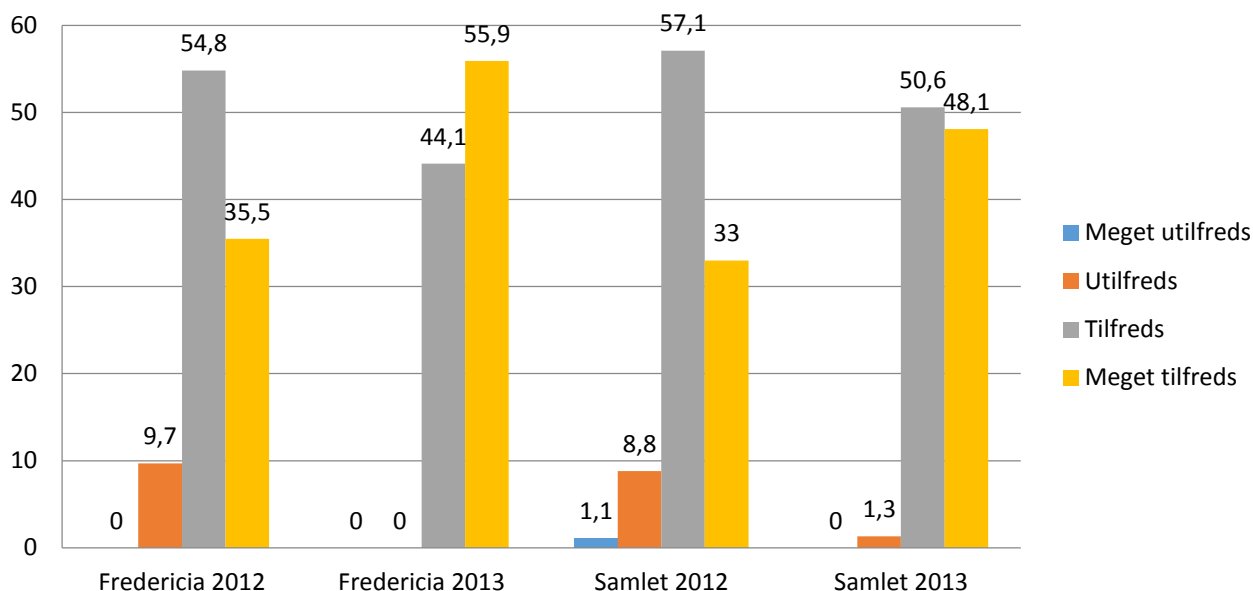
I Fredericia og samlet set er der sket en tydelig udvikling mod en højere prioritering af trivsel. Også her ser vi altså et øget fokus på de relationelle aspekter af det psykiske arbejdsmiljø.

3.4.2. Er den nærmeste ledelse god til at planlægge arbejdet?



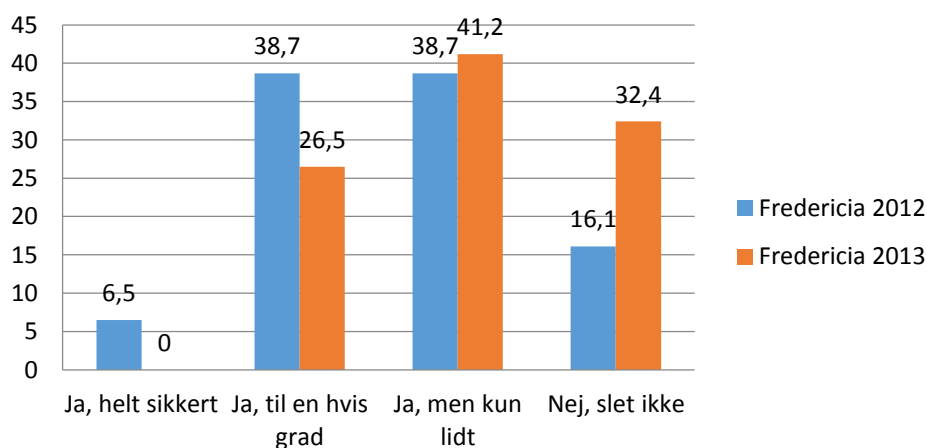
For både Fredericia og Odense gælder det, at opfattelsen af ledelsen som god til at planlægge arbejdet er øget. Særligt i Odense er denne udvikling markant. Der kan, som med de øvrige spørgsmål, være mange årsager til denne udvikling – og resonansarbejdet *kan* være en af dem.

4.1.1. Angående dit job i almindelighed: Hvor tilfreds er du med dit job, alt taget i betragtning?

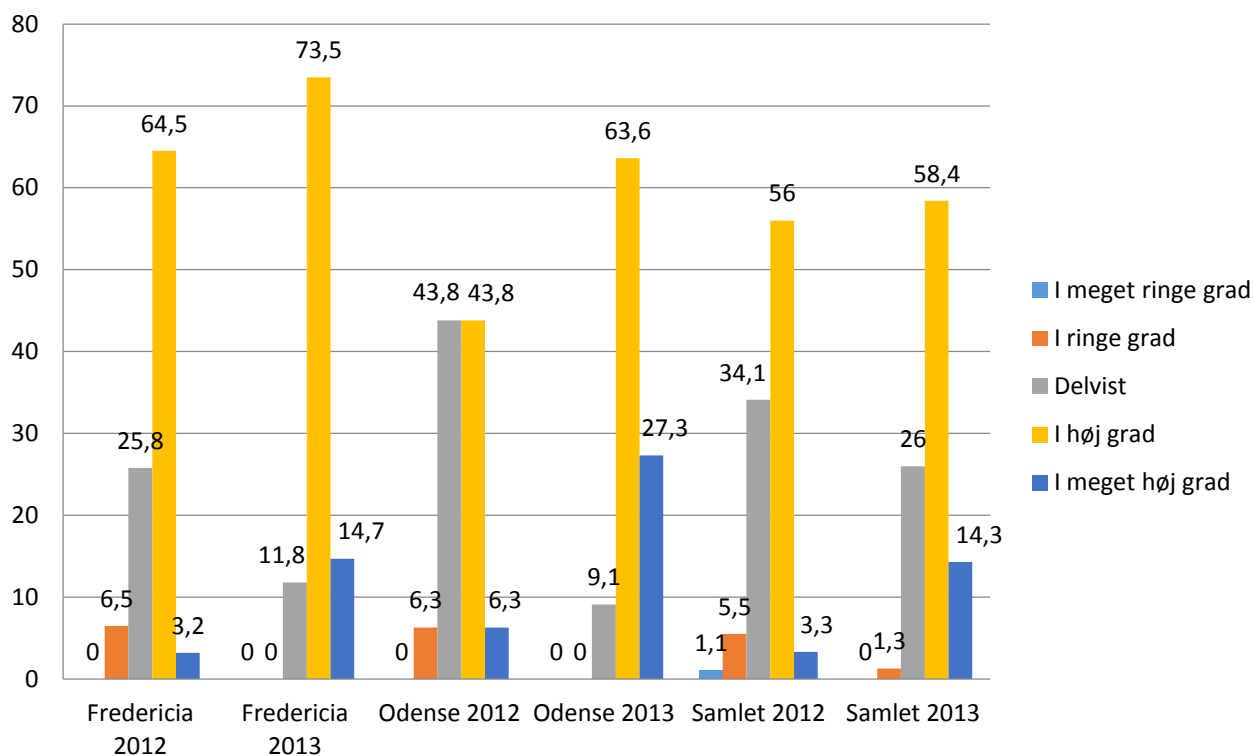


Der har som udgangspunkt været en meget høj grad af jobtilfredshed samlet set. Alligevel har dette ændret sig markant positivt i den periode, der er arbejdet med resonans på de tre botilbud. Her er der særligt sket en tydelig udvikling i Fredericia, hvor det er gået fra 90 %, der er tilfredse eller meget tilfredse med deres job, til hele 100 %. Jobtilfredsheden er selvfølgelig en meget vigtig faktor for arbejdsmiljøet. Ligeledes har der i Fredericia været en positiv udvikling i forhold til, om jobbet tapper personalet for energi. Dette er illustreret i nedenstående diagram.

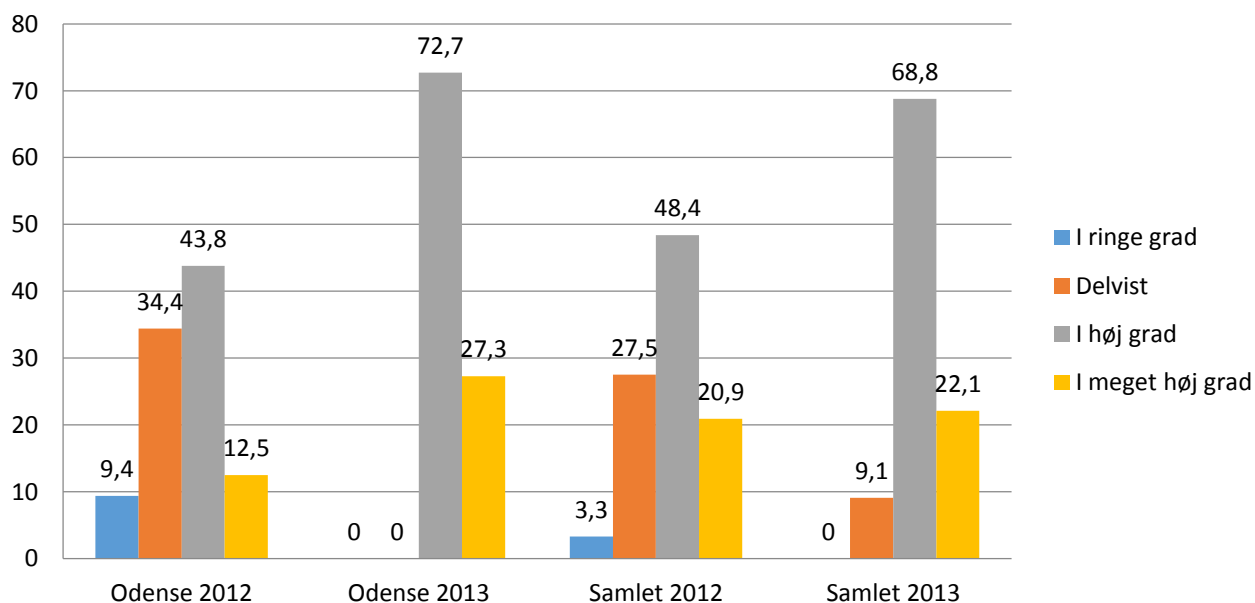
4.2.1. Føler du, at dit job tager så meget af din ENERGI, at det går ud over privatlivet?



5.1.1. Kan man stole på de udmeldinger, der kommer fra ledelsen?

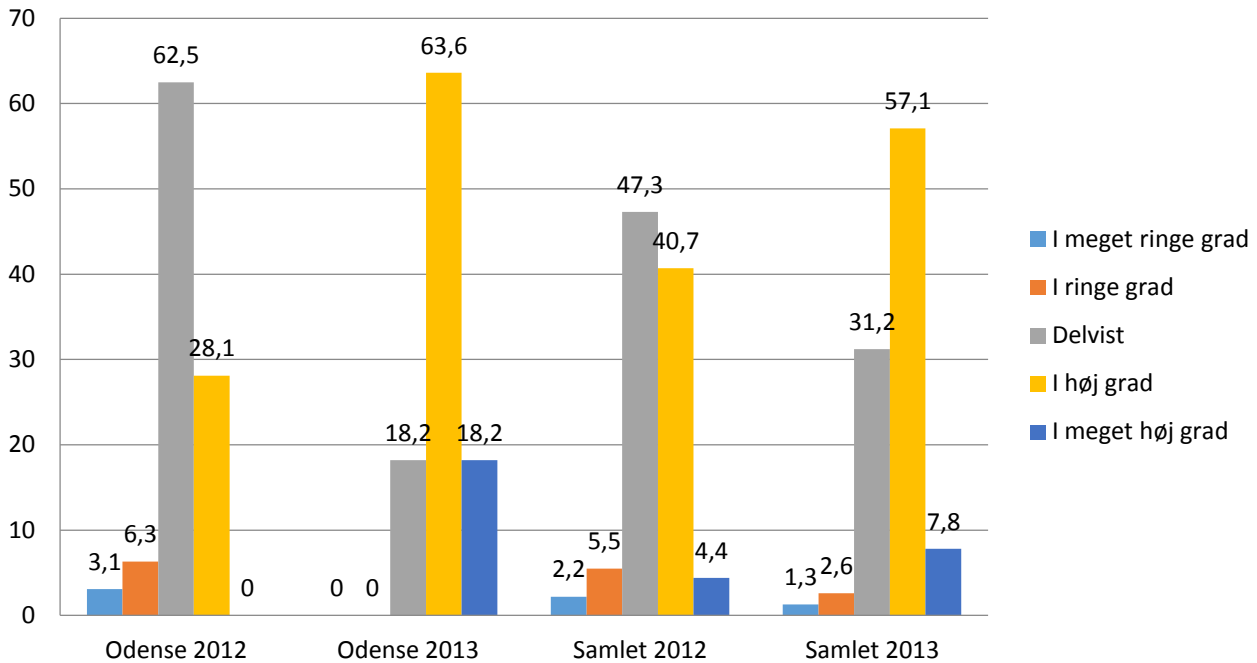


5.1.2. Stoler ledelsen på, at medarbejderne gør et godt stykke arbejde?

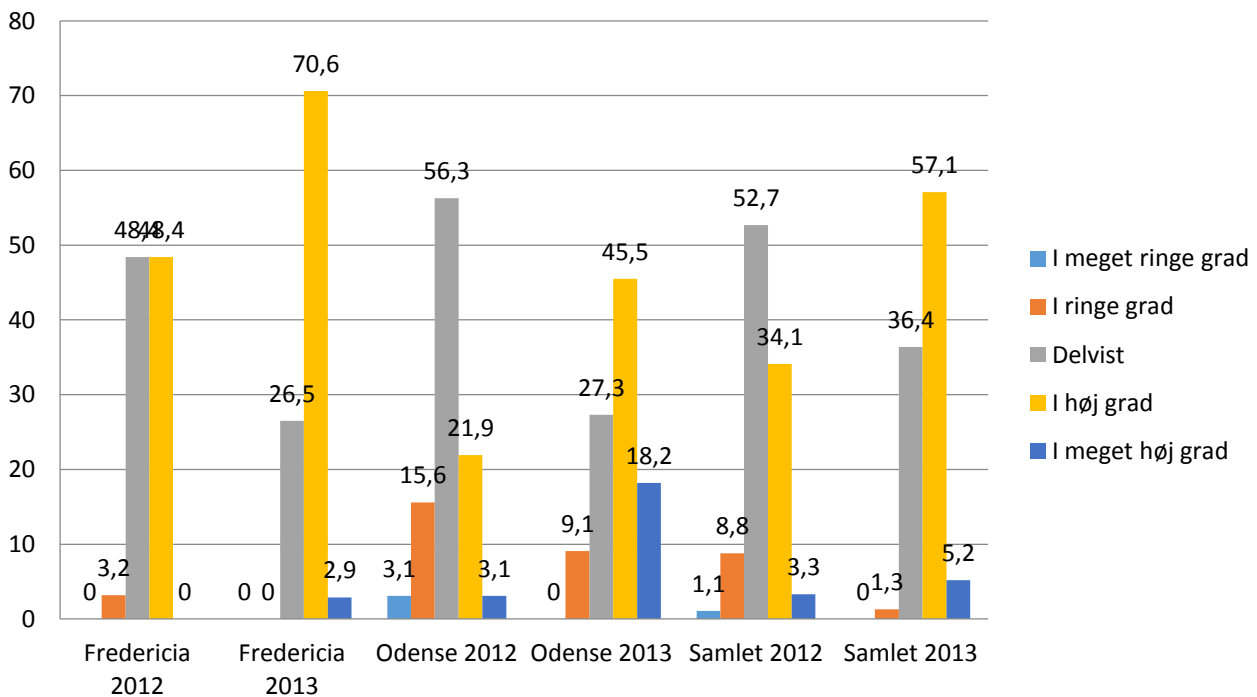


Det ser endvidere ud til, at den gensidige tillid mellem medarbejdere og ledelse er øget. Også her kan resonansarbejdets fokus på de relationelle aspekter af arbejdet være en mulig forklaring på udviklingen.

5.2.1. Bliver konflikter løst på en retfærdig måde?



5.2.2. Bliver arbejdsopgaverne fordelt på en retfærdig måde?

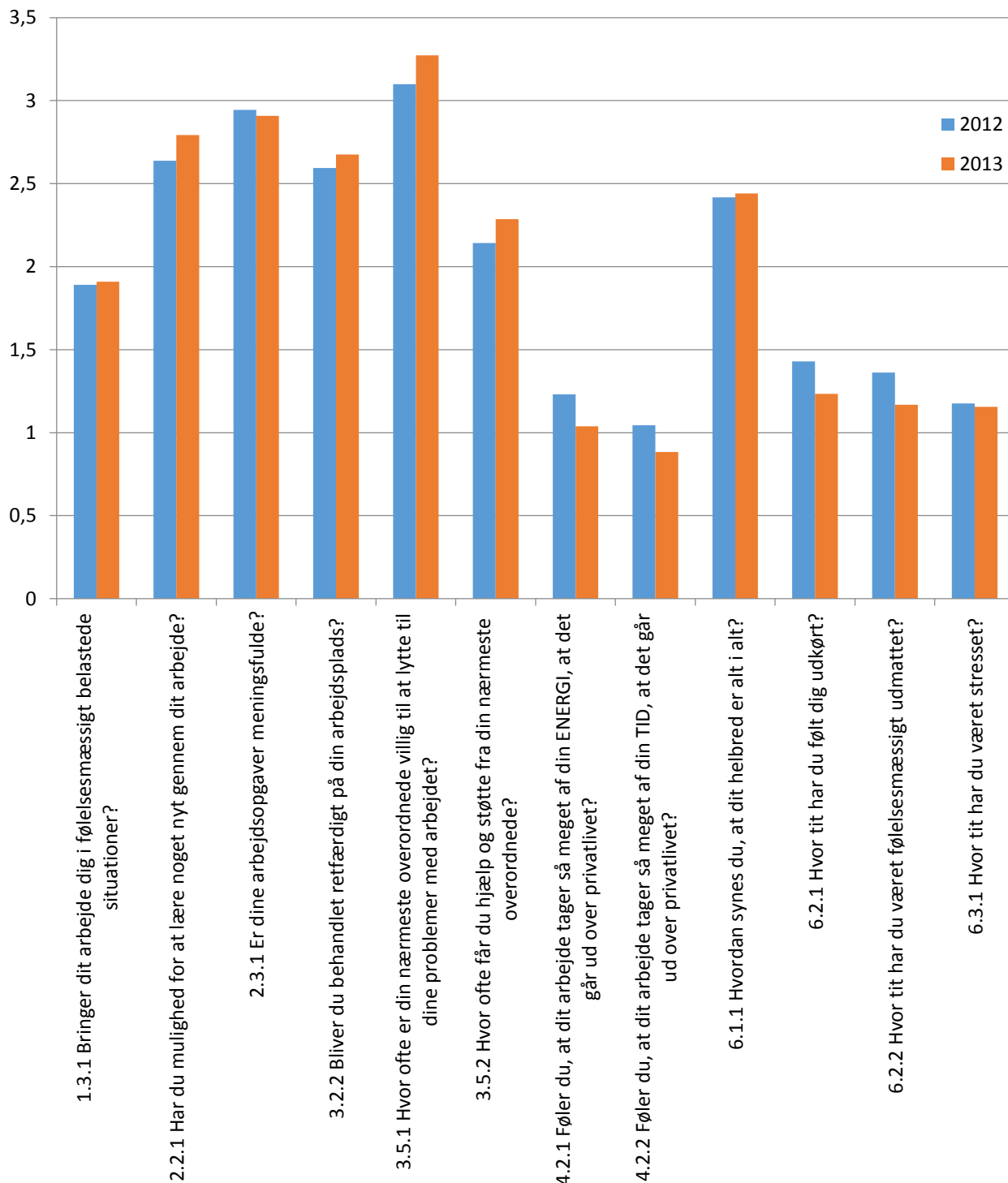


I både Fredericia og Odense opleves der en øget grad af retfærdighed i forbindelse med arbejdet i den periode, hvor der er blevet arbejdet med resonans. Dette ses som et vigtigt resultat, da den modsatte effekt også kunne have opstået. Man kunne inden afprøvningen have haft den tese, at når personalet oplevede, at der i en større grad skulle tages hensyn til beboerne i tildelingen af kontaktpersoner, ville

fordelingen kunne opleves som uretfærdig eller konfliktfyldt af medarbejderne. Men dette har altså ikke været tilfældet.

Ikke-signifikante udviklinger

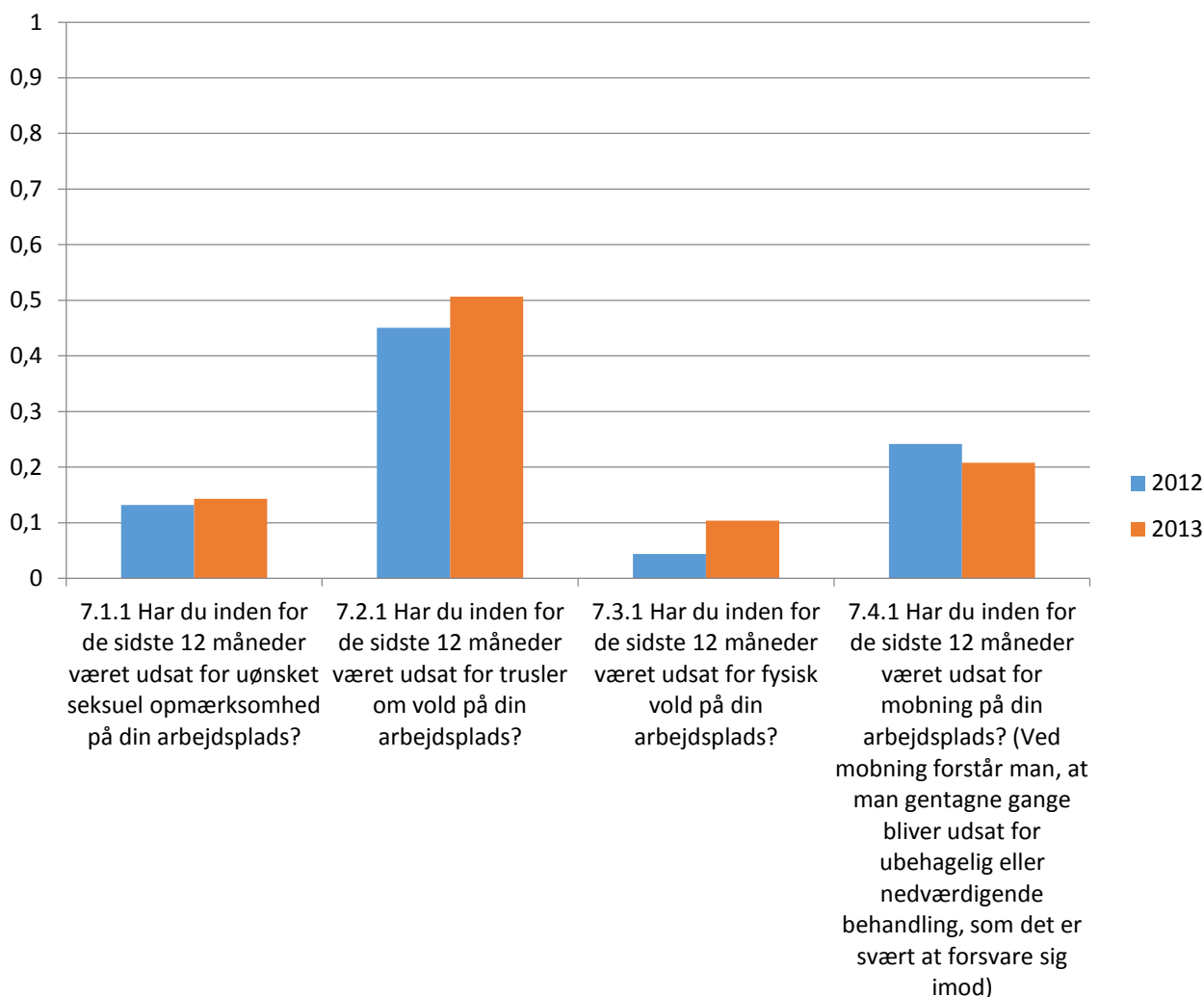
Ikke-signifikant udvikling fra 2012 til 2013



Ovenfor er samlet de spørgsmål, der ikke kunne findes en signifikant udvikling i forhold til – hverken hver for sig i de tre kommuner, eller når vi ser på alle besvarelser under ét.

Det er dog værd at notere sig, at i forhold til alle spørgsmål – på nær et enkelt – har udviklingen været positiv. Dog ikke nok til, at det ikke kan tilskrives tilfældige udsving.

Ikke-signifikant udvikling fra 2012 til 2013



Der er heller ikke nogen signifikant udvikling i svarene på spørgsmål om, hvorvidt medarbejderne har været udsat for seksuel chikane, trusler, vold eller mobning. Særligt i forhold til vold og trusler om vold – jævnfør projektets succeskriterier – ville vi gerne have set en positiv udvikling i perioden. Dette kan ikke findes. Snarere har der været en mindre stigning i negative oplevelser, som primært Høje Taastrup tegner sig for. Dog ikke større, end at det godt kan handle om tilfældige udsving.

I forhold til disse spørgsmål, er der et enkelt signifikant resultat. Det drejer sig om spørgsmålet om, hvem der har udøvet mobningen i de tilfælde, hvor der har været oplevet mobning. Her har det i Fredericia ændret sig således, at der nu ikke længere opleves mobning fra beboere og ledelse, men kun fra kolleger. Dette peger altså på en forbedret relation mellem medarbejdere og beboere.

KONKLUDERENDE OPSAMLING

Generelt kan vi sige, at det psykiske arbejdsmiljø har forbedret sig på en række punkter i den periode, hvor der er arbejdet med resonans i de tre kommuner. Vi kan selvfølgelig ikke sige, at det *skyldes* resonansarbejdet. Og omvendt kan vi heller ikke konkludere, at de steder, hvor det psykiske arbejdsmiljø ikke har rykket sig, der har resonansarbejdet *ikke* betydet noget. Der gives således ikke et entydigt svar på spørgsmålet om, hvorvidt resonansarbejdet har ført til en *oplevelse af bedre psykisk arbejdsmiljø*.

I stedet kan der på baggrund af undersøgelsen opstilles en mere nuanceret hypotese om sammenhængen mellem resonans og psykisk arbejdsmiljø:

Arbejdet med at indføre resonanstækningen for mennesker med psykiske lidelser i socialpsykiatrien kan føre til øget:

- **Oplevelse af tilfredshed med forholdet til ledelsen**
- **Tilfredshed med arbejdet**
- **Oplevelse af retfærdighed i opgavefordeling og konfliktløsning**

Fredericia Kommune har vist sig at være særligt interessant med positiv udvikling i det psykiske arbejdsmiljø. Også Odense Kommune har positive resultater, men har til gengæld en meget lav svarprocent i opfølgingsmålingen. Samtidig er det interessant, at botilbuddet i Høje Taastrup ikke synes at udvikle sig signifikant i forhold til det psykiske arbejdsmiljø. Det kan skyldes mange organisatoriske ændringer, herunder at botilbuddet i Høje Taastrup har været under afvikling, hvorfor beboere og personale er i gang med at flytte andre steder hen. Det har været en ekstra belastning for både beboere og ansatte, som kan have påvirket det psykiske arbejdsmiljø negativt.

På baggrund af denne måling kan vi *ikke* sige, at resonansarbejdet på et år har sænket antallet af voldstrusler og -handlinger. Ligeledes har det på en række punkter ikke været muligt at dokumentere en signifikant udvikling i det psykiske arbejdsmiljø ved sammenligning af de to målinger. Modsat kan vi på baggrund af de *kvalitative* data dokumentere en række positive udviklingstendenser i det psykiske arbejdsmiljø som følge af resonanstækningens implementering. At disse tendenser ikke viser sig tydeligt i effektmålingen, kan blandt andet forklares ved følgende:

- Dels kan ét år være for kort en udviklingsperiode til, at ændringer i det psykiske arbejdsmiljø får effekt, når vi tager i betragtning, at resonanstækningen bl.a. skal afstedkomme varige ændringer i arbejdsgange og generelt ansøre til en kulturændring på arbejdspladserne. Kvalitativt har vi således set en begyndende ændring, der ikke har slået igennem på et generelt – og dermed kvantitativt – niveau endnu.

- Dels ved vi, at de respektive arbejdspladser i projektperioden har gennemgået en lang række organisationsændringer med bl.a. ledelsesskift og personalereduktioner, der kan have givet uro og utryghed i organisationen. Dette forhold har med stor sandsynlighed haft en samtidig negativ effekt på det psykiske arbejdsmiljø. Dette kan betyde, at en eventuel positiv effekt af resonansarbejdet er blevet ophævet af andre udviklinger.



RESONANS SOM EN NY TILGANG

Vi vil nu se nærmere på, hvordan medarbejdere og ledere forstår og benytter resonans som en tilgang til at arbejde med deres relationer til borgere og hinanden. Vi sætter fokus på

1. Hvordan de ansatte har taget imod tilgangen
2. Hvordan den har påvirket og eventuelt forandret deres måde at tilrettelægge mødet mellem borger og medarbejder på

Derigennem vil vi undersøge, om der i projektperioden er sket en forbedring af det psykiske arbejdsmiljø, og om der er udviklet nye metoder og arbejdsgange for personalet i socialpsykiatrien i de tre deltagende kommuner. Kapitlet vil således bidrage til at besvare succeskriterium 1 og 2.

Det er vigtigt at fremhæve, at de tre kommuners erfaringer med resonansprojektet ikke kan isoleres fra de lokale forhold. Eksempelvis har organisatoriske omstruktureringer, skiftende ledere og reduktion af medarbejderstaben påvirket arbejdet med resonans og – må man formode – den generelle vurdering af det psykiske arbejdsmiljø.

Opstarten og personalets reaktioner

”Noget af det første, jeg tænkte var, at for mig var begrebet ”kemi”, man satte nogle andre ord på: ”Det er noget, vi altid har snakket om. Alle ved det. Nu har det så bare et andet ord.” Det var min første tanke.” - Medarbejder, Høje Taastrup

Sådan beskriver en medarbejder sin umiddelbare reaktion på resonansprojektet, da han fik det præsenteret første gang. Den reaktion er han ikke ene om. Flere af medarbejderne fortæller, at de tænkte, at der med begrebet resonans ikke *”var opfundet den dybe tallerken”*, men at det på mange måder var et begreb, der dækkede over noget, de allerede kendte til og arbejdede med. En medarbejder fra Odense siger: *”Jeg tror faktisk, at jeg tænkte noget i retning af, at det var lidt overflødigt.”*

Disse reaktioner kan skyldes flere ting. Dels har det indledningsvist været udfordrende for medarbejderne at få resonansbegrebet til at give mening: Hvad dækkede begrebet over? Hvordan kunne det implementeres i praksis? Og hvilken forbindelse havde det til medarbejdernes psykiske arbejdsmiljø? Dernæst peger én af medarbejdergrupperne på, at de var nervøse for, at projektet ville drukne i mængden af andre projekter, der var igangsat på deres arbejdsplads. Og endelig var ét af bomiljøerne under afvikling, og borgerne skulle flytte ud i nye afdelinger, hvilket fyldte meget for de pågældende medarbejdere.

På trods af en vis indledende skepsis mod resonanstilgangen fra medarbejderne og lidt begrebsforvirring viste resonansprojektet sig hurtigt at falde godt i tråd med den udvikling, der allerede var sat i gang i

bomiljøerne. En af medarbejderne fra Høje Taastrup, der arbejdede i det bomiljø, som var under afvikling, siger blandt andet:

"Det er også fordi, Vestervænget fremadrettet skal samles til ét hus med nogle af borgerne. Så derfor er det jo meget relevant for fremtiden. Og så giver det rigtig god mening med resonans."

En anden medarbejder fra Høje Taastrup fortæller om introduktionen til projektet:

"Det handlede om psykisk arbejdsmiljø. Men det gav også god mening ift. den måde, vi arbejdede på i forvejen, for pludselig kunne man koble noget teori på. Det faldt rigtig godt i tråd med det."

I citatet kommer det til udtryk, at resonansprojektet kunne understøtte nogle igangværende praksisændringer, der i princippet ikke havde tilknytning til resonansprojektet, men altså faldt i god tråd med projektet. Tilsvarende siger en medarbejder fra Odense, at resonansprojektet blev en naturlig del af en praksisændring, der blev igangsat sideløbende med projektet:

"(...) i og med, at vi gik over til at arbejde i teams i stedet for med værelsesfordeling, blev det [matchning mellem kontaktperson og borger] mere aktuelt. Førhen var vi jo sat på værelser som kontaktperson. Så havde jeg værelse 10 og 11 uanset hvilken borger, der boede derinde. Sådan var det. Det [teamstrukturen] kom faktisk samtidig med, at vi startede resonansprojektet. Så det var meget god timing."

En anden medarbejder fra Fredericia siger følgende:

"Lige da jeg hørte det, syntes jeg, det var et underligt ord. Nu kan jeg godt få øje på det. Det er noget, vi hele tiden har været opmærksomme på uden at give det en betegnelse. Vi er blevet rigtig gode til at være opmærksomme på, at "her er der resonans, og her er der ikke"."

En anden indgang til at forstå begrebet har været at referere til dét "at svinge sammen". Om det siger en medarbejder fra Høje Taastrup:

"(...) det med at svinge sammen blev hurtigt til, at det jo er resonans. Når det hele bare glider let. Når man har nogle ligheder. Det var den måde, vi greb det an på for at forstå det."

Der viser sig et billede af, at resonans er et begreb med mange fortolkningsmuligheder, hvor den enkelte medarbejder inddrager egne erfaringer, forståelser og tilgange for bedre at kunne omsætte begrebet i praksis og bruge det som arbejdsredskab.

Når resonansen er til stede imellem medarbejderne, kan det fx komme til udtryk ved dét at have en fælles forståelse af noget uden at have brug for at italesætte det. Om dét siger en medarbejder fra Høje Taastrup: *"Med folk, man har resonans med, behøver der ikke blive sagt ret meget. Man ved bare, hvad hinanden gør. Man føler, man er på bølgelængde."*

Resonans er for nogle mennesker en følelsesmæssig sag, der bl.a. handler om, hvad de oplever i det første møde med et andet menneske:

”Men resonans handler også om at føle noget. Altså begge to skal føle noget. Man kan jo ikke lade være med at føle. Det er det første, vi gør, når vi møder nogen. Det kan man ikke undgå. Det er også i spil.” - Medarbejder, Høje Taastrup

Samlet set har de ansatte i starten af resonansprojektet været lidt skeptiske overfor den nye tilgang. Det anses som en naturlig reaktion i de fleste forandringsprojekter. Så snart personalet oplever, at indholdet i tilgangen giver god mening i forhold til deres kerneopgaver og falder godt i tråd med andre tiltag, er de interesserede i at tage tilgangen til sig.

Hvad er forandret gennem indførelse af resonans?

Ansatte og ledere fremhæver især fire områder, hvor de oplever, at resonansprojektet har ændret deres arbejdsdag og påvirket kulturen i deres bomiljø. Det drejer sig om:

1. At de har ændret deres måde at gribe fordelingen af borgere blandt personalet an på, dvs. deres metode til at matche medarbejdere og borgere er forandret.
2. At de i højere grad samarbejder i team omkring den enkelte borger.
3. At det også har forandret samarbejdet og forståelsen af hinanden og fagligheden internt i medarbejdergruppen.
4. At de har opnået mere og bedre samarbejde og flere aktiviteter på tværs af afdelinger til gavn for både ansatte og borgere.

Matchning i dialog med borgeren

På tværs af de tre kommuner nævner medarbejderne, at der i resonansarbejdet ligger en erkendelse og anerkendelse af, at man ikke automatisk svinger med alle – hvilket man heller ikke nødvendigvis behøver. På ét af bomiljøerne nævner medarbejderne, at det for dem handler om at blive bevidste om, i hvilke relationer, resonansen har det mest optimale udviklingspotentiale. Og at det ikke nødvendigvis er mellem mig og en pågældende borger, at resonansen har de bedste betingelser for at udfolde sig:

”Vi har også skiftet kontaktperson, hvis det ikke gav mening. I dialog med brugeren.” Altså du arbejder alligevel godt sammen med Janne. Kunne du godt tænke dig at have hende som kontaktperson? Fordi jeg synes ikke rigtig, at vi har så meget sammen”. Så er det ikke noget med, at vi har en dårlig resonans (...) Det er en erkendelse af, at det kan blive BEDRE et andet sted i en anden relation.
- Medarbejder, Fredericia

I eksemplet gives der udtryk for, at det først er i det øjeblik, at der *aktivt* og i *fællesskab* med borgeren tages stilling til, hvorvidt relationen giver mening og har resonans, at der er mulighed for at udvikle resonansen optimalt. Således har resonansen ringere vækstvilkår, hvis en borger på forhånd får tildelt en kontaktperson, uden at begge parter forholder sig aktivt til, om der er resonansmulighed eller ej.

Der er også eksempler på, at en ny borger får tildelt en midlertidig kontaktperson, og samtidig bliver oplyst om, at det kan laves om når borgeren har lært stedet og personalet at kende. Så kan det vise sig, at den nye borger ser nogle bedre muligheder for resonans i samarbejdet med andre ansatte end den først tildelte kontaktperson. Dette er en ny og implementeret praksis i dag.

Som nævnt er resonansprojektet generelt gået godt i spænd med den udvikling, der på forhånd var i gang i de pågældende bomiljøer. Blandt andet arbejdede alle bomiljøer ud fra en forståelse af, at borgeren i

højere grad selv skulle kunne vælge sine kontaktpersoner eller teammedlemmer til forskel fra, at det var noget, der på forhånd var bestemt. Det betyder, at det kan være svært at afgøre, hvorvidt de ændringer, der er sket i projektperioden, udspringer af resonansprojektet, eller om de er et resultat af en allerede igangsat udvikling, der skulle forbedre relationsarbejdet mellem borger og medarbejder. De to initiativer er stærkt forbundet, og det positive er, at initiativerne understøtter hinanden.

Team omkring borgeren – frem for kontaktperson

I samme periode som resonansprojektet er der igangsat en række initiativer med det formål at øge brugerindflydelsen for beboerne i de pågældende bomiljøer. De tre kommuner har alle bevæget sig fra, at borgeren havde en på forhånd udpeget kontaktperson til nu at have et team af samarbejdspartnere, han selv vælger. I Odense og Høje Taastrup er det foregået på botilbudsniveau, mens det i Fredericia er foregået på bostøtte- og dagtilbudsniveau:

”Inden vi gjorde det på den måde, var det jo medarbejderne, der valgte, hvem vi mente, vi havde lyst til at være sammen med som kontaktperson. Det er vi gået væk fra. Nu hedder det samarbejdspartnere. Og det er fordi, det er borgeren, der har magten. Hvor det var os, der havde magten førhen.” - Medarbejder, Høje Taastrup

Helt konkret fungerer det sådan, at man som borger vælger en håndfuld samarbejdspartnere. Det kan være en, to, tre eller op til fire forskellige personer, der udpeges til at være samarbejdspartnere.

Samarbejdspartnerne har forskellige roller og ansvarsområder: eksempelvis står én for praktikken omkring indkøb og økonomi, en anden står for rejseplanlægning, mens en tredje laver handleplaner med borgeren. En medarbejder fra Høje Taastrup fortæller om dette:

”Det er borgeren, der vælger, hvem man kan bruge til hvad. Der er forskel på, hvordan vi bliver brugt. Der bliver måske bare sat flere ord på, end vi gjorde tidligere. Borgeren sætter ord på: jeg vil gerne bruge dig til det. Og jeg synes, du er rigtig god til det, men det der kan du ikke finde ud af. Det får man også råt for usødet.”

En anden medarbejder, også fra Høje Taastrup, fortæller lignende:

”De fleste vil gerne have mulighed for at vælge. Det kan være, at en borger vælger ’Anne’, fordi hun er god til at give et kærligt spark, når der er brug for det, men hellere vil tale med ’Jesper’, når noget er svært. Når borgerne får valgmuligheder, styrkes deres mestringskompetencer. Og de oplever, at vi anerkender deres valg. At det er ok, at der er nogle man har en bedre relation til end andre, og at det også kan afhænge af situationen. Netop det med at indgå i relationer er svært for mange psykisk sårbare borgere.”

For at få mere fokus på den enkelte borgers behov evaluerer medarbejderne på deres teammøder hver tredje måned, om samarbejdet mellem borgeren og teamet forløber tilfredsstillende. Det er ifølge medarbejderne en måde at få mere fokus på borgerens behov. Resonansarbejdet tvinger dem til at forholde sig til den relation, de har til den enkelte borger.

Tilsvarende fortæller en medarbejder, at personalet én gang årligt holder et statusmøde med borgerne for at vurdere, hvorvidt samarbejdet skal fortsætte eller ej. Borgerne får ved starten af samarbejdet at vide, at de har mulighed for at vælge en anden kontaktperson, hvis de ikke er tilfredse med samarbejdet:

”Når borgerne starter hos os, kan vi ikke vide, om vi svinger sammen. Men når vi har statusmøde en gang om året minimum, skal vi forholde os aktivt til, hvordan borgeren har det, og hvilke ønsker han har. Vi spørger: ”Hvor er du nu? Er det ikke naturligt, at Marlene måske bliver din kontaktperson? Hvad siger du?”. Det skaber en åben debat.” - Medarbejder, Fredericia

Og det er ikke kun borgeren, der aktivt skal tage stilling til, hvorvidt det er meningsfuldt at fortsætte samarbejdet. Også medarbejderne skal vurdere, om der er resonans: *”Vi skal selv mærke, om vi har resonans med vores borgere. Vi er alle blevet bedre til at spørge, om det giver mening at fortsætte.”*, fortæller en medarbejder fra Fredericia.

På et af bomiljøerne er det blevet fast kutyme, at nye borgere selv vælger deres eget team af medarbejdere, når der skal laves individuelle planer og mål for dem. Som oftest benytter borgeren denne mulighed – men i nogle tilfælde er de ifølge medarbejderne ikke i stand til det, og så vælger personalet for dem.

Samarbejdet i personalegruppen

Resonansen viser sig også i praksis, når man som kolleger skal have en arbejdsdag til at fungere. I et socialpsykiatrisk bomiljø opstår der mange uforudsete hændelser i løbet af en dag, og særligt i spidsbelastede situationer kan medarbejderne mærke, om de har resonans eller ej. Det er afgørende, om man kender hinanden godt i personalegruppen og har tillid til hinanden, som én fortæller: *”Lige meget hvilken situation man står i, så ved man, at man har hinanden i ryggen.”*

Arbejdet med resonans har også spillet en rolle i forhold til medarbejdernes kendskab til hinanden. Fordi borgeren nu selv i højere grad vælger et team af medarbejdere, får medarbejderne nye samarbejdsrelationer blandt deres kolleger:

”Man arbejder tit sammen med nogle andre, end man gjorde førhen. Fordi borgeren vælger forskellige teams (...) Førhen var det altid den samme makker, man havde værelse 10 og 11 med. Man lærer hinanden bedre at kende på kryds og tværs.” - Medarbejder, Odense

For medarbejderne har resonansarbejdet endvidere betydet, at der nogle steder er kommet mere tillid og åbenhed blandt kollegerne. Det viser sig ved, at de i højere grad taler med hinanden om de ting, som går dem på i arbejdet med borgerne. Det fremhæver en medarbejder fra Fredericia som noget, der påvirker arbejdsmiljøet og trivslen i positiv retning:

”I forhold til arbejdsmiljø og trivsel, så betyder det, at man snakker om de ting, som fylder i os selv, så hjælper det at komme af med det. Og finde ud af, at kollegerne har det på samme måde. Så det giver noget til os selv og til de andre. Så det har meget at gøre med arbejdsmiljø. Om man har det godt med sine kolleger, og om man kan forstå hinanden. Og at man selv kan bidrage med noget (...) Det er blevet nemmere at forstå andre mennesker og sig selv.”

Medarbejderne tør altså i højere grad dele overvejelser og bekymringer med de andre kolleger. Og det smitter af på det psykiske arbejdsmiljø i bomiljøerne. Samtidig bidrager resonansarbejdet til, at nogle medarbejdere oplever en større trivsel og tryk ved hinanden:

"(...) vi kommer til at tale dybere med hinanden. Fx da min kollega oplevede, at hun ikke havde resonans med en borger. Så kommer man til at snakke om nogle personlige egenskaber ved én selv på en anden måde. Og jeg oplever, at snakken lige bliver en tand dybere." - Medarbejder, Fredericia

Det er dog ikke en entydig erfaring. Andre medarbejdere fortæller, at de ikke taler om det som er svært, fx om at blive valgt fra af borgerne (se 'Fravalg er en lettelse og en belastning' i næste kapitel).

Som en anden positiv effekt for samarbejdet i personalegruppen fortæller medarbejderne, at det er blevet lettere for dem at rumme og acceptere de forskelle, der er i en personalegruppe. Blot det at tale mere sammen er et stort skridt på vejen mod bedre trivsel – både for den enkelte medarbejder og for gruppen generelt:

"Når man snakker om sådan noget, så kan man bedre forstå den anden kollega. Hvis en kollega kom to gange i løbet af to måneder og sagde "jeg kan simpelthen ikke klare den opgave". Hvis man ikke snakkede om det, så ville man begynde at tænke "hold da kæft, hun kan ikke klare en skid". Og når man taler om det her, så bliver det mere tydeligt for os alle, at der er en grund til det. Så på det område omkring trivsel, så har det hjulpet". - Medarbejder, Fredericia

En medarbejder fra Høje Taastrup siger:

"Pludselig kan man tillade sig at snakke om forskellighed. Det bliver aftabuiseret. Det kan hurtigt blive sådan noget hønsegårdssnak, hvis der er nogle, der er forskellige eller håndterer tingene på forskellige måder. Pludselig er det blevet legalt at tale om... Ja, nu er der en anledning til at få talt om det. Og prøve at forstå det. Og arbejde med det. I stedet for at det bliver gjort til samarbejdsvanskeligheder."

Det ses altså, at det har positive konsekvenser for medarbejderne at arbejde aktivt med resonans, også i medarbejdergruppen. Det gør, at de forstår hinandens forskelligheder bedre, og det betyder, at de kan nuancere den opfattelse, de har af hinanden. Resonansarbejdet tilfører dermed flere perspektiver på samarbejdet internt i medarbejdergruppen.

Aktiviteter og samarbejde på tværs

Samtlige interviewede medarbejdere giver udtryk for, at projektets aktiviteter har haft betydning for deres interne organisering. De peger på, at aktiviteterne har skabt et bedre kendskab til hinanden, og at de har lært hinanden bedre at kende på tværs af organisationen. Fælles aktiviteter er ikke noget, man kan tage for givet, fortæller en medarbejder fra Høje Taastrup:

"Det har været dejligt at have det projekt, fordi så har der været noget struktureret liv på tværs. Men det er også en kultur, der rent faktisk er her. Vi glemmer bare at dyrke den i perioder, når vi drukner i projekter og uddannelse. Så derfor var det meget godt, at fokus var på resonans i det her projekt."

En kollega fra Høje Taastrup supplerer:

"Det, der har været godt ved det her projekt er, at vi har været sammen på tværs. Fordi jo mere man lærer hinanden at kende, jo mere finder man ud af, at det jo er det, det handler om."

Hensigten med aktiviteterne var også at bruge mere tid sammen – gøre noget sammen – og derved skabe større grobund for, at resonansen kunne opstå eller udvikle sig. Formålet med aktiviteterne har ifølge en af medarbejderne fra Høje Taastrup været:

"(...) at understøtte resonansmulighederne. Hvis man ikke har tid sammen, så oplever man ikke, om der er nogen, man er i resonans med. Og det samme gælder også for borgerne. De opdager jo heller ikke, om der er nogen, de kunne skabe et muligt venskab med, hvis ikke de bruger tid sammen."

Og netop det øgede kendskab til hinanden gør, at medarbejderne får et tydeligere billede af, hvem de arbejder godt sammen med – og hvem de i modsat fald ikke har resonans med:

"Man finder hurtigt ud af, hvordan folk arbejder sammen på kryds og tværs. Der er jo også resonans. Eller ikke. Det er jo ikke alle, der er lige fede at arbejde sammen med. Nogle kan man bedre arbejde sammen med end andre." - Medarbejder, Odense

En anden interessant pointe er, at projektet har haft en betydning for den kultur, der i mange år har præget særligt ét af de medvirkende bomiljøer. Det pågældende sted er fysisk formet som en hestesko og er opdelt i to fløje, hvilket ifølge medarbejderne betyder, at der "hurtigt bliver skabt to forskellige verdener". Tidligere har der nærmest været "krig mellem de to afdelinger", fortæller medarbejderne fra Høje Taastrup:

"Ja, tidligere hilste man ikke engang på hinanden, hvis man mødtes på midten for at gå på toilettet."

"Man tænkte, at de mennesker, de er fandeme sure. Sådan var det meget. Men det blev helt anderledes. Sikkert også fordi jeg kom derover. For da jeg gik på fløj B, så tænkte jeg, at det der fløj A "Oh my god". Jamen sådan var det bare."

De tværgående aktiviteter i projektet har på den måde været med til at få samlet de to fløje og nedbryde den barriere, der var vokset imellem dem:

"Tidligere var der nærmest en Berlinmur imellem os. Nu har vi fælles afdelinger. Derfor tænker jeg, at det virkelig har gjort noget, det her projekt. Den kultur, der har været, og meningene om hinanden."

Fremadrettet skal de to fløje samles til ét hus, så derfor har det været af stor betydning, at medarbejderne i Høje Taastrup har fået et større kendskab til hinanden og derved har nedbrudt nogle af de mange fordomme, der i en lang årrække har haft gode vækstbetingelser i bomiljøet:

"Det er også fordi, Vestervænget fremadrettet skal samles til ét hus med nogle af borgerne. Så derfor er det jo meget relevant for fremtiden. Og så giver det rigtig god mening med resonans."

En anden sidegevinst ved de tværgående arrangementer er, at der også er blevet arbejdet med resonans borger og borger imellem. Det har skabt en række nye venskaber og bekendtskaber på tværs i de deltagende bomiljøer. Eksempelvis har ét af bomiljøerne arbejdet med temaet "Mød din nabo", hvor fire borgere har lavet deres egen madklub. I forhold til det pædagogiske arbejde og det psykiske arbejdsmiljø har det været af værdi, at medarbejderne har medvirket til at skabe forudsætning for, at resonansen borger og borger imellem kan opdyrkes.

Det kan siges, at de tværgående aktiviteter har haft en væsentlig effekt for de involverede medarbejdere og borgere. Der er opnået mere og bedre samarbejde i og på tværs af interne afdelinger, hvilket har givet medarbejderne mere kendskab til og øget samarbejde med hinanden. Og borgerne har fået bedre mulighed for at danne venskaber med hinanden. Aktiviteterne har påvirket kulturen og det psykiske arbejdsmiljø på arbejdspladsen i en positiv retning. Det ses eksempelvis ved, at 'Berlinmuren' mellem to

afdelinger i et af bomiljøerne er revet ned. Det forbedrede arbejdsmiljø kan også forstås, som at der er opnået en øget social kapital, som blandt andet viser sig ved, at der er opnået mere tillid og bedre samarbejde internt i personalegruppen og på tværs af afdelingerne.

KONKLUDERENDE OPSAMLING

Resonans som en ny tilgang

Ifølge de interviewede ledere og medarbejdere har de deltagende bo- og aktivitetstilbud taget resonanstilgangen til sig. Den understøtter en udvikling, de allerede var i gang med: nemlig at give borgerne mere indflydelse – også når det gælder valg af samarbejdspartnere. Der bliver nogle steder nu arbejdet i team frem for en-til-en i kontaktpersonordning, og desuden har resonanstilgangen påvirket medarbejdernes samarbejde og forståelse af forskelligheder i personalegruppen.

Relateret til projektets udviklingsspiral (se s. 16) og hvordan resonans vurderes at have påvirket det psykiske arbejdsmiljø (succeskriterium 1) pegede respondenterne udtalelser på, at den sociale kapital på arbejdspladsen er øget, og at der er opnået et bedre psykisk arbejdsmiljø. Dette understøttes af den kvantitative undersøgelse (se kap. 5). Vi kan konstatere, at der tydeligvis er kommet mere fokus på kerneydelsen i form af, at borgernes behov bliver vægtet højere. Et eksempel på dette er, at det ikke længere kun er et praktisk anliggende at få udpeget en kontaktperson, men derimod nu ses som en vigtig beslutning, der kan få stor indflydelse på, hvordan borgeren vil trives i bo- og aktivitetstilbuddet. Og dermed på om medarbejdernes arbejdsmiljø vil være i risiko for at blive belastet. Det at arbejde med resonans er konfliktforebyggende, og tilgangen har dermed også et potentiale ift. at forebygge episoder med trusler og vold.

Der er udviklet nye metoder og arbejdsgange for personalet (succeskriterium 2) – relateret til indførelsen af resonans. Personalet forstår, hvad resonans er, de har opnået ny faglig viden, de inddrager i højere grad borgerne i beslutninger, og de har accepteret de forandringer, resonanstilgangen har medført i forhold til deres måde at tilrettelægge den del af arbejdet på, som handler om, hvordan beboeren tildeles samarbejdspartnere. Det viser sig ved, at:

- Personalet taler om resonans som det "at svinge godt sammen", "at have god kemi", "når det hele bare glider let", "når man har fælles ligheder", "noget, der kan mærkes helt ind i hjertet" og at resonans kan udvikle sig over tid
- Medarbejderne vurderer, at de oftere end tidligere holder statusmøder sammen med borgerne for at vurdere, hvorvidt der er grobund for et godt samarbejde eller ej
- Medarbejdernes metode til at matche medarbejdere og borgere er ændret. Matchningen sker nu i dialog med borgeren, der i høj grad vælger, hvem han/hun kan bruge til hvad. Denne valgmulighed styrker den enkelte borgers mestringskompetence, magtbalancen udjævnes, og det er medvirkende til at forebygge konfliktsituationer
- Medarbejderne arbejder nogle steder i team frem for som kontaktpersoner. Da det i høj

grad er borgeren, der vælger teamets medlemmer har medarbejdere fået nye samarbejdsrelationer. Det styrker personalets kendskab til og samarbejde med hinanden

- Medarbejderne har, nogle steder, opnået mere tillid til og åbenhed med hinanden. De deler i højere grad overvejelser og bekymringer med hinanden
- Resonanstilgangen har gjort det lettere for medarbejderne at rumme og acceptere de forskelle, der er i medarbejdergruppen. Forståelsen af hinanden er blevet bedre, hvilket gør, at samarbejdet glider nemmere. Arbejdspladsens sociale kapital er øget og derigennem er det psykiske arbejdsmiljø blevet bedre
- Projektets tværgående aktiviteter har bidraget til mere og bedre samarbejde internt og på tværs af medarbejdergrupper. Det har også været med til at øge den sociale kapital og forbedre det psykiske arbejdsmiljø. De tværgående aktiviteter har endvidere givet mulighed for nye venskaber blandt beboerne.



RESONANS SET FRA ET LEDELSESPERSPEKTIV

Formelt set er det ledelsen, der har ansvaret for, at arbejdsmiljøet er sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt⁵. Men alle ansatte påvirker arbejdsmiljøet – og alle er derfor med til at bevare og skabe et sundt og udviklende arbejdsmiljø. I resonansprojektet har ledere og tovholdere haft et særligt stort ansvar, fordi de skulle gå forrest i forandringsprocessen og få medarbejderne involveret og engageret i at opnå viden om og implementere den nye tilgang. I kapitlet ser vi nærmere på nogle af de forhold, der påvirker det psykiske arbejdsmiljø og undersøger, hvordan et fokus på resonans har fungeret som et ledelsesredskab til at forbedre det psykiske arbejdsmiljø.

Kapitlet bygger på et fokusgruppeinterview foretaget med tre tilbudsledere fra projektkommunerne. Derudover deltog de tre lokale tovholdere i interviewet. Supplerende viden og oplysninger fra ledere og projektledere er indhentet gennem telefoninterviews foretaget i evalueringsperioden. Desuden vil det talmateriale, der er indhentet i projektperioden, indgå og være med til at vise, hvordan udviklingen konkret har været, når vi kigger på sygefravær, antallet af episoder med vold og trusler samt antallet af magtanvendelser. Kapitlet forholder sig således til samtlige succeskriterier.

Organisationsudvikling

For at leve op til de nye krav må lederne forholde sig til, om organiseringen og arbejdsgangene understøtter opgaveløsningen – tingene griber ind i hinanden, og det bliver vigtigt at finde nye metoder, der kan håndtere både de faglige mål, fordeling af arbejdsopgaver, styrkelse af arbejdsmiljøet og samtidigt tilfredsstiller kravet om øget effektivitet. Lederen fra Fredericia siger:

”Hvis vi taler om ændringer i arbejdsgangene, så ville jeg som leder typisk sige: ’hvem har plads til en ny borger?’ Og så ville jeg bede den medarbejder om at tage kontakt til borgeren. Det, der gør den helt store forskel nu ift. at øge produktiviteten og styrke det psykiske arbejdsmiljø, det er, at vi nu fokuserer på, at det er ikke nok, at du har plads. Det er rent faktisk også nødvendigt at have resonans med borgeren, for ellers bliver forløbet dobbelt så langt eller dobbelt så slidsomt. Eller også så skaber man et rum mellem to personer, som ikke er produktivt, men som faktisk kan gå helt i den gale retning. Så man måske skaber dårligt arbejdsmiljø, vold, trusler osv. Fordi det handler resonans også om.”

Resonansprojektet viste sig hurtigt at være et interessant bidrag til den organisatoriske udvikling, der inden projektstart allerede var i gang i de tre projektkommuner. Der har gennem de seneste år været øgede krav fra det politiske niveau og den overordnede ledelse om, at bl.a. socialpsykiatrien skal bruge ressourcerne mere effektivt og i højere grad arbejde hen mod, at borgerne kan mestre mere selv. Det ses både som en fordel for borgeren og samfundsøkonomien. Det stiller nye krav til ledelse og medarbejdere og til deres måde at arbejde på. Dermed bliver det også relevant at se på, hvordan arbejdet er tilrettelagt, og om organiseringen og arbejdsgangene på arbejdspladsen understøtter de nye krav. Lederen fra Fredericia fortæller om situationen:

⁵ Bekendtgørelse om arbejdets udførelse, § 4 og § 7, stk. 1

"Vi sidder jo i en virkelighed, hvor der skal være større effektivitet og flow. Vi sidder også i en virkelighed, hvor vi skal skaffe evidens for det, vi går og laver. Mht. resonans sker der nærmest et paradigmeskift. For tre år siden var det nok sådan, at "ja, relationer, relationer, det snakker vi sgu alle sammen om. Hvad skal vi med det? Lad os komme i gang med at lave noget!". Nu har vi en mulighed for at begrebsliggøre, hvad relationer er for noget i MIN kontekst: hvad er det for en grundsubstans, jeg skal hvile i, når jeg arbejder med en borger? Hvad er betydningsfuldt? Er det din faglighed? Ja, det er det. Men det er også, at du har muligheden for at kommunikere med én, der faktisk hører efter. Og ikke med en mur."

Resonanstillgangen blev set som en tilgang, der både kunne påvirke i den rigtige retning i forhold til, at borgeren kunne opnå et mere selvstændigt og meningsfuldt liv. Og en tilgang, som kunne styrke det psykiske arbejdsmiljø. Der var derfor stor interesse for at arbejde med resonans. Tovholderen fra Høje Taastrup siger om dette:

"Vi syntes bare, det passede godt ind i den rehabiliteringsorientering⁶, vi gerne ville styrke i organisationen, og at det også passede rigtig godt med, at vi var begyndt at arbejde med valg og borgeren som samarbejdspartner. Projektet ville kunne understøtte dette."

En anden leder fra Odense supplerer:

"Det var et godt tidspunkt for os, fordi I var optagede af resonans og matchning, og vi var optagede af at give borgerne flere frie valg, så vi ikke havde lukkede kontaktpersonsystemer. Så det passede som fod i hose at kigge på den anden vinkel også. Man skulle undersøge, hvilken betydning det havde for borgernes rehabiliteringsproces, og hvorvidt det havde betydning for vores arbejdsmiljø."

Lederen fra Odense peger også på, at de ønskede at få blik for, hvordan de i højere grad kunne leve op til principperne om rehabilitering. Det handlede bl.a. om et relativt fastlåst kontaktpersonsystem:

"I rehabiliteringens navn havde vi kigget på, hvad det var, der hindrede os i at blive mere rehabiliterende. Vi kunne se, at noget af det, der gjorde, at vi ikke var så rehabiliterende var, at vi havde et kontaktpersonsystem, hvor borgerne i princippet ikke havde noget valg. Når der kom nye borgere, så var det dem, der var ledige, der kom på. Så vi levede egentlig ikke op til principperne i rehabilitering. Og det var baggrunden for, at vi gik ind i projektet."

Andre steder har de fundet frem til en opgavefordeling, der fungerer ved, at borgerne får tildelt en midlertidig kontaktperson og samtidig får oplyst, at der er mulighed for at vælge en anden, når borgeren kender stedet bedre:

"Vi har et aktivitetshus, man bliver visiteret til. Borgerne kender ikke nogen, når de starter. Så vil vi typisk kigge på, hvilke medarbejdere der har plads og sige "Du har 25, jeg har 30" og så tildele folk derudfra. Når folk kommer ind, siger vi: "Nu er jeg din kontaktperson. Det er ikke lig med, at jeg skal være det hele tiden, men vi starter her, fordi vi kender ikke hinanden. Vi er de og de folk i huset, og hvis du helt naturligt kommer til at være meget ét sted og laver nogle aktiviteter der, og du arbejder meget

⁶ "Rehabilitering er en målrettet og tidsbestemt samarbejdsproces mellem en borger, pårørende og fagfolk. Formålet er, at borgeren, som har eller er i risiko for at få betydelige begrænsninger i sin fysiske, psykiske og/eller sociale funktionsevne, opnår et selvstændigt og meningsfuldt liv. Rehabilitering baseres på borgerens hele livssituation, og beslutninger består af en koordineret, sammenhængende og vidensbaseret indsats." (Johansen et al. Rehabilitering i Danmark. Hvidbog om rehabiliteringsbegrebet, 2004).

med en pædagog, der er der, så kan du bare komme og sige "det er mere naturligt for mig at have Mona til kontaktperson, fordi vi har snakket meget sammen." Så gør vi det bare sådan. Når vi alligevel skal have en status, så laver vi et skifte. Så skal det selvfølgelig også gå nogenlunde op. Det er det, vi har lavet om på nu. Før var det ikke inde på bordet med det samme, hvor man siger "det her er sådan lige nu, men det kan laves om. De får selv medindflydelse på, hvem de gerne vil have, men selvfølgelig skal de først lige kende huset og kende dem, der er der." - Tovholder, Fredericia

Den nye måde at fordele arbejdsopgaver på har også betydet, at konfliktniveauet mellem medarbejdere og leder er blevet lavere. Lederen fra Fredericia fortæller:

"Jeg har oplevet, at vi tidligere nærmest er gået i konflikt, fordi jeg havde sat opgaverne, og sådan var det bare. Men så langt kommer vi ikke nu. Vi når ikke til konflikten. Fordi der vil meget hurtigt være en tilbagemelding om, at "her er der ikke noget, der klinger, her er der ikke den resonans, der skal være. Så vi når ikke dertil (...) Vi ved jo godt, hvornår det er. Men i dag gør vi noget ved det. Og det er jo fuldkommen fair og helt i orden og en del af det, du skal være åben omkring. Det er en del af metoden."

Udtalelsen tyder på, at lederen også har ændret på sin måde at lede og fordele opgaverne på. Og på at personalet tager større ansvar for at melde tilbage, når fordelingen ikke er hensigtsmæssig, fordi der ikke er resonans. Ud fra eksemplet kan man sige, at det er blevet muligt for personalet at sætte ord på og begrunde, hvorfor de synes, at fordelingen er uhensigtsmæssig. Det er blevet mere legalt.

Det er en række komplekse sammenhænge, som har vist sig. Men det kan også ses som en bekræftelse af, at der er en tydelig sammenhæng mellem et øget fokus på kerneopgaven og arbejdspladsens organisatoriske udvikling, ændrede arbejdsgange og måder at samarbejde med borgerne og kolleger på. Og det påvirker naturligvis det psykiske arbejdsmiljø. Med andre ord kan udviklingen også forstås, som at der er kommet højere social kapital på arbejdspladsen. Det vil blive uddybet i de følgende afsnit.

Samarbejde og kommunikation

Indførelsen af resonans har, som vi lige har set, ændret på organiseringen af medarbejderne på arbejdspladserne. Det har ændret på arbejdsgangene, og der er indført nye metoder til håndtering af kerneopgaverne, fx nye måder at matche borgere og medarbejdere på. De mange organisatoriske forandringer har også sat sine spor i måden at kommunikere og samarbejde på.

I den forbindelse er det igen relevant at bringe social kapital på banen, for social kapital handler i høj grad om de indbyrdes relationer og det samarbejde, der er på en arbejdsplads – både mellem kollegerne i egen afdeling, i forhold til andre afdelinger og til ledelsen. Det er en måde at forstå, at tale om og at kunne måle det, en organisation kan få ud af at arbejde med de gode indbyrdes relationer. Hovedfokus er derfor på den *værdi*, de gode relationer kan skabe på arbejdspladsen.

Det betyder, at når der er en høj grad af social kapital på en arbejdsplads, løser de ansatte i fællesskab deres arbejdsopgaver og yder en god kvalitet på en effektiv måde.

Som vi tidligere har fremhævet (se kap. 6), nævner medarbejderne, at projektets tværgående aktiviteter har bidraget til at skabe et øget kendskab til hinanden i de enkelte personalegrupper. Dette vurderes at have haft en positiv betydning for den sociale kapital og dermed for det psykiske arbejdsmiljø. I tråd med dette nævner tovholderen fra Høje Taastrup, at projektet har bidraget til at styrke sammenholdet qua fælles og tværgående aktiviteter:

”Vi bruger hinanden på kryds og tværs. Projektet har været med til at styrke sammenholdet. Ellers har det været meget den ene fløj og den anden fløj, og vi passede stort set vores egen biks. Det er også foregået her henover sommeren – der har været nogle fællesarrangementer, som udspringer af de temadage, vi har haft.”

Tilsvarende siger tovholderen fra Fredericia:

”Man kan sige, at der, hvor vi har været sammen med institutionerne, har det rykket og virkelig været godt. Det har samlet vores socialpsykiatri på en anden måde, på en ny måde på tværs.”

Lederne peger således på, at fællesaktiviteterne i projektet har skabt sammenhold, mere kommunikation og bedre samarbejde hos de involverede bomiljøer. Det kan derfor siges at have styrket både de indre linjer og samarbejdet på tværs i organisationen. Dette har især været af stor betydning for det bomiljø, der undervejs i projektet har været under afvikling.

Lederne fremhæver også en anden interessant erfaring fra projektet. Det drejer sig om, at arbejdet med resonansbegrebet har givet personalet større kendskab til hinanden og har påvirket deres opfattelse af forskelligheder i personalegruppen. Som det også fremgik af kapitel 6, er det blevet lettere for personalet at forstå forskellighederne og den betydning, det har for kommunikationen og det psykiske arbejdsmiljø.

På ét af de deltagende bomiljøer prioriterede ledelsen at sætte ekstra fokus på dette ved at afholde en temadag, hvor medarbejdere og ledelse fik undervisning i, hvordan en øget bevidsthed om persontypeforskelle kan bidrage til en bedre kommunikation mellem borgere, kolleger og ledelse.

Tovholderen fra Høje Taastrup siger om udbyttet af undervisningen:

”Det er nemmere at snakke med sine kolleger, ift. hvad man er for en type. Ikke bruge det som en undskyldning, men gå lidt mere i dybden ved at tale med dem om, hvad man er for en type. Det er nemmere, når man er i kontakt med borgerne at sige: det er okay, at vi ikke kan sammen, eller at vi ikke klinger, men at vi godt kan lave dette lille stykke arbejde sammen. Vi behøver ikke at elske hinanden. Det er noget af det, jeg rent ledelsesmæssigt fremover vil have fokus på – det med persontyper.”

Arbejdet med persontypeprofiler bliver opfattet som et godt supplement til resonanstilgangen, fordi det er med til at skabe en langt større forståelse mellem medarbejderne, fortæller lederen fra Høje Taastrup:

”Den bevidsthed om, at vi har forskellige præferencer. Det giver en forståelse for, hvorfor folk reagerer forskelligt. Det giver en forståelse og anerkendelse ”aha, det er derfor, du gør det”, det er ikke for at irritere mig, at du gør det, det er fordi, sådan er din profil. Vi er på vej mod en forståelse og anerkendelse af, at vi griber opgaverne an på forskellig vis. Jeg skal i gang med at gøre det samme på den anden fløj. Det er ikke for at ’pisse på nogens sukkermad’, men det er for at forklare, at du reagerer sådan, fordi det er der, dine præferencer ligger. Det handler om forståelsen og anerkendelsen af, at vi griber opgaverne an på forskellig vis.”

Citaterne tyder på, at der er kommet en øget rummelighed over for de kolleger, man er forskellig fra. Og selvom man er meget forskellige, er det vigtigt, at man som kolleger kan samarbejde om en given arbejdsopgave eller om en borger. Yderligere kan det tænkes at være en fordel for borgerne at samarbejde med forskellige typer af medarbejdere – så de tilsammen kan dække de ønsker, mål og behov, de måtte have.

At medarbejderne har fået større forståelse for hinandens forskelligheder og har lettere ved at samarbejde med dem, som de er meget forskellige fra, kan ses som et tegn på, at den sociale kapital er blevet højnet. Alt i alt tyder det på, at både samarbejde og kommunikation er blevet styrket internt i personalegrupperne. Det fremgår ikke, om der også er sket en udvikling, når det gælder samarbejdet mellem medarbejdere og ledere på arbejdspladserne.

En høj social kapital giver tydeligvis et bedre samarbejdsklima med mere anerkendende relationer mellem de ansatte. Også mellem dem, som ikke har resonans. I praksis afføder det flere fordele: Det mindsker konfliktniveauet internt i personalegruppen og mellem ledere og medarbejdere. Og det giver en bedre koordinering og kommunikation mellem medarbejdere, de forskellige faggrupper og ledere, hvilket også kan have en positiv betydning for borgerne, som kan mærke, at de får en mere målrettet og kvalificeret indsats.

Faglig og social støtte fra kolleger og leder

Indførelsen af resonans har betydet nye måder at fordele borgere og dermed arbejdsopgaver på. Borgerne vælger i høj grad selv deres samarbejdspartnere blandt personalet. Og det sker jævnligt, at nogle bliver valgt fra – eller ikke bliver valgt til. Det vil blive uddybet i kapitel 8, hvor det vil fremgå, at det nogle steder er svært at italesætte, hvilken betydning det har for en ansat at blive valgt fra. I dette afsnit ser vi på, hvordan ledelsen forholder sig til denne problematik, og på hvordan der bliver taget hånd om at støtte de ansatte. Muligheden for faglig og social støtte har stor betydning for den enkelte medarbejders oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø.

”Jeg tænker, at det gør en stor forskel i forhold til arbejdsmiljøet.” Sådan svarer lederen fra Fredericia på spørgsmålet om, hvilken effekt resonansprojektet har haft på de involverede medarbejders arbejdsmiljø. Denne opfattelse bakker de andre ledere op. De peger bl.a. på, at resonans i personalegruppen gør det nemmere at tale om det, der er svært for medarbejderne – fx det indbyrdes samarbejde eller situationer med til- og fravalg:

”Vi kan ikke komme uden om, at resonans i medarbejdergruppen betyder noget for arbejdsmiljøet og trivslen. Så hvis der ikke er nogen resonans i medarbejdergruppen, har det jo også effekt på resten af gruppen og overfor borgerne for den sags skyld. Det handler om at få det italesat.”

- Leder, Høje Taastrup

Lederen fra Fredericia siger, at resonanstilgangen har *”gjort det forbudte legalt”*. Tidligere gik medarbejderne ofte med indadvendte tanker om, hvorfor en borger ikke længere ønskede at samarbejde med dem. Og det var *”forbudt”* at tale om, hvorfor samarbejdet måtte slutte. Denne problematik oplever lederen, at resonansprojektet har imødekommet:

”Det handler om at få fokus på det forbudte. Jeg har da oplevet medarbejdere, der er blevet vraget tre gange. Kasseret af en medborger. Det, jeg før sagde, var ”det er sådan nogle af de ting, der sker”. Nu vil jeg så sige, at alt det forbudte er blevet sat virkelig meget i fokus i tre år. Det har været en ekstrem investering i forhold til arbejdsmiljøet, for hvis der er noget, der er drænende i forhold til individuel støtte, så er det at blive valgt fra og ikke forstå hvorfor og vende det meget indad. (...) Før har folk puttet det ind i sig selv eller haft det i sig selv og tænkt ”jeg dur ikke”. Det er nok der, jeg tænker, at det har gjort den største forskel i forhold til arbejdsmiljø. Det er forståelsen af, at det der før var et personligt problem er blevet et mellempersonligt problem.”

Lederne fremhæver altså, at arbejdet med resonans har været en vigtig investering i det psykiske arbejdsmiljø i dette bomiljø. Resonans er blevet et redskab til at håndtere de selvdestruktive tanker, der kan opstå hos den enkelte medarbejder, der blev valgt fra af en borger. Samtidig ser det også ud til, at resonansbegrebet har gjort det lettere for lederen at støtte medarbejderne til ikke at vende fravalget indad med selvbebrejdende tanker om ikke at være god nok. I dag kan de, ifølge lederen, tale om resonans og om, at det ikke behøver at være et personligt problem at blive valgt fra. Det fremhæves flere gange:

”Ja. Og så er det jo sådan ift. psykisk arbejdsmiljø, at du før i tiden skulle erkende, at nu er der en borger, som ikke kan lide dig. Det er ikke særlig rart for en som er ansat. Så alene det at begynde at tale om resonans og få det italesat hver dag og få det beskrevet, hvad det betyder – det gør, at der ikke er noget tab i, at man må forlade en borger – eller at borgeren må forlade én. Det er fordi, at der ikke er resonans, og ”så kan jeg jo ikke arbejde. Så giver det ikke mening at lave det, jeg laver. Ergo er der en anden, der skal indover.” - Leder, Fredericia

Tovholderen fra Fredericia siger:

”Det er løftet væk både fra brugerne og medarbejderne, så man som medarbejder ikke bare tænker: ”jeg er simpelthen dårlig til mit arbejde – eller at brugeren siger ”jeg skal jo have dette her til at fungere, det er den eneste hjælp, jeg kan få. Det bliver løftet ud af den der faglige ramme, som man normalt vil trække ned over sig selv og sige ”jeg kan ikke mit arbejde. Der er to, der har valgt mig fra. Og det er et nederlag”. Men i stedet tænker, at denne borger kommer i en bedre udvikling hos min kollega. Fordi der er fokus på det og det og det. Og det er en kæmpe forskel. Det er værdifuldt både for borgeren og medarbejderen – og for det psykiske arbejdsmiljø.”

Og samme person tilføjer endnu en vigtig pointe: *”Resonans skifter over tid. Man har brug for at tale med nogle andre undervejs i sit forløb.”*

Udtalelserne viser, at borgernes til- og fravalg af medarbejdere har haft stor betydning for både ledere og medarbejdere. Der er blevet arbejdet med, hvordan medarbejderne skulle forstå det, italesætte det og flytte det ud i relationen – frem for at opfatte det som noget personligt, der ramte dem, fordi de ikke var gode nok til deres arbejde. Disse belastninger vil blive beskrevet i kapitel 8 ud fra medarbejdernes vinkel, her vil vi koncentrere os om hvordan lederne håndterer det nye vilkår. Det ser ud til, at én af de måder, lederne håndterer det på, er at eksternalisere problemet – så det flyttes væk fra både borgere og medarbejdere. De taler om det på en ny måde ved at fremhæve resonans og knytte det til borgeren og dennes udviklingsmål og behov, som det, der er styrende for, hvem der er den optimale samarbejdspartner for borgeren – for tiden.

”Det er en måde at anerkende borgeren for, at han har gjort sig en god overvejelse om den relation, han indgår i. At det skal være opbyggende for ham. Det er jo den måde, vi får borgerne til at vokse på.” - Leder, Fredericia

Medarbejderne drøfter også problemstillingen i deres månedlige supervision, fortæller tovholderen fra Høje Taastrup:

”Her har det [til- og fravalget red.] været et hot emne i supervisionen undervejs i projektet. Og man har både set på resonans og dissonans. Og forskelle. Det har været et løbende emne i supervisionen her. Jeg ved, at de har haft gavn af at bruge supervisionen til det.”

Det træder tydeligt frem, at alle er klar over, at det er hårdt at være den, der bliver valgt fra, men det er mindre hårdt, når medarbejderne kan tale om det – både med hinanden, med borgerne og med lederen. Det virker som om, der har været en bevægelse i løbet af de tre år, fra at fravalget blev opfattet som et nederlag, til at det i dag i højere grad bliver opfattet som en naturlig arbejdsgang i forhold til, at borgerne skal have den bedst mulige indsats, som de selv har direkte indflydelse på. Tovholderen fra Høje Taastrup fortæller, at ingen i dag ønsker at komme tilbage til den gamle fordelingsmodel:

”Der er ingen i huset her, der gerne vil tilbage til den gamle model, hvor DE satte teamet omkring borgeren. Her er det beboeren, der sætter teamet omkring sig. Og det bliver nu set på som et tilvalg. Men det var noget, medarbejderne frygtede, inden vi startede. De var bange for det med at blive fravalgt. At de ikke følte sig dygtige nok til deres arbejde. Men tit når der er tale om, at der er nogen, der bliver valgt fra af en eller anden årsag, så virker det faktisk begge veje, fordi her i huset kan en medarbejder også komme og sige, hvis det ikke fungerer med en borger. Så det gælder også den anden vej. Og mange gange er det faktisk en lettelse for begge parter, at samarbejdet ophører, fordi man har godt mærket, at det ikke fungerer.”

Det ser ud til, at resonanstilgangen er så godt implementeret i dette bomiljø, at medarbejderne ikke har noget ønske om at vende tilbage til den gamle ordning, hvor det var dem eller lederen, som fordelte borgerne. Den faglige og sociale støtte, som medarbejderne har brug for i forhold til de svære situationer i arbejdet, får de ved at tale om, hvordan eksempelvis fravalg påvirker dem. De kan tage det op til supervision eller tale med kolleger eller lederen om det i hverdagen. Det kræver, at der er den nødvendige tillid og åbenhed blandt medarbejderne og til ledelsen, hvilket både arbejdet med resonans og den øgede sociale kapital, der ifølge lederne er skabt, har været med til at udvikle.

Et trygt og sikkert arbejdsmiljø uden trusler og vold

De tre kommuners registreringer af trusler og vold tyder på, at det ikke er her, de har de store udfordringer. Hvad magtanvendelser angår, er der heller ikke mange indberetninger, hverken før eller under projektet. Det kan dog være svært at afgøre, om der er tale om valide tal, som fanger alle de episoder, der har været. De meget lave tal gør, at man må overveje, om tallene er udtryk for, at der mangler en registreringspraksis på området.

Hvis vi sammenligner forekomsten af trusler og vold med landsgennemsnittet for nogle af de faggrupper, der er ansat i socialpsykiatrien, ser vi, at forekomsterne på landsplan ligger en hel del over det niveau, der er i de tre projektkommuner. En undersøgelse fra 2012, foretaget af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø⁷, viser, at landsgennemsnittet for specialpædagogerne er 46,5 % som, i løbet af et år, har været udsat for trusler og 37,7 %, der har været udsat for vold. Mens landsgennemsnittet for social- og sundhedshjælper samt -assistenter viser, at 33,4 % er udsat for trusler, og forekomsten er 32,4 %, når det handler om vold.

I det nedenstående bliver tallene for hver af projektkommunerne præsenteret med de bemærkninger, som kommunerne selv har oplyst (succeskriterium 5 og 6). Kommunerne har forskellige måder at registrere på, så der er ikke grundlag for en sammenligning på tværs af kommunerne.

⁷ Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø: ”Arbejdsmiljø og helbred i Danmark 2012”.

Anmeldte arbejdsulykker relateret til trusler og vold i de tre kommuner

Høje Taastrup Kommune

Tabel 7.1 Anmeldte arbejdsulykker og nærved-hændelser

År	Nærved-hændelser	Ulykker - Trusler (1)	Ulykker – Vold
2010	30, uden sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler)	3, uden sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler) 1, med fravær (andre former for chok)	0
2011	20, uden sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler)	4, uden sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler) 1, med sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler)	0
2012	2, uden sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler) 1, uden sygefravær (traumatisk chok)	1, med sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler)	0
2013 (2)	6, uden sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler)	15, uden sygefravær (chok, som følge af aggression og trusler)	8

(1) Kun ulykker med fravær anmeldes til Arbejdstilsynet og Arbejdsskadestyrelsen

(2) De 8 registreringer af vold i 2013 er relateret til én borger, som boede midlertidigt på botilbuddet Vestervænget, og som ikke deltog i projektet.

Med i skemaet er kun de registreringer, som er relateret til trusler og vold. I opgørelserne fra Høje Taastrup findes imidlertid også kategorierne: 'Overfladiske skader', 'Andre former for sår og overfladiske skader' og 'Forstuvninger og forstrækninger', men det fremgår ikke, om de arbejdsulykker, der er registreret i de forskellige kategorier er relateret til trusler og vold. En arbejdsmiljøkonsulent i Høje Taastrup Kommune har oplyst, at der i teorien godt kan gemme sig arbejdsskader relateret til vold under de øvrige punkter. Tovholderen i Høje Taastrup fortæller, at der *har* været konkrete hændelser med slag, spark og skaller i forbindelse med den beboer, som boede hos dem midlertidigt. Efter en gennemgang af sagerne for 2013 finder de, at der i 8 af de episoder, der er registret som 'chok, som følge af aggression og trusler' også var tale om vold. Sagerne fra 2010-2012 er af ressourcemæssige hensyn ikke gennemgået enkeltvis.

Arbejdsmiljøkonsulenten oplyser endvidere, at de før 2013 tolkede 'nærvedhændelser' meget forskelligt. I 2013 blev de i kommunen mere præcise mht., hvordan 'nærvedhændelser' skal forstås. Kommunens arbejdsmiljøkonsulent vurderer, at dette har medført en generel stigning i anmeldelser af ulykker i forbindelse med trusler (chok, som følge af trusler og aggression). Det vil sige de hændelser, der tidligere blev anmeldt som 'nærvedhændelser'.

I Høje Taastrup Kommune deltog et enkelt bomiljø med ca. 38 borgere. Ud fra tallene for registreringer af trusler og vold er det ikke muligt at vurdere, hvilken effekt resonansprojektet har haft for antallet af registreringer. I 2010 ses samlet 34 registreringer af nærvedhændelser, trusler og vold. Det afviger ikke meget fra niveauet i 2011, som samlet udgør 25 registreringer. I 2012 er der kun registreret 4 episoder, heraf kun 1 under trusler, mens der i 2013 igen ses en stigning. Hvis der i 2013 korrigeres for de 8 episoder, som Høje Taastrup oplyser, kan relateres til en midlertidig beboer, som ikke indgik i projektet, er det

samlede antal nærvedhændelser, trusler og vold på 13. Af ovenstående fremgår det, at én enkelt beboer kan ændre hele billedet, så hvad udsvingene reelt skyldes, er svært at afgøre kun ud fra tallene.

Det er relevant at følge udviklingen, og det anbefales, at registreringerne fremover foretages, så de mere tydeligt viser, hvad der relaterer sig til trusler og vold. Det vil gøre det nemmere for ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i bomiljøet at bruge tallene i det forebyggende arbejde.

Fredericia Kommune

Tabel 7.2 Anmeldte arbejdsulykker relateret til trusler og vold, på psykisk skadevirkning

Sted / År	2010	2011	2012	2013
Socialpsykiatrien	0	5	0	0
Bostøtten og ungeteam	0	0	2	0
Stoppestedet	0	0	1	0
Nestlegården	0	0	2	10
I alt	0	5	5	10

Tabel 7.3 Internt registrerede hændelser i 2012 og 2013

Sted / År	2012		2013	
	Trusler	Vold	Trusler	Vold
Socialpsykiatrien	0	0	0	0
Bostøtten	0	0	5 (2 chok, 1 krænkende adfærd, 1 ukvemsord, 1 andet)	1 (slag, ukvemsord)
Stoppestedet	0	0	0	0
Nestlegården	1 (andet)	0	0	0
Ny vej	0	0	2 (andet)	0
I alt	1	0	7	1

Registreringerne er opdelt i: chok, krænkende adfærd, slag, ukvemsord, slag + ukvemsord, andet

Der er tale om meget få anmeldte arbejdsulykker relateret til trusler og vold, og ligeledes er der tale om meget få internt registrerede hændelser. I Fredericia Kommune deltog hele socialpsykiatrien i projektet, som betyder at ca. 160 borgere deltog, heraf 144 som bor i opgangsfællesskab og i eget hjem.

Fredericia oplyser, at de i kommunen overtog Nestlegården fra regionen i 2011, hvilket kan forklare, at der ikke er anmeldt episoder med trusler og vold på Nestlegården i 2010 og 2011. De oplyser også, at Nestlegården indgik i projektet i begrænset omfang, men om det kan være en forklaring på, hvorfor der har været 10 anmeldelser i 2013, er svært at udtale sig om. Det kræver, at der bliver kigget nærmere på episoderne for at vurdere, om en tilgang med resonans ville kunne tænkes at have forebygget episoderne. Hvis det er tilfældet, kunne det være en motivation for også at indføre resonanstilgangen på Nestlegården.

Antallet af borgere taget i betragtning, er der er tale om meget få episoder. Derfor må det overvejes, om det er et udtryk for, at der mangler en registreringspraksis i socialpsykiatrien i Fredericia Kommune. Og hvis der gør, vil det være nærliggende at sætte registrering og anmeldelse af trusler og vold på dagsordenen. Når alle episoder med trusler og vold registres, giver det leder og arbejdsmiljørepræsentant et godt overblik over, hvad det er for episoder, der forekommer – og det gør det lettere at sætte ind med

forebyggende initiativer. Ud fra tallene kan der ikke siges noget om, hvorvidt resonansprojektet har haft en positiv effekt på antallet af tilfælde med trusler og vold.

Odense Kommune

Tabel 7.4 Anmeldte arbejdsulykker relateret til trusler og vold

År	Trusler	Vold
2010	0	0
2011	0	1 (knytnæve i ansigtet)
2012	0	0
2013	0	0

I Odense Kommune er der anmeldt en enkelt arbejdsulykke relateret til vold i 2011. I Odense indgik 54 borgere fra botilbud og støttecenter i projektet. Desuden deltog flere borgere, som bor i eget hjem.

En enkelt ulykke relateret til trusler og vold på fire år må siges at være et meget lille antal. Det er nærliggende at tolke det som et udtryk for, at der heller ikke i Odense Kommune er en praksis for at registrere i socialpsykiatrien, men om denne tolkning er rigtig, vides ikke.

Ud fra en enkelt registreret episode kan der selvsagt ikke konkluderes på, om resonansprojektet har haft en positiv effekt på antallet af tilfælde med trusler og vold. Derimod kunne det være relevant at undersøge, hvilken praksis socialpsykiatrien har for at registre tilfælde med trusler og vold mod personalet.

Magtanvendelser

Antallet af magtanvendelser er værd at holde øje med, når man vil opnå et trygt og sikkert arbejdsmiljø for medarbejderne og et godt og udviklende bomiljø for borgerne. Endvidere er det ofte i forbindelse med magtanvendelser, at personalet kommer til skade. Det er således i alles interesse at undgå magt. Og det er helt oplagt, at gode relationer med resonans er med til at forebygge, at medarbejderne havner i situationer hvor anvendelse af magt bliver nødvendig. Derfor er det også positivt, at opgørelserne i Høje Taastrup Kommune viser, at der kun har været ganske få episoder i 2010-2013. I Odense Kommune har der ifølge oplysningerne ikke været nogle, mens det ikke har været muligt at skaffe oplysninger om magtanvendelser fra Fredericia Kommune.

Samtidig med at det er positivt, at der er tale om så få tilfælde af magtanvendelser, må det også her anbefales, at kommunerne undersøger, om alt bliver anmeldt jf. lovgivningen om magtanvendelser og andre indgreb i selvbestemmelsesretten⁸.

⁸ Bekendtgørelse af lov om social service (serviceloven) af 20. marts 2014, kap. 24

Høje Taastrup Kommune

Tabel 7.5 Antallet af magtanvendelser

År	Antal magtanvendelser
2010	0
2011	5
2012	1
2013	4 *

* Tre er relateret til samme borger, som boede midlertidigt på Vestervænget og ikke deltog i projektet.

Fredericia Kommune

Det har ikke været muligt af få oplysninger om magtanvendelser i Fredericia Kommune.

Odense Kommune

Odense Kommune har oplyst, at de deltagende botilbud ikke har haft nogen magtanvendelser i årene 2010, 2011, 2012 og 2013.

Fastholdelse og rekruttering

Det har væsentlig indflydelse på arbejdsmiljøet, at ledelsen er i stand til at tiltrække og fastholde medarbejdere med de nødvendige faglige og personlige kompetencer. De skal desuden kunne repræsentere det menneskesyn og de værdier og holdninger, som arbejdspladsen står for.

I dette afsnit vil det blive belyst, hvordan sygefraværet har udviklet sig i de tre kommuner, samt om medarbejderne vender hurtigere tilbage til arbejdet (succeskriterium 4).

Med hensyn til, i hvilket omfang projektet har formået at styrke rekrutteringen i de tre projektkommuner (succeskriterium 3), fortæller de lokale projektledere, at arbejdspladserne grundlæggende ikke har ændret på måden at rekruttere på. Og alligevel giver de et par eksempler på, at det har påvirket måden, de vurderer nye ansøgere på. Tovholderen fra Fredericia siger:

"Vi har lige ansat flere nye. Inden da snakkede vi om resonans ift. at det skulle være en medarbejder, der kunne rumme til- og fravalgene. Det har vi haft kig på. Det kan godt være, vi har gjort det før, men det er langt tydeligere nu."

Og tovholderen fra Høje Taastrup fortæller:

"Lederen herfra siger, at når de ansætter nye, så kigger hun nu helt tydeligt efter, om ansøgeren er i stand til at skabe en dialog med beboerne og om der er resonans i samtalelokalet."

Det viser, at selv om kommunerne ikke formelt har ændret på måden, hvorpå de rekrutterer nyt personale, så ser de på ansøgerne med endnu en dimension. De lægger mærke til, hvordan resonansen er i samtalen med ansøgeren, og når de viser rundt, er de opmærksomme på, om ansøgeren tager kontakt til borgerne og kan skabe en dialog. De har fået et begreb for, hvad det er, de lægger mærke til, og hvorfor det er vigtigt for dem.

Sygefravær i Høje Taastrup Kommune 2010-2013

Tabel 7.6 Sygefravær i procenter for hele medarbejdergruppen

Sted / År	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	Samlet ændring 2010-2013 (%)
Vestervænget fløj A	9,64	7,06	13,31	7,01	-2,99
Vestervænget fløj B	6,18	6,09	7,13	5,81	-0,66
Vestervænget nat	8,17	21,29	12,74	12,42	-1,65
Gn.snit	7,996	11,48	11,06	8,41	-1,77

* Perioden 2011-2013 har været præget af store omorganiseringer, bl.a. har fløj B og nat haft 3 forskellige ledere. Vestervænget har generelt været under afvikling pga. nye boliger til beboerne. I den forbindelse har der været tale om job-usikkerhed.

Tabel 7.7 Sygefravær i procenter pr. medarbejder

Sted / År	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	Samlet ændring 2010-2013 (%)
Vestervænget fløj A	0,43	0,40	0,97	0,59	-0,01
Vestervænget fløj B	0,28	0,31	0,45	0,45	0,10
Vestervænget nat	1,63	4,16	2,55	2,48	-0,30
Gn.snit pr. år	0,78	1,62	1,32	1,17	-0,07

* Den samlede ændring er beregnet ved at tage et gennemsnit af det procentvise sygefravær i 2010-2012 og trække tallet fra 2013 fra.

Tabel 7.8 Sygefravær, antal dage pr. medarbejder

Sted / År	2010 (dage)	2011 (dage)	2012 (dage)	2013 (dage)	Samlet ændring 2010-2013 (dage)
Vestervænget fløj A	23,1	16,29	31,96	17,39	-6,39
Vestervænget fløj B	14,56	13,35	15,70	13,63	-0,90
Vestervænget nat	13,84	35,97	22,53	22,08	-2,03
Gn.snit pr. år pr. medarb.	17,17	21,87	23,40	17,7	-3,11

* Den samlede ændring er beregnet ved at tage et gennemsnit af antal sygedage i 2010-2012 og trække tallet fra 2013 fra.

Høje Taastrup oplyser, at der kun er medtaget sygefravær, ikke fravær pga. barn syg, nedsat tjeneste og øvrigt fravær. I Høje Taastrup har det været vigtigt at kunne opgøre sygefraværet pr. medarbejder for at kunne foretage en sammenligning af tallene. Det skyldes, at der har været en reduktion af antallet af medarbejdere på Vestervænget grundet udflytningen af borgere til mere tidssvarende boliger. Antallet af ansatte (årsværk) er reduceret fra 49,27 i 2010 til 29,47 i 2013. Altså er der ved projektets afslutning rundt regnet 20 færre fuldtidsstillinger på Vestervænget.

Hvis vi ser nærmere på sygefraværet i procenter pr. medarbejder (tabel 7.7) fremgår det, at sygefraværet har ligget ret stabilt i den fireårige periode. Der har samlet været en nedgang på 0,07 % pr. medarbejder. Det svarer til, at hver eneste ansat i gennemsnit har været 3,11 dage mere på arbejdet i 2013 sammenlignet med perioden 2010-2012. Alt i alt betyder det for arbejdspladsen, at de 29 ansatte (årsværk) i 2013 tilsammen har været 90,19 dage mere på arbejde svarende til 18 arbejdsuger (5 dage pr. uge). Og

det kan formentlig godt mærkes i bomiljøet – både økonomisk og i forhold til kontinuitet og arbejdsbelastning.

Mange andre tiltag end indførelsen af resonans kan have påvirket sygefraværet, men uanset hvad nedgangen i skyldes, må det ses som en positiv udvikling. Sygefraværet kan påvirkes negativt af organisationsændringer som skiftende ledere, afvikling af boliger, flytning af borgere, reduktion af personalestaben med deraf følgende job-usikkerhed. Set i den sammenhæng kan resonansprojektet have haft en positiv indflydelse på sygefraværet. For samtidig med alle de organisatoriske ændringer har personalet på Vestervænget, efter den første skepsis havde lagt sig, været meget engagerede i at indføre resonanstilgangen, og de har bl.a. opnået mere samarbejde og flere aktiviteter på tværs af fløjene, som det også er beskrevet i kapitel 6 og tidligere her i kapitel 7.

Der er mange ting, der kan påvirke sygefraværet, så helt konkret kan det være svært at afgøre, om det er resonansprojektet eller andre initiativer i Høje Taastrup Kommune, der har påvirket positivt. Men det er et godt resultat – alt taget i betragtning.

Med hensyn til, om medarbejderne vender hurtigere tilbage til arbejdet efter sygdom, er det ifølge Høje Taastrup Kommune meget svært at sige noget konkret. De mener dog, at de efter at have indført en mulighed for at vende tilbage på deltid i en opstartsperiode, kan se en tendens til en hurtigere tilbagevenden. Der ses altså en positiv sammenhæng mellem en hurtigere tilbagevenden og de vilkår, arbejdspladsen stiller til rådighed for, at medarbejderne kan overskue at vende tilbage. Om indførelsen af resonans også har en positiv effekt, er meget svært at vurdere.

Sygefravær i Fredericia Kommune 2010-2013

Tabel 7.9 Sygefraværsprocenter i procenter for hele medarbejdergruppen

Sted / År	2010 (%)	2011 (%)	2012 (%)	2013 (%)	2010-2013 4)
Socialpsykiatri 1)	7,00/(10,24)	6,48	5,14	5,66	↓
Bostøtten	5,84	3,96	9,57	5,95	↓
Ungeteam 2)	Ej oplyst	Ej oplyst	(19,78)	Ej oplyst	-
Stoppestedet	7,72	8,45	7,42	3,70	↓
Nestlegården 3)	-	(2,56)	5,50	6,24	↑
Gn.snit	6,85	6,30	(9,48)/6,91	5,39	↓

1) Af tilsendt skema fremgår to tal for sygefraværet i 2010, i vurderingen tages udgangspunkt i at det er tallet 7,00, der er sammenligneligt med tallene fra 2011-2013.

2) Tal for Ungeteam fremgår kun i 2012. Gennemsnittet for 2012 er derfor beregnet både med/uden Ungeteam.

3) Nestlegården blev overført fra Regionen i 2011. Medtaget i gennemsnitsberegningen er derfor kun 2012 og 2013.

4) Tal for 2013 er modtaget med kommentaren: "Sygefraværet for 2013 er ikke sammenligneligt med 2011 og 2012, da vi har fået nyt system og 2013 tal er med forbehold. Derfor er udviklingen ikke udregnet, men tendensen markeret med pil op/ned.

På baggrund af talmateriale og medfølgende kommentarer fremsendt fra Fredericia Kommune er det svært at komme med konkrete vurderinger af, hvor meget sygefraværet har bevæget sig i positiv eller negativ retning. Fredericia oplyser, at de har fået nyt system i 2013. Tallene fra 2011 og 2012 er derfor ikke sammenlignelige med tallet fra 2013. Samtidig oplyser lederen, at tallene fra 2013 skal tages med et forbehold. Tallene fremgår af tabel 7.9, et gennemsnit for hver enkelt år er regnet ud, men da de ifølge

lederen i Fredericia ikke kan sammenlignes på tværs af årene, er dette ikke gjort. Dog er tendensen markeret med pil op/ned. Men pilene må også tages med et forbehold – jf. lederens oplysninger.

I Fredericia Kommune mener lederen ikke, at der kan påvises nogen direkte sammenhæng mellem resonansprojektet og en hurtigere tilbagevenden til arbejde efter sygdom. Lederen fremhæver, at der bliver gjort en indsats gennem afholdelse af sygefraværssamtaler.

Sygefravær i Odense Kommune 2010-2013

Det har ikke været muligt at få oplysninger om sygefravær i Odense Kommune. Det kan heller ikke vurderes, hvorvidt projektet har haft betydning for en hurtigere tilbagevenden til arbejde efter sygdom.

Forankring af resonanstilgangen

De tre projektkommuner har gennem tre år arbejdet med at indføre resonanstilgangen i socialpsykiatrien. Kommunernes motivation var både at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø for medarbejderne og at opnå bedre vilkår for rehabilitering og mere brugerindflydelse til borgerne.

Undervejs i projektet har der været stor opmærksomhed på at implementere den viden og de erfaringer, som viste sig at kunne styrke arbejdet med resonans. Afsnittet her vil give et billede af, hvor resonanstilgangen står i dag, og hvad planerne fremadrettet er i de tre kommuner.

Ud fra de tre tovholders vurderinger er her en kort status af, hvordan resonanstilgangen er implementeret, forankret og synliggjort i deres kommune.

Tovholderen i Odense Kommune fortæller, at medarbejderne støtter nye beboere i at lære de øvrige medarbejdere i tilbuddet at kende, så de sammen, efter en periode på 3-4 måneder, kan tage mest mulig hensyn til beboerens ønsker om, hvilke medarbejdere, de gerne vil have støtte af. Nogle beboere vælger også at fortsætte med kontakten til den første medarbejder, de fik tildelt. Med hensyn til, om der er skriftligt materiale om resonanstilgangen, siger tovholderen fra Odense:

”I Odense Kommune har vi lavet en organisatorisk beskrivelse omkring det at gå fra kontaktperson til ressourceperson, som vi kalder det. Her står der beskrevet, at det er vigtigt, at der er resonans. Så det er der, det står beskrevet, at vi har droppet kontaktpersoner.”

I Fredericia fortæller tovholderen, at resonansaspektet er implementeret og nu er en naturlig del af kulturen. Resonans er også blevet et særligt tilbagevendende opmærksomhedspunkt både ved individuelle samtaler, i grupper, statussamtaler og ved personalemøder. Derfor oplever de det som en del af kulturen. Om det skriftlige materiale fortæller tovholderen i Fredericia:

”Vi har ikke en skrivelse, hvor der står, at vi arbejder med resonans. Men der er procedurer, der er ændret. Det vil sige: starter der nogle nye medarbejdere, fortæller vi, at vi arbejder med resonans. Vi er flere der har ejerskab. Vi arbejder med resonans flere steder, men det er ikke nedskrevet. Det er stadig under proces.”

I Høje Taastrup anvender de resonanstilgangen i forbindelse med beboernes valg af samarbejdspartner. Beboeren får hjælp til at ønske og prioritere, hvilke medarbejdere, de gerne vil have støtte af. Tovholderen fortæller:

”Projektet er fuldt ud forankret her. Men det betyder ikke, at vi ikke stadigvæk udvikler ift. viden om resonans og dissonans og hvordan man kan bruge det. Men vi har jo implementeret løbende, mens vi har arbejdet med projektet.”

”Vi er i gang med at udarbejde foldere på alle bomiljøer i kommunen, som man kan tage med og også udlevere til kommende borgere. Det vil blive beskrevet i folderne, at man selv har mulighed for at vælge den, man skal arbejde sammen med.”

Tovholderen i Høje Taastrup har udarbejdet en 'Aktivitets- og implementeringsoversigt', som viser, hvilke aktiviteter der har været i Høje Taastrup Kommune, samt hvordan de har implementeret resonans-tilgangen undervejs hos dem (se bilag 3).

En af de konsulenter, der har planlagt og koordineret projektets aktiviteter gennem de tre år, og som jævnligt er kommet på besøg i de deltagende kommuner, fortæller hvad hans indtryk er:

”Det lever sit liv i kommunerne. Det er implementeret. Men mest er det kropsbåret. Når man kommer ud i kommunerne, kommer der borgere og fortæller, at de har været glade for projektet, fordi det har givet dem noget energi til at komme videre med deres liv. I projektet kan man se, at der er rullet en ”perspektivløber” ud! Ikke alene for de tre kommuner, men også som noget, der kan komme ud og blive forankret andre steder.”

At projektet stadig mest er 'kropsbåret' må opfattes som, at det er båret af de personer, der har været involveret i og brænder for projektet. Herfra er der stadig et stykke vej til, at tilgangen er fuldt ud implementeret, forankret og blevet en del af socialpsykiatriens praksis og kultur. Interview foretaget i forbindelse med evalueringen peger på, at den nye tilgang er blevet en del af hverdagen.

Tovholderens rolle i projektet har været vigtig for implementering og forankring, idet de havde rollen som lokale projektledere. I den forbindelse betød det også meget, at de tre medarbejdere, der blev udvalgt til at varetage opgaven som tovholdere, i forvejen var kendte og havde gennemslagskraft blandt medarbejderne, set i forhold til at ansætte en ny medarbejder som tovholder.

Tovholderne selv fortæller, at det i opstarten af projektet var svært at få greb om, hvad resonans betød for deres konkrete arbejde. En af tovholderne siger:

”... det var først langt henne i projektet, vi blev rigtig fortrolige med resonanstilgangen, men efterhånden blev tænkningen også mere og mere naturlig blandt både medarbejdere og borgere.”

Tovholderne fortæller, at det har givet dem stort udbytte at være i kontakt med hinanden og deltage i møder med eksterne videnspersoner, som de har kunnet drøfte resonanstilgangen med. Møderne og dialogerne har inspireret tovholderne til, hvordan de skulle arbejde med at indføre resonanstilgangen i hverdagen. Det var vigtigt for dem, at det blev konkret, og blev noget, de gjorde i samarbejde med medarbejdere og borgere, og at de sikrede sig, at det gav mening.

Tovholderen fra Høje Taastrup fortæller, hvordan hun også har integreret sin viden om resonans i et konflikthåndteringskursus. På kurset kombinerer hun og en kollega deres viden om resonans med konfliktteori og kommunikation:

”Vi har også integreret resonanstænkningen i et alternativt konflikthåndteringskursus, hvor vi har undervist ca. 70 medarbejdere og borgere i socialpsykiatrien. Her har vi undervist i viden om

konfliktstile, om resonans, om kropssprog osv. Et kursus der altså går meget på at forebygge, at konflikten opstår.”

Det viser, at sammenhængen mellem resonans og anden nødvendig viden i organisationen bliver tænkt sammen, hvilket ses som et tegn på, at resonanstilgangen er godt i gang med at blive forankret.

Tovholderen fra Fredericia fortæller om erfaringerne fra hendes kommune:

”Det føles ikke som om, der er en masse ting, der er blevet lavet om. Hvis man arbejder med recovery, det at komme sig, så er det også naturligt at skulle arbejde med resonans. Det giver så god mening at hjælpe borgeren bedst muligt – så skal der også være en god resonans. Det er ikke en metode, vi har trukket ned over hovedet på folk. De har været med til at forme den og snakke om den (...) Vi kan nu give konkrete eksempler på, hvordan vi arbejder med resonans, det havde vi ikke kunnet for halvandet år siden. Der har først været meget snak om, hvad resonans er. Det med at blive konkrete er jo også noget, der er sket løbende.”

Alle ledere peger bl.a. på, at de bruger resonansbegrebet aktivt og som et tværgående redskab til at samle de forskellige afdelinger og fløje i organisationen. Også de tre tovholdere fortæller samstemmende, at de udover den forankring og implementering der er sket i de berørte tilbud under projektperioden, arbejder videre med at udbrede resonanstænkningen til andre dele af organisationen og til eksterne samarbejdspartnere.

Tovholderen fra Høje Taastrup fortæller, hvordan resonansarbejdet har forplantet sig organisatorisk:

”De valg, som borgerne foretager, skal følges op af dialoger med samarbejdspartnerne, og der kommer nogle andre konstellationer ud af det. Så ude på bomiljøerne, hvor man arbejder på den her måde, giver det i hvert fald nogle forandringer i, hvordan man sætter teams sammen.”

I forlængelse af dette peger lederen fra Odense på, at arbejdet med resonans har tilført et nyt syn på det samarbejde, der foregår mellem borger og medarbejder:

”Det giver en anden måde at tale om det på. Det er ikke borgeren, der er et problem. Det handler om det, der er imellem os. På den led hjælper det os, at vi taler med borgeren og ikke om borgeren – eksempelvis når man skal skifte kontaktperson.”

En anden central pointe for den fremadrettede proces er netop, at resonansarbejdet har skabt en positiv effekt for borgerne. Dermed har det ikke udelukkende øget den enkelte medarbejders trivsel, men også bidraget til en øget indflydelse for borgerne. Lederen fra Odense siger om dette:

”Jeg tænker nok også, at noget af det, som jeg rigtig godt har kunnet lide ved dette projekt er, at vi har fået sat borgerne fri. Pludselig er det heller ikke ”fy” for borgerne at fravælge. De kan sige ”jeg synes bare ikke, at du matcher mig”. Det synes jeg, er en af de store gaver, der er givet til vores borgere i det her projekt.”

Resonanstilgangen er også begyndt at sprede sig som ringe i vandet, fortæller en leder. Det sker ved, at nogle af de medarbejdere, der har været involveret i projektet, får nye arbejdspladser og tager tilgangen med sig til nye bomiljøer i socialpsykiatrien. Her et eksempel fra Høje Taastrup Kommune:

”Når vi tænker fremadrettet, oplever vi også denne her spredning. Vi har nogle medarbejdere, der spreder sig ud i nye bomiljøer, og de tager tankesættet, måden at tænke på og det at være i dialog om

resonans med sig. Og vi oplever også en spredning af metoden, hvor borgeren vælger sin egen samarbejdspartner eller ressourceperson. Det spreder sig fra bomiljøerne til hele socialpsykiatrien.”

Projektet er formelt slut i de tre kommuner, og dermed er også tovholderfunktionen nedlagt. Samtidig er de i alle tre kommuner begyndt at sprede tilgangen til andre områder i deres kommune. De har ikke udarbejdet en systematisk plan for forankring og spredning, men tovholderne fungerer fortsat som ressourcepersoner i forhold til resonanstilgangen. Det gør de i naturlig forlængelse af deres erfaringer som tovholdere og for nogles vedkommende via nye jobfunktioner. Så ud over de forandringer, implementeringen har medført i de deltagende bo- og aktivitetstilbud, er tilgangen med resonans også i fuld gang med at sprede sig.

Tovholderen i Høje Taastrup Kommune er blevet udviklings- og innovationskonsulent også for andre handicapområder i kommunen, hvor hun også kommer til at arbejde med udbredelse af resonanstilgangen.

I Fredericia Kommune viderefører tovholderen, i samarbejde med en kollega, en gruppe med borgere, hvor temaet er erfaringer med særlig sensitivitet og resonans. Desuden arbejder de videre med at udbrede resonanstilgangen til det botilbud, kommunen overtog fra regionen under projektperioden.

Tovholderen i Odense Kommune har fået mulighed for at udbrede resonanstækningen til andre tilbud og driftsområder i kommunen via det nye lederteam, hun indgår. Omorganiseringen betyder, at hun nu er i ledelsesteam med fire andre afdelingsledere, som hun introducerer til resonanstækningen.

At arbejde med resonans som tilgang til at styrke det psykiske arbejdsmiljø og relationsarbejdet er således ikke længere noget, der er forbeholdt de bomiljøer, der har deltaget i projektet. Det er noget, der begynder at sprede sig ud i resten af det socialpsykiatriske felt.

Og ordet resonans er ikke længere et u håndgribeligt begreb, men er blevet en integreret del af hverdagen i de deltagende bomiljøer. Og denne udvikling er noget, både medarbejdere og ledelse kan være stolte af at have været en del af, pointerer lederen fra Høje Taastrup:

”Resonans er ikke et fremmedord længere. Det er et begreb, et ord en ting som vi taler om i det daglige. Også borgerne. Når vi siger resonans til borgerne, så ved de faktisk godt, hvad det handler om – langt de fleste i hvert fald. Og det har været fedt at stå i det og lidt ved siden af og følge udviklingen. Det har været en fornøjelse og en gave. Vi har været privilegerede at være med i tre år, inden det for alvor er noget, man begynder at snakke om i andre organisationer. Vi er på forkant og har arbejdet med det her og fået lov at dykke ned i det, tygget på det og smagt på det (...)”

Lederen fra Fredericia peger på kerneværdien af at arbejde med resonans i en organisation. Han siger: *”Jo bedre resonans, jo større mulighed for succes og for at mestre dit arbejde. Du skaber værdi for den enkelte person. Det har jo stor effekt i forhold til dit arbejdsmiljø.”*

Samlet set ser det ud til, at de tre kommuner har implementeret resonanstilgangen undervejs i projektet, og at tilgangen er blevet integreret på en del områder, som fx ledelse og fordeling af arbejdsopgaver, matchning af borger og medarbejder samt borgerens valg af samarbejdspartnere. Resonans bliver endvidere tænkt ind i kurser om konflikthåndtering, og det er flere steder blevet skrevet ind i foldere og procedurer, at man arbejder med resonans, og at borgeren selv må vælge sine samarbejdspartnere.

Kommunerne er dog stadig på vej, men det at resonanstilgangen i nogen grad stadig er båret af enkeltpersoner, gør implementeringen ekstra sårbar. Så tilgangen kan ikke siges at være fuldt forankret som en del af kulturen, men det at der er en stor interesse og vilje i kommunerne til at videreføre, udvikle og sprede resonanstilgangen, må ses som et godt tegn på at implementeringen vil lykkes. Alle de interviewede ledere tror på, at resonanstilgangen vil leve videre, fordi den giver god mening og skaber mere trivsel for både borgere og ansatte.

KONKLUDERENDE OPSAMLING

Resonans set fra et ledelsesperspektiv

Lederen skal både varetage borgerens interesse om at opnå et så selvstændigt liv som muligt, ud fra de rammer og vilkår der er stillet til rådighed fra det politiske niveau og fra kommunens overordnede ledelse. Samtidig skal lederen sørge for, at arbejdet er hensigtsmæssigt tilrettelagt, så det kan udføres sikkerheds- og sundhedsmæssigt fuldt forsvarligt, jf. arbejdsmiljølovgivningen.

I Høje Taastrup, Fredericia og Odense Kommuner oplever ledere og tovholdere, at der er mange områder, der er blevet forandret og forbedret gennem deltagelsen i resonansprojektet. Følgende områder, som i høj grad handler om både ledelse og psykisk arbejdsmiljø, er blevet påvirket:

Organisationsudvikling:

- Indførelsen af resonans har støttet arbejdet med borgernes rehabilitering, fordi borgerne gennem resonanstilgangen får flere frie valg. Det, at de nu selv kan vælge deres samarbejdspartnere, skubber i den rigtige retning i forhold til at få et mere selvstændigt liv.
- Der er sket en ændring af organiseringen fra en kontaktpersonordning til et team omkring den enkelte borger.
- Arbejdsgangen i forhold til fordelingen af arbejdsopgaver er ændret. Tidligere blev fordelingen gennemført overvejende med udgangspunkt i, hvilke medarbejdere der havde 'mest plads'. Mens fordelingen i dag også sker med hensyntagen til, om der er mulighed for resonans.
- Tidligere kunne lederens fordeling af borgere skabe konfliktfyldte situation mellem medarbejder og leder. I dag er det blevet nemmere at sætte ord på og dermed kunne begrunde fordelingen ud fra, om der er resonans.

- En række komplekse sammenhænge har vist sig. Der ses en tydelig sammenhæng mellem et øget fokus på kerneopgaven og arbejdspladsens organisatoriske udvikling med ændrede arbejdsgange og måder at samarbejde med borgerne og kolleger på. Det vurderes at have påvirket det psykiske arbejdsmiljø i positiv retning. Udviklingen kan også ses som en forøgelse af arbejdspladsernes sociale kapital.

Samarbejde og kommunikation:

- Nye organisatoriske sammenhænge og team frem for en-til-en samarbejde i kontaktpersonordning afføder nye måder at samarbejde og kommunikere på. Der er kommet nye samarbejdsrelationer blandt de ansatte både internt i de enkelte afdelinger og på tværs af afdelingerne, bl.a. fordi der har været flere tværgående aktiviteter, som har stimuleret samarbejdet og sammenholdet. Dette er endnu et tegn på, at den sociale kapital er øget i projektperioden. Også borgerne har haft positiv værdi af de tværgående aktiviteter, idet de har haft mulighed for at danne venskaber med borgere fra andre afdelinger.
- Personalet har fået øget kendskab til hinanden. Det har de dels fået gennem fællesaktiviteterne i projektet og på de enkelte arbejdspladser – og dels gennem de nye samarbejdskonstellationer, hvor personalet er kommet til at arbejde sammen med andre kolleger, end de plejede. Alt i alt har det øgede kendskab til hinanden og arbejdet med resonans gjort det nemmere at håndtere de forskelligheder, der er i personalegrupperne. Samarbejdet og kommunikationen er samlet set blevet styrket, hvilket indikerer, at den sociale kapital er øget. Med dette kan man forvente et lavere konfliktniveau i personalegruppen og mellem ledere og medarbejdere samt et bedre grundlag for koordinering af arbejdsopgaver. Borgerne vil også mærke den positive udvikling, fordi indsatsen bliver mere målrettet og kvalificeret.

Faglig og social støtte fra kolleger og leder

- Den nye organisering har betydet, at medarbejderne oplever, at de kan blive valgt til og fra af borgerne. Når det sker, har de brug for, at ledelsen tager ansvar for at skabe nogle rammer og en kultur, hvor de kan få støtte og opbakning. Tidligere er det blevet opfattet som et tabu, noget det var 'forbudt' at tale om, men nu opleves det som mere legalt, fordi resonans ikke er noget, der kun har med den enkelte at gøre. Det ligger i relationen, om der er resonans eller ej, og ikke i, om man har fagligheden i orden eller ej. Når det føles svært, kan de tale om det til supervision, eller de kan tale med hinanden om det i hverdagen. At de nu, ifølge lederne, har åbenhed til at gøre det, tyder på, at der er den nødvendige tillid blandt personalet,

hvilket også er et tegn på, at den sociale kapital ligger på et tilstrækkeligt højt niveau.

Et trygt og sikkert arbejdsmiljø uden trusler og vold

- Set ud fra de registreringer, der har været om trusler, vold og magtanvendelser, har de tre kommuner haft meget få tilfælde. Men spørgsmålet er, om personalet har fået registreret alt det, som de har oplevet. I hvert fald kan det konstateres, at niveauet ligger noget lavere end landsgennemsnittet. Ud fra registreringerne i de enkelte kommuner er følgende udledt:
 - Den måde, der bliver registreret på i Høje Taastrup Kommune, gør det svært at aflæse, om de arbejdsulykker, der har været, kan relateres til trusler og vold. Ud fra registreringerne er det ikke muligt at afgøre, hvorvidt resonansprojektet har haft en positiv effekt på antallet af trussels-, volds- og magtepisoder. Det vil være oplagt at følge udviklingen og forbedre registreringerne af, om arbejdsulykkerne knytter sig til trusler og vold.
 - Heller ikke i Fredericia Kommune kan det, ud fra registreringerne af trusler og vold, vurderes om resonanstilgangen har haft positiv effekt. Der er tale om ganske få anmeldelser.
 - I løbet af årene 2010-2013 har de i Odense Kommune kun anmeldt en enkelt arbejdsulykke relateret til vold og ingen trusler eller magtanvendelser. Der kan derfor ikke udledes noget om effekten af projektet i den forbindelse.

Rekruttering og fastholdelse

- Gennem indhentning af tal er det blevet belyst, hvordan sygefraværet har udviklet sig i de tre projektkommuner i perioden 2010-2013. Kommunerne har endvidere forholdt sig til, om sygemeldte medarbejdere vender hurtigere tilbage til arbejdet, samt om de på baggrund af resonansprojektet har ændret deres måde at rekruttere nye medarbejdere på. Det har stor betydning for arbejdsmiljøet, at arbejdspladsen er i stand til at tiltrække og fastholde medarbejdere med gode faglige og personlige kompetencer. Kommunerne fortæller samlet, at de ikke formelt har ændret på deres måde at rekruttere nye medarbejdere på, men at de i samtalsituationer med ansøgere er mere opmærksomme på resonans og på, om ansøger kan skabe kontakt og dialog med borgerne.
 - Antallet af medarbejdere i Høje Taastrup Kommune er blevet reduceret

med rundt regnet 20 fuldtidsstillinger i projektperioden. Derfor var det vigtigt at regne sygefraværet ud pr. medarbejder og ikke for den samlede gruppe. På trods af mange organisatoriske forandringer, er sygefraværet nedbragt med 0,07 % pr. ansat. Det svarer til at alle medarbejdere har været godt 3 dage mere på arbejde om året. Samlet set betyder det, at der i Høje Taastrup er 18 ugers mindre sygefravær. Det påvirker arbejdspladsen positivt – både økonomisk og mht. kontinuitet og arbejdsbelastning. Det er svært at afgøre, om det er projektet eller andre initiativer i Høje Taastrup Kommune, der har påvirket sygefraværet i positiv retning.

I Høje Taastrup mener de at kunne se en tendens til, at folk vender hurtigere tilbage efter sygdom, hvilket kædes sammen med, at der er kommet bedre muligheder for at vende tilbage på deltid. Det er meget svært at vurdere, om indførelsen af resonans også har påvirket i positiv retning.

- I Fredericia Kommune har de i projektperioden fået et nyt system til opgørelsen af sygefravær. De oplyser derfor, at tallene for 2013 skal tages med et forbehold, og at de ikke kan sammenlignes med tallene fra de tidligere år. Gennemsnittet er udregnet pr. år for hele medarbejdergruppen – beregningerne viser en tendens til et fald. Men grundet Fredericias oplysninger, må tallene tages med et forbehold. I Fredericia Kommune er der gjort en indsats for at nedbringe sygefraværet via sygefraværssamtaler. Lederen af socialpsykiatrien mener derimod ikke, der kan påvises nogen direkte sammenhæng mellem projektet og en hurtigere tilbagevenden til arbejdet efter sygdom.
- Det har ikke været muligt af få oplysninger om sygefravær i Odense Kommune. Og det kan derfor ikke vurderes, hvorvidt projektet har haft betydning for en hurtigere tilbagevenden til arbejdet efter sygdom.

Forankring af resonanstilgangen

- Resonans er ikke længere et fremmedord, men er blevet et fælles begreb, som både borgere og ansatte taler om i socialpsykiatrien i de tre deltagende kommuner. Resonans betragtes i dag som en del af medarbejdernes kerneopgave, og arbejdet med resonans er med til at sikre god kvalitet i ydelserne, hvilket gavner både ansatte og borgere. Resonanstillgangen er blevet implementeret undervejs i projektet, der er skabt nye måder at gøre tingene på, fx er tilgangen blevet integreret på områder som ledelse og fordeling af arbejdsopgaver, matchning af borger og medarbejder samt borgerens valg af samarbejdspartnere. Der er også eksempler på, at resonans bliver tænkt ind i kurser om konflikthåndtering og er

blevet skrevet ind i foldere og procedurer.

Kommunerne er stadig i gang med at forankre resonanstilgangen, som til en vis grad stadig er båret af enkeltpersoner. Tilgangen er ikke fuldt forankret som en del af kulturen, men er godt på vej til at blive det. Der er, ifølge lederne, stor interesse og vilje i kommunerne til at videreføre, udvikle og sprede resonanstilgangen til andre dele af deres organisation. Alle, der er blevet interviewet i forbindelse med evalueringen, tror på, at resonanstilgangen vil leve videre og sprede sig både i og udenfor kommunerne, fordi den skaber mere trivsel for både borgere og ansatte. I forbindelse med spredningen anbefales det, fra start, at udarbejde en tydelig implementeringsplan for indførelsen af resonans.

EFFEKTEN AF RESONANS

I en socialpsykiatrisk kontekst er det daglige samarbejde mellem borger og medarbejder der, hvor kerneydelsen udspiller sig og skaber værdi for borgeren. Det er der, resonansprojektet har rettet blikket hen. Projektet bygger på en arbejdsmiljøtænkning, hvor medarbejdernes mulighed for at skabe en kerneydelse af høj kvalitet er en vigtig faktor for, at der kan opnås et godt psykisk arbejdsmiljø med høj trivsel for medarbejderne.

I det følgende undersøges flere aspekter af, hvilke effekter resonansprojektet har haft for borgere og medarbejdere og for den relation der er mellem dem og blandt personalet samt hvordan det vurderes at have påvirket det psykiske arbejdsmiljø (succeskriterium 1) og udviklingen af nye metoder og arbejdsgange (succeskriterium 2).

En mere ligeværdig relation

Én af effekterne af at arbejde resonansorienteret er, at relationen mellem borger og medarbejder i højere grad bliver ligeværdig. Det beskrives af en medarbejder fra Odense på følgende måde:

”Helt overordnet synes jeg, at det handler om at give slip på borgeren. Hvis man kan det, bliver det meget mere ligeværdigt. Og så opstår der jo lettere resonans. Lige så snart du har et ligeværdigt samarbejde, så opstår der resonans på en eller anden måde.”

Samtidig nævner medarbejderne, at resonansarbejdet har betydet, at det er blevet mere legalt for borgerne at have en holdning til de pågældende medarbejdere – og at de nu i langt højere grad også *udtrykker* deres mening, fordi medarbejdere og borgere har fået et fælles begrebsapparat at forstå hinanden med. Det betyder, at relationen bliver mere ligeværdig, og at medarbejderne får et tydeligere billede af, hvordan borgerne rent faktisk har det:

”(...) det gør faktisk, at jeg får mange ting at vide, som jeg ellers ikke ville have fået at vide. Fx hvad folk tænker omkring indlæggelser, og hvad der vil være gavnligt for dem, når de har det dårligt. Det kan også være, når jeg spørger om feedback: hvad kan jeg gøre bedre? Hvad tænker du om det? Så er de også meget åbenhjertede og siger, hvad jeg kan gøre bedre og ikke kan gøre bedre. Det tror jeg måske ikke ville have været på samme måde, hvis ikke der havde været denne her ligeværdighed.”
- Medarbejder, Odense

Arbejdet med resonans har også for flere af medarbejderne betydet, at de har været nødt til at bevæge sig væk fra en mere traditionel forståelse af, hvad en professionel relation mellem borger og kontaktperson er bygget op omkring. For medarbejderne i Odense handler det bl.a. om at have modet til at give slip og i højere grad overlade borgeren ansvaret for relationen:

”Vi bliver nødt til at tænke anderledes. Altså at man byder ind med sin faglighed, der hvor det giver mening. Og det endte jo faktisk ud i, at borgerne lynhurtigt fandt ud af, hvem de kunne bruge til hvad. Og så tænker jeg, at så er der resonans. Fordi så er det jo ikke MIN borger. Jeg giver slip og lægger et ansvar over til borgeren. Og det bliver ligeværdigt. Det bliver et helt andet forhold til den, man

arbejder sammen med, fordi borgeren faktisk har valgt mig TIL, og det ville vedkommende ikke gøre, hvis ikke han tænkte, at "det kan blive godt det her forløb."

At borgerne i højere grad er blevet bevidste om, at de selv har et valg, har været med til at øge brugerindflydelsen i de forskellige bomiljøer. Det handler især om, at det nu er blevet legalt at sætte ord på den relation, der er mellem den enkelte borger og medarbejder. Og borgerne har i højere grad "selv fået bolden", siger en medarbejder fra Odense og forklarer, at det handler om, at borgerne selv kan bringe det på banen, når de eksempelvis ønsker en tættere kontakt til en medarbejder. Hun oplever, at borgerne har lyst til at vide mere om, hvem personalet er, så de kan tage stilling til, hvem de gerne vil samarbejde med. Det betyder, at det bliver "(...) italesat på en helt anden måde. Jeg er ikke i tvivl om, at de har fået mere indflydelse og bruger den.", fortæller hun.

En anden medarbejder fra Odense peger dog på, at det også kan være en udfordring for borgeren selv at skulle vælge sit team:

"En af bagsiderne af medaljen er faktisk, at borgerne bliver mere afhængige af deres teammedarbejdere. Jeg har hørt, at det fungerer bedst, når det er den samme person, de skal forholde sig til. Hvis de har det dårligt psykisk, kan det være mere trygt for dem kun at have én person at skulle forholde sig til. Men det er svært inden for de rammer her. Og det er så ulemper ved det; at borgerne faktisk oplever en lige så tæt tilknytning, som de havde til kontaktpersonen. Fordi det er en valgt relation."

Udtalelsen tyder på, at der er fordele og ulemper ved begge måder at organisere relationerne på. Tolkningen her er, at relationen er tilvalgt og derfor vigtigere og mere afhængighedsskabende for borgeren, end hvis den, som tidligere, var tildelt. Omvendt kan man forestille sig, at fordi der er et team af medarbejdere omkring borgeren bliver det mindre sårbart, fx når en medarbejder holder ferie, får nyt arbejde og lignende.

Det vurderes af evaluator, at der er en tæt sammenhæng mellem en ligeværdig relation og et godt psykisk arbejdsmiljø. Projektets udviklingsspiral viser tydeligt denne sammenhæng (se s. 16). Når en borger oplever ligeværdighed i relationen, vil vedkommende kunne opnå bedre trivsel. De fleste mennesker har oplevet konsekvenserne af det modsatte, når relationen er præget af magtforhold. Så er erfaringen, at der let kan opstå modstand, konflikter og i værste fald trusler og vold. Mest mulig ligeværdighed i relationen anses som værende konflikt-, trussels- og voldsforebyggende.

At turde give slip

Som vi har set, er der mange positive effekter både for borgeren og medarbejderen ved, at samarbejdet i langt højere grad end tidligere bygger på en tilvalgt relation – hvad enten det er som et team eller som en samarbejdspartner. Eksempelvis nævner en medarbejder, at borgerne ikke længere siger "min kontaktperson", men at borgerne i stedet selv tager ejerskab.

Flere af medarbejderne peger på, at det ikke altid er lige let at slippe en relation til en borger, som de eksempelvis har været kontaktperson for i en lang årrække og derfor føler en særlig tilknytning og – i nogle tilfælde – ejerfølelse for:

"Det kan jo også være svært for nogle af os fagpersoner at slippe. Altså, det er MIN borger, og det er MIG, der er nået så langt med vedkommende. Og det er der ikke nogen andre, der skal ind og rode i."
- Medarbejder, Odense

En anden medarbejder fra Odense pointerer, at det er vigtigt at turde give slip – på samme vis som en borger skal kunne give slip på medarbejderen. Et gensidigt afhængighedsforhold kan være en stopklods for begge parter:

"Det er ligesom at have børn. Dem må du også slippe hen ad vejen. Man må jo godt gå galt i byen en gang imellem. Det bliver man ikke dummere af. Tværtimod. Så får man den erfaring."

Borgerne kan ligeledes have svært ved at bryde relationen til en medarbejder gennem mange år:

"Der er også nogle, som har svært ved at slippe den gamle måde at arbejde på. Vi har faktisk en borgerovre hos os, som har rigtig svært ved at fravælge sin kontaktperson, som han har haft igennem de sidste 10 år. Fordi hvad er konsekvensen, hvis jeg siger fra?" - Medarbejder, Odense

Samtidig kan det være udfordrende for de borgere, der flytter fra bomiljøet, hvis de har knyttet sig så stærkt til én bestemt medarbejder, at de ikke ønsker hjælp fra andre sider, når de eksempelvis skal videre til et nyt bomiljø:

"Det kan være problematisk, når det angår de her tunge problematikker. Så kan man godt få den oplevelse, som borger, at når man flytter herfra, er der ikke andre, der kan tage over: "Hvem hjælper mig nu?". Det bliver lidt personificeret på en eller anden måde. Det er slagsiden af, at det ikke er ligegyldigt, hvem man har." - Medarbejder, Odense

Vi ser altså, at praksisændringer i det socialpsykiatriske felt kræver tilvænning for både borgere og medarbejdere. En tilvænning, der ved projektets afslutning stadig er aktuel for flere.

Nogle af de relationer, der indgår i det professionelle arbejde får stor betydning for både borger og medarbejder. Om den nye organisering vil kunne skabe en optimal balance i relationen, er svært at vide, men der er i hvert fald, gennem projektet, skabt fokus på vigtigheden af at slippe 'omsorgsgrebet' på borgeren, som derved får bedre mulighed for rehabilitering med henblik på at opnå et så selvstændigt liv som muligt. For medarbejderne er der tale om en ny måde at bruge sig selv og sin faglighed på. Hvor det ikke handler om at være 'den bedste' for MIN borger, men om at lade borgeren mærke sine egne behov og selv vælge ud fra det. Det kan godt forventes, at det øgede fokus på borgeren og kerneydelsen vil være med til at udvikle personalets faglighed og derigennem skabe øget trivsel.

At skulle "sælge sig selv"

Medarbejderne i Odense fortæller, at det øgede fokus på resonans mellem borger og medarbejder har gjort, at de i højere grad er blevet bevidste om deres egne kompetencer og om, hvad de kan tilbyde borgerne. Det betyder, at de skal ud og "gøre reklame for sig selv" – ja, faktisk "sælge sig selv":

"Jamen du skal jo gå ud og forklare borgerne, hvilke varer, de kan få i min butik. I min butik kan du få det og det og det. Vil du have det, eller vil du ikke have det?"

Et eksempel på dette er, at en af medarbejderne har en stor viden om kost og motion. I "hendes butik" tilbyder hun derfor borgerne, at de kan dyrke motion sammen med hende, løbe en tur eller få råd og vejledning til sund kost. En anden medarbejder fra Odense har en stor interesse for kognitive samtaleforløb:

"Grundlæggende handler det om, at dem der bliver valgt, har en bestemt grundholdning og en tilgang til de mennesker, der er her. Og der har jeg fokus på det ligeværdige og det nysgerrige. Når folk siger noget, som umiddelbart ikke giver mening eller er tvetydigt, så skal man være nysgerrig."

Ovenstående citat peger altså på, at det ikke udelukkende handler om at kunne tilbyde borgerne bestemte kompetencer eller konkrete "varer", men at det også handler om, hvilke grundværdier og hvilket menneskesyn, den pågældende medarbejder har.

Som nævnt skaber det en mere ligeværdig relation mellem borgeren og medarbejderen, at valget i høj grad ligger hos borgeren. På samme måde tænker de to medarbejdere fra Odense, der fortæller om at skulle "sælge sig selv". De siger bl.a., at det skaber en bedre balance mellem borger og medarbejder, og at "(...) det bliver pludselig meget mere ligeværdigt. Man er ikke sådan nogle overmennesker."

En anden sidegevinst er, at den enkelte medarbejder bliver langt mere bevidst om de andre kollegers kompetencer og ressourcer. Det handler ifølge dem om "(...)at få trukket fagligheden ind og eventuelt sige til borgeren "det her er jeg ikke god til, men det er Susanne fx". Altså sådan at man får hjulpet hinanden og hjulpet borgeren til, at der også er en anden, de kan bruge."

Retorikken med at skulle 'sælge en vare' og i 'min butik' er et godt eksempel på, at projektet har ændret på tænkningen og på kulturen i socialpsykiatrien. Det er et eksempel på, at der er kommet mere fokus på at personalet kan tilbyde noget forskelligt – selv om de også har en fælles faglighed. Retorikken tyder på, at der her er udviklet en ny metode og arbejdsgang for personalet i socialpsykiatrien. I stedet for at fordele arbejdet ud fra tidsmæssige ressourcer og andre praktiske forhold, sker fordelingen nu gennem en synliggørelse af, hvad den enkelte har at byde på af kompetencer og som person i en given relation.

Til- og fravalg er en lettelse og en belastning

Flere medarbejdere peger på, at de har oplevet en lettelse ved, at resonanstænkningen er blevet en integreret del af deres måde at tilgå borgerne på. Både for dem og for borgerne har metoden vist sig at være en stor hjælp i forhold til at sætte ord på nogle af de mere "forbudte" følelser – som eksempelvis, at en borger ikke fungerer godt med sin kontaktperson. En medarbejder fra Fredericia siger:

"På en eller anden måde har det neutraliseret noget, som har været rigtig svært i vores relationer med borgere. Altså at skulle sige til og fra. At vi kan snakke om ordet resonans i stedet for. Fx det at man ikke har fungeret så godt med en kontaktperson – nu kan man italesætte det på en helt anden måde. Det er blevet ufarligt."

En kollega fra Fredericia fortæller om en oplevelse med en borger, der valgte hende fra som kontaktperson efter at have været på udflugt med resonansprojektet. Det viste sig at være en stor lettelse:

"(...) der var faktisk en borger, der efter en af vores resonansture bad om at få en anden kontaktperson end mig. Og jeg var rigtig rigtig stresset på det tidspunkt, og det var faktisk først, da HUN meldte fra, at jeg fandt ud af, hvor meget jeg havde været på overarbejde i forhold til hende. Hvor jeg bare tænkte

”jamen, det skal da lykkes, og jeg kører da på”. Så det var en kæmpe lettelse, at hun bad om en anden. Og det var helt klart, fordi hun havde været med på de ture, at hun blev opmærksom på det. Hun er god til at sørge for sig selv. Og hun sørgede egentlig også for mig.”

De ovenstående udtalelser tyder på, at både borgere og medarbejdere oplever at have fået et nyt syn på deres indbyrdes relationer. Denne udvikling har gjort, at det er blevet lettere at skifte samarbejdspartner, når relationen ikke fungerer godt. En vigtig pointe for dem er, at det ikke handler om folk personligt, men derimod om en indbyrdes relation, hvor der er ringe resonansmulighed.

Der er samtidig opstået en ærlighed mellem medarbejdere og borgere, der ikke i samme grad var der tidligere. Og ikke mindst en erkendelse af, at resonans altid vil være interpersonelt og aldrig udelukkende handler om den enkelte borger eller medarbejder:

”Det var dengang, hvor vi ikke snakkede så meget om resonans. Det er snart fire år siden. Og dengang brændte man inde med det, og så fortsatte man. Hvis borgeren var utilfreds, så kunne man ringe til ledelsen. Nu er forskellen, at med de borgere, hvor der ikke er resonans, så har jeg nogle gange spurgt dem: ”Går det godt med os?” Jeg sagde det på et tidspunkt til en af borgerne, og hun endte med at sige: ”Ja, okay, vi har det ikke så godt sammen. Jeg har brug for en kvinde, fordi der er nogle kvindeting, jeg gerne vil snakke om. Og det kan jeg ikke snakke med dig om.” ”Jaaah, det skulle du have sagt før! Jeg har godt kunnet mærke det. Var det ikke dejligt, at du kunne sige det?”. Det var også en lettelse for mig. Så der er sket en stor, stor ændring. Det er blevet mere synligt, at det ikke handler om os selv, men om de relationer vi har med andre mennesker.” - Medarbejder, Fredericia

Resonansbegrebet bygger på den forståelse, at mennesker er forskellige, og at vi tiltrækkes af nogle mennesker, mens vi søger væk fra andre. I socialpsykiatrien har der været en forventning om, at medarbejdere kunne rumme alle borgere. Det handlede om at have sin faglighed i orden. Det betød, at når en medarbejder oplevede ikke at kunne skabe den fornødne kontakt eller relation til en borger, kunne det tolkes som manglende faglighed. Hvis fagligheden var i orden, kunne personalet også samarbejde med og støtte borgeren – resonans eller ej.

Resonansprojektet har udfordret denne tilgang. Effekten er, at den gængse opfattelse er blevet nuanceret. Det er kort sagt blevet legalt at tale om, at resonans ikke er muligt at opnå med alle mennesker – og at det ikke er ensbetydende med, at den pågældende medarbejder ikke har fagligheden i orden eller gør sit arbejde godt nok.

En medarbejder fra Fredericia fortæller i denne sammenhæng, hvordan resonanstilgangen har skabt bedre trivsel:

”Man får det løftet væk fra, at ”jeg ikke er god nok”. Altså, det er ikke det, der er i spil. Det er resonans, der er i spil. Det giver en bedre trivsel simpelthen. I stedet for at man render rundt med den der følelse af, at ”jeg slår bare ikke til, fordi jeg kan ikke sammen med den borger”, så er det jo en lettelse både at få det sagt, men også at ”det er okay, sådan har vi det også”. Det kan vi ændre. Og det er heller ikke godt for borgeren. Man tænker jo både ”jeg kan ikke, men jeg kan også se, at borgeren trives ikke i det”. Og hvis det så ikke bliver sagt, så fylder det virkelig i én. Så jeg synes, det har en stor indvirkning på ens trivsel.”

Når en borger tidligere valgte en medarbejder fra, var det noget, der var svært for medarbejderne at tale om. Det ramte, som nævnt ovenfor, ind i en oplevelse af manglende faglighed. Efter tre års resonansarbejde ser denne tænkning ud til at være ændret:

"Man bliver ikke så bange som før. Jeg kan godt huske, da jeg startede, da var det ikke så lovligt. Vi skulle kunne rumme alle borgere. Det var jo vores faglighed. Jeg havde en episode, hvor en af mine borgere ville udskifte mig. Det tog hårdt på mig. Jeg var også ny og tænkte "hold da op, jeg er ikke god nok". Og jeg kan godt mærke den ændring lige nu. Det er sket for mig igen for fire måneder siden. Da tænkte jeg "Det er i orden. Det er dejligt, at man kan snakke om det." Fordi jeg kunne også mærke, at jeg ikke kunne klare den opgave. Vi havde det ikke godt sammen. Så der er sket en ændring for mig i min måde at tænke på. At det er okay at udskifte en borger, hvis man ikke kan sammen. Det har ikke noget med mig eller min faglighed at gøre. Vi kan bare ikke sammen. Det giver ikke mening at fortsætte." - Medarbejder, Fredericia

Samtlige medarbejdere nævner de positive sider ved, at der i højere grad bliver foretaget et aktivt til- og fravalg. Som vi har set, er der en lang række gevinster forbundet med denne tilgang, men valget – og især fravalget – er også forbundet med udfordringer for den enkelte medarbejder og for personalegruppen samlet set. Særligt på ét af bomiljøerne peger medarbejderne på dette som en udfordring.

Én af udfordringerne er, at der ikke foreligger en procedure for, hvad der sker, når en medarbejder vælges fra – eller slet ikke vælges overhovedet. Der er i Odense ikke blevet igangsat initiativer for at håndtere denne problematik, og derfor risikerer medarbejderen at stå alene med oplevelsen af at blive fravalgt:

"Det er selvfølgelig ubehageligt når man ikke bliver valgt. Men vi har ikke haft nogen konkrete tiltag eller procedurer for "hvad gør vi for at tage os af de mennesker, som ikke bliver valgt?". Min fornemmelse er, at holdningen er, at "så må du jo sælge dig selv lidt bedre." - Medarbejder, Odense

(...)I bagklogskabens ulideligt klare lys, så tænker jeg, at man godt i starten kunne have været bedre til at italesætte... hvis man havde haft nogle erfaringer med det her fra et andet botilbud... at man kunne have lyttet på dem. Fordi jeg tror, at det er kommet lidt bag på nogen, hvad det gør at blive valgt fra." - Medarbejder, Odense

Netop den manglende italesættelse af problematikken er central. Til spørgsmålet om, hvordan det er blevet håndteret i medarbejdergruppen, at nogle kolleger er blevet valgt fra, lyder svaret, at "(...) det har været oppe, når vi har haft coaching. Der er der nogle, der har fortalt om det. Men som sådan synes jeg faktisk ikke, at det er så meget ude i det åbne. Folk putter bare med det selv.". Og det skyldes blandt andet, at det bliver opfattet som et nederlag ikke at blive valgt til af borgerne:

"Altså jeg opfatter det i hvert fald som om, at de tænker, at de er utilstrækkelige. At det er det, man går og tænker om dem. Så det er jo ærgerligt, at det ikke er noget, vi italesætter mere åbent. Og vi prøver selvfølgelig at sælge vores kolleger også. Selvfølgelig gør vi det." - Medarbejder, Odense

"Salgsoptikken" bliver altså også brugt i forhold til de andre kolleger i den forstand, at man fremhæver bestemte kolleger, hvis kompetencer kunne være brugbare for borgeren "at købe". Dette bliver først og fremmest gjort, for at skabe grobund for mere livgivende relationer og for at få et godt forløb i bomiljøet, men det bliver også gjort for at hjælpe hinanden internt i medarbejdergruppen, for som én af medarbejderne siger, så er der bare "nogle, der er bedre til at sælge sig selv end andre."

I Høje Taastrup har de i medarbejdergruppen grebet fat i den udfordring, det kan være at skulle informere en kollega om, at en borger ikke længere ønsker at samarbejde med ham eller hende. Det har de fundet en løsning på:

"(...) det kan være rigtig hårdt at blive fravalgt. Det har vi også tænkt ind i forhold til måden, vi behandler hinanden på: Hvem er det, der skal træffe det svære valg? Hvem er det, der skal informere om, når der er noget, der er rigtig vanskeligt og en meddelelse om "Hey, hun har faktisk ikke lyst til, at I skal samarbejde mere". Så har vi valgt, at man selv kan vælge, hvem man har det bedst med, at få det fortalt af. Det er ikke helt implementeret endnu, men det er også resonanstanken, der er gået ind på medarbejdersiden der."

Det at foretage valg sker altså på forskellige niveauer – også i medarbejdergruppen, hvor den enkelte medarbejder udpeger en kollega, han eller hun føler sig tryk ved, til at viderebringe en svær besked. Det er selvfølgelig et positivt initiativ, hvis borgeren ikke selv har modet til at sige det til sin samarbejdspartner. Samtidig er det tydeligt, at det for nogle er en stor belastning i det psykiske arbejdsmiljø, at man som medarbejder kan blive valgt fra. Det beskrives, hvordan personalet føler sig utilstrækkelige, går med det for sig selv og ikke helt ved, hvordan de skal tackle det. Salgsretorikken er igen aktuel – for nogle sælger sig selv bedre end andre.

En udtalelse som 'Så må du jo sælge dig selv lidt bedre' kan tyde på, at der er kommet en konkurrence mellem de ansatte, som måske ikke var der tidligere. Hvis vi undersøger salgsaspektet ud fra de forskellige interessenters perspektiv, virker det som om, det er positivt for borgerne, at personalet viser deres personlige og faglige forskelligheder tydeligere, så borgeren kan sammensætte den vifte af medarbejdere og 'varer', han eller hun har brug for. Ser vi på medarbejdernes interesse, er konsekvenserne mere tvedelte. Der er nogle, det er godt for; dem som bliver valgt og kan mærke, at de er efterspurgt. De får mulighed for at bringe deres faglighed og personlige egenskaber i spil – og mærker alle de positive effekter af resonanstilgangen. Og så er der dem, som ikke bliver valgt eller bliver valgt fra, som kan føle det som en stor belastning, selvom der også er eksempler på, at det var en lettelse.

I yderste konsekvens medfører den nye arbejdsgang et fordelingsprincip, hvor personalet kan risikere at stå i en situation, hvor der er en medarbejder, der slet ikke er blevet valgt. Konsekvensen af dette er, at den pågældende medarbejder må gribe andre opgaver såsom rengøring, madlavning og indkøb sammen med borgerne i stedet for at være samarbejdspartner, holde udviklingssamtaler og lignende. Endnu en konsekvens er, at det kan være svært at fordele arbejdsbyrden på en nogenlunde ligelig og retfærdig måde mellem de ansatte.

Vi må konstatere, at arbejdet med resonans i praksis, jf. afsnittet 'At skulle sælge sig selv', har skabt ændrede arbejdsgange for personalet – for, hvordan de synliggør deres kompetencer og sig selv som personer. Men i forhold til den belastning, det kan være at blive valgt fra, tyder det på, at der er brug for konkrete aftaler eller procedurer for, hvordan det er hensigtsmæssigt at tackle en situation, hvor en medarbejder bliver valgt fra. Hvad skal medarbejderen selv gøre? Hvordan skal kollegerne og lederen støtte op? Og hvordan skal arbejdsfordelingen foregå under de nye vilkår i bomiljøet? Det er spørgsmål, som har betydning for det psykiske arbejdsmiljø, og som ikke i tilstrækkelig grad er tænkt ind som en dimension i resonansprojektet. Det er altså en klar anbefaling til andre kommuner, der ønsker at arbejde med resonans, at der laves konkrete procedurer for dette.

Den svære italesættelse

Selv om der generelt er opnået mere tillid og åbenhed gennem arbejdet med resonans, er der stadig områder, der er svære at tale om. "Vi snakker bare ikke om det", siger en af medarbejderne til spørgsmålet om, hvorfor der ikke bliver talt åbent om det svære fravalg. I bund og grund er de meget i tvivl om, hvorfor det er sådan. Er det et tabu? Er det fordi, det ikke har været italesat nok fra ledelsen, hvordan det skal håndteres? Medarbejderne i Odense svarer:

"Jeg ved det faktisk ikke. Det kan også være, at folk ikke har noget problem med det."

"Det er hverken vilje eller modvilje. Det er bare sådan det er."

"Altså hvis folk bringer det på bane, så vil vi også tale om det. Det er ikke sådan, at vi er konfliktsky omkring det. Vi snakker bare ikke om det."

"Det kan også være, folk har det fint med det. Jeg aner det ikke."

"Altså jeg tænker i hvert fald ikke over det, men jeg er jo heller ikke ramt af det."

"Men der er også nogle, der har det fint med at gå og gøre de der dagligdagsting og ikke blive valgt."

De to interviewede medarbejdere fra Odense har ikke selv oplevet at blive valgt fra. Det kan være én af grundene til, at de ikke har haft de store overvejelser om, hvorfor der ikke bliver talt åbent om til- og fravalgene: de har ikke mærket på egen krop, hvad fravalget betyder. De pointerer dog, at det i deres øjne ikke skal ses som et fravalg, men snarere, at de pågældende medarbejder ikke bliver valgt *til*. Om dette siger de:

"(...) det handler ikke så meget om at blive valgt fra. De bliver ligesom bare ikke valgt til. Så jeg synes ikke, man kan beskrive det som et fravalg som sådan. De bliver bare ikke valgt. Men det er klart, at de får en følelse af at blive valgt fra. Ja, det er nok oplevelsen. Men borgerne gør det jo ikke for at vælge dem fra. De vælger jo bare dem, som de har det bedst med. Det er jo ikke fordi, de ikke kan lide dem."

En anden følge af den nye struktur, hvor borgerne selv vælger deres kontaktperson er, at der let opstår en skævvridning i arbejdsbyrden. Med andre ord er arbejdsbyrden større for de medarbejdere, der bliver valgt til. Det betyder, at nogle medarbejdere arbejder mere for deres løn end andre. Det er derfor ikke en økonomisk fordel at være en god "sælger". For medarbejderne har det dog mindre betydning:

"(...) popularitet koster, men det opvejes så af arbejdsglæde. Hvis det var mig, der aldrig blev valgt til noget, så ville jeg køre sur i det til sidst. Og så ville jeg aldrig komme til at beskæftige mig med det, jeg egentlig brænder for. Så ville jeg miste min arbejdsglæde. Men om det er sådan, de har det, det ved jeg jo ikke, for det er ikke noget, vi har talt åbent om."

Borgere må på de fleste bomiljøer selv vælge deres samarbejdspartner eller team – i den udstrækning det er muligt. Men hvad med medarbejderne? Må en medarbejder fravælge en borger, han eller hun ikke oplever resonans med? Har en medarbejder pligt til at lægge de personlige følelser på hylden og udelukkende forholde sig fagligt til borgeren? Eller er det en utopi, at det er muligt? Det har der i Høje Taastrup været debat om. En medarbejder fortæller:

" (...) vi bør jo i princippet ikke sige fra. Men jeg har personligt gjort det. Men jeg var meget i tvivl om, om det var korrekt, at jeg gik ind og sagde: "jeg kan ikke leve op til det, du forventer af mig". Det har

været rigtig svært. Jeg mødte en del modstand og kritik og undren fra mine kolleger. Men jeg må også mærke efter, om det giver mening for mig og om der er resonans fra min side. For resonans er jo begge veje. Man kan ikke bare skabe en form for kunstig resonans. Skal det være ægte og skal der være resonans, så må vi også kunne sige fra. Men selvfølgelig med en god begrundelse.”

En anden medarbejder fra Høje Taastrup fortæller:

”Hvis vi virkelig skal føre resonanstænkningen til ende, så er det jo et opgør med, at valget er ensidigt. Det er jo gensidigt. Resonanstanken. Så hvis den ene ikke har resonans, så kan der godt ske nogle uhensigtsmæssige ting i relationen.”

En kollega opponerer og siger: *”Men man kan også sige, at i den virkelige verden er vi ansat til at kunne rumme alle borgerne. Så et eller andet sted skal vi. Og det kan vi jo også godt.”* Der er således ikke en entydig opfattelse af, hvorvidt en medarbejder er i sin gode ret til at fravælge en borger, han eller hun ikke oplever resonans med.

Dette kan ses som et eksempel på, at resonans ikke hviler på en entydig forståelse, men i stedet er et dynamisk begreb, der kan opfattes på mange måder i en personalegruppe. Og dernæst peger det på vigtigheden af, at der i en personalegruppe bliver skabt rum for en åben dialog om, hvordan man skal tilgå begrebet. Om dette siger en medarbejder fra Høje Taastrup:

”Det er en snak, der fortsætter i medarbejdergruppen. Vi er ikke færdige. Det bliver vi nok heller aldrig, fordi der er hele tiden forskellige situationer og forskellige behov. Der vil hele tiden være nogle forskellige begrænsninger eller måder at tolke på.”

Der er, ikke mindst i en forandringsproces, mange svære temaer i en personalegruppe. Kutyme har været, at alle var lige og alle kunne varetage alle typer opgaver og borgere. I omstillingsprocessen med indførelse af resonanstilgangen er det blevet tydeligt, at der er forskel på de ansatte – både fagligt og personligt. I forhold til medarbejdernes trivsel og psykiske arbejdsmiljø er det derfor vigtigt at kunne tale om forskellene på en anerkendende måde.

Medarbejdernes udtalelser tyder på, at dette i nogen grad er muligt, fordi resonanstilgangen har givet dem et fælles sprog og måde at anskue eksempelvis borgernes til- og fravalg på samt den enkelte medarbejders engagement. De fokuserer på borgerens selvbestemmelsesret og på kerneydelsen generelt – og derfor synes de, det er legalt, at nogle medarbejdere bliver valgt fra, og at arbejdsbyrden kan blive skævvredet. Men selvom de ikke alle steder taler åbent om det, er det tydeligt, at de godt ved, at det ikke føles godt for den kollega, som *bliver* valgt fra.

Følelsen af en retfærdig fordeling af arbejdsopgaver kan også blive negativt påvirket, og have betydning for niveauet af den sociale kapital på arbejdspladsen. Særligt hvis det viser sig, at det overvejende er de samme, der bliver valgt til – og derfor har stor arbejdsbelastning. Og tilsvarende er de samme, der bliver valgt fra og som følge deraf skal tage sig af praktiske opgaver. Der er derfor behov for, at den enkelte kommune udarbejder en model for at håndtere fravalg, hvis resonans fremadrettet skal kunne fange bredere an.



KONKLUDERENDE OPSAMLING

Gennem kapitlet har vi set, at resonansprojektet og de arbejdsgange, der er implementeret, både har haft positive og negative effekter for de interviewede medarbejdere. På positivsiden handler det bl.a. om, at medarbejderne oplever, at det er blevet mere legitimt at tale om, at der er nogle, man har mere resonans med end andre, og at det kan være en lettelse, når en borger selv vælger relationen fra. Samtidig er der skabt rum for, at det ikke længere handler om det enkelte individ, men om den *relation*, der udspiller sig mellem mennesker. Det bliver nævnt som en vigtig faktor for at kunne forstå og acceptere de valg, borgeren foretager.

Omvendt siger nogle medarbejdere, at det kan være svært at tale åbent om det faktum, at nogle medarbejdere sjældent eller sågar aldrig bliver valgt af borgerne. De peger på, at man som medarbejder i høj grad skal profilere sig selv og "sælge sig selv noget bedre", hvis man vil undgå at blive fravalgt.

Samtidig er en central erfaring, at det kan have stor betydning, om der er blevet skabt en kultur, hvor der bliver talt åbent om, at det kan være svært og forbundet med både et fagligt og personligt nederlag at blive fravalgt. En vejledning til, hvordan medarbejderne skal forholde sig til, at borgerne selv vælger deres egne samarbejdspartnere er under udarbejdelse i et af bomiljøerne. Følgende effekter af resonansprojektet er blevet fremhævet:

- **En mere ligeværdig relation:** Resonansprojektet har bidraget til, at samarbejdet mellem borgerne og medarbejderne i langt højere grad end tidligere bygger på en tilvalgt relation. Effekten af dette er, at relationen er blevet mere balanceret og ligeværdig. Mere ligeværdighed virker konfliktforebyggende og har afsmittende effekt på det psykiske arbejdsmiljø.
- **At turde give slip:** Det kan være udfordrende for den enkelte medarbejder at skulle slippe en relation til en borger, som de har arbejdet tæt sammen med i en lang årrække. Arbejdet med resonans har skabt opmærksomhed på, at et gensidigt afhængighedsforhold kan være en stopklods for begge parter.
- **At skulle "sælge sig selv":** Det øgede fokus på resonans mellem borger og medarbejder har skabt mere synlighed af den enkelte medarbejders kompetencer og på, hvad borgeren kan 'købe i deres butik'. Salgsretorikken og det ændrede fokus har påvirket både tænkning og kultur i retning af, at personalet kan tilbyde noget forskelligt, samtidig med at de har en fælles faglighed. Men nogle er bedre til at sælge sig selv end andre, hvilket kan få betydning for, hvilke opgaver de kan få del i. Medarbejderne gør også 'reklame' for hinanden ved at fortælle borgerne, hvad andre kolleger kan tilbyde. Salgsoptikken har skabt den effekt, at borgerne snarere får funktion af at være "kunder" i tilbuddet end af at være "brugere".
- **Til- og fravalg er en lettelse og en belastning:** For borgerne er det positivt, at de kan udvælge og sammensætte deres samarbejdspartnere ud fra deres aktuelle behov og mål. For medarbejderne er der både positive og negative sider ved muligheden for til- og fravalg. Det kan også være positivt for medarbejderen og føles som en lettelse at blive valgt fra. Og det opfattes som positivt, at manglende resonans ikke længere er et synonym for manglende faglighed. Samtidig er det problematisk og kan ramme den enkelte medarbejder hårdt, hvis vedkommende bliver valgt fra eller slet ikke bliver valgt til. Der foreligger endnu ikke procedurer eller retningslinjer for, hvordan problematikken skal håndteres. En anden negativ konsekvens er, at arbejdsfordelingen kan blive skæv, så nogle medarbejdere får en større arbejdsbelastning end andre. Den nye metode og arbejdsgang i forhold til fordeling af arbejdsopgaver har således både positive og negative konsekvenser for

det psykiske arbejdsmiljø.

- **Den svære italesættelse:** Der er både eksempler på personalegrupper, som er gode til at tale om til- og fravalg samt andre belastninger i arbejdet – og personalegrupper, hvor det er svært at tale om det: *”Vi snakker bare ikke om det”*, siger en medarbejder om det faktum, at nogle medarbejdere aldrig bliver valgt som samarbejdspartnere af borgerne. Det er vigtigt for medarbejdernes trivsel og det psykiske arbejdsmiljø, at der udvikles en arbejdspladskultur og retningslinjer for håndtering, hvor det er legalt at tale om de svære temaer, som fx det svære ved at blive valgt fra, arbejdsbelastning og -fordeling, personalets forskelligheder og forskelligt engagement. Den forståelse og støtte, man i personalegruppen kan give og få, har stor betydning for niveauet af social kapital, ligesom også en retfærdig fordeling af arbejdsopgaver kan påvirke niveauet.

UDRULNING AF RESONANS

Den 31. oktober 2013 sluttede det oprindelige resonansprojekt for de tre kommuner: Fredericia, Odense og Høje Taastrup. Projektet stod på det tidspunkt tilbage med overskydende midler på 804.000 kr. og fik på baggrund af en ansøgning til Fonden for Forebyggelse og Fastholdelse godkendelse til at anvende det resterende beløb til formidling af projektets erfaringer til andre kommuner og regioner.

De overskydende midler skulle bruges til to formidlingsaktiviteter:

1. Udarbejdelse af et inspirationskatalog i resonans til medarbejdere i socialpsykiatrien, der ønsker en kortfattet præsentation af, hvad resonans er, og hvordan man kan arbejde med det i praksis i socialpsykiatrien. Kataloget indeholder:

- Kort præsentation af projektet
- Baggrundsteori om resonans
- Fortællinger om resonans i socialpsykiatrien på baggrund af interview med borgere og medarbejdere
- Cases og spørgsmål til refleksion om resonans
- Uddrag af evalueringsrapport: eksempler fra involverede projektdeltagere i form af citater
- Erfaringer, opmærksomhedspunkter, gode råd og anbefalinger ift. at arbejde med resonans
- Fotos af medarbejdere og borgere af fotograf Tine Harden

Inspirationskataloget bliver trykt i 200 eksemplarer og vil i forsommeren 2014 blive udsendt til en række af landets socialpsykiatriske tilbud.

2. Forberedelse og gennemførelse af 16 temadage for otte nye kommuner med henblik på at formidle de gode erfaringer, der er blevet indsamlet undervejs i resonansprojektet. Temadagene skulle inspirere de nye kommuner til selv at arbejde med resonans i deres socialpsykiatriske tilbud.

Temadage for otte nye kommuner og regioner

Svendborg, Vejle, Slagelse, Egedal, Sorø, Ringsted, Region Hovedstaden og Region Sjælland blev de otte nye kommuner og regioner, der hver især blev tilbudt to temadage. Udvælgelsen skete ud fra et ønske om geografisk spredning og forskellighed i typer tilbud.

Slagelse, Sorø, Ringsted og Region Sjælland valgte at slå sig sammen om afholdelse af temadagene. Det gjorde de, fordi de allerede havde arbejdet sammen om et fælles projekt '*Krop og Bevægelse*' med efterfølgende uddannelse af et korps af 'bevægelsesambassadører', og det faldt dem derfor naturligt at fortsætte fællesskabstænkningen i deres projekt på temadagene.

Temadagenes indhold

De to temadage i de nye kommuner og regioner blev gennemført over seks uger med et hjemmearbejde undervejs for deltagerne. Deltagerne var både borgere og medarbejdere, og der blev derfor lagt vægt på, at formidlingen var let tilgængelig, virkelighedsnær og vedkommende.

I gennemsnit har 150 medarbejdere og borgere deltaget i temadagene. De i alt 16 temadage er blevet afholdt af projektleder Bernhard Jensen, projektkoordinator Michael Freiesleben og psykolog Lars Lorentzon. Derudover har der på alle temadagene deltaget én af de lokale projektledere fra Fredericia, Odense eller Høje Taastrup for at videreformidle deres praksiserfaringer til deltagerne.

På **den første temadag** blev deltagerne introduceret til resonans gennem foredrag, billedudstilling, film og løbende dialog for at gøre alle fortrolige med resonans som en almenmenneskelig dimension og med resonans som tænkning og tilgang i den socialpsykiatriske praksis.

I de cirka seks uger mellem de to temadage fik deltagerne tildelt en **hjemmeopgave**, hvor reflektere over, hvad der henholdsvis fremmede og hæmmede resonans i kontakten og samværet mellem medarbejdere/borgere, medarbejdere/medarbejdere og borgere/borgere i det psykosociale arbejde.

Anden temadag foregik som en workshop, hvor deltagerne indledningsvist fortalte om, hvad de havde hæftet sig ved og tænkt om resonans på den første temadag og i tiden mellem de to dage. Dette havde til formål at skabe ejerskab blandt deltagerne og få belyst, hvordan emnet og temadagen blev oplevet af henholdsvis borger, medarbejder og leder. Omdrejningspunktet for denne temadag var dernæst deltagerens tilbagemelding i forhold til hjemmeopgaven, der foregik både ved gruppedialog og fælles dialog i plenum.

Udover at deltagerne fik sat deres egne og fælles erfaringer i relation til resonanstænkningen i spil, opstod der også konkrete idéer til, hvordan ændringer i praksis kan fremme resonans i dagligdagen. Én bruger på et bosted foreslog fx det, hun kaldte "dagens kontaktperson", hvor man som beboer skriver sig på en whiteboard tavle ud fra den medarbejder, man i løbet af dagen ønsker at samarbejde med, så medarbejderne kan forsøge at tage hensyn til det i tilrettelæggelsen af arbejdet. Fordelene ved dette er bl.a., at det øger borgernes selvbestemmelse, at deres vurdering og ønsker tillægges betydning og vægtes, og at medarbejderne bliver tilvalgt frem for fravalgt, hvilket giver dem anerkendelse og øger deres arbejdsmiljømæssige trivsel. Dette konkrete forslag arbejder den pågældende kommune lige nu videre på at implementere i den socialpsykiatriske praksis.

Evaluering af deltagerens udbytte af temadagene

På anden og sidste temadag blev deltagerne bedt om at udfylde et kortfattet spørgeskema med henblik på at vurdere deres udbytte af og tilfredshed med de to temadage, de havde deltaget i.

94 ud af cirka 150 deltagere har udfyldt spørgeskemaet. Den samlede besvarelse på tværs af de otte kommuner og regioner ser således ud:

Temadage om resonans

Jeg er bruger 22

(5 ej afkrydset)

Jeg er ansat 66

(1 med kryds i begge)

Spørgsmål	Helt enig			Helt uenig	
	5	4	3	2	1
1. Jeg fik god viden om, hvad resonans er <i>1 blank</i>	61 (65,6 %)	19 (20,4 %)	10 (10,7 %)	2 (2,1 %)	1 (1 %)
2. Jeg fik god viden om, hvad der kan fremme og hæmme resonans <i>2 blanke</i>	45 (48,9 %)	34 (37 %)	10 (10,9 %)	3 3,3 %	
3. Jeg fik god viden om, hvad resonans kan bidrage med i relationen mellem ansatte og brugere <i>2 blanke</i>	58 (63 %)	25 (27,1 %)	8 (8,7 %)	1 (1 %)	
4. Jeg fik god viden om, hvad resonans kan bidrage med i forhold til at skabe øget trivsel, mere tilfredshed og et bedre arbejdsmiljø	38 (40,4 %)	35 (37,2 %)	16 (17 %)	5 (5,3 %)	
5. Jeg tror på, at resonans har et stort potentiale for at skabe mere trivsel og tilfredshed hos brugerne	70 (74,5 %)	18 (19,1 %)	6 (6,4 %)		
6. Jeg tror på, at resonans har et stort potentiale for at skabe mere trivsel og bedre arbejdsmiljø for de ansatte	64 (68,1 %)	19 (20,2 %)	10 10,6 %	1 (1 %)	
7. Jeg synes, det er vigtigt, at vi arbejder for at implementere resonans i socialpsykiatrien i vores kommune	69 (73,4 %)	18 19,1 %	5 (5,3 %)		1 (1 %)

Som det fremgår af skemaet, tegner der sig et overordnet positivt billede af deltagernes udbytte af de to temadage.

I alle de syv udsagn ligger hovedvægten af besvarelserne enten i kategori 4 eller 5 – svarende til "enig" og "helt enig". Eksempelvis svarer 65,6 % af respondenterne, at de "fik god viden om, hvad resonans er"; 74,5 % tror på, at "resonans har et stort potentiale for at skabe mere trivsel og bedre tilfredshed hos brugerne", mens 73,4 % synes, det er vigtigt, at de "arbejder videre for at implementere resonans i socialpsykiatrien i kommunen".

Tilsvarende tror 68,1 % af respondenterne på, at "resonans har et stort potentiale for at skabe mere trivsel og bedre arbejdsmiljø for de ansatte.". En medarbejder skriver fx om dette:

"Interessant perspektiv for at forbedre trivsel for medarbejdere og borgere. Opmærksomhed på resonans mellem mennesker kan opkvalificere indsatsområder, effektivisere indsatser og

sikre, at trivsel og personligt vanskelige opgaver bliver tydeliggjort og handlet på.”

Andre medarbejdere svarer følgende til spørgsmålet om, hvad det vigtigste, de tager med hjem fra de to temadage, er:

”Refleksionen over egne relationer både i forhold til borgere og kolleger – og hvad henholdsvis resonans og dissonans betyder i forhold til udvikling.”

”Resonans i grupper – meget spændende, lyst til mere viden. At få et dækkende ord for den gode kontakt og viden om, at resonans er nødvendig før faglig viden, struktur osv.”

”At vi skal have borgerne med i dialogen (temadage). Det giver så meget mere mening.”

Også de borgere, der deltog på temadagene havde positive kommentarer til, hvad de ville tage med sig hjem fra de to dage. De skrev eksempelvis:

”At resonans betyder utrolig meget, og at det ikke er alle mennesker, man kan opleve resonans med. At det er okay at vælge nogen fra, hvis denne resonans mangler.”

”En løftelse mod det højere og det bedre.”

”Min resonans med personalet er vigtigere for mig end resonans med beboerne.”

Det var dog ikke samtlige respondenter, der placerede deres svar i kategori 4 og 5. Eksempelvis svarer 10,7 % neutralt til spørgsmålet om, hvorvidt de fik god viden om, hvad resonans er. Dette kan muligvis skyldes, at resonans er en tilgang og en tænke måde, der kan tage tid at forstå og tage til sig som medarbejder og borger. Eksempelvis skriver en ansat: *”Jeg mener, jeres definition er for uklar og teoretisk forvirrende. Men jeg er enig i, at de faktorer, vi har talt om, fører til et godt samarbejde mellem ansat og bruger.”* En borger siger tilsvarende: *”Ikke noget, jeg ikke vidste på forhånd. I min verden er det det samme som kemi mellem mennesker. Enten kan du sammen med en person, eller også kan du ikke.”* Disse to udsagn peger i retning af, at for nogle mennesker er resonans blot et andet ord for noget, der allerede eksisterer – og at resonans ikke dækker over en entydig definition, men derimod bevæger sig på mange forskellige forståelsesplaner. Det er tankevækkende, at det stadig – tre år efter – er svært at formulere og tydeliggøre overfor udefrakommende, hvad resonans er – og hvordan det adskiller sig fra eksempelvis kemi.

Opsummerende kan det dog siges, at det i høj grad er lykkedes at sprede projektets erfaringer om resonans i socialpsykiatrien ud til nye kommuner og regioner. Cirka 150 borgere og medarbejdere har deltaget i de to temadage og har fået en koncentreret dosis viden og inspiration til, hvordan de selv kan arbejde med resonans i deres lokale socialpsykiatri. At forvente, at to temadage kan skabe en markant ændring i arbejdsgangene og det psykiske arbejdsmiljø hos de deltagende kommuner er nok at sætte barren højt – men det tyder alligevel på, at temadagene har sat skub i forståelsen af det relationsarbejde, der foregår rundt omkring på landets sociale tilbud, og – som en medarbejder skriver – at *”dialogen mellem mennesker er en forudsætning for udvikling. At resonans skal på dagsordenen.”*

Resonanstillgangen vil også efter de to temadage leve videre og udvikle sig. Eksempelvis arbejder Michael Freiesleben, der har været projektkoordinator og ekstern konsulent i projektet, tæt sammen med Psyk-Info i Region Syddanmark og landskampagnen 'En Af Os' om planlægningen af et stort arrangement til efteråret 2014 på Koldinghus, hvor resonansprojektets billedudstilling indgår og bruges til at sætte fokus på resonansprojektet.

Projektets formål var at øge trivlsen og forbedre det psykiske arbejdsmiljø for de deltagende medarbejdere. Det blev gjort ved at sætte øget fokus på kerneydelsen og opnå mere resonans i relationerne i socialpsykiatrien i Høje Taastrup, Odense og Fredericia Kommuner. Gennem projektets aktiviteter fik personalet mere viden om og erfaringer med resonans, hvilket på nogle områder har påvirket det psykiske arbejdsmiljø og trivlsen i positiv retning. Gennem analyse af kvantitative og kvalitative data er det i evalueringen blevet undersøgt, i hvor høj grad projektets hypotese og de seks opstillede succeskriterier er blevet opfyldt.

Generelt viser evalueringen, at resonanstilgangen har skabt mange positive effekter, men det er svært at påvise en direkte sammenhæng mellem resonans og bedre psykisk arbejdsmiljø, mindre sygefravær, færre episoder med trusler og vold samt færre magtanvendelser. Der er mange andre faktorer, som kan spille ind og påvirke det psykiske arbejdsmiljø både positivt og negativt.

Nedenfor konkluderes på de seks succeskriterier hver for sig. Projektet har opstillet fire målbare succeskriterier (succeskriterium 1, 4, 5 og 6), som afrapporteres gennem indhentet talmateriale, de to gennemførte spørgeskemaundersøgelser om arbejdsmiljø samt det kvalitative data. Til konklusionen af de to sidste succeskriterier (succeskriterium 2 og 3) benyttes evalueringens kvalitative data.

1. Oplevelse af bedre psykisk arbejdsmiljø

Den kvantitative undersøgelse af arbejdsmiljøet viser, at det psykiske arbejdsmiljø har forbedret sig på en række punkter. Der var som udgangspunkt en meget høj grad af jobtilfredshed samlet set i de tre kommuner. Og jobtilfredsheden er øget fra baselinemålingen i 2012 til den opfølgende måling i 2013. Der ses også en positiv udvikling vedr. spørgsmål, som relaterer sig til social kapital, hvor undersøgelsen bl.a. viser, at den gensidige tillid mellem medarbejdere og ledelse er øget, samt at der er kommet en større oplevelse af retfærdighed i forbindelse med arbejdet både i forhold til konfliktløsning og fordeling af arbejdsopgaver. Det er bemærkelsesværdigt, da den nye måde at fordele borgere på, hvor borgerne selv vælger deres samarbejdspartnere, også i nogle tilfælde giver en skævvridning af arbejdsbyrden – jf. interviewmaterialet.

De kvalitative data peger på, at resonanstilgangen er godt i gang med at blive implementeret. Men det faktum, at implementeringen til dels er båret af enkeltpersoner, gør implementeringen sårbar. Det er for spinkel en organisatorisk model, som evaluator anbefaler at styrke med implementeringsplaner i nye kommuner, der ønsker at indføre resonans.

I Høje Taastrup, Odense og Fredericia Kommuner viste resonanstilgangen sig at understøtte en udvikling, kommunerne allerede var i gang med: At arbejde i team og give borgerne mere indflydelse. Spørgeskemaundersøgelsens fund om, at den sociale kapital er øget, understøttes af interviewene med ledere og medarbejdere, som fortæller, at de har opnået mere og bedre samarbejde og nogle steder har fået en bedre forståelse for hinandens forskelligheder. De har fået mere fokus på kerneydelserne

og borgernes behov, ligesom borgernes ret til selvbestemmelse bliver vægtet højere. Flere steder har de opnået mere tillid til og åbenhed med hinanden, så de i højere grad kan dele overvejelser og bekymringer og dermed støtte hinanden fagligt og socialt. Det er en vigtig effekt af resonanstilgangen, fordi den nye måde at fordele borgere og arbejdsopgaver på betyder, at der er nogle medarbejdere, som ikke bliver valgt til. Af de kvalitative data fremgår det, hvordan nogle medarbejdere oplever dette som et både fagligt og personligt nederlag. De skal gøre sig attraktive og synliggøre sig selv på en ny måde.

Ledernes måde at håndtere problematikken på er dels at eksternalisere problemet, så det flyttes væk fra både borgere og medarbejdere og ud i relationen – og dels at knytte det til borgerens behov og udviklingsmål, som bliver afgørende for, hvem der aktuelt er den optimale samarbejdspartner for borgeren. Lederne fremhæver desuden, at personalet kan tage det op til supervision eller tale med kolleger eller lederen om det i hverdagen. Der er ved projektets afslutning endnu ikke nogen vejledning i, hvordan personalet skal forholde sig til, at borgerne vælger deres egne samarbejdspartnere, og hvordan de skal gribe det an, når nogle kolleger ikke bliver valgt. Et enkelt sted er de ved at udarbejde en sådan vejledning.

2. Udvikling af nye metoder og arbejdsgange for frontpersonale i socialpsykiatrien

Der er flere eksempler på, at der med indførelsen af resonans er udviklet nye metoder, og at personalets arbejdsgange har ændret sig. Måden, hvorpå nye beboere matches og tildeles kontaktpersoner eller samarbejdspartnere, er ændret. Personalet inddrager i højere grad borgerne i beslutninger, så det er borgerne, der vælger de medarbejdere, som de har resonans med og ønsker at samarbejde med. Der er indført teamstruktur, hvor borgerne i høj grad selv sammensætter et team af medarbejdere frem for at indgå i en-til-en kontakter. Det betyder, at medarbejderne har fået nye samarbejdsrelationer, hvilket styrker deres kendskab til og samarbejde med hinanden. For borgerne betyder deres mulighed for selv at vælge, at de har fået styrket deres mestringskompetence, og at magtbalancen derved er udjævnet. Ledere og medarbejdere vurderer, at de mere ligeværdige relationer er med til at forebygge konfliktsituationer.

En anden effekt af indførelsen af resonans og mere selvbestemmelse til borgerne er, at der er opstået et nyt fokus på den enkelte medarbejders kompetencer og på, hvad borgeren kan "købe i medarbejdernes butik". Som nævnt betyder det, at medarbejderne skal gøre sig attraktive på en ny måde, samt at borgeren i højere grad indtager rollen som en "kunde", der vælger til og fra i en mere ligeværdig relation med medarbejderne.

3. Styrkelse af rekruttering

Indførelsen af resonans har ifølge de interviewede ledere ikke ændret på deres måde at rekruttere nye medarbejdere på. De er dog blevet mere opmærksomme på, om der er resonans i samtalerne med ansøgere. Og de lægger i højere grad mærke til, om ansøgerne skaber kontakt og dialog med borgerne.

4. Mindre sygefravær – og hurtigere tilbagevenden efter sygdom

I Vestervænget i Høje Taastrup Kommune er sygefraværet nedbragt med 0,07 % pr. ansat. Det svarer til at alle medarbejdere har været godt 3 dage mere på arbejde om året. Samlet set betyder det, at der er 18 ugers mindre sygefravær i 2013 end i årene før. Dette er opnået på trods af, at der har været mange større organisatoriske forandringer. Vestervænget har i projektperioden været under afvikling, dvs. at

flere borgere og medarbejdere er flyttet andre steder hen. Desuden har der været flere lederskifter i én af afdelingerne. Der er indført mulighed for i en opstartsperiode, at de ansatte kan vende tilbage efter sygdom på deltid. De vurderer, at dette har betydning for, at de nu ser en tendens til, at folk vender hurtigere tilbage efter sygdom.

I Fredericia Kommune viser sygefraværstatistikkerne en tendens til et fald. Det skal dog tages med forbehold, da Fredericia i projektperioden har indført et nyt system til opgørelsen af sygefravær. De har oplyst, at tallene for 2013 skal tages med et forbehold, og at de ikke mener, at de kan sammenlignes med tallene fra de tidligere år. Lederen af socialpsykiatrien i Fredericia Kommune mener ikke, at der kan påvises nogen direkte sammenhæng mellem projektet og en hurtigere tilbagevenden til arbejdet efter sygdom.

Det har ikke været muligt at få oplysninger om sygefravær i Odense Kommune. Og det kan ikke vurderes, hvorvidt projektet har haft betydning for en hurtigere tilbagevenden til arbejdet efter sygdom.

5. Færre tilfælde af voldstrusler og -handlinger

Gennem resonansprojektet og de forandringer, projektet har medført i socialpsykiatrien i de deltagende kommuner, er der opnået mere ligeværdige relationer mellem borgere og medarbejdere. Mere ligeværdighed virker konfliktforebyggende og har betydning for konfliktniveauet og dermed for, om der forekommer vold og trusler. Det har stor betydning for personalets tryghed og sikkerhed og dermed for det psykiske arbejdsmiljø.

Set ud fra de registreringer, der har været om trusler og vold, har de tre kommuner haft meget få tilfælde i 2010-2013, dvs. før og under projektperioden. I Høje Taastrup er der registreret mellem 1 og 23 tilfælde med trusler og vold om året i de fire år, flest i 2013. En del af tilfældene i 2013 var relateret til en borger, som boede midlertidigt på Vestervænget. I Fredericia er der registreret mellem 5 og 10 tilfælde – også her er der flest i 2013. I Odense har de registreret et enkelt tilfælde med vold i 2011.

De få registreringer gør det relevant at opfordre kommunerne til at undersøge, om personalet har en praksis, hvor de får registreret alle de episoder, de har med trusler og vold. Det er generelt ikke muligt ud fra registreringerne at afgøre, om resonansprojektet har haft effekt på antallet af trussels- og voldsepisoder. Den kvantitative undersøgelse viser også en lille stigning i forhold til spørgsmålene om vold og trusler. Men stigningen er ikke signifikant og kan således lige så godt være et udtryk for et tilfældigt udsving.

6. Færre tilfælde af magtanvendelser

Også hvad angår antallet af magtanvendelser, er der tale om meget få registreringer i Høje Taastrup, hvor de havde mellem 0 og 4 episoder om året i årene 2010 til 2013 – igen flest i 2013, hvor 3 af de 4 episoder var relateret til den borger, som midlertidigt boede på Vestervænget. Det kan ikke afgøres, om resonanstilgangen har haft en effekt på antallet af magtanvendelser i Høje Taastrup. Samtidig med at det er positivt, at der er tale om få tilfælde af magtanvendelser, må det også anbefales, at kommunen undersøger, om alt bliver anmeldt – jf. gældende lovgivning. Det har ikke været muligt for Fredericia og Odense Kommuner at fremskaffe tal for antallet af magtanvendelser.

Som det ses af ovenstående, er det svært at påvise en direkte sammenhæng mellem indførelse af resonans og bedre trivsel samt bedre psykisk arbejdsmiljø. Samtidig fremgår det, at der er opnået mange gode effekter af kommunernes tre-årige indsats med at indføre resonans, sætte mere fokus på kerneydelsen og give borgerne mere indflydelse på valg af kontaktperson. I forhold til projektets hypotese, illustreret ved udviklingsspiralen på side 16, er der mange udtalelser og data, der peger i retning af, at hypotesen er brugbar, selvom den endnu ikke kan siges at være fuldt ud bekræftet. At ændre på en arbejdskultur, værdier og psykisk arbejdsmiljø kan tage lang tid. Fremadrettet vil det være oplagt for ledere og arbejdsmiljørepræsentanter i de deltagende bo- og aktivitetstilbud at holde nøje øje med brugertilfredshed, trivselsmålinger, sygefravær samt omfanget af trusler, vold og magtanvendelser.

PROJEKTETS ORGANISERING

Resonansprojektet er et samarbejdsprojekt mellem socialpsykiatriske tilbud i Høje Taastrup, Odense og Fredericia Kommuner. Det har været organiseret af følgende personer:

Projektejer:

- Odense Kommune

Projektgruppe:

- Per Holm, overordnet projektleder og direktør i Socialt Udviklingscenter SUS
- Bernhard Jensen, daglig projektleder og chefkonsulent i Socialt Udviklingscenter SUS
- Michael Freiesleben, projektkoordinator og ekstern konsulent i Socialt Udviklingscenter SUS
- Lars Lorentzon, psykolog og ekstern konsulent
- Gitte Callesen, lokal tovholder i Fredericia Kommune
- Heidi Stokholm, lokal tovholder i Odense Kommune
- Helle Andreasen, lokal tovholder i Høje Taastrup Kommune

Projektets aktiviteter er blevet planlagt, faciliteret og koordineret af Socialt Udviklingscenter SUS, som har deltaget ved styregruppemøder, følge- og sparringsgrupper samt har haft løbende kontakt med tovholderne telefonisk og pr. mail samt ved planlagte møder ca. hver anden måned.

Videnspanel:

- Lone Grove, brugerbaggrund, arbejder på et socialpsykiatrisk bo- og værestedstilbud
- Else Kirk, leder i Psyk-Info i Odense
- Steen Moestrup, brugerbaggrund, tilknyttet LAP (Landsforeningen af nuværende og tidligere psykiatribrugere)
- Lisbeth Davis, funktionsleder og sygeplejerske i psykiatrien i Herning
- Allan Johnsen, medarbejder i socialpsykiatrien i Høje Taastrup
- Iben Sieh, medarbejder i socialpsykiatrien i Høje Taastrup
- Peter Toft Larsen, brugerbaggrund, socialpsykiatrien i Høje Taastrup
- Hans Christian Langpap, leder af socialpsykiatrien i Fredericia
- Jesper Lai Knudsen, konsulent i PsykInfo Syddanmark
- Peter Frederiksen, medarbejder i ungetilbud for sindslidende i Køge

Derudover har projektet inddraget eksterne videnspersoner. Det drejer sig om fagpersoner med særlig viden om resonans samt personer fra interesseorganisationer inden for psykiatriområdet, brugere samt professionelle socialarbejdere. Videnspersonerne modtog dels viden om projektet og bidrog, på baggrund af den indsigt de opnåede i projektet og havde med sig som fagpersoner, med nye perspektiver til resonanstilgangen i projektet.

I hver af de tre kommuner har der været nedsat en lokal **styregruppe** med fem-seks medlemmer – herunder borgere, en leder, en repræsentant fra kommunen samt en medarbejderrepræsentant. Medlemmerne har ikke haft en fast tilknytning til styregruppen, men er blevet inddraget løbende. Styregruppernes medlemmer har også varieret undervejs i projektet. Styregruppen havde til opgave at sikre fremdriften i projektet og understøtte de lokale projektgrupper i deres arbejde.

Der blev ligeledes nedsat lokale **følge- og sparringsgrupper** med borgere og medarbejdere, der viste særlig stor interesse for projektet. Deres funktion var at identificere muligheder og udfordringer ift. resonansarbejdet på de involverede arbejdspladser.

Formidling:

- Minna Grooss, skribent
- Tine Harden, fotograf

Endvidere har en fotograf og en skribent dokumenteret resonansen mellem medarbejder/medarbejder, borger/medarbejder og borger/borger. Dette har resulteret i 18 artikler og en række fotos, som viser situationer med resonans mellem mennesker. Dette med henblik på at kunne synliggøre og formidle – både visuelt og via tekster – hvad resonans er.

Evaluators:

- Birgitte Bækgaard Brasch, chefkonsulent i Socialt Udviklingscenter SUS
- Bodil Pugholm Andersen, konsulent i Socialt Udviklingscenter SUS

De tre lokale tovholdere har spillet en central rolle i opstarten, udviklingen og implementeringen af projektet, og vi vil derfor i det følgende belyse, hvordan de blev udvalgt ved projektstart, hvilken rolle de har haft igennem projektet, og på hvilken måde, tovholderfunktionen fungerer på de involverede arbejdspladser i dag.

Tovholderne blev udvalgt efter indledende informationsmøder med ledelsen i de pågældende kommuner, hvor projektansvarlig Bernhard Jensen og projektkoordinator Michael Freiesleben præsenterede projektet. I Fredericia blev aktivitetsmedarbejder Gitte Callesen valgt som projektleder, da hun havde relevante erfaringer fra et tidligere recovery projekt. I Odense blev stedfortræder Heidi Stokholm valgt, da ledelsen vurderede, at det ville fremme den efterfølgende implementering i organisationen, at hun som leder blev tovholder for resonansprojektet. Og i Høje Taastrup blev udviklingskonsulent Helle Andreasen valgt, da hun havde en projektlederuddannelse, i forvejen havde konsulentopgaver på tværs af de to boenheder og selv ytrede ønske om at påtage sig opgaven.

Tovholderne har varetaget forskellige opgaver undervejs i projektet. De har eksempelvis:

- Deltaget i personalemøder, ledermøder og arbejdsmiljømøder
- Planlagt lokale temadage, sparringsmøder og lokale arrangementer
- Løbende kommunikeret om projektet – herunder informationer til medarbejdere og borgere samt orientering til ledelse og socialudvalg
- Igangsat og fulgt op på baseline og opfølgingsmåling

- Været oplægsholdere ved eksterne og interne formidlingsaktiviteter om projektet samt planlagt interne formidlingsaktiviteter
- Opdateret informationer på hjemmesiden samt lagt relevante artikler ud på bostedsystemet
- Indsamlet feedback fra borgere og medarbejdere
- Fundet borgere og medarbejdere til fotoudstilling og interview
- Interviewet 6 borgere om betydningen af at kunne vælge sin samarbejdspartner blandt de ansatte og hvad de vælger efter, når de vælger
- Indsamlet data til evaluering af projektet

Tovholderne blev klædt på til projektet gennem introducerende møder med psykolog Lars Lorentzon, Bernhard Jensen og Michael Freiesleben. Herudover afholdt projektkoordinatoreren gennem hele projektet individuelle opfølgingsmøder med tovholderne lokalt.

AKTIVITETSOVERSIGT PÅ TVÆRS AF DE TRE PROJEKTKOMMUNER

FASE 1: Januar 2011 – marts 2011: Organisering og opstart

- **Forberedelse af projektstart** for projektet som helhed og for de lokale tilbud i de tre kommuner. Opstartsaktiviteterne blev udført af projektgruppen, der består af projektlederen, projektkoordinatoren og de tre lokale projektledere.
- **Planlægning af intro-aktiviteterne lokalt** – tilpasset de lokale tilbud. Tilrettelæggelsen af disse indledende aktiviteter udføres af de lokale projektledere og projektkoordinatoren i samråd med lederne for de enkelte tilbud.
- **Tværgående introduktionsmøder** med projektgruppen og de lokale projektledere, hvor de tre lokale projektledere udveksler idéer og erfaringer på tværs.

FASE 2: Marts 2011 – juli 2011: Igangsættelse

- **Afholdelse af de første info-møder** hvor projektet og planerne præsenteres af projektkoordinatoren og de lokale projektledere for medarbejderne i de tre kommuner. I takt med at projektet bliver sat i værk, bliver borgere og medarbejdere, der viser særlig interesse for projektet, inddraget i de lokale planlægningsmøder.
- **Planlægning af intro-udflugter / temadage** i de tre kommuner for borgere, medarbejdere og ledelse. En gruppe af interesserede medarbejdere og borgere inddrages i planlægningen sammen med projektkoordinatoren og de lokale projektledere.
- **Afholdelse af tre rullende intro- og temadagsudflugter** fra Fredericia til Henne Stand, fra Odense til Kerteminde og fra Høje Taastrup til Stevns. Intro-udflugterne bliver afviklet med 30-50 deltagere på hver tur, hvor borgere, medarbejdere og ledelse deltager i rullende workshops og arbejder med resonansopgaver undervejs.

FASE 3: Juli 2011 – december 2011: Søge viden, afprøve og implementere

- **Implementering af den introducerede resonanstænkning** på lokale personale- og borgermøder i de tre kommuner.
- **Lokale arrangementer i de tre kommuner** hvor erfaringer og billeder fra de fælles udflugtsture/temadage bearbejdes med borgere og medarbejdere.
- **Etablering af videnspanel** hvor eksterne ressourcepersoner bliver kontaktet med henblik på deltagelse i et vidensseminar på tværs af de tre kommuner.
- **Videnspanelseminar afholdes** hvor projektgruppen, de lokale medarbejdere og borgere med særlig

interesse for projektet kommer i dialog med de inviterede eksterne ressourcepersoner. Dette tilfører projektet ny inspiration til implementeringsarbejdet i praksis.

- **Fælles resonans-temadag** med oplæg, musik og billedudstilling i Svendborg med borgere, medarbejdere og ledelse på tværs af de tre kommuner. Formålet er at skabe yderligere medejerskab blandt deltagerne – også på *tværs* af kommunerne i projektet.

FASE 4: December 2011 – januar 2012: Implementere og sprede viden lokalt

- **Billedudstilling på rundtur til lokale arrangementer** i de tre kommuner. For at sikre inddragelsen af borgere, medarbejdere og ledelse, der ikke kunne deltage i den fælles temadag, bliver billedudstillingen på skift opstillet i de tre kommuner.
- **Etablering af lokale sparrings- og følgegrupper** med borgere og medarbejdere i de tre kommuner.

FASE 5: Januar 2012 – august 2012: Status, videndeling vedr. resonans og arbejdsmiljø

- **Fremvisning af projektets første resonansfilm** ved lokale arrangementer i de tre kommuner.
- **Møder i de lokale sparrings- og følgegrupper** i de tre kommuner.
- **Udarbejdelse af spørgeskemaer om psykisk arbejdsmiljø** til medarbejderne i projektet.
- **Gennemgang af resultater af undersøgelsen om psykisk arbejdsmiljø** og trivsel i de tre kommuner.
- **Møde i Fredericia om baselineundersøgelsen** hvor projektgruppen, baseline-ansvarlig Nick Greve Hansen, tilbudsledelsen og den lokale projektleder koordinerer baselineundersøgelsen.
- **Status- og sparringsmøder i Odense og Fredericia** hvor projektkoordinatoren, de lokale projektledere, borgere og medarbejdere fra tilbuddene udveksler erfaringer med implementering af resonans i den daglige praksis.
- **Styregruppemøder i Odense og Høje Taastrup** hvor projektgruppen, tilbudslederne, den økonomiansvarlige og de lokale projektledere gør status over projektets aktiviteter og økonomi.
- **Forberedelse af temadag i Høje Taastrup og Odense** hvor projektkoordinatoren og de lokale projektledere tilrettelægger de kommende temadage ud fra borgernes og medarbejdernes ønsker.
- **Temadag i Høje Taastrup om erfaringer med resonans** hvor borgere, medarbejdere og ledelse får oplæg af Lars Lorentzon, ser film og arbejder i workshops med udgangspunkt i praksiserfaringerne med resonans.
- **Temadag i Odense om erfaringer med resonans** hvor borgere, medarbejdere og ledelse får oplæg af Lars Lorentzon, ser film og arbejder i workshops med udgangspunkt i praksiserfaringerne med resonans.
- **Forberedelse af temadag i Fredericia** hvor projektkoordinatoren og den lokale projektleder tilrettelægger den kommende temadag ud fra borgernes og medarbejdernes ønsker.

- **Temadag i Fredericia om resonans i grupper** hvor borgere, medarbejdere og ledelse får oplæg af Lars Lorentzon, ser film og arbejder i workshops med udgangspunkt i praksiserfaringerne med resonans.
- **Status- og sparringsmøde i Odense** hvor projektkoordinatoren, den lokale projektleder, borgere og medarbejdere fra tilbuddene udveksler erfaringer med implementering af resonans i den daglige praksis.
- **Status- og sparringsmøde i Høje Taastrup** hvor projektkoordinatoren, den lokale projektleder, borgere og medarbejdere fra Vestervænget udveksler erfaringer med implementering af resonans i den daglige praksis.
- **Møde i projektets vidensnetværk i Odense** hvor projektgruppen, de lokale projektledere og tre lokale grupper af borgere og medarbejdere mødes med eksterne udvalgte sparringspartnere for at skabe inspiration til det videre projektarbejde.

FASE 6: August 2012 – november 2012: Fortsat implementering

- **Evaluering af temadag i Fredericia** om resonans i grupper.
- **Opsamling af temadagsønsker fra Odense** med projektkoordinatoren, den lokale projektleder og arbejdsmiljøansvarlige medarbejdere.
- **Planlægning af temadag om resonans og arbejdsmiljø** hvor projektkoordinatoren, de lokale projektledere og eksterne oplægsholderne mødes for at tilrettelægge dagen.
- **Forberedelsesmøder om fotografering** med fotograf Tine Harden.

FASE 7: November 2012 – juli 2013: Fortsat implementering samt sprede viden og hente data til evaluering

- **Tværgående temadag og resonans og arbejdsmiljø** i Odense for medarbejdere fra Høje Taastrup, Odense og Fredericia.
- **Opsamlingsmøde i Odense** hvor projektkoordinatoren, den lokale projektleder og udvalgte medarbejdere gør status over udfordringer og dilemmaer ved teambaseret resonansarbejde i praksis.
- **Opsamlingsmøde i Fredericia** hvor projektkoordinatoren og den lokale projektleder gør status over arbejdet med resonans i formelle og uformelle grupper i organisationen.
- **Planlægning af temadag i Odense** hvor projektkoordinatoren, den lokale projektleder og udvalgte medarbejdere tilrettelægger den kommende temadag.
- **Styregruppemøde i Fredericia** hvor projektgruppen gør status over projektforløbet sammen med ledelsen for tilbuddene i Fredericia.

- **Sparringsmøde i Høje Taastrup** hvor projektkoordinatoren mødes og udveksler erfaringer med udvalgte medarbejdere og den lokale projektleder.
- **Styregruppemøde i Høje Taastrup** hvor projektgruppen gør status over projektforløbet sammen med ledelsen for tilbuddene i Høje Taastrup.
- **Planlægning af kommende interviewrunde** med medarbejdere og ledelse i de deltagende tilbud.
- **Tværgående koordineringsmøde i Odense** hvor projektgruppen planlægger og koordinerer kommende aktiviteter.
- **Fotografering af borgere og medarbejdere** af fotograf Tine Harden.
- **Interviews med borgere og medarbejdere** af skribent Minna Grooss.
- **Sparringsmøde i Høje Taastrup** hvor projektkoordinatoren og den lokale projektleder gør status med medarbejdere fra de lokale resonans-interessegrupper.
- **Planlægning af videnspanelmøde** om formidlingsmuligheder fra eksterne conferenceplatforme med relevante organisationer og foreninger.
- **Styregruppemøde i Odense** hvor projektgruppen gør status over projektforløbet sammen med ledelsen for tilbuddene i Odense.
- **Tværgående videnspanelmøde i Middelfart** hvor projektgruppen og de lokale projektledere drøfter muligheder for at formidle resonansprojektets erfaringer med repræsentanter fra relevante eksterne organisationer. De medvirkende organisationer er: Psykiatrisk Informationscenter i Syddanmark, Landsforeningen LAP, Center for Relationsbehandling, Mestring og Miljøterapi, Dansk Selskab for Psykosocial Rehabilitering, foreningerne DE9 og NetOp.
- **Temadag om resonans og psykisk arbejdsmiljø** for medarbejdere i Høje Taastrup med psykolog Karsten Wagner og konsulent Gitten Hammerberg, der underviser i Jungs persontype-profiler til forståelse af kommunikationsproblemer i en personalegruppe.
- **Temadag om resonans og psykisk arbejdsmiljø** for medarbejdere i Odense med psykolog Karsten Wagner og konsulent Gitten Hammerberg, der underviser i Jungs persontype-profiler til forståelse af kommunikationsproblemer i en personalegruppe.
- **Formidlingsplansmøde i Odense** hvor projektgruppen og de lokale projektledere planlægger de kommende tre eksterne formidlingsarrangementer på kommunalt, regionalt og nationalt plan.
- **Fotografering af borgere og medarbejdere** af fotograf Tine Harden.
- **Interviews med borgere og medarbejdere** af skribent Minna Grooss.
- **Fokusgruppeinterviews** med medarbejdere og lokale projektledere fra Høje Taastrup, Odense og Fredericia.
- **Faglig temadag i Vejle om Resonans og Improvisation** for deltagere i et arrangement under Dansk Selskab for Psykosocial Rehabilitering.

FASE 8: Juli 2013 – december 2013: Formidling og indhente data til evaluering

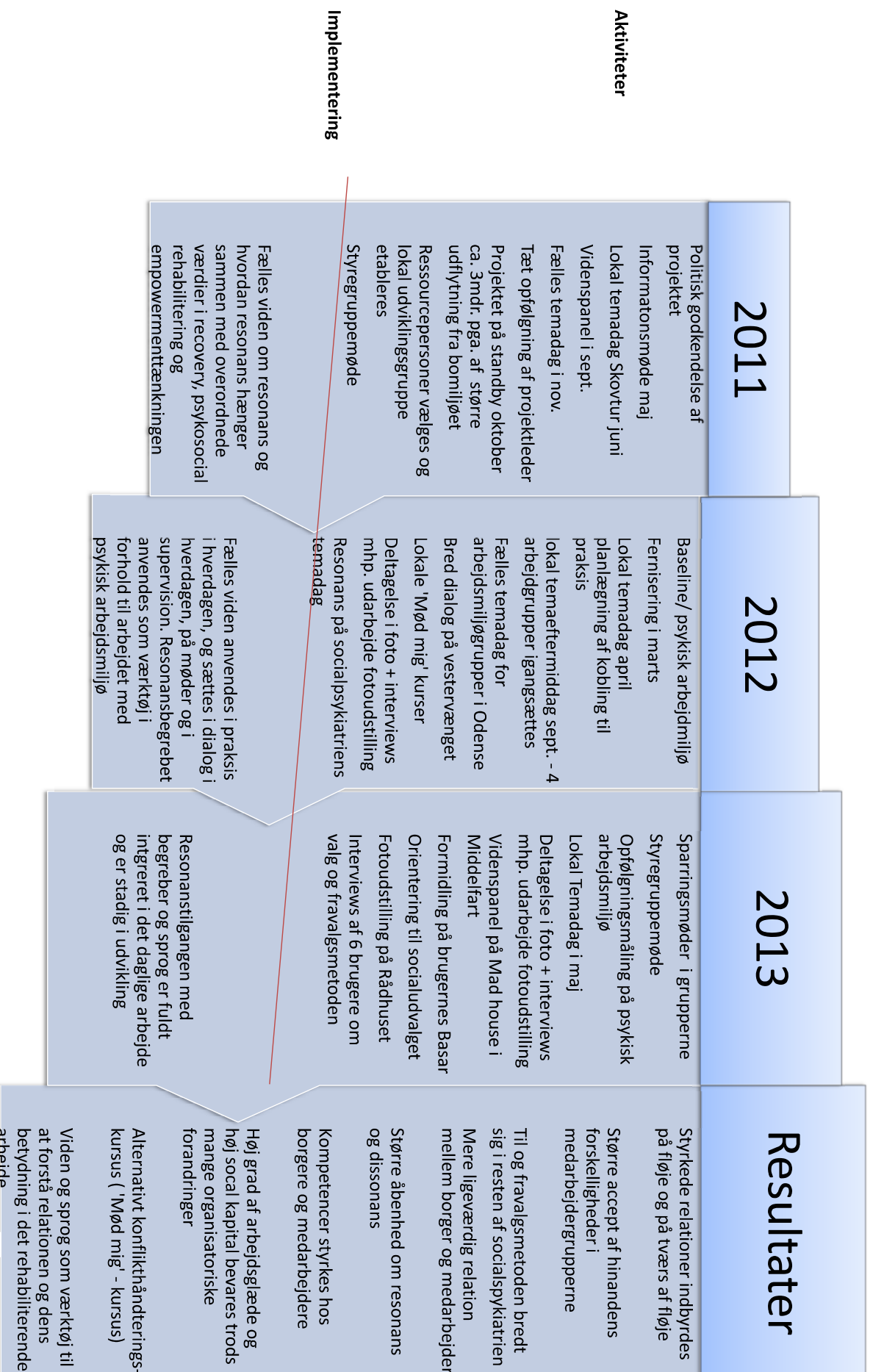
- **Fokusgruppeinterview** med ledere af tilbuddene i Høje Taastrup, Odense og Fredericia og de tre lokale projektledere.
- **Formidling på Brugernes BaZar i Odense** på fælles stand sammen med *En Af Os* antistigmakampagnen og *LAP* (Landsforeningen Af nuværende og tidligere Psykiatribrugere) med billedudstilling og debat i teltet.
- **Fotografering af borgere og medarbejdere** af fotograf Tine Harden.
- **Interviews med borgere og medarbejdere** af skribent Minna Grooss.
- **Formidling på Mestringskonferencen i Vildbjerg** med workshop for medarbejdere i Region Midt fra kommunale rehabiliteringstilbud og regionens behandlingstilbud.
- **Produktion af film om billeder og interviews** af fotograf Tine Harden, skribent Minna Grooss og filmfotograf/tilrettelægger Frederik Riis.
- **Formidling på Dansk Selskab for Psykosocial Rehabiliterings årsmøde i Vejle** med film, billedudstilling og dialog, som projektgruppen, borgere og medarbejdere fra Høje Taastrup, Odense og Fredericia afvikler i fællesskab.

FASE 9: Januar 2014 – april 2014: Evaluering og udrulning til otte nye kommuner

I denne fase blev der afholdt 10 temamøder – alle med overskriften ”Livgivende relationer – om resonans mellem mennesker”. Her ses en oversigt over sted og antal deltagere for temamøderne.

- Egedal d. 5 marts, dag 1 på bofællesskabet Bakkehuset, ca. 22 medarbejdere
- Slagelse d. 6 marts, dag 1 på Gerlev Idrætshøjskole, ca. 25 medarbejdere
- Svendborg d. 21 marts, dag 1 i Borgerforeningens Kulturhus, ca. 40 medarbejdere og 70 borgere
- Region Hovedstaden d. 24 marts, dag 1 på bostedet Orion i Hillerød, ca. 10 medarbejdere og 6 borgere
- Vejle d. 31 marts, dag 1 på bostedet Sukkertoppen, ca. 15 medarbejdere og 8 borgere
- Egedal d. 9. april, dag 2 på bofællesskabet Bakkehuset, ca. 18 medarbejdere
- Slagelse d. 10. april, dag 2 på Gerlev Idrætshøjskole, ca. 21 medarbejdere
- Region Hovedstaden d. 25. april, dag 2 på bostedet Orion i Hillerød, ca. 8 medarbejdere og 6 borgere
- Svendborg d. 28. april, dag 2 i Borgerforeningens Kulturhus, ca. 25 medarbejdere og 35 borgere
- Vejle d. 29. april, dag 2 på bostedet Sukkertoppen, ca. 15 medarbejdere og 5 borgere

Aktivitetens - og implementeringsoversigt 2011 - 2013. Projekt livgivende relationer i Høje - Taastrup Kommune
(formidlingsdelen i 2014 er ikke medtaget)



Implementering

NB. Skemaet ovenfor er baseret på projektdeltagerenes, arbejdsmiljørepræsentants, projektlederes og ledelsens oplevelse og vurdering af projektets forløb og resultater

