



Trygge leve- og arbejdsmiljøer

– en guide til implementering af nye tiltag i sociale tilbud


Voldsomudtryksform.dk

Indhold

4	Indledning
7	Fase 1: Undersøg og identificér udfordringerne
10	Fase 2: Definér og afgræns problemet
14	Fase 3: Udvikl idéer, planlæg og afprøv
19	Fase 4: Implementér og evaluér tiltaget

Trykke leve- og arbejdsmiljøer – en guide til implementering af nye tiltag i sociale tilbud

Vold som udtryksform, 2024.

Tekst: Lisa Marie Bak, Christian Tauby-Theill og Amalie Kortzau Bahnson.

Redaktion: Karin Thougård Pedersen og Lisa Marie Bak.

Grafisk tilrettelæggelse: [Christian Schmidt](#).

Foto: [Bax Lindhardt](#) forside, s. 6, 12, 21. Tuestenhuse privatfoto s. 9, 23. Pexels s. 18.

Tryk: Nofo Print. Oplag: 1000.

ISBN print: 978-87-92182-63-0.

ISBN digital: 978-87-92182-64-7.

Vold som Udtryksform
SUS – Socialt Udviklingscenter
Nørre Farimagsgade 13
1364 København K.

voldsomudtryksform.dk
sus.dk

Forord

At forebygge voldsomme episoder og skabe trygge arbejds- og levemiljøer i sociale tilbud er en proces, man aldrig bliver færdig med.

Vores erfaring er, at det er hjælpsomt at skabe en struktur og en systematik for processen. Struktur, fordi det er godt at have nogle faste holdepunkter i processen. Og systematik, fordi det er godt systematisk at følge op på det, vi foretager os, for at se om det virker og giver mening for dem, det skal hjælpe.

Denne guide er derfor designet til at støtte sociale tilbud og andre arbejdspladser på velfærdsområdet i at implementere voldsforebyggende og trivselsfremmende tiltag gennem en praktisk og systematisk tilgang.

Guiden bygger på erfaringer fra arbejdspladslaboratorier på socialpsykiatriske botilbud gennemført af Vold som Udtryksform i perioden

2023-2024. Her deltog ledere, medarbejdere og borgere i eksperimenterende læringsrum for at udvikle og afprøve løsninger på hverdagsudfordringer – med et særligt fokus på involvering som greb.

Med denne guide ønsker vi at inspirere og vejlede flere arbejdspladser på velfærdsområdet til at implementere nye tiltag i praksis. Guiden er struktureret, så den støtter hele processen – fra indledende undersøgelser og involvering til idéudvikling, planlægning, afprøvning og evaluering af tiltagene. På den måde tilbyder guiden en praktisk og tilgængelig model for, hvordan sociale tilbud kan forebygge det voldsomme og skabe trygge rammer for både borgere¹ og medarbejdere.

Vold som Udtryksform, 2024

Vold som Udtryksform har siden 1992 støttet arbejdspladser på velfærdsområdet i at forebygge voldsomme episoder og skabe trivsel og tryghed for borgere og medarbejdere. Indsatsen bygger på en demokratisk og praksisnær tilgang, hvor løsninger udvikles sammen med dem, indsatsen berører. Dermed sikres, at løsningerne er meningsfulde og forankrede i den virkelige verden. Vold som Udtryksform er et landsdækkende program under SUS – Socialt Udviklingscenter.

1) Vi bruger betegnelsen borgere for personer, som modtager støtte. Det kan være beboere på botilbud, brugere af bostøtte, rusmiddelcentre mv.

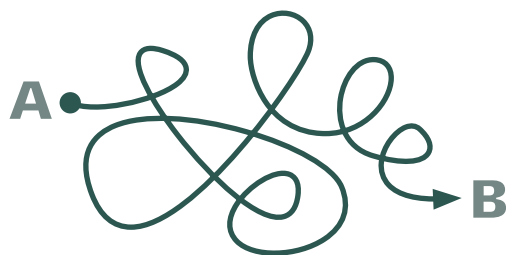
Indledning

Denne guide er designet til at hjælpe arbejdspladser med at implementere voldsforebyggende og trivselsfremmende tiltag gennem en systematisk tilgang.

Nye tiltag forstås som initiativer eller aktiviteter, der har til formål at fremme trivsel, indflydelse og kvalitet for borgere, der modtager støtte, og i forhold til arbejdsmiljøet for medarbejdere, der leverer støtten. Tiltagene kan tage mange former og omfatter typisk initiativer, der involverer både medarbejdere og borgere i udviklingen af deres fælles leve- og arbejdsmiljø.

Processen trin for trin

Udviklingsprocesser, især når det handler om komplekse emner som voldsforebyggelse og trivsel, er sjældent lineære. De problemstillinger, man møder i praksis, kan være uklare eller overlappe hinanden, og løsningerne kan være endnu mere udefinerede. Det kan derfor være vanskeligt at navigere fra A til B.



Måske opleves det heller ikke, som om der er et råderum til at forpligte sig på at finde ud af, hvordan man som arbejdsplads skal gribe problemstillingerne an. Løsningerne opstår sjældent hurtigt, og processen indebærer mange omveje, justeringer og nye erkendelser undervejs, som netop kræver både økonomisk og tidsmæssigt råderum.

I hæftet er der eksempler på tiltag udviklet af socialpsykiatriske botilbud i Vold som Udtrykforms arbejdspladslaboratorier. Alle tiltag har borgerinvolvering som omdrejningspunkt, da det var et gennemgående tema i laboratorierne. Eksemplerne omhandler:

- **Involvering af borgere i den fysiske indretning:** På botilbuddet Tuestenhuse har en ny forståelse for, hvordan rummenes udformning påvirker trivsel og konfliktniveau, ændret medarbejdernes tilgang til indretning og skabt et mere indbydende miljø.
- **Involvering af borgere i dokumentationspraksis og udvalg:** Botilbuddene Tuestenhuse og Tjørnehøj har aktivt involveret borgere i beslutninger om deres eget liv og fælles anliggender gennem borgerrettet dokumentation samt bo- og arbejdsmiljøudvalg.
- **Involvering af borgere gennem Det åbne supervisorsrum:** Botilbuddet SPIR har implementeret Det åbne supervisorsrum for at understøtte samarbejdet mellem medarbejdere og borgere ved at skabe et fælles refleksionsrum.

En stor tak til botilbuddene for at dele ud af deres erfaringer og læringer i forbindelse med at implementere nye tiltag.

Nedsæt et implementeringsteam

En bæredygtig løsning er kompleks og kræver tid og eksperimentering. Derfor er det en god idé at nedsætte et implementeringsteam til at sikre fremdrift og håndtere uforudsigeligheder.

Implementeringsteamet består af nøglepersoner, der har ansvar og indflydelse på arbejdet. Typisk vil teamet inkludere ledere, nøglemedarbejdere, arbejdsmiljørepræsentanter (AMR) og i nogle tilfælde også borgere, som kan bidrage med vigtige perspektiver fra deres hverdag.

Implementeringsteamets opgave er at understøtte, at processen forløber systematisk og at sikre, at de rigtige løsninger findes og afprøves. Et dedikeret team kan skabe det nødvendige fokus og bidrage til, at de identificerede problemer bliver undersøgt grundigt, før der arbejdes med løsninger. Det mindsker risikoen for, at udviklingsarbejdet bliver præget af hastige, uprøvede løsninger, som måske ikke passer til den specifikke problemstilling.

For at teamet kan lykkes, er det vigtigt at afsætte tid og ressourcer til, at de kan forpligte sig til processen. Sammen med ledelsen skal teamet identificere de væsentligste problemer og definere, hvad der skal arbejdes med. Og teamet skal etablere klare mål og rammer for arbejdet, så der er en fælles forståelse af, hvorfor udviklingsprocessen igangsættes, og hvilke fokusområder der skal prioriteres.

Følg faserne i udviklingsprocessen

Når implementeringsteamet er nedsat, skal teamet følge fire faser, der systematisk leder arbejdspladsen igennem en udviklingsproces. Denne guide er struktureret omkring faserne, som hver især bidrager til at komme fra A til B. Ved at følge disse faser kan implementeringsteamet navigere gennem udviklingsprocessen og sikre, at I får skabt løsninger, der fremmer både tryk og trivsel for medarbejdere og borgere i jeres organisation. De fire faser beskrives nærmere i det følgende.

Fase 1: Undersøg og identificér

I denne fase involveres både medarbejdere og borgere for at identificere de udfordringer, der præger arbejds- og levemiljøet. Her handler det om at forstå, hvad der bidrager til mistrivsel og konflikter.

Fase 2: Definér og afgræns

Når udfordringerne er kortlagt, er næste step at afgrænse dem til specifikke fokusområder. Det sikrer, at udviklingsarbejdet bliver målrettet og præcist i forhold til de konkrete behov på arbejdspladsen.

Fase 3: Udvikl idéer, planlæg og afprøv

Her udvikles idéer til løsninger på de afgrænsede problemstillinger. Der eksperimenteres med forskellige tiltag, som afprøves i mindre skala for at vurdere, hvordan de fungerer i praksis, inden de bliver implementeret bredt i stor skala.

Fase 4: Implementér og evaluér

I sidste fase implementeres den valgte løsning i det daglige arbejde. Her følger man op på resultaterne og justerer indsatsen, så den passer til de konkrete behov og skaber vedvarende forandringer.



Undersøg og identificér udfordringerne

Fase 1

Den første fase handler om at involvere forskellige stemmer for at identificere og forstå de praksisnære udfordringer i dybden.

I stedet for at springe direkte til løsninger indsamles viden fra borgere, medarbejdere, ledere og/eller eksperter. Det giver et mere præcist og nuanceret billede af både, hvilke udfordringer der findes i hverdagen, og hvad der ligger bag dem. Denne forståelse er afgørende for at kunne udvikle nye tiltag, der er relevante og målrettede de faktiske behov og udfordringer.

Vær undersøgende ved at involvere forskellige stemmer

Involvering af forskellige stemmer er centralt for at skabe et alsidigt vidensgrundlag og sikre, at nye tiltag bygger på en fælles forståelse fremfor et enkelt perspektiv. Ved at involvere ledelse, medarbejdere, borgere og andre relevante eksperter sættes en kollektiv proces i gang, der blandt andet giver dem, som de nye tiltag skal rettes mod, mulighed for at få indflydelse under processen.

Involvering kan dog være krævende, da processen skal tilpasses de forskellige perspektiver og behov – og fordi den ofte åbner for nye og anderledes indsigter, der kan udfordre eksisterende praksisser. For eksempel kan medarbejdere og ledelse have forskellig motivation for at involvere borgere og hinanden, og det kan spille en rolle i beslutninger om, hvordan og i hvilket omfang involveringen skal finde sted. Derfor kan det være gavnligt at afklare formålet med involveringen, før processen starter, især hos dem (fx

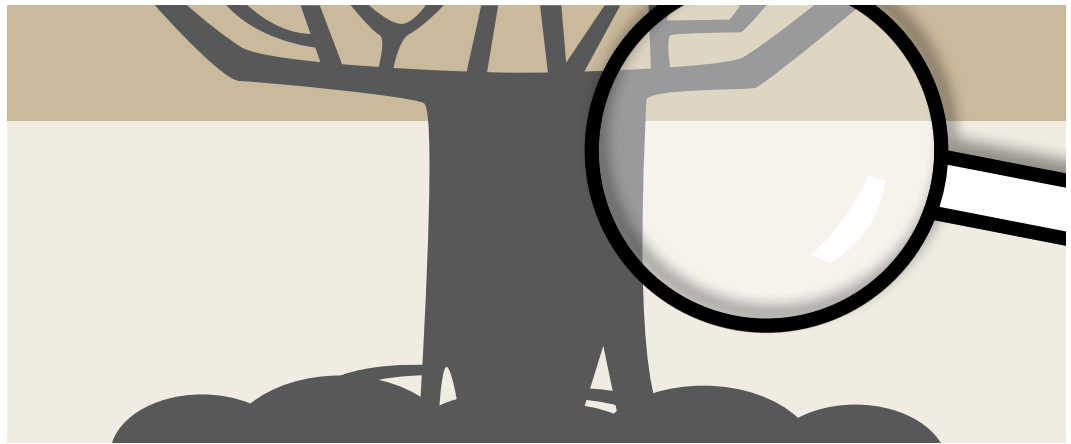
implementeringsteamet), der har mandat til at afgøre, hvordan den viden, der skabes, skal bruges.

Selvom involvering af 'dem, det handler om' kan opleves besværligt, så har vi erfaret, at det er kernen i at sikre bedre kvalitet af de tiltag, man skal udvikle og implementere.

Spørgsmål om borgerinvolvering til refleksion i implementeringsteamet

- Hvor langt kan og vil I gå for at involvere andre stemmer end jeres egne?
- Er der bred enighed i implementeringsteamet om vigtigheden af at involvere borgere, andre medarbejdere, ledelse og evt. eksperter? Er nogle perspektiver prioriteret højere end andre?
- Hvordan kan I sikre, at dem, I involverer, får reelle muligheder for at deltage og tage ejerskab?
- Hvordan kan I involvere borgere i sårbare positioner på en nænsom og ordentlig måde, så de føler sig trygge i processen?

For yderligere inspiration til, hvordan I kan involvere borgere, der gør brug af sociale tilbud, anbefaler vi at læse SUS' publikation [Unge som erfaringseksperter: Inspiration til involvering og samskabelse](#).



Identificér de bagvedliggende årsager med Årsagstræet

Når implementeringsteamet har afklaret, hvordan og i hvilket omfang I vil praktisere involvering, er næste skridt at dykke dybere ned i de bagvedliggende årsager til både de udfordrende og de positive episoder, I kan møde i hverdagen i jeres tilbud. Ved at forstå og afdække disse årsager er I med til at skabe fundamentet for at identificere mere præcise tiltag, som kan understøtte et godt leve- og arbejdsmiljø for både borgere og medarbejdere.

Her kan Årsagstræet være en brugbar metode til at skabe en dybdegående forståelse af udfordringer og trivsel. Årsagstræet giver jer en struktureret metode til at undersøge og kortlægge de faktorer, der påvirker både konflikter og positive episoder.

Ved at forstå de underliggende årsager til både konflikter og trivsel får I ikke bare en diagnose på udfordringerne – men også en tydelig retning for, hvilke former for tiltag der potentielt kan støtte og udvikle et tryggere arbejds- og levemiljø hos jer.

Metoden består af to dele; et 'vintertræ', der hjælper jer med at afdække baggrunden for de konflikter og voldsomme episoder, som kan opstå, og et 'blomstrende træ', der giver indblik i, hvad der skaber trivsel og tryghed.

Sådan kan I bruge Årsagstræet

1. Tag udgangspunkt i en konkret situation – Enten en udfordrende episode eller en positiv oplevelse. Ved at dykke ned i en specifik hændelse kan I holde fokus på de faktorer, der har betydning i praksis.

2. Undersøg de umiddelbare årsager – Hvad udløste situationen? Her kan I se på konkrete faktorer, som fx fysiske omgivelser, medarbejdernes handlinger eller bestemte omstændigheder, der direkte påvirkede hændelsen.

3. Gå dybere til de bagvedliggende årsager – Hvad ligger længere tilbage og kan forklare, hvorfor situationen opstod? Her kan det være nyttigt at se på strukturelle faktorer, arbejdsrammer eller personlige faktorer, som fx træthed, stress eller tidligere oplevelser, der kan have indflydelse på adfærden.

Hent skabeloner til Årsagstræet på Vold som Udtryksforms hjemmeside voldsomudtryksform.dk/metoder/aarsagstrae/



Fase 2

Definér og afgræns problemet

Når I har en grundlæggende forståelse af de udfordringer, der findes, skal I begynde at indsnævre fokus. Det kan være fristende at forsøge at løse mange problemstillinger på én gang, men det er en fordel at definere få, afgrænsede 'projekter', som fokuserer på de mest kritiske områder.

Denne fase handler altså om at definere, hvilke udfordringer I konkret vil arbejde videre med, og afgrænse dem til noget håndterbart.

Definér og beskriv problemet præcist

For at afgrænse, hvilket problem eller 'projekt' I ønsker at arbejde videre med, kan I gennemgå de indsigter, I har indsamlet i første fase.

I kan definere og afgrænse problemet internt i implementeringsteamet og/eller invitere andre med indenfor, som har viden og erfaringer med det problem, I arbejder med. Det vil både give jer flere perspektiver på problemet og en bedre forståelse af, hvad der præcist skal arbejdes med, og hvordan problemet dermed skal afgrænses. I kan tage udgangspunkt i de indsigter, I har opnået i første fase, og bruge Årsagstræet til at skelne mellem de faktorer, der skal tages fat på, fordi I vurderer, at de er roden til jeres udfordringer, og de mere perifere udfordringer.

Når man definerer et problem, er det afgørende at beskrive præcist, hvad problemet består af. Det kan fx indebære:

- **At identificere kernen i problemet og de bagvedliggende årsager:**

Hvad er det, der virkelig driver udfordringen? Brug fx Årsagstræet til at dykke ned i de dybere lag og få indblik i både de umiddelbare og de mere langsigtede årsager til problemet.

- **At formulere problemet klart og tydeligt:**

Definér problemet i et par korte, præcise sætninger. Det hjælper med at sikre, at alle i teamet har den samme forståelse af, hvad der skal arbejdes med.

- **At beskrive, hvordan problemet påvirker leve- og arbejdsmiljøet:**

Hvordan påvirker de identificerede problemer hverdagen for både borgere og medarbejdere? Er det forbundet med trusler, stress eller trivsel?

Praksis eksempel

At involvere borgere i den fysiske indretning

På botilbuddet Tuestenhuse var der dagligt et højt trussels- og konfliktniveau. En analyse, der involverede både borgere og medarbejdere, gjorde det hurtigt tydeligt, at de fysiske rammer og indretningen havde en direkte indflydelse på det høje niveau af konflikter og trusler.

Tre specifikke områder – køkkenet, kontoret og medicinrummet – blev identificeret som centrale konfliktzoner. Alle var medarbejderstyrede rum, hvor borgerne hverken havde medindflydelse eller fri adgang.

Borgerne oplevede de lukkede døre som et symbol på magt og kontrol, og den begrænsede adgang til basale faciliteter som mad i køkkenet skabte frustration og yderligere konflikter. Medicinrummet stod også frem som et 'hotspot' for konflikter. Her var det tydeligt, at det var et medarbejderkontrolleret område, hvor der ikke kunne arbejdes med åbne døre på grund af sikkerhed. Ventetiden på medicin skabte frustration og konflikter i fællesarealerne.

Ved at definere og afgrænse problemet – at de fysiske rammer og indretning er afgørende for at forebygge vold og konflikter – kunne Tuestenhuse finde en løsning, der forbedrede leve- og arbejdsmiljøet for borgere og medarbejdere.

I dag er køkkenet åbnet op, så borgerne altid har adgang til frugt og snacks. Derudover er dørene til kontorerne åbnet, så medarbejderne er mere tilgængelige for borgerne. For medicinrummet er der arbejdet med at nedbringe udleveringstiden for medicin, så borgerne skal vente kortere tid i fællesarealerne. Samtidig er der et øget fokus på at understøtte borgernes selvadministration: Flere borgere opbevarer nu medicin i deres egne lejligheder, og flere deltager aktivt i at dispensere og administrere medicin. Dette har givet borgerne bedre kendskab til og indsigt i medicinens virkninger og bivirkninger.

- Køkkenet var et af de største konfliktområder, hvor vold og trusler konstant var til stede. Også døren til kontoret var ofte kilde til konflikter. Borgerne ventede på, at medarbejderne skulle blive disponible, mens medarbejderne følte, at borgerne bare kunne banke på, så ville de komme.



SPSR's Kædetegning
Der er mulighed for at medarbejder
spise og drikke, på et bord af
valgt og størrelsestil til."

- Man skal altid have en oplevelse af, at borgerne sidder ved siden af en, når man dokumenterer; at man kan kigge borgerne i øjnene med det, man skriver, og måden, man skriver det på.

Praksiseksempel

At involvere borgerne i dokumentation

Botilbuddet Tuestenhuse har indført borgerrettet dokumentation som et nyt tiltag til at fremme borgerinvolvering. Målet er, at medarbejderne i stigende grad udfylder og dokumenterer hændelser i samarbejde med borgerne. Denne praksis skal give borgerne indsigt i, hvad der bliver noteret om dem, og medindflydelse på, hvordan det bliver formuleret, så det fremstår klart og forståeligt.

Tiltaget er en del af en proces, der er sat i gang som svar på borgernes ønsker om større gennemsigtighed og forudsigelighed. Mange borgere har stillet spørgsmål som: Hvad skriver I om mig? Stemmer det overens med min egen oplevelse? Hvad bruger I dokumentationen til? Når medarbejderne dokumenterer uden at involvere borgerne, kan det skabe utryghed og i nogle tilfælde føre til konflikter. Med borgerrettet dokumentation arbejder Tuestenhuse målrettet på at imødekomme borgernes behov for tryghed og transparens.

Status og læringer indtil nu

Processen med at øge borgernes deltagelse i den daglige dokumentation er godt i gang, men implementeringen er endnu ikke fuldt udbredt. En af de største udfordringer har været at bryde med den tidligere praksis, hvor dokumentation ofte blev udskudt til senere på dagen og typisk

føregik, når medarbejderne sad alene på kontoret. Et vigtigt skridt fremad har været at flytte nogle computere fra kontorerne ud i fællesarealerne og borgernes lejligheder. Dette har skabt bedre rammer for, at borgerne i stigende grad kan deltage aktivt i dokumentationen. Selvom ikke alle borgere endnu deltager regelmæssigt, ses der en positiv udvikling mod større borgerinvolvering.

Arbejdet med borgerrettet dokumentation har også givet værdifuld læring. For det første har det vist sig afgørende, at dokumentationen sker i øjeblikket og i samarbejde med borgerne. Dette kræver en bevidst indsats fra medarbejderne for at undgå at falde tilbage i gamle vaner. Derfor er det et kontinuerligt fokusområde at opbygge en kultur, hvor medarbejderne støtter hinanden i at huske at involvere borgerne aktivt i dokumentationen gennem dagen. For det andet har processen tydeliggjort, at borgerrettet dokumentation skal tage højde for borgernes individuelle ønsker og grænser. Ikke alle borgere ønsker at deltage hver gang, og nogle kan have behov for at sige nej i visse situationer. Det er vigtigt, at medarbejderne respekterer dette, samtidig med at dokumentationen udføres med omtanke og respekt, så borgerne føler sig trygge ved, hvad der noteres.

Indtil videre er initiativet blevet positivt modtaget, og stadig flere borgere ønsker selv at være med til at dokumentere.

Fase 3

Udvikl idéer, planlæg og afprøv

Når udfordringen er blevet undersøgt, afgrænset og defineret, er det tid til at udvide perspektivet og udforske forskellige idéer og tilgange, der kan være med til at løse udfordringen. Dette er en fase, hvor kreativitet og eksperimentering spiller en central rolle, og hvor man kan undersøge flere mulige løsninger, før man beslutter sig for, hvilken vej man vil gå.

Gå fra idé til handling

Når I udvikler idéer, handler det ikke om at finde én løsning med det samme, men om at udforme forskellige muligheder, der kan afprøves i den videre proces.

En idé er en tanke

En idé er en tanke om, hvordan man kan løse et problem. En idé kan antage mange former, fx kan en idé være:

- **Abstrakt:** Vi har en fornemmelse af, hvad idéen handler om, men vi har brug for yderligere konkretisering, før vi ved, hvad det er, vi skal afprøve.
- **Konkret:** Vi ved, hvad idéen går ud på, vi har måske læst eller hørt om den, men vi har ikke ført den ud i livet endnu.
- **Enkel:** Idéen vil skabe en lille ændring/forbedring i det, vi gør.
- **Vild:** Idéen vil have vidtrækkende konsekvenser for det, vi gør, og kan potentielt skabe stor værdi.

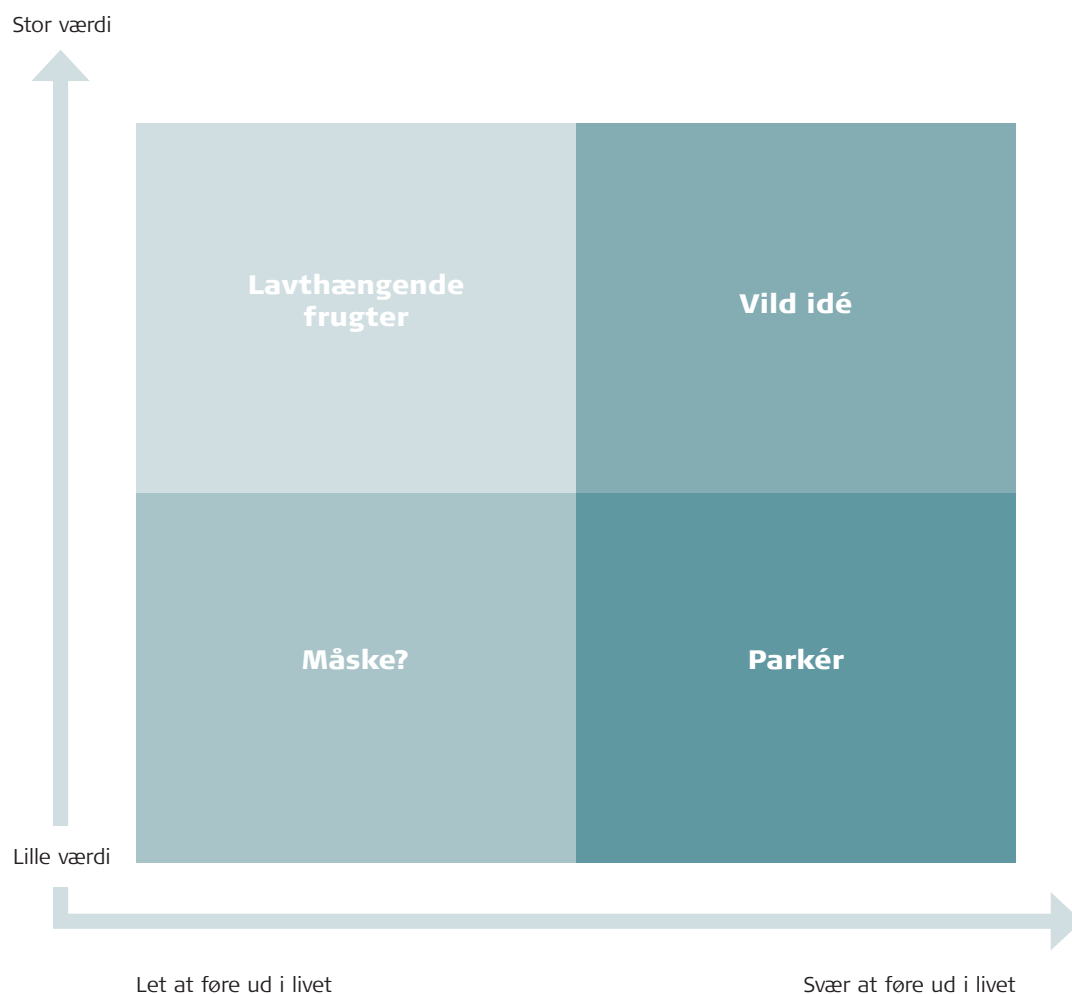
For at omsætte idéer til handling skal I vælge og prioritere de idéer, I ønsker at arbejde videre med og afprøve. Til dette kan I anvende den matrix, der beskrives nedenfor.

Matrix: Vilde idéer eller lavthængende frugter?

Matrixen kan fx anvendes på et møde i implementeringsteamet, gerne med involvering af borgere og ledere, som har mandat til at beslutte og bakke op om de idéer, I vælger at afprøve. Det er desuden godt at vælge en facilitator, evt. fra implementeringsteamet, til at facilitere processen med at vælge idéer ud fra matrixen.

I matrixen placerer I idéen i forhold til, om den vil skabe stor/lille værd, og hvor svær/let den er at føre ud i livet. Begynd med at skrive eller hænge alle jeres idéer op på en tavle.

Alle skal være med på, hvad idéerne grundlæggende handler om, før I kan gå i gang med at placere idéerne i matrixen. I kan her bruge 'mormor-testen', som går ud på, at jeres mormor skal kunne forstå, hvad idéen handler om, før I selv er helt klar på, hvad I mener, den handler om.



Lavthængende frugter

Hvis I vurderer, at idéen vil skabe stor værdi og er let at føre ud i livet, dvs. ikke kræver mange ressourcer (fx medarbejdertimer eller økonomi) eller større ændringer af den nuværende praksis, så er der tale om en lavthængende frugt, som I bør afprøve.

Måske?

Hvis I vurderer, at idéen ikke vil skabe den store værdi, men er let at føre ud i livet, kan I overveje at gøre det.

Vild idé

Hvis idéen vil skabe stor værdi, men er svær at føre ud i livet, kan der være tale om en vild idé, som, hvis den indføres, vil skabe radikale forbedringer i den måde, I arbejder på. Denne idé bør I overveje, hvis I har overskuddet til det.

Parkér

Hvis idéen er svær at føre ud i livet og ikke skaber større værdi, så bør I parkere den og bruge energien og ressourcerne på de andre idéer.

Vi anbefaler, at I vælger en (eller flere) idéer fra flere felter i matrixen, på nær feltet 'Parkér', så I udvider jeres muligheder for at skabe varige forbedringer. Det er dog altid godt at vælge 1-2 lavthængende frugter, så I oplever, at der relativt hurtigt sker noget, som bidrager positivt til jeres praksis. Det giver engagement og mod på at afprøve flere, måske endda vilde idéer.

Afprøv idéen gennem prøvehandlinger

Prøvehandlinger² er en virksom og hurtig måde at blive klogere på. Vi kan tænke os til meget, men det er først, når vi får konkrete erfaringer, at vi for alvor kan vide, hvad der skal til for at skabe varige og virksomme forbedringer i praksis.

Derudover anerkender en tilgang baseret på prøvehandlinger, at der allerede findes masser af viden om, hvad der virker, på mange områder. Men selvom en løsning har været til gavn i én kontekst, betyder det ikke nødvendigvis, at den kan overføres direkte til en ny kontekst. Hver arbejdsplads har sine egne unikke behov og forhold, hvilket gør det nødvendigt at afprøve og tilpasse løsninger lokalt. Det kan I gøre med små prøvehandlinger fremfor at udvikle og implementere større tiltag, inden I ved, om de egentlig virker og/eller passer til jeres kontekst.

I kan opdele arbejdet med prøvehandlinger i fire trin:

- **Planlæg:** I skal forberede prøvehandlingen ved at tydeliggøre dens formål, så det står klart for alle, hvad prøvehandlingen skal bidrage med. Samtidig skaber I en plan for, hvem der gør hvad og hvornår. Overvej også, hvilke medarbejdere og eventuelt borgere der kan spille en rolle i afprøvningen, så I sikrer en involverende proces.

- **Afprøv:** Afprøv idéen i praksis i jeres konkrete omgivelser, så medarbejdere og borgere oplever prøvehandlingen i hverdagen. Målet er at se, hvordan idéen fungerer i praksis, og hvilke små justeringer der måske er brug for undervejs.
- **Reflektér:** Saml op på jeres erfaringer i implementeringsteamet og drøft, om prøvehandlingen virkede efter hensigten. Stil spørgsmål som: Er vi på rette vej? Opnåede vi det, vi gerne ville?
- **Justér:** Baseret på det ovenstående kan I nu justere prøvehandlingen, så den kan tilpasses endnu bedre til jeres behov. Det kan betyde små tilpasninger hist og her eller, hvis virkningerne er indtruffet, en gradvis udvidelse, så flere medarbejdere og borgere kan involveres i arbejdet.

Når I har justeret prøvehandlingen, er I klar til en ny runde planlægning, afprøvning og refleksion – så I hele tiden udvikler jer i takt med erfaringerne.

²⁾ En prøvehandling er en midlertidig afprøvning af en idé, hvor man undersøger dens anvendelighed og praksisværdi. Først efter at idéen er testet i praksis, afgøres det, om den skal videreudvikles eller implementeres i større skala.

Praksiseksempel

At involvere borgere via et bo- og arbejdsmiljøudvalg

På **botilbuddet Tjørnehøj** har de, som på mange andre steder, mærket behovet for øget borgerinvolvering. Samtidig ønsker de at styrke 'det dobbelte perspektiv', hvor borgere og medarbejdere i fællesskab kan komme med input til, hvordan stedet både kan blive et godt sted at bo og arbejde.

Der holdes allerede husmøder på månedlig basis for både medarbejdere og beboere, men medarbejderne oplever, at borgerne har svært ved at deltage. Derfor har medarbejderne, i samarbejde med en borger, oprettet et bo- og arbejdsmiljøudvalg for alle borgerne i både voksen- og ungeenheden, og med færre faste medarbejdere. Idéen er at skabe et trygt forum, hvor borgerne frit kan dele deres tanker og ønsker om hverdagen, og hvad der kunne være med til at forbedre levestandarden for borgerne på Tjørnehøj.

Bo- og arbejdsmiljøudvalgets møder er for alle. De ligger i forlængelse af andre samlings-tidspunkter, fx før aftensmaden, og holdes hver tredje måned på skift i voksen- og ungeenheden. Målet er at skabe et mindre opdelt hus og dermed et fællesskab på tværs af enhederne. Borgernes engagement i at skabe fællesskab på tværs har indtil nu været begrænset, men medarbejderne arbejder videre med at forbedre rammerne for møderne, så flere borgere vil deltage. De overvejer fx at holde møderne hver for sig i enhederne. Der har indtil videre været holdt to møder i bo- og arbejdsmiljøudvalget, og der er positive tilbagemeldinger fra dem, der har deltaget.

På møderne har der været god debat om, hvad

borgerne har brug for i hverdagen. Det understøtter behovet for fortsat at holde møderne, evt. med ændrede rammer. Bo- og arbejdsmiljøudvalget er stadig i proces og forandring – fx er der snak om at inddrage en fysioterapeut, som har en god relation til mange af borgerne, og som måske kan bringe emner op fra nogle af de borgere, der ikke selv kan overskue at deltage i møderne.

■ Til arbejdsplads-laboratoriet fandt vi frem til, at et bo- og arbejdsmiljøudvalg måske kunne være en mulighed for, at beboerne får en eller anden form for større indflydelse, end de har lige nu, og har haft indtil nu.



Implementér og evaluér tiltaget

I den sidste fase vælger I den eller de idé(er), I ønsker at implementere, og finder måder, hvorpå de(n) bedst kan indføres i og tilpasses jeres nuværende rammer og behov. Det er her, den faktiske handling og potentielle forandring finder sted, og hvor prøvehandling kan blive til konkret praksis og skaleres.

Lav en implementeringsplan

For at sikre en smidig overgang til en ny praksis og for at understøtte, at de nye tiltag føres ud i livet, anbefaler vi, at I udarbejder en implementeringsplan³, der bør omfatte følgende:

Indsats: Beskriv indsatsen

Formål: Hvad er formålet med indsatsen?

Aktiviteter: Hvilke konkrete aktivitet(er) skal der til for at opnå indsatsen?

Ansvarlige: Hvem er ansvarlige for opgaven med aktiviteten?

Tidspunkt: Hvornår skal aktiviteten udføres?

Barrierer: Hvilke forhindringer kan opstå i forbindelse med udførelse af aktiviteten? Hvilke løsninger kan forebygges, afbøde eller fjerne forhindring?

Opfølgning: Hvordan følges op på aktiviteten?

Succeskriterier: Hvordan ved vi, at aktiviteten er indfriet?

En god implementeringsplan fungerer som et fælles grundlag, hvor alle involverede kan se deres rolle og indsats. Dette gør det muligt for alle at forstå, hvad der skal ændres, og hvad det kræver for at gøre idéen til virkelighed.

Evaluér tiltaget med Evalueringsvinduet

Det er vigtigt at følge op på implementeringen og evaluere, hvordan det går. Har I opnået de ønskede resultater? Er der behov for justeringer?

Implementeringsprocessen er kontinuerlig og kræver opmærksomhed og justering, efterhånden som erfaringerne opnås. Derfor er fokus heller ikke alene på at nå et snævert og klart mål, men også på at holde et kritisk blik undervejs samt at stille åbne, nysgerrige spørgsmål til proces såvel som mål.

Evalueringsvinduet (se næste side) kan være et godt værktøj som ramme for systematisk refleksion og læring i arbejdet med prøvehandling. Redskabet består af fire centrale spørgsmål: Hvad gik godt? Hvorfor gik det godt? Hvad kunne gå bedre? Hvad vil vi gøre anderledes næste gang?

Ved hjælp af vinduet kan I sammen vurdere, hvad der fungerer, og hvad der kan tilpasses, så den nye praksis bedre støtter jeres mål.

3) Punkter lavet med inspiration fra Social- og Boligstyrelsens skabelon for implementeringsplan.

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

Sådan kan I bruge Evalueringstvinduet

For at få mest ud af Evalueringstvinduet anbefaler vi at planlægge et læringsmøde med alle, der har været med i prøvehandlingen, inklusive borgere. Afsæt ca. 45 minutter til mødet. Det er vigtigt, at alle deltagere kender formålet med evalueringen, samt hvilke prøvehandlinger der er i fokus.

I starten af mødet udfylder alle deltagere deres eget evalueringstvindue med stikord, refleksioner eller mere udførlige kommentarer. Derefter gennemgår I sammen de fire punkter i evalueringstvinduet, i hver sin runde:

- **Runde 1:** Hvad gik godt?
- **Runde 2:** Hvorfor gik det godt?
- **Runde 3:** Hvad kunne gå bedre?
- **Runde 4:** Hvad vil vi gøre anderledes?

Hver deltager får mulighed for at dele sine overvejelser i runderne.

Når alle har bidraget, samler I op på de vigtigste pointer, og en tovholder kan notere konklusionerne på en tavle eller planche, så alle kan se resultaterne af drøftelserne. Dokumentationen – fx billeder eller noter fra tavlen – bruges derefter i jeres videre udviklingsarbejde.



Praksiseksempel

At tale *med* borgere fremfor *om* borgere – Det åbne supervisorsrum

I det udekørende døgnstøttetilbud SPIR opstod der et behov for en ny tilgang til dialog og samarbejde mellem borgere og medarbejdere. Borgernes perspektiv er centralt for et godt og frugtbart samarbejde, men samarbejdet kan til tider være udfordrende i praksis. SPIR ønskede at skabe en kultur, hvor medarbejderne i højere grad taler *med* borgerne fremfor *om* borgerne.

Fra udfordring til løsning

For at fremme et samarbejde med borgeren i centrum og recovery-orienteret rehabilitering blev Det åbne supervisorsrum⁴ implementeret som en ny pædagogisk tilgang. Traditionelt foregår supervision som et lukket forum, hvor fagfolk drøfter og evaluerer indsatsen og samarbejdet med borgerne. Det åbne supervisorsrum bryder med denne praksis ved at invitere borgerne til at deltage aktivt i supervisionen. De kan bidrage med deres perspektiver, dele behov og reflektere over dilemmaer i deres eget liv og i samspillet med medarbejderne. Den fælles dialogramme kan hjælpe med at identificere og forstå de bagvedliggende årsager til konflikter eller misforståelser.

Før tiltaget blev implementeret, blev det testet i mindre skala. Muligheden for at deltage i supervision blev kommunikeret ud til alle borgere, og det blev understreget, at deltagelse var frivillig, og at man kunne sige fra, hvis man ikke følte sig tryk – endda på dagen for supervisionen. Samtidig blev medarbejderne opfordret til at overveje tilgangen som en mulighed, når der opstod svære situationer i samarbejdet mellem borgere og medarbejdere.

I Det åbne supervisorsrum er der ligeledes mulighed for, i samarbejde med supervisor, at tilpasse rammen på en måde, der er meningsfuld for borgeren – i forhold til dennes livssituation eller udfordring.

Implementering og evaluering af Det åbne supervisorsrum

Efter afprøvningen blev tilgangen implementeret som et fast tilbud i SPIR, og det har skabt:

Forbedret kommunikation: Den åbne dialog i supervisorsrummet har ført til nye forståelser, samarbejdsformer og perspektiver til gavn for det konstruktive og dynamiske samarbejde mellem den enkelte borger og medarbejder.

Styrkede relationer: Tiltaget har skabt et rum for ærlighed og sårbarhed, hvilket har styrket relationerne og tilliden mellem medarbejdere og borgere.

På den lange bane støtter Det åbne supervisorsrum en pædagogik, som er tilrettelagt ud fra borgerens perspektiv og det, der er vigtigt for borgeren, i stedet for en pædagogik, der på forhånd er defineret af medarbejderen. Borgeren flyttes ind i kontrolrummet og kan tage styring over støtten.

Praksiseksemplet fra SPIR illustrerer udviklingsprocessen fra A til B, når man ønsker at implementere nye tiltag, der kan fremme leve- og arbejdsmiljøet for borgere og medarbejdere.



**Trygge leve- og
arbejds miljøer**

– en guide til implementering
af nye tiltag i sociale tilbud



Voldsomudtryksform.dk