

Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud for mennesker med udviklingshæmning

Midtvejsevaluering af implementering af metoden LA2u



*Forebyggelse af magtanvendelser på botilbud for mennesker med udviklingshæmning
– Midtvejsevaluering af implementering af metoden LA2u*

© VIVE og forfatterne, 2023

Version 1.1 (2024) – rettelser til figur 5.3 og tabel 6.1

e-ISBN: 978-87-7582-289-8

Forsidegrafik: VIVE

Projekt: 302043

Finansiering: Social- og Boligstyrelsen

VIVE

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11

1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.



VIVE støtter FN's verdensmål og angiver her, hvilket eller hvilke verdensmål der knytter sig til publikationen.



Forord

Nogle beboere og medarbejdere på botilbud for borgere med udviklingshæmning oplever udfordringer med voldsom adfærd og mistrivsel. Et væsentligt element i sådanne udfordringer er samspillet imellem borgerne, medarbejderne og den institution, der danner rammen om deres relation. Dermed er der også mulighed for at påvirke dette samspil og forbedre hverdagen for såvel borgere som medarbejdere.

Denne midtvejsevaluering omhandler afprøvning af en metode rettet imod at forbedre trivsel og reducere risikoen for magt-anvendelser. Det drejer sig om indsatsen "Low Arousal 2 – understøttet" (LA2u). Metoden afprøves over en 3-årig periode, fra 2022 til 2024. Afprøvningen sker i et samarbejde imellem Social- og Boligstyrelsen, konsulentfirmaet Sopra og otte botilbud (med i alt godt 100 beboere), beliggende i fem af landets kommuner. VIVE står for evalueringen af afprøvningsprojektet.

Midtvejsevalueringen er udarbejdet af seniorforsker og projektleder Anika Liversage med bistand fra studentermedhjælper Lea Julie Becker Iversen. VIVE vil gerne rette en stor tak til botilbuddene, deres medarbejdere og beboere, som har bidraget med værdifulde informationer og erfaringer. Evalueringsrapporten er kommenteret af to eksterne reviewere med indsigt på feltet. En følgegruppe har også diskuteret et udkast til rapporten. Vi takker såvel reviewere som følgegruppens medlemmer for gode og konstruktive kommentarer.

Evalueringen er bestilt og finansieret af Social- og Boligstyrelsen (SBST).

Kræn Blume

Forsknings- og analysechef for VIVE Social



Indholdsfortegnelse

DEL 1 Afrapportering	6
----------------------	---

Hovedresultater	7
-----------------	---

1	Indledning	12
1.1	Midtvejsevalueringens hovedspørgsmål og opbygning	13

2	Metoden LA2u på botilbud	17
2.1	En understøttet Low Arousal - tilgang til arbejdet	17
2.2	Implementering på de otte botilbud	20
2.3	De medvirkende botilbud og deres borgere	22

3	Implementering af LA2u	28
3.1	Det primære niveau – indefra-perspektivet og et fælles sprog	28
3.2	Det sekundære niveau – arbejdet med planer	36
3.3	Det tertiære niveau – konkrete tilpasninger	47
3.4	En øget faglighed og læringskultur	52

4	Barrierer og understøttende forhold	55
4.1	Det institutionelle niveau	55
4.2	Det interpersonelle niveau	65
4.3	Det individuelle niveau	68
4.4	Det infrastrukturelle niveau	72

5	Virkninger for borgerne	77
5.1	Fald i antallet af magtanvendelser	77
5.2	Blandet billede i forhold til voldsomme episoder	80
5.3	Om medarbejdernes udsathed for vold og trusler	82
5.4	Om ændringer i borgeradfærd – i forhold til survey-data	85

5.5	Kvalitative oplevelser af forandringer på baggrund af LA2u	88
<hr/>		
6	Virkninger for medarbejderne	102
6.1	Botilbuddenes overordnede udvikling	102
6.2	Udvikling i sygefravær	106
6.3	Udvikling i personalegennemstrømning	107
<hr/>		
7	Konklusion	111
7.1	Implementeringsevaluering	111
7.2	Virkningsevaluering	114
<hr/>		
DEL 2 Dokumentation		116
<hr/>		
8	Undervisningen i LA2u	117
8.1	Om vurderinger af opkvalificeringen til LA2u	117
<hr/>		
9	Metode og data	121
9.1	Registreringer	121
9.2	Survey-data	122
9.3	Kvalitative data	128
<hr/>		
Litteratur		130
<hr/>		
Bilag 1 Forandringsteori		134
<hr/>		
Bilag 2 Survey-spørgsmål om arbejdsmiljø		135



DEL 1

Afrapportering

Hovedresultater

Hvis mennesker med udviklingshæmning på botilbud har en udfordrende og udadreagerende adfærd, kan det gå ud over såvel deres egen trivsel som trivsel og sikkerhed hos botilbuddets medarbejdere og andre beboere. En sådan adfærd kan endvidere være omkostningsfuld for samfundet, bl.a. fordi det øger behovet for mere intensive specialpædagogiske indsatser.

Der er dermed behov for virksomme metoder, der kan bidrage til forbedring af beboernes trivsel i samspil med medarbejdere og botilbuddene – metoder, der bidrager til at forebygge, at der opstår situationer med udfordrende og voldsom adfærd. Et sådant behov skal også ses i lyset af, at antallet af borgere med udviklingshæmning på botilbud er stigende. Og at nogle af sådanne borgere har meget komplekse udfordringer.

Der er tegn på, at en såkaldt *Low Arousal*-tilgang – hvor man arbejder fokuseret med at forebygge, at udfordrende adfærd opstår – kan være velegnet til at reducere udfordrende adfærd, bl.a. hos borgere med udviklingshæmning. Derfor har Social- og Boligstyrelsen igangsat en metodeafprøvning af en metode ved navn "LA2u", som VIVE har fået til opgave at evaluere.

Denne midtvejsevaluering opsummerer de foreløbige resultater af afprøvningsprojektet og giver inspiration og viden til den afsluttende del af afprøvningsprojektet.

Brug af en understøttet Low Arousal 2-metode

Metoden LA2u (Low Arousal 2 – understøttet) er udviklet af konsulentfirmaet Sopra, der også står for opkvalificeringen på de otte botilbud, der har været med i afprøvningsprojektet. Metoden, der bygger oven på og integrerer forskellige socialpædagogiske redskaber og tilgange, er bl.a. inspireret af *recovery*-perspektivets fokus på deltagelse. Metoden understøtter specifikt personalet i deres arbejde med borgere med kognitive funktionsnedsættelser. Der er fokus på at anvende borgernes egne drømme og ønsker som tilgang til at øge trivslen i hverdagen. Tilgangen søger endvidere på systematisk vis at understøtte medarbejderen og lederens arbejde med at forebygge og håndtere affektudbrud, trusler om vold og vold.

I LA2u er der fokus på at forstå borgerne og deres behov bedre – og kommunikere med personalegruppen herom – fordi sikring af en god trivsel ses som den bedste forebyggelsesstrategi. LA2u rummer derfor en række samtale- og

refleksionsredskaber, som retter sig imod at forstå borgerens "indefra-perspektiv". Når borgere har kognitive funktionsnedsættelser, kan dette arbejde kræve brug af alternative kommunikationsformer, der er tilpasset den enkelte beboers mentale og kommunikative funktionsevner.

I forhold til nogle borgere er kommunikationen så udfordret, at arbejdet kommer til at handle om at udarbejde et "tilstræbt indefra-perspektiv" (TIP). Det tilstræbte indefra-perspektiv er medarbejdernes systematiske tilgang til at undersøge borgerens oplevelse af at være sig. Det kan selvsagt være ganske krævende for medarbejdergruppen at sætte sig i den enkelte borgers sted, når borgere fx har autisme og mangler verbalt sprog. Tilsvarende kan det være svært for medarbejderne endegyldigt at afklare, om deres tilstræbte forståelse for borgeren reelt er retvisende. Et vigtigt element i LA2u er derfor at give medarbejderne forskellige redskaber til at arbejde med at udvikle det tilstræbte indefra-perspektiv så godt som muligt.

Et andet vigtigt formål med at arbejde målrettet med en god kommunikation med borgerne (herunder at medarbejderne søger at se verden fra borgernes perspektiv) er at kunne forebygge, håndtere og lære af kritiske episoder med vold og trusler. Dermed ligger LA2u-tilgangen i forlængelse af en lang dansk socialpædagogisk tradition, men med en særlig tilretning i forhold til borgere med alvorlige handicap.

Centralt i LA2u står brugen af tre planlægningsredskaber. Det drejer sig om hhv. *trivselsplaner*, *tryghedsplaner* og *læringsplaner*. Der udarbejdes *trivselsplaner* for alle borgere. Det er planer, der har fokus på, hvad der kan gøre, at borgere har en god hverdag. Der udarbejdes *tryghedsplaner* i forhold til borgere, hvor der forekommer u hensigtsmæssig adfærd. Endelig udarbejdes *læringsplaner*, når der er episoder og nye former for adfærd, som man med fordel kan lære af.

Disse tre typer af planer udarbejdes endvidere fra såvel et borgerperspektiv (eventuelt i en tilstræbt form) som fra et fagprofessionelt perspektiv. Planerne skal være med til at etablere og forankre en fælles forståelse af, og en fælles tilgang til, de enkelte borgere på tværs af medarbejderstaben.

Lovende tegn i de foreløbige resultater

Overordnet set kan de foreløbige resultater af implementeringen af LA2u-ind-satsen sammenfattes på følgende måde:

- **Tegn på øget trivsel blandt nogle beboere.** På hovedparten af botilbud-dene beskriver medarbejdere oplevelser af, at de lykkes med at forbedre i hvert fald nogle beboeres trivsel. Dette knytter de i en del tilfælde til et fald i omfanget af udfordrende adfærd eller til ændringer, så den udfordrende adfærd opleves som mindre alvorlig. Disse positive oplevelser underbygges i flere tilfælde af survey-data over tid om specifikke beboeres adfærd og trivsel. Survey-data om adfærd og trivsel hos den samlede gruppe af borgere viser dog ikke en tilsvarende positiv udvikling over tid.
- **Tegn på forbedret trivsel blandt medarbejderne.** Survey-data om arbejdsmiljø viser en bevægelse i positiv retning på hovedparten af de undersøgte dimensioner. På 5 ud af 14 arbejdsmiljødimensioner er der endvidere signifikante forbedringer. Det drejer sig bl.a. om den generelle jobtilfredshed samt om oplevelsen af engagement i arbejdspladsen. De kvalitative interviews tyder også på, at LA2u bidrager til en forbedret trivsel blandt medarbejderne. Endvidere er sygefraværet samlet set ikke stigende på de otte botilbud, som det ellers ses generelt på kommunale arbejdspladser i disse år.
- **Fald i antallet af magtanvendelser.** Ser man på det samlede antal indrapporterede magtanvendelser, falder det markant i 2022, sammenlignet med situationen i 2020 og 2021. En stor del af faldet er drevet af udviklingen på et enkelt botilbud, men også når dette botilbud fjernes fra data, ses et fald. Faldet forekommer i de akutte magtanvendelser. I forlængelse af ovenstående observationer er det også relevant at notere sig, at antallet af indberettede magtanvendelser i perioden 2020 til 2022 på landsplan er steget markant – en national udvikling, der kobles til en mere intensiv registreringspraksis i forbindelse med nye regler på området. De otte botilbud går dermed imod en generel tendens. Der er også en lille (og ikke statistisk signifikant) tendens til et fald i medarbejdernes udsathed for vold, målt ved hjælp af survey-data. En del ansatte fortæller i overensstemmelse med ovenstående tendenser, at de er lykkedes med at få nogle af borgerne til at have mindre udfordrende adfærd. Der er dog andre borgere, som medarbejdere oplever store udfordringer i forhold til, uanset opkvalificeringen med LA2u.

- **Uklar udvikling i forhold til voldsomme episoder mv.** Udviklingen i forekomsten af voldsomme episoder/uønskede hændelser er uklar, da forekomsten stiger på nogle tilbud og falder på andre. Survey-data om medarbejdernes udsathed for trusler og vold viser heller ikke klare forbedringer.

Implementering i en kompleks virkelighed

I afprøvningen af LA2u indgår otte meget forskelligartede botilbud. På nuværende tidspunkt er der ikke klare indikationer af, om metoden egner sig bedre til tilbud med særlige profiler, fx i forhold til botilbuddenes størrelse, beboernes baggrunde eller medarbejdernes kompetenceprofiler frem for på tilbud med andre profiler. To tilbud, hvor cirka halvdelen af medarbejderne er kortuddannede, har således haft meget forskellig grad af succes med at implementere metoden. Botilbud med meget veluddannet personale synes på den ene side at have gode kompetencer i forhold til at implementere den nye metode. På den anden side arbejdede sådanne tilbud generelt også på et højt fagligt niveau inden implementeringsprojektet, hvorfor eventuelle forbedringer i deres arbejdsmæssige tilgange skal ske fra ganske høje baseline-niveauer.

Implementeringen af LA2u foregår i en omskiftelig virkelighed. Her påvirker mange andre forhold end implementeringen af LA2u medarbejdernes og borgernes trivsel. Et forhold kan fx være uro i forbindelse med udskiftninger af ledere. Her har en stor del af de deltagende botilbud på nuværende tidspunkt været igennem mindst én lederudskiftning. Andre forhold, der kan udfordre mulighederne for en god implementeringsproces, er fx rekrutteringsvanskeligheder, frygt for besparelser eller store og uventede udfordringer med bestemte borgere. I implementeringsperioden har hovedparten af botilbuddene stået over for sådanne udfordringer.

Implementeringen er godt i gang på 6 ud af 8 botilbud

Evalueringen viser, at LA2u overordnet set er ved at blive succesfuldt implementeret: 6 ud af de 8 botilbud er således godt i gang med implementeringen. På disse 6 botilbud stiger såvel brugen af LA2u-planerne som arbejdet med at sætte sig ind i borgernes indefra-perspektiv over tid. Igennem dette arbejde søger tilbuddene – og synes ofte at lykkes med – at udvikle tilgange og redskaber, som kan forbedre trykningen og trivslen for deres specifikke borgere. En sådan tilpasning, som sker i et samarbejde mellem medarbejderne imellem, og med inddragelse af borgerne, er en integreret del af LA2u. På disse tilbud ser LA2u

således ud til at blive implementeret med en høj grad af loyalitet, i forhold til hvordan indsatsen er udformet (dvs. med en høj grad af fidelitet). Når LA2u netop skal tilpasses det konkrete botilbud (frem for at implementere meget specifikke manual-baserede anvisninger), bliver det dog samtidig vanskeligt at give præcise vurderinger af, med hvilken specifik grad af fidelitet det enkelte botilbud har implementeret LA2u. Et vigtigt element i arbejdet er som sagt at udvikle trygheds-, trivsels- og læringsplaner for borgerne. Her må man holde sig for øje, at nogle botilbud, allerede inden LA2u-projektet gik i gang, arbejdede systematisk med beslægtede former for dokumentation i forhold til deres borgere. Modsat har brugen af denne form for redskaber indebåret større ændringer på andre tilbud.

Arbejdet med LA2u-planerne skal gerne ske med bidrag fra den samlede personalegruppe og skal tilpasses det enkelte tilbuds borgergruppe og hverdag. Flere botilbud anvender her fx "prøvehandlinger", hvor de afprøver nye tiltag, som måske kan forbedre hverdagen for borgerne. Et tiltag, som flere tilbud er ved at implementere, er at lave daglige trivselsvurderinger på tavler, som dermed kan give et overblik over, hvordan de enkelte borgere aktuelt trives.

På flere botilbud har man – igennem implementeringen af LA2u – både fået en mere fælles tilgang i arbejdet og en række fælles begreber, man anvender i det daglige. På de to botilbud, hvor metoden kun er implementeret i mere begrænset omfang, synes LA2u derimod ikke at være blevet en væsentlig og integreret del af den arbejdsmæssige hverdag. En del af årsagen hertil synes at være organisatoriske udfordringer, herunder også udfordringer på det ledelsesmæssige niveau.

Fakta om evalueringen

Midtvejsevalueringen bygger på data indsamlet fra starten af 2022 til juni 2023 på de otte botilbud, der deltager i afprøvningen. I perioden er der indsamlet tre runder survey-data blandt medarbejderne. Svarprocenten ligger mellem 68 og 87 %.

VIVE har udført 85 interviews med ledere, medarbejdere og borgere (dels på besøg på botilbuddene, dels over telefon). Som en tredje type af data indgår tilbuddenes registreringer af bl.a. magtanvendelser og sygefravær.

1 Indledning

Borgere med udviklingshæmning har behov for særlig og specialiseret kommunikationsunderstøttelse. De kan have vanskeligt ved at mestre krav og føle sig nødsaget til at bruge vold som en udtryksform (McDonnell, 2010; Møller et al., 2013). I denne rapport bruges primært begrebet 'udfordrende adfærd' frem for betegnelser som 'udadreagerende' eller 'problemskabende'. Det sker, fordi 'udfordrende adfærd' vægter relationen frem for at placere ansvaret hos den enkelte. Endvidere er 'udfordrende adfærd' en mere direkte oversættelse af det engelske begreb 'challenging behavior', som er udbredt inden for Low Arousal-traditionen (Ertmann et al., 2015, p. 3).

I forskellige sammenhænge kan situationer på botilbud udvikle sig, så fagprofessionelle vælger at gøre brug af magtanvendelser. Et sådant samspil imellem beboere og medarbejdere kan gå alvorligt ud over begge parter trivsel. Forekomsten af udfordrende adfærd kan dermed medvirke fx til et højt sygefravær og en stor personaleomsætning (Lantta et al., 2016). Det vil derfor gavne både borgere og medarbejdere, hvis man anvender metoder, der øger trivslen (hos både borgere og medarbejdere) og mindsker forekomsten af trusler, vold og magtanvendelser. Vigtigheden af at udvikle sådanne metoder øges endvidere af en løbende stigning i antallet af voksne med handicap eller psykisk sygdom, som har behov for specialiseret indsats og bistand (Andreasen, 2022; Kommunernes Landsforening, 2019).

En tilgang til at forebygge vold og trusler bærer navnet "Low Arousal" (LA). Det er en ikke-konfronterende tilgang til håndtering af truende og voldelig adfærd (Elvén, 2010; McDonnell et al., 2015). I 2014-2017 igangsatte Socialstyrelsen et *udviklingsprojekt* til forebyggelse af magtanvendelse. I tæt samarbejde med tre socialpsykiatriske botilbud, og med afsæt i en Low Arousal-tilgang til at begrænse forekomsten af vold, udviklede konsulentfirmaet Sopra i dette udviklingsprojekt en metode, som fik navnet "LA2" (Uhrskov & Naver, 2017).

Efterfølgende igangsatte Social- og Boligstyrelsen i perioden 2021-2024 indeværende *afprøvningsprojekt*, som et led i udmøntningen af Udviklings- og investeringsprogrammet på voksenområdet for 2021. Projektet afprøver en LA2-tilgang på otte botilbud for personer med udviklingshæmning. Konsulentfirmaet Sopra, der udviklede LA2, har undervejs i indeværende projektforsøg tilpasset LA2-metoden, så den understøtter arbejdet med borgere med udviklingshæmning. Metoden, der afprøves i indeværende projekt, bærer derfor navnet "LA2u" (hvor 'u' står for 'understøttet'). Indeværende afprøvning skal give Social- og Boligstyrelsen grundlag for at tage beslutning, om metoden

skal udbredes til hele landet, jf. kriterierne for overgang fra afprøvning til udbredelse i SUSI – Strategi for udvikling af den sociale indsats.

Metoden understøtter arbejdet – og samarbejdet – såvel med at fremme trivsel som med at forebygge og håndtere vold og trusler om vold. Herved skriver LA2u sig ind i en dansk socialpædagogisk tradition, der går langt tilbage (Rothuizen & Harbo, 2017). LA2u er først og fremmest et samtale- og refleksionsredskab, som har fokus på, at medarbejderne skal forstå borgerens indefra-perspektiv. Dette perspektiv kan være særligt vanskeligt at sætte sig ind i, når borgere med udviklingshæmning intet, eller et stærk begrænset, talesprog har. Som metode understøtter LA2u dermed samtaler/kommunikation, såvel imellem borgere og medarbejdere som medarbejderne imellem (fx i forhold til at udarbejde det, der betegnes et tilstræbt indefra-perspektiv). Disse samtaler handler dels om forebyggelse, håndtering og læring af kritiske episoder med vold og trusler. Og dels om at forstå borgerne og deres behov bedre, bl.a. fordi en god trivsel er den bedste forebyggelsesstrategi i forhold til vold (Horn et al., 2013; Hvidhjelm, 2015).

Afprøvningsprojektet følger Social-, Bolig og Ældreministeriets Strategi for udvikling af den sociale indsats (SUSI), som understøtter et målrettet og systematisk udviklingsarbejde på socialområdet (Social- og Ældreministeriet, 2022; Socialstyrelsen, 2022). Dermed skal evalueringen gøre det muligt at vurdere, om man kan anbefale at udbrede LA2u til flere af landets botilbud for borgere med udviklingshæmning.

I indeværende projekt afprøves LA2u på otte botilbud fra fem kommuner, som ansøgte om deltagelse i afprøvningsprojektet. For at følge udviklingen i projektet har VIVE udarbejdet denne midtvejsrapport. Den udgives på et tidspunkt, hvor projektet har været i gang i cirka halvandet år. I slutningen af 2024 udkommer afprøvningsprojektets afsluttende evalueringsrapport.

1.1 Midtvejsevalueringens hovedspørgsmål og opbygning

Denne midtvejsevalueringens hovedspørgsmål kan sammenfattes således:

- I hvilken grad og med hvilke erfaringer er det på nuværende tidspunkt (sommeren 2023) lykkedes at implementere LA2u på botilbuddene?
- Hvilke forskellige implementeringsforhold og -strategier ser ud til hhv. at fremme og at hæmme implementeringen?
- Hvilke virkninger har LA2u skabt for borgerne?
- Hvilke virkninger har LA2u skabt for medarbejderne?

- Er der uønskede bieffekter – eller eventuelt positive bieffekter – af indsatsen?

Evalueringen af LA2u-metodens virkninger i forhold til såvel borgere som medarbejdere sker på baggrund af udviklingen i en række forskellige parametre¹. Her vil implementeringen af LA2u ideelt set føre til nedenstående udvikling:

- Et fald i antallet af magtanvendelser
- Et fald i antallet af voldsomme episoder
- En stigning i borgernes trivselsniveau
- En stigning i medarbejdernes trivselsniveau
- Et fald i medarbejdernes sygefravær
- Et fald i personaleomsætning
- En styrkelse af botilbuddenes faglighed og læringskultur.

Denne midtvejsevaluering rummer følgende hovedelementer:

- En implementeringsevaluering (kapitlerne 3-4)
- En virkningsevaluering (kapitlerne 5-6).

Se læsevejledningen side 16 for et overblik over rapportens øvrige elementer.

Evalueringen bygger på såvel kvantitative som kvalitative data. Disse data er specificeret i boks 1.1 og nærmere beskrevet i Kapitel 9.

I slutningen af 2024 udkommer den afsluttende evaluering, som også vil rumme en økonomisk evaluering.

¹ For den forandringsteori, der ligger til grund for projektet, se Bilag 1.

Boks 1.1 Data og metode

Kort om datagrundlag

Kvantitative data – spørgeskemaer

De ansatte på de otte botilbud har besvaret tre runder af spørgeskemaer (marts 2022, december 2022 og juni 2023). Skemaerne belyser forhold omkring arbejdsmiljø og trivsel, syn på kompetenceudviklingen samt medarbejdernes oplevelser af deres tilgange til deres arbejde. Endvidere har medarbejderne tre gange udfyldt skemaer, der belyser såvel hver enkelt borgers trivsel som forekomsten af udfordrende, selvskadende og stereotyp adfærd blandt borgerne. Svarprocenterne har været 68-87 %.

Kvantitative data – registreringer

For hvert botilbud har VIVE indsamlet registreringer om den årlige forekomst af magtanvendelser og uønskede hændelser samt data om botilbudenes sygefravær og personaleomsætning. Data er indsamlet fra 2020 til 2022, hvor data fra 2020 og 2021 anvendes som baseline.

Kvalitative data – interviews og observationer

På de otte botilbud er der gennemført i alt 85 interviews med ledere, projektledere, tillids- og arbejdsmiljørepræsentanter, medarbejdere samt udvalgte borgere. Interviewene har været både besøgs- og telefoninterviews, de er udført i perioden marts 2022 til juni 2023. På besøgene på botilbudene (i marts 2022) har VIVE også haft mulighed for at observere en lille del af botilbuddenes hverdag. Endvidere har VIVE deltaget i udvalgte online-sparringsaktiviteter. Navne på informanter er erstattet af pseudonymer. Citater er fra juni 2023 medmindre andet er angivet.

Undersøgelsesperiode

Spørgeskemaundersøgelsen er gennemført i perioden marts 2022 til juni 2023.

Yderligere information om dataindsamlingen findes i Kapitel 9.

Kapitel 2 – Metoden LA2u til botilbud beskriver kort metoden LA2u (Low Arousal 2 – understøttet), og hvordan opkvalificeringsforløbet har været tilrettelagt. Kapitlet giver også en kort profil af de otte medvirkende botilbud og deres beboere.

Kapitel 3 – Implementering af LA2u skitserer arbejdet med at omsætte LA2u til praksis. Det sker på et primært niveau, der handler om samarbejdet om at forstå borgernes perspektiv indefra. Det sker på et sekundært niveau, hvor man bl.a. arbejder med trygheds- og trivselsplaner. Og det sker på et tertiært niveau, hvor botilbuddets forskellige rutiner skal tilpasses den nye metode.

Kapitel 4 – Barrierer og understøttende forhold inddeler botilbuddene i tre grupper, afhængigt af hvor langt, og på hvilket niveau, implementeringen ser ud til at være. Dernæst diskuterer kapitlet forhold på forskellige niveauer, der ser ud til at kunne hhv. understøtte og modarbejde implementeringsprocesserne.

Kapitel 5 – Virkninger for borgerne ser på udviklingen i borgergruppen. Det drejer sig bl.a. om, hvordan omfanget af voldsomme episoder og magtanvendelser mv. har udviklet sig over tid. Kapitlet ser også på udviklingen i borgernes trivsel, og hvordan den kan påvirkes, når der arbejdes ud fra LA2u-principper.

Kapitel 6 – Virkninger for medarbejderne belyser udviklingen i forhold til forskellige dimensioner i det psykosociale arbejdsmiljø. Kapitlet ser også på, hvordan forhold som stress, sygefravær og personaleomsætning har udviklet sig over tid på de otte botilbud.

Kapitel 7 - Konklusion sammenfatter de foregående kapitler og diskuterer, hvor langt afprøvningsprojektet er kommet.

Del 2 består af **Kapitel 8 om undervisningsforløbet** og **Kapitel 9 om data og metode**. Her findes også **litteraturliste** samt **bilag** (om hhv. forandrings-teori og survey-spørgsmål om arbejdsmiljø).

2 Metoden LA2u på botilbud

Dette kapitel giver først en kort introduktion til metoden LA2u (Low Arousal 2 – understøttet). Dernæst belyser kapitlet den planlagte organisering af botilbudenes implementering af metoden. Endelig beskrives de otte botilbud, der afprøver metoden. For flere detaljer om LA2u, se Uhrskov og Naver (2017).

2.1 En understøttet Low Arousal - tilgang til arbejdet

Det er efterhånden veldokumenteret, at en ikke-konfronterende tilgang i det pædagogiske arbejde er velegnet til at forebygge forekomsten af både magt-anvendelser og af trusler og vold. Det handler om, at de krav, der stilles til den enkelte borger, er tilpasset borgerens forudsætninger. Dermed søger medarbejderne at undgå, at konflikter opstår, ligesom de arbejder med at deeskalere de optræk til konflikter, der forekommer (Elvén, 2010). Også relationsarbejde har stor betydning for forebyggelse af vold: Hvis medarbejderne har en positiv tilgang til et tilbuds beboere og får opbygget stærke og gode relationer til dem, er det gavnligt i mange sammenhænge. Det kan bl.a. gøre personalet bedre til at aflæse borgerens signaler og bedre til at kommunikere med dem (Liversage, 2017; Røgeskov, 2017; Røgeskov et al., 2018).

I LA2u inddrager medarbejderne den enkelte borger som erfaringseksperter, og udfordrende adfærd fortolkes som en strategi for at klare svære situationer, og ikke som et udtryk for opposition. Arbejdet med LA2u sigter imod at give medarbejderne en bedre forståelse af beboerne og derigennem bedre deres muligheder for at understøtte beboerens trivsel og undgå de svære situationer, der leder til brug af udfordrende adfærd. Figur 2.1 giver et grafisk overblik over LA2u.

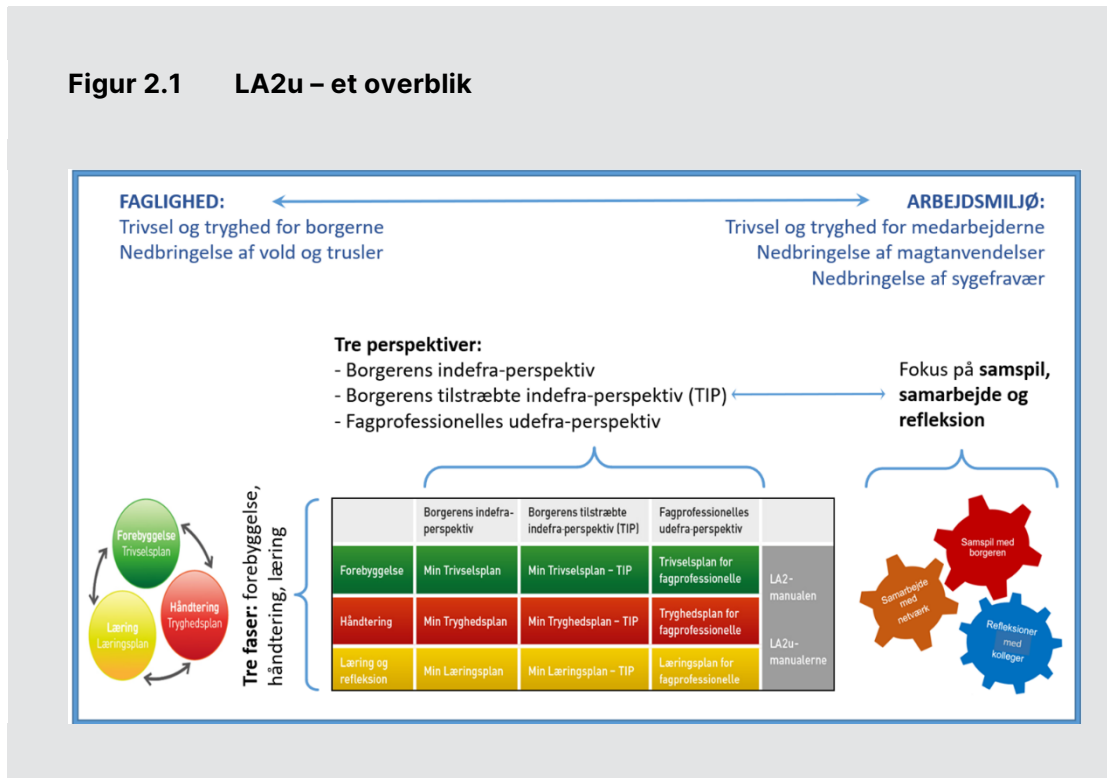
2.1.1 LA2u – tre perspektiver og tre planer

Som det fremgår af figur 2.1, består LA2u af en række elementer. Centralt står samspillet imellem tre perspektiver og tre planer:

- **Tre perspektiver**
 - Borgerens indefra-perspektiv
 - Borgerens tilstræbte indefra-perspektiv (TIP)
 - Det fagprofessionelles udefra-perspektiv.

- **Tre planer**
 - Trivselsplaner (forebyggelse)
 - Tryghedsplaner (håndtering)
 - Læringsplaner (læring og refleksion).

Figur 2.1 LA2u – et overblik



Kilde: Egen figur med inspiration fra Uhrskov og Naver (2017).

2.1.1.1 Flere perspektiver i arbejdet

Med hensyn til perspektiver i arbejdet skelner man på et første niveau imellem **det fagprofessionelle udefra-perspektiv** og **borgerens indefra-perspektiv**. Begge perspektiver er vigtige, men det er også centralt, at medarbejderne lærer at skelne klart imellem dem.

I forhold til borgerens indefra-perspektiv handler det om at forstå borgerens eget perspektiv på sit liv. En sådan forståelse kan selvsagt være svær at opnå i forhold til borgere med udviklingshæmning, der er udfordrede i deres brug af verbale ytringer, og som kan have svært ved at beskrive deres følelser, ønsker og drømme for medarbejderne på ordinær vis. Man kan nå langt ved at kende til, og bruge, alternative kommunikationsformer.

I nogle tilfælde er kommunikationen dog så udfordret, at medarbejderne må anvende et **tilstræbt indefra-perspektiv (TIP)**. Her skal medarbejderne aktivt

søge at sætte sig i borgerens sted og forsøge at se verden fra borgerens perspektiv. Man kan blive klogere på dette perspektiv ved at være sammen med borgeren på måder, hvor man søger at indleve sig i borgerens oplevelse. Det kan handle om en stor opmærksomhed på borgerens mimik, lyde, åndedræt og bevægelser af kroppen. Det kan også indebære, at medarbejderen fx afstemmer tempo og bevægelser efter borgerens tempo og bevægelser og retter opmærksomheden imod det, som borgeren retter sin opmærksomhed imod.

I arbejdet med det tilstræbte indefra-perspektiv er det også meget centralt, at medarbejderen reflekterer sammen med kolleger, og at de herigennem arbejder sig frem imod en fælles forståelse af et TIP for en given borger. Det tilstræbte indefra-perspektiv er således et af de allermest centrale elementer i LA2u.

2.1.1.2 Tre typer af planer

Med hensyn til de tre planer udarbejdes en **trivselsplan** for alle borgere. Trivselsplanen handler om forebyggelse. Den fokuserer på at understøtte borgernes trivsel til hverdag og holde belastninger nede. I arbejdet med denne plan er medarbejdernes opgave at afdække, såvel hvad borgeren drømmer om og trives med som de ressourcer, barrierer og indsatser, som kan fremme bedre trivsel. Til dette arbejde er der i LA2u-tilgangen udarbejdet en række grafiske hjælperedskaber, der skal støtte kommunikationen imellem beboere og medarbejdere, da en stor del af beboerne har et meget begrænset verbalsprog.

Arbejdet med **tryghedsplanen** har kritiske episoder i fokus og er dermed relevant i forhold for de borgere, der involveres i sådanne episoder. Arbejdet med denne plan fokuserer på, hvordan borgere og medarbejdere håndterer svære situationer, så borgeren så vidt muligt undgår at komme i affekt og miste selvkontrollen. Planen tager afsæt i den enkelte borgers indefra-perspektiv og beskriver borgerens samspil med omgivelserne før, under og efter kritiske episoder med trusler og vold. Planen støtter endvidere op om kommunikation imellem borgere og medarbejdere og om udviklingen af strategier, der skal forebygge forekomsten af udfordrende adfærd.

Læringsplanen søger primært at afdække borgerens konstruktive og ikke-konstruktive mestringsstrategier i forbindelse med kritiske episoder. Den handler om at tage fælles læring med ud af kritiske episoder og lade den indgå i det fremadrettede arbejde. Arbejdet med både læringsplanen og de to andre planer skal også styrke såvel kommunikationen medarbejderne imellem som den samlede faglige tilgang til arbejdet på det enkelte botilbud.

2.1.1.3 Andre redskaber og tilgange

Arbejdet med de tre typer af planer og med de forskellige perspektiver er en dynamisk proces, hvor medarbejderne løbende opsamler og reviderer botilbuddets viden om de enkelte borgere. Til arbejdet er der udarbejdet en række understøttende redskaber, fx i form af udtryksfulde visualiseringer, som passer til målgruppens kognitive niveau.

Arbejdet med LA2u kan bl.a. ske i form af **prøvehandlinger**. Det kan være, at man – på baggrund af observationer af en borgers adfærd – iværksætter en ændret praksis i en bestemt tidsperiode. Efterfølgende evaluerer medarbejderne, om de fx kan se tegn på øget trivsel. Er det tilfældet, kan en sådan prøvehandling føre til såvel revision af en borgers trivselsplan som til varige ændringer i den måde, personalet agerer på i dagligdagen. Et andet redskab kan være at fokusere på **stjernestunder**, så personalet også er opmærksomme på at dele de positive oplevelser, de har med borgerne med deres kolleger. Stjernestunder kan endvidere bruges til læring om, hvordan man kan øge både borgeres og medarbejderes trivsel i hverdagen.

Overordnet set er der fokus på samspillet med borgeren, samarbejdet med netværket og refleksioner med kollegerne. Dette sker i et **dobbeltperspektiv**: På den ene side har man fokus på **faglighed**. Denne faglighed retter man imod at skabe trivsel og tryghed for borgerne og nedbringe omfanget af episoder med vold og trusler. På den anden side har man fokus på **arbejdsmiljø**. Her retter man sig imod at skabe trivsel og tryghed – herunder psykologisk tryghed – for medarbejderne. Et godt arbejdsmiljø er fx vigtigt for at kunne nedbringe sygefraværet og for at sikre, at alle medarbejdere bringer deres observation af de individuelle beboere i spil i medarbejdergruppen. Endelig er trivsel og tryghed for medarbejdere og borgere forbundne, hvorved en stigende trivsel for medarbejderne generelt også vil medføre en positiv udvikling for borgerne.

2.2 Implementering på de otte botilbud

De 8 botilbud fra 5 kommuner, der afprøver LA2u er udvalgt blandt botilbud fra 12 kommuner, Disse 12 kommuner søgte alle en pulje, som Socialstyrelsen udbød i efteråret 2021 (Socialstyrelsen, 2021). De 5 kommuner/8 botilbud blev udvalgt på baggrund af en række kriterier, herunder deres beskrivelser af, hvordan de ville organisere projektet lokalt, og hvilke aktiviteter de ville iværksætte, hvis de kom til at indgå i afprøvningen. Derudover skulle de udvalgte tilbud kunne rummes inden for projektets samlede budgetramme.

I projektet modtager hvert af de otte botilbud følgende opkvalificering ved konsulentfirmaet Sopra.

- 3 x 2 dages undervisning lokalt på botilbuddene i 2022
- 5 opfølgingsdage lokalt på botilbuddene i 2023-2024
- Mulighed for at sende op til otte medarbejdere på en uges "Training of Trainers"-uddannelse i 2023.

For yderligere informationer om opkvalificeringsforløbet, herunder medarbejdernes vurderinger af Sopras undervisning mv., se Kapitel 8.

Social- og Boligstyrelsen havde opstillet følgende model for botilbuddenes implementering af metoden (Socialstyrelsen, 2021):

- **Ansættelse af en projektleder** (én i hver af fem deltagende kommuner)
- **Nedsættelse af et implementeringsteam** på hvert botilbud, bestående af leder, projektleder, tillidsrepræsentant, arbejdsmiljørepræsentant samt eventuelt yderligere videnspersoner
- **Udarbejde en implementeringsplan** – en opgave, som implementeringsteamet stod for.

I forbindelse med implementeringen har der været en lang række aktiviteter. Starten gik med SBST's **kickoffseminar** for alle deltagere (implementeringsteams, ledelse og andre nøglepersoner) i februar 2022. Efterfølgende har både Sopra og Social- og Boligstyrelsen løbende ydet støtte til de otte botilbud. Sopra har afholdt **et antal onlinemøder og -seminarer**. Det har dels drejet opstartsseminarer for ledelsesteams, dels om online-sparringsmøder med enten ledelsesteams eller implementeringsteams fra botilbuddene. Social- og Boligstyrelsen har ydet løbende implementeringsstøtte. Dette har til dels været i form af **netværksmøder** og **statusmøder** med implementeringsteams og ledelse. Der har også været **ad hoc-støtte**, når botilbud havde særlige udfordringer, fx i forbindelse med lederskifte.

Til denne midtvejsevaluering har VIVE fulgt botilbuddene fra marts 2022 (inden undervisningen gik i gang) og frem til august 2023. Vi har dermed kunnet følge såvel tilbuddenes forskellige tilgange til implementeringen af LA2u over tid som andre former for udfordringer og forandringer, der er sket i perioden.

2.3 De medvirkende botilbud og deres borgere

De 8 botilbud varierer fra små specialiserede tilbud med 6-8 borgere til større botilbud med over 20 borgere. De små tilbud rummer en høj andel af borgere med udfordrende adfærd og har generelt en højere normering per borger. Antallet af medarbejdere per botilbud varierer fra cirka 20 til 40 medarbejdere. I alt indgik, ved projektets start, 105 borgere og 217 medarbejdere. Blandt de 217 medarbejdere indgår også fx administrativt personale. Dermed indgik 191 medarbejdere med direkte beboerkontakt i den første runde af dataindsamling.

2.3.1 Botilbuddenes medarbejdere

Der er en lang række forskelle imellem de deltagende botilbud. Nogle forskelle er historiske. Ét tilbud er således nyoprettet, mens andre har en lang historie med en sammentømret borger- og medarbejdergruppe. Der er også fysiske forskelle tilbuddene imellem. Nogle ligger i ældre bygninger, der tidligere har tjent andre formål, mens andre tilbud er bygget til formålet. Og hvor de fleste tilbud er klart afgrænsede, deltager én kommune med en mindre del (to "huse") af et større botilbud.

Medarbejdergrupperne varierer også. Cirka tre fjerdedele af medarbejderne er kvinder. Omkring halvdelen af medarbejderne er over 45 år gamle. To tredjedele af medarbejderne arbejder mellem 19 og 35 timer om ugen.

I forhold til uddannelse har nogle botilbud overvejende medarbejdere, som er pædagoger eller socialpædagoger. På andre tilbud er der også ansat fx social- og sundhedsassistenter og ergoterapeuter. Også andelen af kortuddannede medarbejdere varierer betragteligt og udgør omkring halvdelen af medarbejderne på to tilbud, mens der på andre tilbud kun er meget få kortuddannede medarbejdere. Ét af de otte tilbud modtager domsanbragte borgere.

På alle de deltagende botilbud arbejder man – også inden deltagelsen i LA2u-projektet – med forskellige grader af individuel tilpasning til borgerne. Med varierende grader af systematik har man brugt elementer fra det, delvist overlappende, "metodemylder", der kendetegner arbejdet på botilbud i Danmark (Bengtsson et al., 2015). Disse tilgange inkluderer KRAP (Kognitiv, Ressourcefokuseret og Anerkendende Pædagogik), neuropædagogisk tilgang og Livshistorier. Et eksempel på, hvordan målrettet arbejde med beboerne kunne være udformet før LA2u-projektets start, ses fx i eksemplet med Carsten i Boks 2.1.

Flere af botilbuddene har – også inden implementeringen – kendskab til en Low Arousal-tilgang, som benyttes for at minimere konflikter imellem borgere og medarbejdere. Projektet med LA2u skal dermed indplaceres i en virkelighed, hvor der på mange af tilbuddene allerede finder et pædagogisk velfunderet arbejdssted. Et yderligere eksempel kan ses i Boks 2.2.

Boks 2.1 Eksempel på målrettet arbejde før starten af LA2u-projektet I

En botilbudsmedarbejder fortæller følgende om sit arbejde med en borger, Carsten, der ikke har noget talesprog:

Carsten reagerer rigtig meget på, hvis hans struktur ikke holdes. Det kan være helt små ting – hvis vi fx ikke står det samme sted hver dag. Vi har en metodebeskrivelse. Der står fuldstændig detaljeret, hvor du står henne, hvad du siger, hvordan du gør. Vi er fem i hans team, og vi bruger aldrig vikar. Så dækker vi andre ind.
(Botilbudsmedarbejder)

På et tidspunkt ændrer Carsten pludselig adfærd: Han får vredesudbrud, hvor han kaster med ting. Medarbejderen starter en undersøgelse af, hvad der kan forklare hans adfærd. Først får hun Carsten undersøgt af en læge, for måske har han ondt. Lægen finder dog ikke noget. Medarbejderen ser dernæst på, om udbruddene sker på bestemte dage eller kan knyttes til bestemte medarbejdere, men her er der heller ikke noget mønster. Så opdager medarbejderen, at Carsten ofte kaster med det piktogram, der viser hans dagsprogram. Det består af laminerede billeder af forskellige aktiviteter, som medarbejderne sætter op på en plade med velcro. Her indgår ofte billeder af en cykel – og disse billeder er ikke identiske: De fleste cykelbrikker er trykt i blå og sort. Nogle cykelbrikker er dog trykt i hvid og sort. Det er, når medarbejderne har brugt de hvide og sorte brikker til piktogrammet, at Carsten får vredesudbrud. Medarbejderen får straks gjort alle cykelbrikker ens, blå og sorte, og Carstens vredesudbrud holder op (fra interview, baselinebesøg, marts 2022).

2.3.2 Botilbuddenes borgere

Der er meget stor variation imellem de otte botilbuds i alt godt 100 borgere. Aldersmæssigt spænder de fra unge beboere, der lige er blevet myndige, til borgere i halvfjerdsene. Funktionsmæssigt har nogle borgere næsten et normalt talesprog (som borgeren i Boks 2.2). Andre borgere kan kommunikere med tegn og fagter, og andre igen – fx døvblindefødte – har meget begrænset kommunikativ kapacitet. Disse forskelle har selvsagt stor betydning for det pædagogiske arbejde på det enkelte botilbud og i forhold til den enkelte borger.

Boks 2.2 Eksempel på målrettet arbejde før starten af LA2u-projektet II

På baseline-besøgene på de otte botilbud i marts 2022 taler VIVE med flere borgere. En borger, der har et godt talesprog, fortæller nedenfor, hvordan personalet på hans botilbud er gode til at hjælpe ham med at kontrollere sit temperament, som han ellers kan have svært ved at styre.

Jeg må ikke blive sur. Jeg må ikke komme derop, hvor jeg begynder at kaste med tingene. Jeg må jo godt råbe – men jeg må ikke kaste på tingene ... Og nogle gange havde jeg lidt svært ved at forstå, hvad der blev sagt. ... Men så lavede vi sådan nogle trafiklys – hvor de [medarbejderne, red.] viser, når den er ved at være oppeover. Det var noget [medarbejder, red.] fandt på – og så har hun selvfølgelig snakket med de andre ... Så viser de bare de der [trafiklys-kort, red.]. Og så ved jeg, hvad jeg skal gøre, hvis den var ved at være gul. Så skal jeg gå ind i min lejlighed. Og have p [beroligende medicin, red.]. Og så skal jeg blive herinde ...

Det var faktisk pissegodt. Det hjalp helt vildt ... Så nu, når vi er ude og gå, så skal jeg ikke mere have to personaler med. Det er også et fremskridt. Så selvom jeg synes, at det går lidt langsomt, så sker der noget hver dag. Det her er nok det sted, jeg har været, hvor personalet alligevel har været dygtigst. (Borger)

Eksemplet viser det fagligt velkvalificerede arbejde, der ofte fandt sted på botilbuddene, også inden man påbegyndte opkvalificeringen til LA2u.

Borgernes udviklingshæmning optræder sammen med diagnoser såsom autisme, OCD, Downs syndrom, kromosomfejl og senhjerneskode. Endvidere har

en stor del af borgerne både psykiatiske udfordringer og fysiske handicap, og en del borgere har behov for fx rollator eller kørestol. Boks 2.3 gengiver et antal udsagn om nogle af borgerne, i forhold til forskellige former for hhv. udfordrende, selvskadende og stereotyp adfærd, som borgerne udviser. Af medarbejdernes kommentarer fremgår det også, at noget af adfærden (også) handler om kommunikation om forhold, som beboeren ikke bryder sig om.

I projektperioden er medarbejderne tre gange blevet bedt om at rapportere omfanget af hver borgers udadreagerende, selvskadende og stereotype adfærd. Ifølge disse opgørelser er det mellem 21 og 30 % af beboerne, som *ikke* har udvist nogen form for udfordrende adfærd i de foregående to måneder.

Boks 2.3 Eksempler på adfærd – fra medarbejderkommentarer på BPI²-skemaer

Udfordrende situationer

- Kaster med ting som service, håndklæder, puder, vasketøjskurve
- Kører rollatoren ind i ting ved frustration
- Kan finde på at skubbe personalet ud af lejligheden, hvis hun føler sig misforstået eller uretfærdigt behandlet.

Selvskadende adfærd

- Kradser sig på kroppen – oftest så meget, at der går hul
- Slår sig i hovedet med knyttet næve. Banker hovedet ind i væggen, slår sig på låret, banker hånden hårdt ned i bordet
- Tygger på papir og små gummiting dagligt, men spiser dem ikke.

Sterotyp adfærd

- Taler med sig selv, piller fingre, går foroverbøjet, taler i gentagende sætninger hele tiden
- Rokker overkroppen frem og tilbage og "fryser" nogle gange. Dette ses i situationer med glæde og begejstring
- Efter familiebesøg kan vinken forekomme i mange timer.

For en stor del af disse ikke-udadreagerende borgere handler den rolige adfærd ikke om, at der er en højt specialiseret tilgang til dem. Det handler snarere om, at de er borgere uden udadreagerende adfærd. Det drejer sig i vidt omfang om borgere, som er bosat på nogle af de større tilbud, som er med i afprøvningen. Anderledes ser det ud på nogle af de mindre botilbud: Her kan man lykkes med at rumme en borger, der tidligere har været udadreagerende,

² BPI står for "Behavior Problems Inventory" og er et skema, der bruges til at beskrive adfærd hos borgere med udviklingshæmning. Det anvendte skema kaldes retteligt BPI-S, hvor 'S' indikerer, at det er en kort (= 'short') udgave af det længere BPI-skema (se afsnit 9.2.2.1, s. 115). Da vi kun bruger den korte udgave af skemaet, betegnes det efterfølgende blot som 'BPI-skema'. Se mere på <https://bpi.haoliang.me/>

måske i voldsom grad, så han eller hun i månedsvis ikke har nogle udadreagerende episoder. Det er dog noget, som ofte kræver en meget omhyggelig pædagogisk indsats og et stort kendskab til borgeren. Denne meget store forskel på borgere, som umiddelbart har fællestræk (ved fx ikke at være udadreagerende i en længere periode) er vigtig at holde sig for øje.

På de fleste af tilbuddene hører vi om, at et begrænset antal borgere tegner sig for en stor del af den udfordrende adfærd. Dette stemmer overens med international forskning, som viser, at en mindre andel af beboerne ofte står for hovedparten af den vold, der forekommer i institutionslignende miljøer (Lussier et al., 2010). Forskellene imellem de forskellige borgere på de otte botilbud gør også, at arbejdet med at forebygge forekomsten af vold er mere relevant for nogle botilbud og teams end for andre.

De otte botilbud har i alt cirka 100 borgere. Som ovenfor nævnt har cirka en fjerdedel slet ingen udadreagerende adfærd, og forekomsten hos de resterende borgere varierer meget. Dermed kan forandringer hos et lille antal borgere påvirke det samlede omfang af vold ganske betragteligt. Sådanne ændringer i adfærd kan skyldes implementeringen af LA2u. Men ændringer i borgeradfærd kan også skyldes andre forhold. Det kan fx dreje sig om ændringer i helbred og/eller medicinering, brug af rusmidler, et ændret samspil borgere imellem eller aldersbetingede ændringer i funktionsniveau.

Ændringer i borgeradfærd kan også skyldes ændringer i rammer, som fx mange nye medarbejdere, udskiftning i ledelse eller ændringer i fagligheden, som kan virke forvirrende, osv. Andre forhold, der kan påvirke forekomsten af vold og udfordrende adfærd, kan handle om samspil med personer uden for botilbuddet eller om helt andre forhold, der kan være svære eller umulige at afdække (Liversage, 2017). Denne komplekse kontekst er et vilkår for indeværende afprøvningsprojekt.

Efter denne korte introduktion af de otte botilbud ser de to næste kapitler på, hvordan opkvalificeringen med LA2u er forløbet i praksis.

3 Implementering af LA2u

Dette kapitel beskriver, hvordan arbejdet med implementeringen af LA2u udspiller sig på de otte botilbud. Kapitlet handler dermed om, hvordan man omsætter den modtagne undervisning og sparring til daglig praksis. Kapitlet fokuserer på forandringer i arbejdet og beskriver det på tværs af de otte botilbud. Næste kapitel belyser forskelle imellem de deltagende botilbud.

I kapitlet inddeler vi implementeringsprocessen i følgende tre niveauer:

- **Det primære niveau:** Her tager vi afsæt i det mest centrale greb i LA2u: at medarbejderne anlægger et – eventuelt tilstræbt – indefra-perspektiv for at forstå borgeren bedst muligt. Denne tilgang i arbejdet kræver såvel et fælles sprog som psykologisk tryghed i arbejdet.
- **Det sekundære niveau:** Her ser vi på implementeringen af mere konkrete LA2u-redskaber. Det drejer sig især om arbejdet med trivsels-, trygheds-, og læringsplaner.
- **Det tertiære niveau:** Til sidst belyser vi forskellige konkrete løsninger på at bringe LA2u ind i botilbuddenes hverdag. Det drejer sig fx om arbejdet med mødestruktur, brug af tavler og ændringer i rutiner i forbindelse med overlap.

3.1 Det primære niveau – indefra-perspektivet og et fælles sprog

Et centralt element i LA2u er indefra-perspektivet. Det handler om at forstå, hvordan borgeren selv oplever sin hverdag og trivsel, og hvilke mestringsstrategier borgeren anvender. Hvis LA2u skal implementeres med fidelitet (hvor botilbuddene er loyale over for den nye tilgang), skal dette perspektiv dermed spille en central rolle i det daglige arbejde. På linje hermed fremhæver en del ansatte³ indefra-perspektivet som det allermest centrale i LA2u-tilgangen:

³ 'Ansatte' dækker over såvel menige medarbejdere som ledere og projektledere.

Det, der har været banebrydende herude i forhold til LA2⁴, er indefra-perspektivet. Vi er ligesom blevet tvunget til at tænke mere i den retning ... Det er ved at blive lidt en kultur herude – at vi taler sammen omkring indefra-perspektivet. Og vi bringer flere og flere LA2-begreber ind – tryghedsplan, trivselsplan, optrappingsfase, kaosfase, nedtrapning. Vi begynder at tale lidt mere fælles sprog, føler jeg. (Ansæt)

En anden ansæt giver et eksempel på, hvordan tilgangen har ændret arbejdet med deres borgere: For nylig gik en borgers drikkedunk itu, hvorefter en medarbejder smed dunken ud. Det tog borgeren meget hårdt. Medarbejderen forklarer, at situationen udviklede sig på følgende måde:

Før ville man nok bare have holdt fast i, at den var smidt ud, og det måtte hun leve med. Nu tog man hendes indefra-perspektiv mere alvorligt: Man fandt drikkedunken, vaskede den og inddrog [borgeren, red.] i at smide den ud. Og så gik det meget bedre. (Borger)

“

Min oplevelse er, at det virker. Faktisk, at mange ikke har fanget, hvor godt det virker.

På et tredje botilbud fremhæver en medarbejder, hvordan en fælles tilgang om at søge at forstå borgerens verden indefra, er ved at vokse frem i hverdagen:

Min oplevelse er, at det virker. Faktisk, at mange ikke har fanget, hvor godt det virker. Nu er det bare blevet den måde, vi arbejder på. Så når vi snakker om fx stjernestunder, og hvornår indefra-perspektivet har virket, og at et optræk til en konflikt blev håndteret, så en trivsels-ø blev sat i spil osv. Så kan man høre, at: 'Okay, du bruger faktisk det, du har lært'. (Medarbejder)

Ud over 'indefra-perspektiv' er også 'stjernestunder' og 'trivsels-øer' begreber, der er forankrede i LA2u-tilgangen.

Det kan dog også være et udfordrende greb at skulle anlægge et indefra-perspektiv. Det kan være særligt vanskeligt, når kommunikationen med borgeren

⁴ I interviewene omtales den anvendte metode både som 'LA2u' og – som her, i kortere form – som 'LA2'.

er rigtig svær, og man skal arbejde sig frem til et tilstræbt indefra-perspektiv (TIP), hvor medarbejderen søger at sætte sig i beboerens sted. Sådanne udfordringer fremgår bl.a. af data fra et antal online-sparringsmøder imellem implementerings- og ledelsesteams og Sopra, som VIVE deltog i. Som en ansat fortæller på et sparringsmøde i efteråret 2022:

Vi havde en dag, hvor medarbejderne skulle lave TIP [tilstræbt indefra-perspektiv, red.] på en borger. Da de så bagefter skulle lave "det fagprofessionelle blik" kunne de se, at det var dét, de havde lavet – og ikke TIP. Så TIP er svært at arbejde med. (Ansat)

Eksemplet viser udfordringerne, som botilbud kan møde, når de skal gå fra viden til praksis. Men når man opdager, at man ikke handler, som man tror, man gør, har man et afsæt for at komme videre i den proces, man er i gang med.

En medarbejder beskriver nedenfor, hvordan det kan være udfordrende for de ansatte at arbejde med det tilstræbte indefra-perspektiv, men hvordan det også kan medvirke til, at medarbejderne opnår nye indsigter om deres beboere.

Vi har jo borgere uden sprog, og det har vi syntes var en kæmpe udfordring. Men vi har prøvet at sætte os ned og tænke: "Gad vide hvordan Claus ville tænke, hvis han kunne sige noget". Og prøvet at sådan ... fornemme os frem ... Nogle gange har vi øvet det som et skuespil. At "nu spiller du Claus, og nu spørger vi ind". Og så har der været kontaktpersoner, som har mange års kendskab, som har budt ind med, at 'jeg tror, han vil ...'. Eller' ... når han siger den her lyd, så betyder det det her ...'

Det har været meget spændende, og det er jo også lidt et nyt fokus for os, fordi vi som fagpersoner bare siger: 'Det har vi styr på. Vi ved llliiige, hvordan de har det'. Men vi skal turde at træde ud af det og så faktisk give plads til at, borgeren fortæller os noget nonverbalt. Vi skal være mere afventende ... Men altså: Det har gjort en forskel systematisk at prøve at få de der borgere uden verbalt sprogs stemme frem. (Medarbejder)

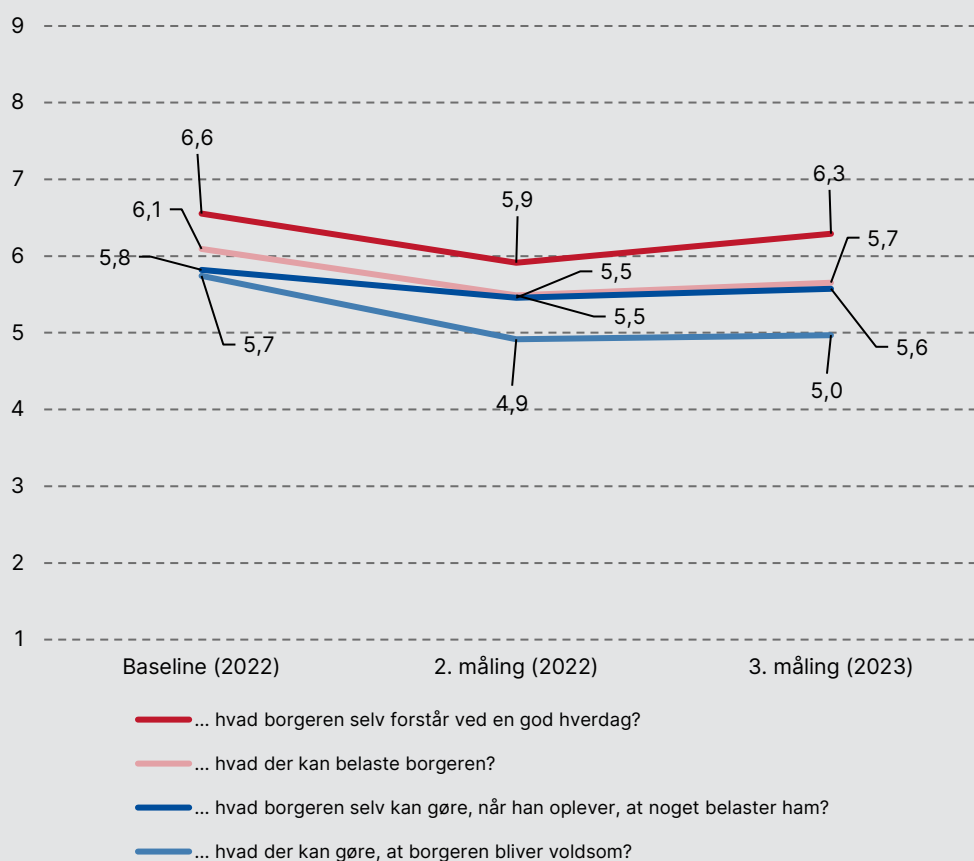
I juni 2023 fortæller man på de fleste botilbud om, at man oplever, at man har fået relativt godt fat såvel i arbejdet ud fra indefra-perspektivet som i LA2u mere generelt. På to af tilbuddene er implementeringen dog ganske mangelfuld. Sidstnævnte emne vender vi tilbage til i næste kapitel.

3.1.1 Arbejdet med at kommunikere bedre med borgerne

En stor del af arbejdet med borgernes indefra-perspektiv handler om kommunikation med borgerne. Her viser survey-svar et interessant mønster over tid, se Figur 3.1. Som det fremgår af figuren, angiver medarbejderne ved baselinemålingen, at de i *højere grad* søger at kommunikere med borgerne om forskellige emner, sammenlignet med de efterfølgende to målinger (faldet fra 1. til 2. måling er signifikant i 3 ud af 4 tilfælde). Det virker umiddelbart ulogisk, men en mulig forklaring er, at undervisningen i LA2u har givet medarbejderne en bedre forståelse for, hvor krævende det i virkeligheden er at kommunikere med borgerne.

Figur 3.1 **Udvikling i gennemsnitlig vurdering af kommunikation med borgere, 2022-2023**

I hvilken grad har du søgt at kommunikere med borgeren om ...



Anm.: N (1. måling 2022) = 145, N (2. måling 2022) = 132, N (3. måling 2023) = 116. Spørgsmålet "I hvilken grad har du søgt at kommunikere med borgeren om, hvad der kan gøre, at han bliver voldsom?" har en 'ikke relevant'-kategori, hvorfor N adskiller sig her: N (1. måling 2022) = 127, N (2. måling 2022) = 119, N (3. måling 2023) = 99. Skala fra 1-9, hvor 1 er 'Slet ikke' og 9 er 'I den højeste mulige grad'. Gennemsnittene er signifikant forskellige fra gennemsnittet ved baseline. Udviklingen i gennemsnitværdien fra 2. måling (2022) til 3. måling (2023) er insignifikant for alle spørgsmål. * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01.

Kilde: Survey om tilgang i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u, VIVE.

En fortolkning af Figur 3.1 er dermed, at erkendelsen af vanskelighederne ved at kommunikere med borgerne slår igennem ved 2. måling (i december 2022, efter LA2u-undervisningens afslutning). Det ses som et fald i forhold til den første måling (i marts 2022). Siden da har medarbejderne øvet sig i at kommunikere bedre med borgerne, hvilket ses som en let (men ikke signifikant) forbedret kommunikation fra 2. til 3. måling (i juni 2023). Niveauet ved 3. måling ligger dog stadig under det niveau, man angav, inden LA2u-undervisningen gik i gang – uagtet at den reelle kommunikation med borgerne antageligt er blevet bedre siden da, fordi arbejdet med LA2u netop retter sig imod at forbedre kommunikationen med borgerne.

Ovenstående fortolkning underbygges af interviewdata, hvor flere medarbejdere fremhæver, at det først var efter introduktionen til LA2u, at det gik op for dem, hvor vanskeligt det reelt er at kommunikere godt med deres borgere (se fx citat om TIP i afsnit 3.1). Her troede medarbejdere tidligt i implementeringsforløbet, at de lavede et tilstræbt indefra-perspektiv på en borger, for efterfølgende at indse, at de reelt havde anlagt et fagprofessionelt udefra-perspektiv.

3.1.1.1 Redskaber og tilgange, der kan hjælpe til bedre kommunikation

I de kvalitative interviews fortæller flere ansatte, at de aktivt arbejder med at blive bedre til at understøtte borgernes muligheder for at kommunikere – også når denne kommunikation er meget udfordret og begrænset. På et botilbud hører vi om, at en medarbejder fx har lavet en lamineret bog til en af deres mandlige beboere:

Her kan han pege på forskellige aktiviteter, som vi ved, han godt kan lide. [Medarbejder, red.] har også lavet tre ansigter, så han kan vise, hvordan han har det – så han kan vælge til og fra på en hensigtsmæssig måde. Han kan faktisk godt vise, at han er ked af det. Vi har så gjort sådan, at hvis man er ked af det, kan det være, at man trænger til en krammer. (Medarbejder)

Tidligere havde denne borger svært ved at udtrykke ubehag på anden måde end i form af vrede. Med sin nye laminerede bog kan han nu vise, at han er ked af det – og den dårlige dag kan ende med en krammer frem for med et vredesudbrud. Det er dermed et eksempel på, hvordan en fokus på borgernes trivsel – og på kommunikationen om denne trivsel – kan bidrage til at reduceres omfanget af udfordrende adfærd.

Fra et andet botilbud hører vi om en kombination af nye redskaber og en mere proaktiv og støttende tilgang til en borger. Denne borger er uden verbalsprog.

Man har tidligere haft en opfattelse af, at medarbejderne helst skulle lade borgeren være i fred i sin lejlighed, når man vurderede, at han var træt og manglede overskud.

Nu er personalet blevet enige om at anvende en anden tilgang. Igennem et arbejde med 'trivsels-øer' (et LA2u-redskab, hvor man hjælper borgeren til at finde rare og trygge aktiviteter) har personalet nu lavet billeder med aktiviteter, som borgeren godt kan lide:

Det er noget med at bade i soppebassinet og køre i bus og tage på McDrive på McDonald's og den slags. Lige nu arbejder vi med at gå ind til ham med "den gode kasse" og spørge: 'Har du lyst til at vælge noget?' Og så vælger han faktisk selv aktiviteter. Og det gør han også på dage, hvor vi før har tænkt, at nu lader vi ham lige være, fordi han har få ressourcer i dag. Det synes jeg har været superfedt at se. Det er jo et første skridt imod at give [borger, red.] den stemme. Også på de dårlige dage. (Medarbejder)

Med en anden borger (der har et udmærket verbalsprog) sker arbejdet med at forbedre kommunikationen i højere grad i forhold til tryghedsplanen. Det er den plan, der fokuserer på at forebygge og håndtere udfordrende adfærd (se næste afsnit):

[Borger, red.] har ikke helt de samme vredesudbrud, som han har haft før. Vi har snakket meget med ham om, hvordan vi kan hjælpe. Og der har han så selv sat ord på: 'Hvis jeg bliver for træt og begynder at stå og råbe i køkkenet, så gå ind og luk døren til kontoren. Så er det et signal til mig om, at nu er det nok'. (Medarbejder)

I dette tilfælde har man altså igennem en dialog med borgeren fundet frem til en god – og ordløs – måde, personalet kan kommunikere med borgeren om, at han er ved at blive "for træt".

Som det fremgår, fortæller medarbejdere fra flere botilbud, hvordan de lykkes med at forstå borgerne bedre og både øge deres trivsel og forebygge udfordrende adfærd. Samtidig er det dog langt fra altid, at dette arbejde medfører de ønskede resultater. Blot det at få en anden forståelse for den samme adfærd kan dog have positiv betydning for medarbejdernes trivsel.

Et botilbud beskriver fx en borger, som kan finde på at tage personalet så hårdt i armen, at det føles som om han "napper" dem. Tidligere har man oplevet denne adfærd som noget, der nærmede sig vold, og har ofte skældt bor-

geren ud for det. Ved at arbejde med et tilstræbt indefra-perspektiv (da borgerens kommunikative kompetencer er meget begrænsede) er personalet nu nået frem til, at borgeren tager hårdt fat i personalet, når han føler sig utryg. Denne erkendelse har dels gjort, at hans "nappende" tag ikke føles lige så ubehagelige. Og dels har det gjort, at personalet ikke længere skælder ham ud for at handle, som han gør, hvilket igen har forbedret relationen imellem borger og medarbejdere. Tilsvarende fremhæver forskningen, at en god relation, og positive forventninger til borgerne er af overordentlig stor betydning i arbejdet med blandt andre borgere med udviklingshæmning (Kelly et al., 2015).

3.1.2 Psykologiske tryghed – en forudsætning for arbejdet

Arbejdet med at søge at sætte sig i borgenes sted kræver en stor åbenhed fra medarbejdernes side. I stedet for at være den professionelle medarbejder med styr på tingene, kræver det, at man giver plads til at være åben og fortolke på beboerens nonverbale signaler. Og, som en medarbejder formulerer det, er det "*... jo en sårbar situation at bringe sig selv i*".

Tilgangen kræver dermed mod hos medarbejderne, for i sagens natur er det svært at være sikker på, at ens fortolkninger af borgeren er korrekte. Dermed bliver en vigtig komponent i implementeringen af LA2u, at der er tilstrækkeligt med *psykologisk tryghed* på arbejdspladsen. Denne tryghed er en forudsætning for, at medarbejderne tør eksperimentere og fejle – tør stille sig sårbare over for deres kolleger i forhold til at byde ind med *deres* fortolkning af en borgers indefra-perspektiv.

Behovet for at arbejde med at forbedre den psykologiske tryghed afhænger selvsagt af kulturen på det enkelte botilbud. For eksempel fortæller en medarbejder, at han oplevede en mangel på psykologisk tryghed på hans botilbud, da de gik ind i arbejdet med LA2u.

Der har været sådan en historie [på botilbuddet, red.] om, at hvis ikke man kan rumme borgerne, så er man dårlig til sit arbejde ... Det kommer til udtryk nu, når vi virkelig skal ind og sige nogle ting om, hvad vi selv tænker. Fagligt og pædagogisk er det stadig svært at komme ud med tingene. 'Er det forkert, det jeg sidder og siger?' For der sidder nogle, som stadig har det der gamle i sig – altså, der er skeletter i skabet. (Medarbejder)

Hvis man ikke er tryk ved, hvordan ens kolleger vil tage imod ens – i sagens natur usikre – bud på, hvordan en borger med udviklingshæmning oplever sin hverdag, kan en medarbejder være tilbøjelig til at holde sine synspunkter for sig selv. En sådan tilbageholdenhed gør det svært at etablere en samlet, og

dyb, forståelse for borgeren, og er dermed en hæmsko i implementeringen af LA2u.

3.1.2.1 At øge den psykologiske tryghed ved at arbejde med mødekultur

En del af arbejdet med at øge den psykologiske tryghed har handlet om, hvordan man afholder møder. Allerede tidligt i implementeringsforløbet begynder man på nogle botilbud at arbejde med at blive bedre til at tale sammen. Det drejer sig om at være mere lydhøre over for kollegers perspektiver og sikre sig, at alle kan komme til orde. På en online-sparring fra juni 2022 siger en leder fx følgende:

Der kom hul igennem ved sidste undervisning. Medarbejderne opdagede, hvor vigtigt det er at lytte til hinanden, og at flere perspektiver skal ses som er ressource og ikke som, hvem der har ret. (Leder)

Fra et andet botilbud noterer en leder på en online-sparring i oktober 2022 følgende:

Jeg har et team, som nu arbejder uden ledelse. Og deres psykologiske tryghed er højnet væsentligt. De har taget fat i nogle af de ting, som kan være svære. For eksempel: 'Kan man tillade sig at sige til en kollega, at ... hvis man mener, hun er på vildspor?' Eller: 'Hvordan gør vi det? Hvor går grænsen i jeres team?' Det skaber virkelig tryghed, for så ved man, hvor grænsen går. For psykologisk tryghed er jo mega-væsentligt, når man skal lære noget nyt. (Leder)

Et element i LA2u er også, at det er positivt at få flere forskellige perspektiver i spil. "Dem, der er i indercirklen, kan se noget andet, end dem, der er i ydercirklen", som en implementeringsmedarbejder formulerer det. For at få det bedst mulige billede af helheden gælder det dermed om at få alle medarbejderen perspektiver frem. Vi vender tilbage til arbejdet med, hvordan man afholder møder på botilbuddene i afsnit 3.3.1.

Som det fremgår ovenfor, beskriver interviewpersoner fra flere botilbud på forskellig vis, at deres botilbud er kommet et godt stykke vej med at etablere en fælles tilgang i arbejdet med borgerne. Det er en tilgang, hvor man søger at forstå borgerens indefra-perspektiv, og hvor man har en tilstrækkelig grad af psykologisk tryghed til at diskutere sine observationer og antagelser med kollegerne.

Medarbejdernes svar på spørgeskemaet peger – om end kun svagt – i samme retning. Det fremgår af to spørgsmål om diskussioner med kollegerne om borgernes situation. Her er medarbejderne tre gange blevet stillet følgende to spørgsmål:

- I hvilken grad har du diskuteret din egen forståelse af, hvad der kan give borgeren en god hverdag, med dine kolleger?
- I hvilken grad har du diskuteret din egen forståelse af, hvad der kan gøre, at borgeren bliver voldsom, med dine kolleger?

“

... psykologisk tryghed er jo mega-væsentligt, når man skal lære noget nyt.

Fra baseline i marts 2022 og til anden måling i december 2022 er der næsten ingen ændring at spore, da alle svar ligger på 7,2-7,3. I juni 2023 er niveauet steget svagt og ligger på 7,5 for begge spørgsmål. Dermed ses en svag positiv ændring i, hvordan man opfattede sit kollegiale samarbejde, efterhånden som man kommer længere ind i implementeringen af LA2u. Udviklingen er dog ikke signifikant (ikke vist). Det bliver interessant at følge, om de nye tilgange til samarbejde, som flere interviewpersoner omtaler i positive vendinger, får et mere tydeligt gennemslag ved den afsluttende dataindsamling i juni 2024.

3.2 Det sekundære niveau – arbejdet med planer

I LA2u kan man, som tidligere beskrevet, anvende tre forskellige planer i forhold til hver borger. Det drejer sig om hhv. trivels-, trygheds- og læringsplaner. Hvis et botilbud skal arbejde loyalt i forhold til principperne bag LA2u, vil det dermed inkludere arbejde med disse typer af planer.

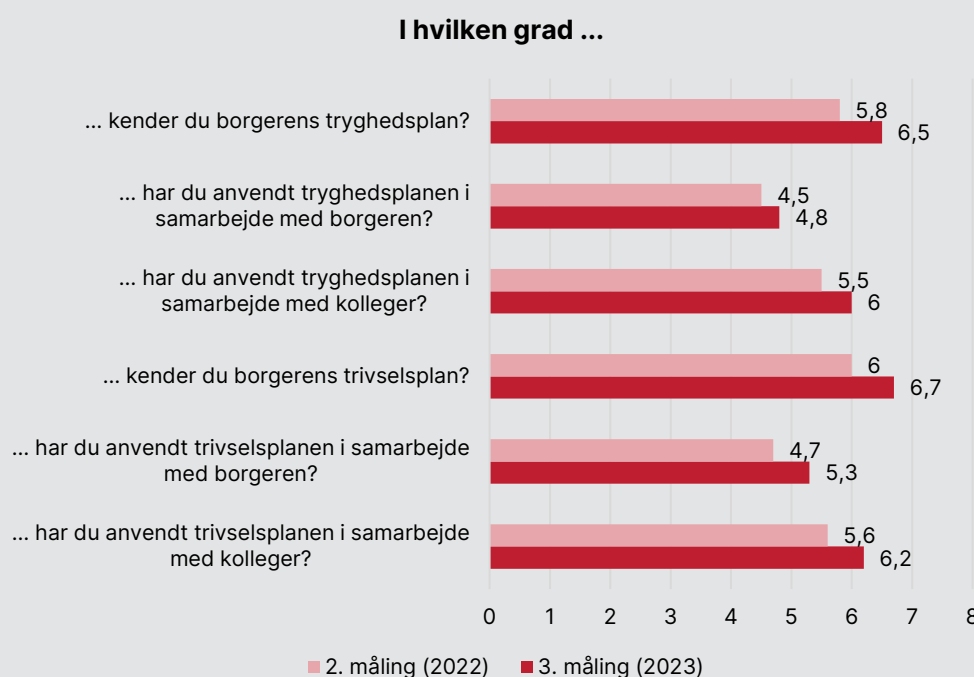
3.2.1 Arbejdet med planerne – et kvantitativt overblik

I to survey-runder har medarbejderne svaret på, om de bruger disse tre typer af planer i deres arbejde. Svarene viser, at der i denne periode (altså efter endt undervisning) gennemsnitlig sker en stigning i medarbejdernes kendskab til, og brug af, trygheds- og trivselsplaner. Udviklingen fremgår af Figur 3.2.

Med hensyn til begge typer af planer fremgår det, at *kendskabet* ligger på det højeste niveau, efterfulgt af *brugen i samarbejdet med kollegerne*. På det laveste niveau ligger *brugen af planerne sammen med borgerne*. Af de lyserøde bjælker fremgår det om, og i hvilket omfang, ændringerne i svarene på de forskellige spørgsmål er statistisk signifikante.

Figur 3.2 Om kendskab til og brug af trygheds- og trivselsplaner

Udvikling i gennemsnitligt kendskab til og anvendelse af forskellige typer af planer, 2022-2023.



Anm.: N (2. måling 2022) = 123, N (3. måling 2023) = 113. Skala fra 1-9, hvor 1 er 'Dårligst' og 9 er 'Allerbedst'. * p < 0,1
** p < 0,05 *** p < 0,01.

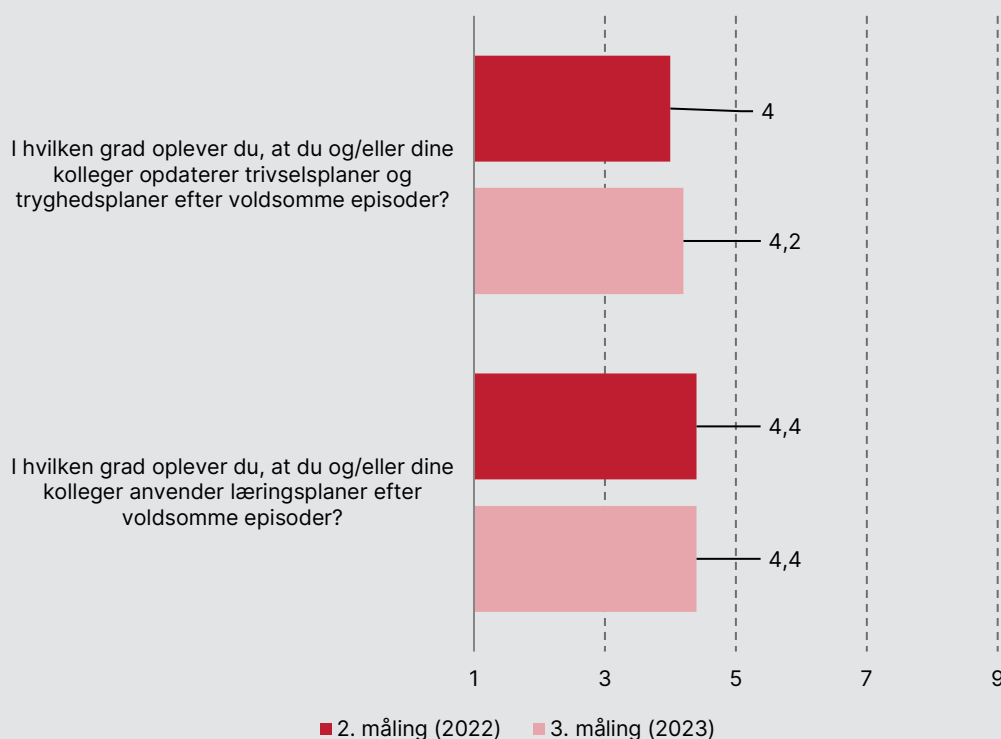
Kilde: Survey om tilgang i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u, VIVE.

Arbejdet med den tredje type af planer – læringsplaner – er ikke i samme grad blevet en del af det daglige arbejde, ligesom opdatering af de tre typer af planer efter voldsomme episoder også kun stiger ganske lidt over tid (se Figur 3.3).

Vi vender tilbage til en mere detaljeret analyse af disse survey-data i næste kapitel, hvor vi går dybere ned i forskelle imellem forskellige grupper af botilbud.

Figur 3.3 Om trivsels-, trygheds- og læringsplaner

Udvikling i gennemsnitlig vurdering af opdatering af trivselsplaner og tryghedsplaner samt vurdering af brugen af læringsplaner efter voldsomme episoder, 2022-2023.



Anm.: N (2. måling 2022) = 123, N (3. måling 2023) = 113. Skala fra 1-9, hvor 1 er 'Dårligst' og 9 er 'Allerbedst'

Kilde: Survey om tilgang i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u, VIVE.

3.2.2 Forskellige tilgange til arbejdet med LA2u-planer

Et centralt emne i udarbejdelsen af planerne er at forstå, hvad der kan få borgerne til at trives, da en god trivsel kan forebygge forekomsten af vold og udfordrende adfærd. Det er et arbejde, som alle botilbuddene er i gang med på forskellig vis. En medarbejder fortæller fx følgende:

Vi er i gang med at få udfyldt planerne på alle vores borgere. Det kræver en forståelse af, hvad der hører til i hvilke planer. Det er noget af det, der tager lang tid. Og noget af det, som jeg godt kan mærke også kan frustrere. For det er svært at holde tungen lige i munden. Men vi arbejder med det på vores teammøde og får det

øvet. Og også at vide, at de her planer jo ikke nødvendigvis bliver færdige, fordi vi sætter et punktum. Det er noget, vi hele tiden skal arbejde med. (Medarbejder)

Når man arbejder med at udforme en trivels- og en tryghedsplan for en given borger, er udgangspunktet, at man samler så meget viden om borgeren som muligt. Her har botilbuddene forskellige tilgange. Nogle har fx hængt store plan-plakater op for udvalgte borgere og instrueret alle medarbejdere i at sætte post-its med observationer fast på plakaterne. Som en projektleder forklarer:

Selv hvis jeg er vikar og er på [borger, red.] på en vagt, så er jeg forpligtet til at skrive en post-it [om borgeren, red.]. Så kan det godt være, at det, jeg skriver, ikke er særlig meningsfuldt eller revolutionerende, men jeg forpligter mig på til at skrive noget, jeg lægger mærke til. Det er afprøvet som prøvehandling, og tilbagemeldingen var ret hurtigt, at det er fedt, at alles perspektiver kommer med. At det ikke kun er kontaktpersonen, der har ansvaret for planerne. (Projektleder)

Her er dette arbejde med planerne altså rammesat som en *prøvehandling* – et eksperiment, som medarbejderne udfører i en afgrænset tidsperiode og efterfølgende evaluerer i fællesskab. Sådanne prøvehandling er også en del af LA2u's "værktøjskasse". Det er altså en metode, hvor relevante lokale tilpasninger er en central del af at implementere metoden med loyalitet/fidelitet.

“

... det er fedt, at alle perspektiver kommer med. At det ikke kun er kontaktpersonen, der har ansvaret for planerne.

De mange input fra forskellige medarbejdere skal sikre, dels at den enkelte plan bliver et fælles produkt, og dels at man får italesat så mange forskellige erfaringer med den samme borger som muligt. Som en medarbejder formulerer det: "Når min kollega siger, at det her virker for hende, så kan det jo også være, at det virker for mig. Det har åbnet en masse muligheder og tilgange for mig, som jeg måske ikke ville have set".

Rammesætningen som "en prøvehandling" gør samtidig, at man ikke på forhånd behøver at forpligte sig på en ny arbejdsmetode. Man udfører i stedet et tidsbegrænset eksperiment, som man bliver klogere af, og som man eventuelt kan vælge at gå bort fra igen.

Den høje grad af lokal tilpasning rejser samtidig et vigtigt spørgsmål om, hvordan man afgør, om et botilbud har implementeret LA2u med fidelitet: Vil enhver tilpasning, som et botilbuds medarbejdere enes om, være en god tilpasning? Eller kan botilbud reelt komme på afveje og skabe tilpasninger, som ikke er i tråd med LA2u – og hvordan afgør man i så fald, om dette er tilfældet? Det er ikke et spørgsmål, som denne evaluering kan besvare, men det er vigtigt at reflektere over det, i det videre arbejde med metoden.

3.2.3 Større fokus på at skabe trivsel og gode relationer

LA2u tager som nævnt udgangspunkt i en Low Arousal -tilgang, hvor man søger at undgå, at konflikter overhovedet opstår. Det handler ofte både om, at medarbejderne sænker deres krav til borgerne, og at de søger at tilbyde borgerne noget rart og meningsfyldt. På forskellige tilbud beskriver medarbejderne, hvordan arbejdet med trivselsplaner har øget deres fokus på at arbejde med fx at aflede borgerne og i stedet tilbyde en relationel aktivitet. Som to medarbejdere beskriver det:

Vi er opmærksomme på, at når [borger, red.] får et nej, så skal jeg gøre noget andet. Så sætter vi os måske ned i hendes lejlighed og lægger puslespil. Så på en måde er hun i en venligere verden nu.

Vi er mere nedtrappende og ser flere muligheder – fx at aflede med noget godt. [Borger, red.] vil fx gerne drikke kaffe med personalet, så det tilbyder vi, når det er svært. Og det er ikke en belønning – det er afledning. Og det er jo en kæmpe ændring i vores måde at tænke på. (Medarbejdere)

Ved at sammenholde medarbejdernes forskellige perspektiver på den enkelte borger kan medarbejderne undertiden få blik for nye handlemuligheder, der kan blive en ny, fælles tilgang. Det kan fx handle om, at man i højere grad lader en borger ombestemme sig, frem for at holde fast i en aftale. Eller at man ikke længere lader vrede borgere "dampe af" alene deres lejlighed. I stedet sætter man sig ned og er sammen med dem. "For det er jo svært at være alene, når man har det svært. Og det er ikke, fordi vi behøver at snakke sammen. Men vi er der", som en ansat beskriver det. Her ses igen, hvordan medarbejderne går ind i et nærværende samspil med borgeren og tilbyder en støttende tilstedeværelse.

Et vigtigt aspekt i at arbejde med planerne er en løbende kommunikation med beboerne om, hvad de ønsker sig af tilværelsen. Denne kommunikation varierer naturligvis alt efter borgernes kognitive og kommunikative niveau og medarbejdernes erfaringer og kompetencer.

Fra et botilbud, hvor nogle af borgere har ret gode verbale kompetencer, beskriver en leder, hvordan personalets arbejde med trygheds- og trivselsplanerne over tid har udviklet sig på følgende måde:

I starten gav næsten alle vores borgere fuck-fingeren [til arbejdet med planerne, i form af skemalagte møder, red.]. Nu har [medarbejderne, red.] lært det der med, at 'nu havde jeg lige en snak med [borger, red.], og der fandt jeg lige ud af det og det. Det putter jeg lige i tryghedsplanen', eller 'det sætter jeg lige i trivselsplanen'. Og med en af borgerne går man en tur en gang om ugen, hvor de får talt om nogle af de her ting: 'Hvad er dine mål? Hvad er dine drømme?'. (Leder)

Som det fremgår, kræver det eksperimenter og forsøg med forskellige tilgange, før man på det enkelte botilbud måske finder frem til en god måde at arbejde med planerne på.

3.2.4 Nye fortolkninger af borgeres handlinger – en vigtig del af arbejdet

Ved at søge at sætte sig i borgerens sted kan medarbejderne også få nye fortolkninger af, hvad det egentlig er, borgerne foretager sig. Dermed kan noget, man før tolkede som fx "ballade" (der måtte stoppes), fremstå i et mere positivt lys. To medarbejdere kommer med følgende eksempler:

Risikovurderinger er tit set fra medarbejderens perspektiv. Fx hvis nu Børge løber ud, fordi han har set en vandpynt og vil stikke fødderne i vand. I et gammelt perspektiv ville det blive set som en afvigelse fra normen og ville blive registreret med en risikovurdering – som en "uhensigtsmæssig adfærd". Men med LA2 og en trivselsvurdering vil man ikke vurdere det på samme måde. Så vil man tage borgerens perspektiv og sige, at Børge løber ud, fordi han rigtig gerne vil stikke fødderne i den vandpynt. Og det er egentlig et udtryk for trivsel, at han får lov til det ... Det er ikke, fordi han løber væk – der er ikke en risiko forbundet med det. Vi kan faktisk forebygge konflikter ved at lade ham gøre det. Så nu skal vi bare sikre, at det sker på en organiseret måde, så vi holder øje med ham og ikke glemmer, at han er derude. (Medarbejder)

Vi har en borger på 23 år, som har gået med ble. Og han er så blevet seksuelt udviklet og er begyndt at pille ved sig selv og bøvl med den ble. Og det var noget rod – så hvad gør vi? Hvad er det, han prøver at fortælle os? Måske vil han af med den ble? Så i stedet for at sige at sige, at 'nu laver han ballade', så tog vi bleen af ham – og det virker. Han går på toilettet. Det er så fint. (Medarbejder)

Som de to eksempler viser, betyder medarbejdernes ændrede perspektiv, at de fortolker borgerens handlinger på nye måder og at de – i forlængelse heraf – i højere grad giver borgerne plads til at udfolde sig, som de selv ønsker. Om det handler om at få en ble af, røre ved egen krop eller hoppe i en vandpyt, er det alle forandringer, der giver borgerne mere selvbestemmelse. Samtidig afholder personalet sig fra at stille flere krav end nødvendigt, da det ofte er i sådanne krav-situationer, at udfordrende adfærd kan opstå (Berring et al., 2016; Daffern et al., 2012; Liversage, 2017).

Igennem arbejdet med planerne bliver sådanne perspektiver diskuteret på tværs af medarbejdergruppen. Det gør det også muligt at fastlægge, hvordan den samlede personalegruppe bør handle, for at de samlet set kan understøtte en borgers trivsel bedst muligt. Et eksempel herpå fremgår af 3.2.4.1 herunder. Casen handler det om at imødekomme en borger så meget som muligt for at gøre ham i stand til at komme ud på bustur. Som det vil fremgå, lykkedes personalets arbejde med borgeren. En sådan succes kan være vigtig for såvel medarbejdernes tilfredshed i arbejdet som for deres relation til borgeren (Engen et al., 2019).

Det er dog ikke altid muligt at imødekomme en borgers behov. For eksempel kan en borgers ønsker komme i konflikt med andre hensyn. Et eksempel herpå er en borger, der ofte ønsker selv at vælge, hvilken medarbejder han er sammen med. Spørgsmålet bliver dermed, om man kan – og skal – imødekomme ham heri eller ej. Som en medarbejder fortæller:

Hvis [borger, red.] ser to personaler, så siger han: 'Jeg gider fandeme ikke være sammen med dig!' eller sådan noget. Han vil selv vælge hele tiden – og det kan jo ikke altid lige lade sig gøre. Både i forhold til, hvornår folk har fri. Men der kan også være nogen, der bliver valgt til 27 gange, og så æder han dem op. (Medarbejder)

Uagtet at sådanne ønsker ikke altid kan opfyldes, kan man – med en LA2u-tilgang – dog være nysgerrig på, hvorfor borgeren har givne ønsker i forhold til, hvilke medarbejdere der omgiver ham. Ad den vej kan man måske blive klogere på hans indefra-perspektiv og måske også på, hvordan man bedre kan imødekomme hans ønsker.

På et andet botilbud hører vi om en beslægtet form for udfordring. Det handlede om, at en borger (hvis adfærd i høj grad rettede sig imod at få fat i materielle ting), havde taget en trøje fra en anden beboer og skrevet sit eget navn i den. Nogle medarbejdere mente, at man skulle lade borgeren beholde trøjen, mens andre holdt på, at han skulle levere den tilbage til den oprindelige ejermand, der savnede sin trøje. Episoden viste sig at blive ganske vanskelig at rede ud og peger på, at grænsesætningen i arbejdet kan være udfordrende på flere niveauer.

For at medarbejdergruppen kan trække velvalgte grænser i deres arbejde, kræver det dermed gode fællesfaglige refleksioner og også åbenhed, bl.a. om hvilke situationer de enkelte medarbejdere kan have vanskeligt ved at håndtere. Dette peger igen tilbage til den store betydning af psykologisk tryghed for at kunne arbejde med LA2u.

3.2.4.1 En fælles indsats for at få borgeren Kurt på bustur

Et andet eksempel på, hvordan medarbejderne søger at gå nye veje for at forbedre borgernes trivsel handler om at få en borger på bustur. Nedenfor beskriver en medarbejder, hvordan man i forlængelse af arbejdet med en trivselsplan blev enige om en fælles indsats i forhold til en af tilbuddets borgere:

En af vores borgere er generelt i rigtig dårlig trivsel. Vi har drøftet i teamet, hvad vi kunne gøre, og har lagt en plan. Vi kan se, at når han kommer ud og køre tur, så har han det bedre, når han kommer tilbage. Han virker mere afslappet og har nemmere ved at rumme sine medbeboere. Så vores sigte blev, at han skulle på tur. Og så lavede vi en klar aftale med personalegruppen, der hedder, at vi kravs-fracfalder bare. Det vigtige er, at han kommer afsted.

Det er, fra vi aftaler, at han gerne vil ud og køre, til han sidder ude i bussen, at vi som regel altid taber. For der er så mange ting, som Kurt ikke kan overskue. Og det er de ting, vi skulle sørge for at flytte. Så da jeg havde siddet og snakket med ham om at komme ud og køre en tur, så siger han, at det vil han rigtig gerne. Da han så siger: 'Jeg skal ind og have sko på', siger [kollega1, red.] at 'det behøver du altså ikke. Du kan da bare køre i sutsko'. Sådan helt – 'det gør du jo bare'. 'Så skal jeg ind og hente min jakke', siger han så. Og så siger [kollega2, red.], at 'det behøver du ikke, jeg tænder da bare for varmen i bussen'. Vi er lige færdige med frokost, og han sidder der med sin tallerken og ser helt opgivende ud, så går [kollega3, red.] forbi, og siger: 'Jeg tager lige din tallerken med op, så kan du bare gå ud i bussen'.

Og så kom han ud i bussen. Fordi han kunne overskue det. Han var ovre efter en trailer og med ude og handle ind. Da de kommer tilbage, går han ind. Så går der et par timer, og så kommer [kollega2, red.] og spørger, om han skal med ud og hente nogle ting sammen med en af de andre borgere. Og der har han faktisk overskud til at sige, at det vil han gerne. Så vi kan jo godt se, at når vi kravs-fracfalder, så kommer han ud. Og bare den ene gang han kommer ud, det gør, at han har nemmere ved at komme ud næste gang. (Medarbejder)

Ovenfor beskriver medarbejderen, hvordan personalegruppen igennem en LA2u-tilgang dels er nået frem til, at det er vigtigt for Kurt at komme på bus-tur. Og dels, at det kræver både samarbejde og at man frafalder krav (fx om at tage sko og jakke på, før man går ud), hvis Kurt skal lykkes med at komme afsted. Medarbejderne arbejder altså systematisk på at forstå verden fra Kurts perspektiv og give ham bedre muligheder for gode aktiviteter.

Tabel 3.1 Udvikling i adfærd og trivsel for beboeren Kurt, 2022-2023

Adfærd (BPI-subskalaer)	Baseline. Juni 2022				2. måling. December 2023				3. måling. Juni 2023			
	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt
Selvskadende adfærd	0				0				0			
Udadreagerende adfærd	1		1		1		1		1	1		
	2	1			2	1			2	1		
	3	1			3	1						
	4	1										
	5	1										
	6	1										
Stereotyp adfærd*	1		1		1	1			1		1	
	2		1						2		1	
	3	1							3		1	
Trivsel (WHO5-score)	20				15				20			
Alvorsgrad	Alvorlig		Moderat		Mild							

Note: * I forhold til 'Stereotyp adfærd' rapporteres kun hyppighed og ikke alvorsgrad.

Kilde: Survey om borgernes adfærd – BPI-S og WHO5, Botilbuddets registrering. VIVE.

Betyder denne ændrede tilgang i arbejdet – som tilgangen til busturen er et eksempel på – så noget for Kurt selv? Det kan man undersøge ved at inddrage data om Kurts adfærd og trivsel. Det har medarbejderne udfyldt skemaer om tre gange imellem juni 2022 og juni 2023. Disse data fremgår af Tabel 3.1. Alle tre gange vurderer medarbejderne Kurt til at ligge lavt (med 15-20 point) på WHO5's skala for trivsel. I forhold til Kurts adfærd ses dog en positiv udvikling over tid: Fra juni 2022 til juni 2023 går Kurt fra at have seks former for udadreagerende adfærd til kun at have to. Endvidere er såvel frekvensen som alvorsgraden af Kurts udadreagerende adfærd faldet: I juni 2022 er den hyppigste adfærd 'ugentlig' og én adfærd vurderes som 'alvorlig'. Et år senere forekommer den hyppigste adfærd mere sjældent, nemlig 'månedligt', og ingen adfærd vurderes længere som 'alvorlig'. Da voldsom adfærd kan være en form for kommunikation for personer med et begrænset verbalt sprog, tyder de observerede ændringer i Kurts adfærd på, at han har fået en bedre hverdag.

3.2.5 Læringsplaner

En tredje form for planer er læringsplaner. Her arbejder man med specifikke episoder, som man søger at lære af. Der er to typer af læringsplaner: en, som anskuer situationen fra borgerens indefra-perspektiv, og en, som anlægger det fagprofessionelle perspektiv (Uhrskov & Naver, 2017). Som det fremgik af Figur 3.3 i starten af dette kapitel, er brugen af læringsplaner omtrent uændret fra december 2022 til juni 2023. På nogle botilbud fortæller man på linje hermed, at man endnu ikke rigtig er kommet i gang med at arbejde med læringsplanerne. Det skyldes generelt, at man har prioriteret arbejdet med trygheds- og trivselsplanerne. Andre botilbud er længere fremme i brugen af læringsplaner, fx fordi de allerede besad grundlæggende LA2-kompetencer, da opkvalificeringsforløbet gik i gang.

På et af de botilbud, hvor man aktivt arbejder med læringsplaner, fortæller en leder følgende:

Hver gang der har været en voldsom hændelse, bliver der lavet en læringsplan. Og nogle gange kan det jo afstedkomme, at der skal udarbejdes en ny tryghedsplan. Vi skal i hvert fald kigge ind i trivselsplanen. Og vi snakker ikke kun: 'Hvad gik godt? Hvad gjorde jeg, som understøttede?' Men også: 'Hvad gjorde jeg, som måske var med til at forårsage den her?' Det kræver jo en psykologisk tryghed, når man er nødt til at stille sig op og sige, at jeg var måske med til at skubbe vedkommende mere, da jeg stillede mig her, eller da jeg sagde det her – den der refleksion over sin egen praksis. Det er simpelthen sådan et godt redskab. (Leder)

Som det fremgår, kan arbejdet med læringsplanerne også være en måde at få revideret såvel trivsels- som tryghedsplaner på. Læringsplaner handler i høj grad om at lære af voldsomme episoder. Man kan dog også bruge planerne på andre måder. Som en leder på et andet botilbud fortæller:

Vi har været meget optaget af, at vi godt kan lave en læringsplan, uden at det behøver at være i forbindelse med en konflikt. Det kan også være i forbindelse med noget, borgerne har opnået osv. Man kan også bruge det som et positivt arbejdsredskab. (Leder)

En medarbejder giver følgende eksempel på en læringsplan om en lille, hverdagsagtig episode i arbejdet med en borger:

Jeg har lige skrevet en læringsplan her forleden om [borger, red.], når han har været på toiletbesøg. Fordi der har han meget travlt. Så

prøvede jeg at blive inde ved ham, mens han var på toilettet. Jeg lod bare min hånd hvile på hans skuldre, mens han sad på toilettet – for ligesom at vise, at 'du skal lige give dig god tid'. Og det har en rigtig god effekt, fordi normalt efter 10 sekunder, så er han videre fra toilettet, men nu sad han der i et minut, og så skete der faktisk noget – han kom af med noget. (Medarbejder)

På den måde er arbejdet med læringsplanerne også ved gradvist at blive en del af hverdagen. Dette er dog kun tilfældet på nogle enkelte af de otte botilbud.

3.3 Det tertiære niveau – konkrete tilpasninger



*... den der refleksion
over sin egen praksis.
Det er simpelthen sådan
et godt redskab.*

Der er mange rutiner og opgaver på et botilbud, og implementeringen af LA2u kommer dermed også til at handle om ændringer i en række forskellige arbejds-gange. Dette arbejde ud-mønter sig forskelligt, af-hængigt af de forskellige botilbuds kultur, struktur og borgergruppe med mere.

3.3.1 Ændringer i mødestruktur og hverdagsrutiner

I et tidligere afsnit beskrev vi, hvordan man flere steder arbejdede med måden at holde møder på og søgte at øge den psykologiske tryghed for alle medarbejdere. Mødestrukturen er også relevant i forhold til, hvordan man holder fast i en LA2u-tilgang i hverdagen. I forlængelse heraf hører vi på flere botilbud om, at de har lavet forskellige prøvehandlinger i forhold til, hvordan de holder møder. Som en medarbejder beskriver det:

Vi har vores mødestruktur oppe som prøvehandling nu – med at holde fokus og parkere nogle ting: Hvem har ordet, og hvem er det, der gør det ene og det andet? Hvem har ansvar for de forskellige

ting? Og jeg synes, vi rykker os rigtig meget. Vi er blevet opmærksomme på, at vi indimellem har en forfærdelig mødestruktur. Så nu har vi valgt at køre vores møder med meget hård disciplin. Det er med klokke og stop. Så alle folk er med på, at det godt kan være lidt voldsomt – at du får at vide, at 'det er ikke dig endnu'. Men vi kender jo spillereglerne alle sammen. (Medarbejder)

Der kan også være behov for strukturer omkring, hvordan man får sparret med sine kolleger i hverdagen. Det er igen et sted, hvor det enkelte botilbud må finde ud af, hvad der kan lade sig gøre i forhold til deres arbejdsmæssige virkelighed. Fra et botilbud fortæller en medarbejder således følgende:

Vi havde en masse gode intentioner om at lave et "refleksionsrum" og sætte det ind i vagtplanen. Men tit er det sådan, at når man tænker noget på papiret, så kommer det ikke altid til at se sådan ud i praksis. Så der er ikke så meget struktur i vores faglige sparring [som oprindeligt planlagt, red.]. Men vi er blevet meget opmærksomme på, at [den faglige sparring, red.] skal foregå i løbet af vagtplanen. Så hvis vi har oplevet et eller andet – jeg har måske stået i en situation med en borger, som jeg gerne vil have vendt med min kollega – så går vi ind på kontoret og drøfter det. Og kigger på, hvad jeg gjorde, hvad borgeren gjorde, og hvad jeg kunne have gjort anderledes. Eller hvad jeg skal tænke over til næste gang. (Medarbejder)

Dermed tilpasser botilbuddene på forskellig vis deres allerede eksisterende rutiner og strukturer til arbejdet med LA2u.

Arbejdet med at ændre mødestruktur og hverdagsrutiner kan strække sig langt. På et botilbud hører vi således, at de nu ikke længere kun taler mere struktureret om borgernes trivsel. De er også begyndt at gøre det samme i forhold til medarbejdernes trivsel. Her beder lederen nu medarbejderne fortælle, hvordan de har det, når de møder ind. Som lederen forklarer:

Det er ikke, fordi de behøver at komme med livs- og private fortællinger. Men det er med henblik på det der affektsmitte – at stemninger smitter. Så hvis de lige har meget på spil derhjemme, og måske selv er en lille smule i ubalance, så er det måske ikke der, de skal sættes sammen med den borger, som virkelig selv er i ubalance. At kunne sige 'Jeg er superoptaget af, at min mand lige er blevet syg'. Eller 'jeg er mega-gal, fordi jeg har lige fået en p-bøde'. For det kan jo være mange følelser, der ligger ind i sårbarheden og i belastningsgraden. (Leder)

Dette er endnu et eksempel på den kreativitet, som mange af tilbuddene viser i deres lokale arbejde med at implementere LA2u. Samtidig peger tiltag som det ovenfor nævnte på, at arbejdet kan ende med at indeholde forskellige elementer på de otte botilbud.

3.3.2 Tavler og løbende vurderinger

I juni 2023 hører vi om, at flere botilbud er begyndt at lave trivselsvurderinger af deres borgere flere gange dagligt. Disse vurderinger bliver dermed et supplement til de trygheds-/risiko-scoringer, som nogle steder har anvendt i årevis. Det udmønter sig som nye rutiner, hvor man ved overlap får vendt de enkelte borgeres situation. Når trivselsvurderingen er på plads (evt. efter en samtale med kollegerne), kan det på nogle botilbud udmønte sig i, at man placerer en brik, der viser, om borgeren fx er i "god trivsel" (grøn), "sårbar trivsel" (lysegrå) eller i "mistrivsel" (mørkegrå). Dette sker eventuelt sammen med en vurdering af, om risikoniveauet er grønt, gult eller rødt. To medarbejdere fra det samme botilbud beskriver deres nye tiltag på følgende måde:

[Når jeg møder ind, red.], kan jeg se: 'Okay, [borger, red.] er rød i dag'. Så lige så snart jeg møder ham, ved jeg, at jeg skal arbejde ud fra tryghedsplanen. At jeg ikke kommer ind og presser ham ekstra. Det kan man gøre på hans grønne dage. Men når han er oppe i affekt i forvejen, lader jeg alle krav ligge. (Medarbejder)

På tavlen kan aftenvagten fx se, at [borger, red.] er i mistrivsel [i forhold til trivsels-scoring, red.], og hun er faktisk også i en optrappingsfase [i forhold til trygheds-scoring, red.]. 'Vi finder lige hendes tryghedsplan for fagprofessionelle og siger: Hvad er det, vi præcis skal gå ind og gøre nu for at få hende tilbage i stabilisering?'. (Medarbejder)

Da VIVE taler med medarbejderne på ovenfor nævnte botilbud, er tiltaget med disse dobbelte vurderinger stadig meget nyt. Aktuelt er man midt i en prøvehandling i en måned, hvorefter man vil evaluere og eventuelt tilrette den nye tilgang.

Et andet botilbud arbejder også med en vurderingstavle, men har valgt at tavlen skal rumme data fra flere dage:

På tavlen kommer der et felt med kolonner fra mandag til søndag. Så er der en hvid magnet med en pil på, og den skal indikere den daglige trivselsvurdering. Vender den opad, er du på vej op i trivsel. Vender den nedad, så er du på vej ned i trivsel. Vender den lige ud,

så er du stabil. Og vi har fundet ud af, at vi har brug for at kunne se den nogle dage bagud. Afprøvningen går på, om vi kan lave det, så man kan se en uge tilbage. Så begynder vi pludselig at kunne se de her mønstre: Det kan godt være, at niveauet ser fint ud, men når bevægelsen har flyttet sig sådan her flere dage i træk, så må vi hellere gå ind og forebygge på en eller anden bestemt måde, som man har fundet ud af. (Medarbejder)

Et leder på et tredje botilbud fortæller, at de har et godt udbytte af at lave en samtidig trivsels- og risikovurdering flere gange dagligt. *"For man kan godt have en borger, der er grøn i trivsel, men gul i forhold til risikovurdering"*. Disse dobbeltscoringer bidrager til at skærpe medarbejdernes evner til at adskille hhv. trygheds-/risiko-aspektet og trivsels-aspektet fra hinanden, og giver også viden om samspillet imellem disse to aspekter.

Ud over tavler med flytbare brikker for de enkelte borgere fortæller flere botilbud også, at der fra tavlens placering er nem adgang til de forskellige planer. Dem kan medarbejderne nemlig have brug for at konsultere, alt afhængigt af hvordan en borger er blevet vurderet på den foregående vagt. Det overblik, som tavlerne giver, og arbejdet med at vurdere hver borger flere gange dagligt, er også en stor hjælp for de vikarer og nye medarbejdere, der måtte være i huset på en given dag.

3.3.3 Tilpasning i forhold til eksisterende dokumentationssystemer

Et tema på alle botilbuddene er, hvordan man får skabt sammenhæng imellem eksisterende dokumentationspraksisser og arbejdet med LA2u. Her sætter de eksisterende IT-systemer en ramme for, hvad der umiddelbart kan lade sig gøre i arbejdet. Dermed kommer arbejdet med tilpasning også til at handle om, hvordan man undgår dobbeltarbejde, og hvordan man laver smidige arbejdsgange.

Botilbuddene ligger i forskellige kommuner, og kommunerne anvender forskellige IT-systemer. Flere botilbud har endda oplevet, at de inden for det sidste år har skullet skifte fagsystem – med alle de udfordringer, et nyt IT-system kan føre med sig.

Da LA2u ikke er en del af disse (forskellige) kommunale systemer, fortæller medarbejderne om udfordringer, såvel ved at lægge planerne ind i deres systemer som ved at trække bestemte former for data ud igen. En projektleder siger fx følgende:

“

Det, jeg synes er mest problematisk, det er, at der ikke er løsninger på det digitale.

Det, jeg synes er mest problematisk, det er, at der ikke er løsninger på det digitale – og at der ikke er tænkt dokumentationskrav ind [i LA2u] ... Det er sindssygt svært at få trivselsvurderinger, tryghedsvurderinger og planerne til at indgå i de dokumentationssystemer, vi har. Og så er der en risiko for, at det ikke bliver brugt. Vi prøver lige nu at løse det ved at lave sådan en helt manuel, analog udgave. Den står i en mappe, der er låst inde. (Projektleder)

At lave en analog udgave, der står i en mappe, der er låst inde, er selvkært langt fra optimalt. Men det var virkeligheden på ovenstående botilbud på daværende tidspunkt.

En del af udfordringen handler om GDPR – i forhold til de oplysninger om navngivne borgere, som kommer ud i det offentlige rum. Her fortæller en medarbejder, at de på deres botilbud har valgt at udskrive borgernes planer og hænge dem op ved deres tavle for at gøre dem let tilgængelige. Når planerne på denne måde er kommet ud i det offentlige rum, står der ikke længere navne på dem – i stedet har hver borger (på tavlen såvel som på deres individuelle planer) fået et symbol, som alle medarbejderne er bekendt med.

Andre botilbud beskriver samtidig, at de har fundet gode løsninger på forskellige systemudfordringer. I en kommune (med to deltagende botilbud) har en IT-medarbejder således udviklet en løsning, der gør det muligt at ændre i borgernes planer elektronisk. Dette opleves som en stor forbedring, for *“... alle de her papir-ting har fyldt meget hos os”*, som en medarbejder beskriver det. Med den nye løsning er botilbuddet fx blevet i stand til at trække en graf ud, der viser udviklingen i en bestemt borgers trivsels-scoringer over tid.

På et andet botilbud har man (endnu) ikke fået integreret LA2u i fagsystemet. Her går man derfor manuelt ind og finder vurderingerne af den enkelte borger på forskellige dage og samler så disse data i et Word-dokument for at få et overblik over udviklingen i trivsels-scoringer. Da dette er en langt mere besværlig løsning, benyttes den kun i begrænset omfang.

3.3.4 Andre tiltag

Et andet emne, som adskillige af botilbuddene arbejder med, handler om opkvalificering af vikarer og nye medarbejdere i forhold til LA2u. Her påtager implementeringsteamets medarbejdere sig ofte et stort ansvar – et emne, vi vender tilbage til i næste kapitel. I nogle tilfælde udarbejder implementeringsteamet fx undervisningsmateriale i form af en video eller et mindre undervisningsforløb. I en del tilfælde er disse produkter udviklet som en del af den uddannelse til "Training of Trainers", som et antal medarbejdere og ledere fra de forskellige botilbud har deltaget i⁵. Undervisningsmateriale til nye medarbejdere er nødvendigt i forhold til den betragtelige personalegennemstrømning, der har været på nogle af botilbuddene (se Kapitel 6). Sopra fortæller, at de bevidst har valgt ikke at stille et sådant undervisningsmateriale til rådighed, da det er vigtigt, at botilbuddene tager ejerskab over, hvordan LA2u anvendes, og videreformidles, på netop deres botilbud.

Endelig kan nævnes, at nogle botilbud bruger LA2u-materialet sammen med borgernes pårørende. Det kan bl.a. være at inddrage pårørende i arbejdet med at udarbejde trygheds- og trivselsplaner, for der igennem at få bredt forståelsen af borgeren yderligere ud. Ifølge flere botilbud er de pårørende generelt meget glade for at høre om den trivselsfokuserede tilgang i LA2u.

3.4 En øget faglighed og læringskultur

På mange af de deltagende botilbud fortæller ledere og medarbejdere som sagt, at LA2u er ved at komme godt ind i hverdagen. Man er ved at få etableret et fælles sprog og en fælles tilgang, hvor borgeren i høj grad er i centrum. Det ser dermed ud til, at opkvalificeringen i forhold til LA2u er med til at øge fagligheden og give en stærkere læringskultur, hvor man øver sig både på at være nysgerrige på borgernes perspektiv og på at styrke dialog og refleksion i medarbejdergruppen. Et tredje element, som går igen, er en åbenhed over for

⁵ Denne uddannelse foregik som én uges undervisning i foråret 2023, fulgt op af en mulighed for efterfølgende certificering. Hvert botilbud havde mulighed for at få op til 8 personer med på uddannelsen. I alt deltog 53 personer, fordelt med mellem 4 og 8 personer per botilbud.

at lave fejl i arbejdet – og lære af fejlene. Ansatte fra tre botilbud fortæller følgende:

Jeg oplever, at folk har fået et fælles sprog. Når vi siger "trivsel", så snakker vi om det samme med trivsel. Der bliver enighed om tingene i større omfang. Og når jeg siger 'Ej, er det nu lige en del af trykhedsplanen?', så er der et konkret redskab, man kan gøre brug af.

Vi har jo skullet ændre vores mindset, når vi gik på arbejde. Vi skulle ikke have vores egen "synsninger" med – som vi uheldigvis har haft førhen ... Vores daglige praksis er blevet meget mere faglig og tager meget mere udgangspunkt i refleksion og faglig sparring. Og vi har været inde og kigge på regler – sådan noget med bordskik og forskellige ting. Som godt kunne være konfliktoptrappende.

Vi kan kun udvikle os, hvis vi bliver ved med at fejle. Det er kun sådan, vi bliver skarpere og dygtigere. Vi SKAL ud og fejle. (Medarbejdere)

Som det fremgår, er der generelt en positiv holdning til at arbejde ud fra LA2u steder, hvor man er godt på vej med implementeringen. Uanset sådanne positive oplevelser kan arbejdet stadig være meget vanskeligt. Som en medarbejder fortæller om arbejdet med at etablere et indefra-perspektiv i forhold til en af deres borgere:

[Borger, red.] ønsker ikke at deltage i arbejdet med de her planer, og det er lidt svært. Han er jo også skizofren, og derfor har han nogle stemmer, der beder ham om forskellige ting. Derfor kan det være rigtig svært lige at regne ud, hvad der er i billedet med ham.

Flere botilbud oplever også store udfordringer med forskellige af deres borgere. Her arbejder man hårdt og koncentreret med, om man kan ændre en u hensigtsmæssig adfærd. Men selv med et godt arsenal af redskaber fra LA2u kan det vise sig vanskeligt at finde gode løsninger.

“

Jeg oplever, at folk har fået et fælles sprog. Når vi siger "trivsel", så snakker vi om det samme.

Opsamling

Implementeringen af LA2u kan anskues som en proces, der foregår på flere niveauer. Det primære niveau drejer sig om indefra-perspektivet og etablering af et fælles sprog. At forstå borgerens perspektiv er et centralt, men også udfordrende, element i LA2u. Det kan det i særlig grad være i forhold til borgere, hvor kommunikationen synes så vanskelig, at medarbejderne sammen må etablere et tilstræbt indefra-perspektiv (TIP).

I forbindelse med at forstå borgernes perspektiv bedre har botilbuddene arbejdet med nye tilgange i kommunikationen og fået skabt nye forståelser af, hvad der kan give borgerne en bedre hverdag. Denne form for arbejde kan selvsagt være en rejse ud i ukendt terræn, hvor det er vigtigt, at medarbejderne føler sig trygge ved hinanden. I forlængelse heraf har en del af implementeringsarbejdet været at øge den psykologiske tryghed medarbejderne imellem, som fx at udvikle en mødekultur, der giver alle ansatte en mulighed for at melde ind omkring deres perspektiver på de forskellige borgere.

På det sekundære niveau er man på de fleste tilbud godt i gang med at arbejde med centrale LA2u-redskaber. Her er især trivsels- og tryghedsplanerne blevet en del af det daglige arbejde, mens læringsplanerne ikke har fundet lige så godt indpas. Man oplever generelt, at arbejdet med planerne giver en god struktur om inddragelse af alle medarbejders perspektiver på borgerne og gør det muligt at etablere en mere samlet tilgang, der er forankret i borgerens indefra-perspektiv.

På det tertiære niveau arbejder man med forskellige ændringer, fx i hverdagsrutinerne. Her har flere botilbud udviklet tavler, hvor borgernes trivsel vurderes flere gange dagligt, eventuelt i samspil med risikovurderinger. På tværs af tilbuddene er et emne, hvordan man kan integrere arbejdet med LA2u i etablerede dokumentationspraksisser. Her støder flere tilbud på udfordringer, som de har vanskeligt ved at få løst tilfredsstillende. Et emne er fx, hvordan data gøres tilgængelige på måder, så de nemt kan indgå i det daglige arbejde.

Samlet set oplever botilbuddene, at et vellykket arbejde med implementering af LA2u er med til at styrke tilbuddets faglighed og gør det nemmere for personalegruppen at kommunikere om og med borgerne.

4 Barrierer og understøttende forhold

Dette kapitel belyser barrierer og understøttende forhold for implementeringen. Disse forhold varierer imellem de otte botilbud. Kapitlet er inddelt i fire niveauer. Første del handler om det institutionelle niveau – om den bredere implementeringsproces på botilbuddet som helhed. Anden del undersøger det interpersonelle niveau især i forhold til samarbejdsrelationer. Tredje del omhandler det individuelle niveau, fx i forhold til medarbejdernes individuelle kompetencer og særlige forhold omkring udvalgte borgere. Fjerde del ser på det infrastrukturelle niveau – forhold og relationer, der rækker ud over selve botilbuddet.

4.1 Det institutionelle niveau

Social- og Boligstyrelsen har udarbejdet en model for implementeringen af LA2u. I modellen indgår nedsættelsen af et implementeringsteam bestående af ledelse, arbejdsmiljørepræsentant og tillidsrepræsentant fra botilbuddene samt den projektleder, der skulle ansættes i hver af de deltagende kommuner. Derudover kunne flere personer om ønsket deltage (Socialstyrelsen, 2021).

Implementeringsarbejdet skulle samtidig gennemføres i en virkelighed med mange andre dagsordener. Et vilkår har fx været en stor udskiftning blandt botilbudslederne: Ud af de 8 botilbud havde 4 fået nye ledere i juni 2023, og yderligere 2 tilbud kunne se frem til ny ledelse inden udgangen af 2023. I 3 af de 5 kommuner var projektlederne endvidere blevet udskiftet ud.

Som kort beskrevet i Kapitel 2, er de otte botilbud ganske forskellige, med hensyn til fx størrelse og historie samt borger- og medarbejdersammensætning. Forskellene i de forskellige botilbuds udgangspunkter kan selvsagt have stor betydning for implementeringen af en ny metode. Et aspekt, man ikke må overse, er, at der på botilbud, som ved baseline fx havde få magtanvendelser og høj medarbejdertrivsel, kun er et begrænset potentiale for, hvor store forbedringer implementeringen af LA2u kan bidrage med.

4.1.1 Store forskelle i implementeringen af metoden

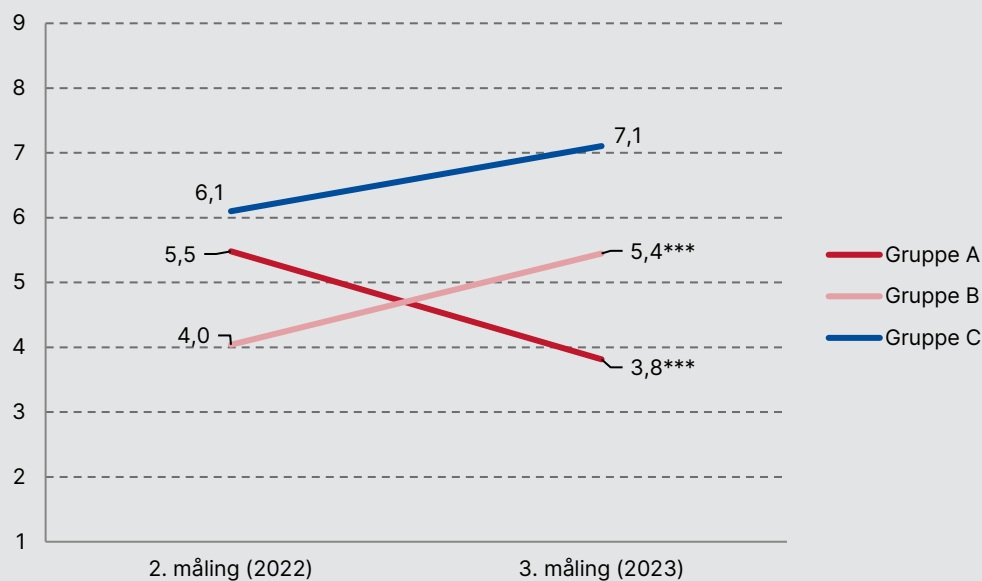
I dette afsnit ser vi på, i hvilket omfang de otte botilbud anvender LA2u's mest konkrete redskaber: de forskellige planer. Vi viser udvalgte spørgsmål, da det samme mønster går igen på tværs af besvarelserne om brugen af forskellige redskaber. For at få blik for implementeringsprocessens forskelligartede forløb, uden at gå for tæt på individuelle botilbud, inddeler vi de otte tilbud i tre grupper.

Gruppe A omfatter de to botilbud, hvor metoden i mindre grad er implementeret. De resterende seks botilbud inddeles i to grupper med hhv. fire og to tilbud, afhængigt af, om brugen af planerne ligger på et lavere eller et højere niveau (se figurer nedenfor). Der er ikke noget konsistent mønster i forhold til fx botilbuddenes størrelse eller deres medarbejder- eller borgerprofiler i forhold til denne inddeling. Dog kan de to tilbud i gruppe C (hvor brugen af planerne er startet fra det højeste niveau) betegnes som to af de mest specialiserede tilbud.

Spørger man til, i hvilken grad medarbejderne har anvendt planerne i samarbejdet, ses, at arbejdet med trivsels- og tryghedsplaner falder over tid i Gruppe A, mens den stiger i gruppe B og C. I Gruppe A arbejder man altså mere med planerne umiddelbart efter, at man har modtaget de 3 x 2 dages undervisning, sammenlignet med situationen et halvt år senere. På de andre seks botilbud stiger brugen af de to slags planer over tid. Som eksempler på udviklingen viser Figur 4.1 brugen af trivselsplaner i samarbejde med borgerne, og Figur 4.2 viser brugen af tryghedsplaner i samarbejde med kollegerne.

Figur 4.1 Brug af trivselsplaner i samarbejde med borgeren

Udvikling for tre grupper botilbud fra december 2022 til juni 2023. Gennemsnitlig score for spørgsmålet: "I hvilken grad har du anvendt trivselsplanen i samarbejde med kolleger?"

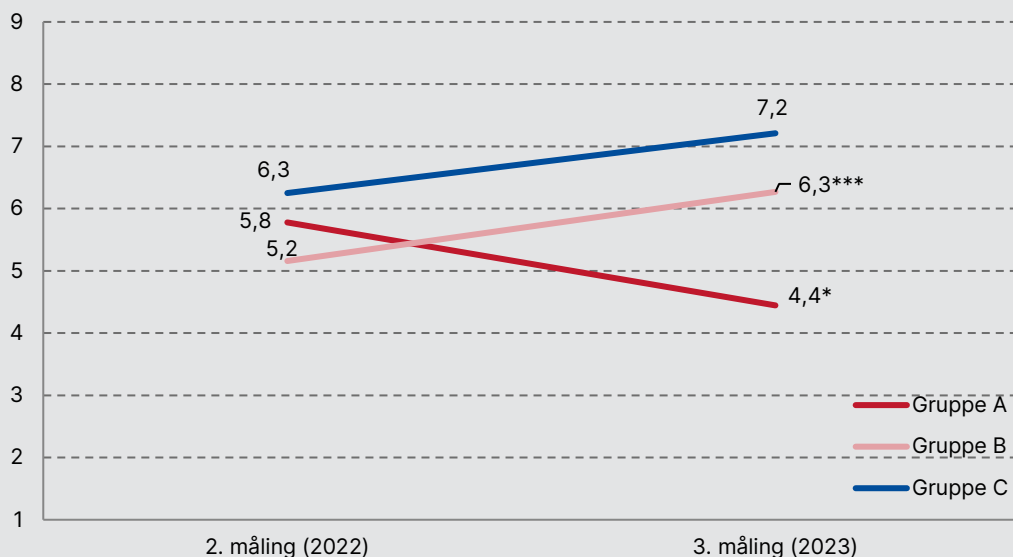


Anm.: N (2. måling 2022) = 123, N (3. måling 2023) = 113. Skala fra 1-9, hvor 1 er 'Dårligst' og 9 er 'Allerbedst'. Stjerne angiver, om den gennemsnitlige vurdering i 2023 i en botilbudsgruppe adskiller sig signifikant fra den gennemsnitlige vurdering i den samme botilbudsgruppe i 2022. Botilbudsgruppernes gennemsnitlige vurdering er signifikant forskellige fra hinanden for botilbudsgrupperne: A og B (***) og B og C (***) i 2022 samt A og B (***) og B og C (**) i 2023. * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$.

Kilde: Survey om tilgang i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u, VIVE.

Figur 4.2 Brug af tryghedsplaner i samarbejde med kolleger

Udvikling for tre grupper af botilbud fra december 2022 til juni 2023. Gennemsnitlig score for spørgsmålet: "I hvilken grad har du anvendt tryghedsplanen i samarbejde med kolleger?"



Anm.: N (2. måling 2022) = 123, N (3. måling 2023) = 113. Skala fra 1-9, hvor 1 er 'Dårligst' og 9 er 'Allerbedst'. Stjerneerne angiver, om den gennemsnitlige vurdering i 2023 i en botilbudsgruppe adskiller sig signifikant fra den gennemsnitlige vurdering i den samme botilbudsgruppe i 2022. Botilbudsgruppernes gennemsnitlige vurdering er signifikant forskellige fra hinanden for botilbudsgrupperne: B og C (*) i 2022 samt A og B (***) og A og C (***) i 2023. * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01.

Kilde: Survey om tilgang i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u, VIVE.

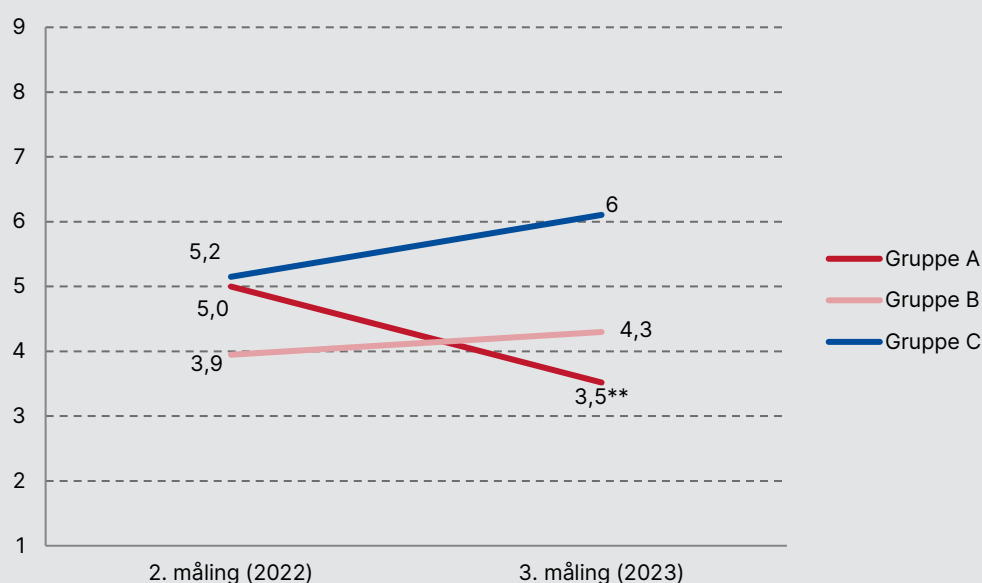
Af de to ovenstående figurer fremgår det, at der sker et signifikant fald i brugen af planerne på de to tilbud i Gruppe A, og en signifikant stigning i de fire tilbud i Gruppe B. Brugen af planerne stiger også (fra et højere niveau) i Gruppe C, men denne stigning er ikke signifikant.

I forhold til brugen af læringsplanerne (Figur 4.3) er mønsteret det samme. Dog er den eneste signifikante udvikling i denne figur det fald, som observeres i Gruppe A.

Nedenfor går vi nærmere ind i implementeringsprocessen, og hvad der har fungeret som hhv. barrierer og understøttende faktorer.

Figur 4.3 Brug af læringsplaner med kolleger efter voldsomme episoder

Udvikling for tre grupper af botilbud fra december 2022 til juni 2023. Gennemsnitlig score for spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at du og/eller dine kolleger anvender læringsplaner efter voldsomme episoder?"



Anm.: N (2. måling 2022) = 123, N (3. måling 2023) = 113. Skala fra 1-9, hvor 1 er "Dårligst" og 9 er "Allerbedst". Stjerne angiver, om den gennemsnitlige vurdering i 2023 i en botilbudsgruppe adskiller sig signifikant fra den gennemsnitlige vurdering i den samme botilbudsgruppe i 2022. Botilbudsgruppernes gennemsnitlige vurdering er signifikant forskellige fra hinanden for botilbudsgrupperne: A og B (*) og C og B (*) i 2022 samt A og C (***) og B og C (**) i 2023. * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01.

Kilde: Survey om tilgang i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u, VIVE.

4.1.2 Implementeringsteamets centrale rolle

I udgangspunktet skulle alle botilbud have et aktivt implementeringsteam, der stod for lokale tiltag og sparring. Det har dermed i høj grad været implementeringsteamet, der har været lokomotivet i det lokale implementeringsarbejde. Dette implementeringsarbejde har undertiden været ganske udfordrende. Som et teammedlem beskriver det.

Der er jo sket mange ting – og LA2 er en ting oveni. Og alt nyt er jo besværligt, som man udtrykker det. Der har jeg godt kunnet mærke. Vi har skullet hjælpe rigtig meget med at hive det i gang. Fordi der var mange ting, der fyldte. Og enkelte har måske haft lidt svært ved lige at se [gavnen af LA2u, red.]. (Teammedlem, Gruppe B)

Med sådanne udfordringer er det helt centralt både at have et stærkt implementeringsteam og at få det godt fra start med en tydelig ledelsesopbakning. Her er det vigtigt, at teamet får afklaret deres forskellige roller og afklarer deres mandat i forhold til fx at gå ind og være instruerende i forhold til deres kollegers måder at arbejde på, for at omstille sig til en ændret måde at arbejde på.

Ifølge interviewene kom implementeringsarbejdet til at halte på de to tilbud i Gruppe A, så man kun i begrænset omfang fik sat lokale initiativer i søen. Dermed blev LA2u noget, som medarbejderne mest stiftede bekendtskab med på undervisnings- og opfølgingsdagene, men som ikke i så høj grad kom ud og leve i botilbuddets hverdag. Fra tre ansatte på disse to botilbud hører vi fx følgende:

[Medarbejderne, red.] har lavet [trygheds- og trivels-, red.] planerne, men så har de ikke forholdt sig til dem yderligere. Det er jo failure one. Når det er et dynamisk redskab, så er vi nødt til at bruge det. (Ansæt, Gruppe A)

Hvis jeg skal være helt ærlig, så har der ikke været meget [LA2u-aktivitet, red.]. Så har der lige været en dag, og så har vi skullet arbejde lidt med det, men det har været sådan først eller sidst til et fælles personalemøde. Det har været sådan lidt "ups", føler jeg. (Ansæt, Gruppe A).

Vi fik fx bare en mail ud omkring, at på onsdag, hvor I sidder i møde, der skal I lave trivselsplaner. Og så tænkte vi jo bare: 'Jamen okay, så må vi jo nok gøre det'. Og oftest så var det, fordi ledelsen ikke kunne være der den dag, og så blev vi ligesom sat i gang med det i stedet for. Så der var ikke sådan nogen ramme om det. Så vi var lidt: 'Hvad skal man så bruge det til?' (Ansæt, Gruppe A)

Ovenstående oplevelser indikerer, at LA2u på de to tilbud i Gruppe A ikke kom ud i botilbuddenes hverdag, og at aktiviteter omkring metoden ikke var godt tilrettelagt. På linje hermed fortæller to medlemmer af implementeringsteamene, at de i høj grad manglede såvel et ledelsesfokus på implementeringsprocessen som klare – og velegnede – rammer for implementeringsarbejdet. Hvem der skal tilskrives ansvaret for den manglende implementering varierer ikke overraskende, afhængigt af hvem VIVE taler med. Nedenfor beskriver to medarbejdere fra implementeringsteamene, hvordan de oplevede situationen:

Der er ikke en struktur omkring, hvordan man skal gøre det [arbejde i implementeringsteamet, red.]. Og i og med at der ikke har været

nogen møder, så kunne vi jo heller ikke aftale, hvordan det skulle gøres. (Medarbejder, Gruppe A)

“

Det har ikke været ledelsen, der er gået forrest.

Det har ikke været ledelsen, der er gået forrest. Implementeringsgruppen – medarbejdere – har prøvet at få det til at virke. Og når vi har efterspurgt tid fra ledelsen til at gøre nogle af de her ting, så har vi været meget overladt til os selv ... Ledelsen burde have sat mere tid af. For medarbejdergruppen skal jo have tid til at udfylde de her planer i ro og mag, men der sker 127 ting omkring dem, som de også skal have styr på. (Medarbejder, Gruppe A)

Hvor implementeringsplanen fx var et aktivt værktøj på en del botilbud, fortæller et tidligere medlem af et implementeringsteam fra et Gruppe A-tilbud, at hun end ikke var bekendt med denne plan. En sådan manglende gennemsigtighed og struktur ser altså ud til at kunne hæmme implementeringsprocessen ganske markant.

Som kontrast hertil beskrives implementeringsprocessen, og arbejdet i implementeringsteamet, på et botilbud i Gruppe C på følgende måde:

Alle møder [i implementeringsteamet, red.] er jo kalendersatte – også hos medarbejdere. Og så ved vi jo godt, at nogle stykker ikke kan deltage på grund af ferie osv., men mødet bliver stadigvæk afviklet. Og implementeringsplanen er med på møderne. Så vi får den kigget igennem og eventuelt parkeret nogle ting. Jeg synes faktisk, at vi får den gennemgået og tilpasset og får skrevet til, når der er noget nyt, der kommer til, og vi bliver klogere og dygtigere. (Medarbejder, Gruppe C)

Sådanne store forskelle i de forskellige implementeringsteams arbejde bidrager til at forklare det tydelige mønster i, hvor godt man er kommet i gang med fx at anvende de forskellige typer af LA2u-planer på de otte botilbud.

Når implementeringen på to tilbud halter bagefter, er det relevant at spørge, om disse to tilbud har nogle klare fællestræk. Det synes de dog ikke at have. Det er fx ikke de to tilbud, der har de laveste andele af faglærte medarbejdere,

eller som har den højeste personalegennemstrømning. Heller ikke i forhold til størrelse eller beboersammensætning er der umiddelbare fællestræk.

4.1.3 Ledelsens store betydning

På tværs af botilbuddene fremhæves den store betydning af et kontinuerligt ledelsesfokus og en klar ledelsesmæssig opbakning til implementeringen. Denne opbakning kan handle om rammerne, hvor en leder fx vælger at afsætte ekstra ressourcer til arbejdet med borgernes planer på et vigtigt tidspunkt i implementeringsprocessen. Det kan også handle om, at lederen går ind i forhold til bestemte medarbejdere, der fx ikke overholder de aftaler, man har indgået i forhold til arbejdet med LA2u. En leder fortæller om noget sådant på følgende måde:

Vi havde fx en af planerne oppe på et team-møde for nylig. Her kom det frem, at nogle fulgte en borgers aftenstruktur, mens andre ikke gjorde. Der var simpelthen en hel plan med piktogrammer. Nogle havde oplevet, at borgeren profiterede af det, mens andre havde oplevet, at borgeren blev frustreret. Og det gjorde, at nogle havde valgt det fra. Så når vi skulle snakke om, hvorvidt borgeren faktisk profiterede af den her struktur, så kunne vi jo ikke komme frem til noget fælles, for der var ikke noget fælles. Det, jeg gjorde, var jo at sige: 'Jamen, det her er en god erfaring at tage med videre, for hvis vi skal kunne måle på, om det her er til gavn for borgeren, så er vi nødt til at være enige om, hvornår vi indfører noget, og hvornår vi afskaffer noget. ... Vi skal have det derhen, hvor det bliver vores fælles tilgang – i stedet for at det bliver hver enkelts ide.' (Leder, Gruppe B)

Med sin særlige position kan lederen sætte foden ned og kræve, at en medarbejder fx følger et bestemt fastlagt forløb for en borger, der er i prøvehandling. Denne ledelsesopbakning kan være central for at holde implementeringen på sporet. Som en anden leder beskriver sin rolle på et online-sparringsseminar i oktober 2022:

Det er altid svært med en forandring af praksis. Jeg tænker mit team som en togvogn, og nogen er helt fremme, og nogen fordeler sig ned igennem toget, og så er der en lidt tung vogn til sidst. Men det er vigtigt, hvordan vi drøfter tingene med hinanden. Og her er det vigtigt, at der er en [lederen, red.], man ikke bare kan feje af banen. (Leder, Gruppe B)

Denne ledelsesopbakning kan finde sted i forskellige sammenhænge. Her er en udfordring, at ledere ofte har mange opgaver, hvilket – hvor nødt de end vil det – kan gå ud over deres muligheder for fx at deltage i relevante møder. I det hele taget kan det være hårdt at være en leder, der (også) har ansvaret for implementeringen af LA2u. Som en beskrev sin situation:

Det er et hårdt projekt at være leder på. Jeg er blevet stressest. Der er simpelthen så mange møder. For det er jo ikke kun opfølgingsdage. Og undervisningsdage. Så skal vi også lige have sparring med Sopra og med Socialstyrelsen, og så er der møder med implementeringsgruppen og med projektlederen. Rigtig meget tid går fra til det. Det går ud over alt det andet, jeg også skal som leder. Og det har haft en negativ effekt på min relation til medarbejderne. Der er lige kommet noget mere oveni, som betyder, at jeg er fraværende. (Leder, Gruppe B)

Denne leders følte sig altså udfordret i forhold til forventningerne til hendes tid og engagement i implementeringsprocessen. På linje hermed sagde en anden leder, at man måske ikke var gået med, hvis man havde vidst, hvor krævende projektet ville blive. Sådanne udmeldinger handler til dels om det grundvilkår, at implementering af nye metoder er ganske krævende. Samtidig kan man pege på, at de store krav til det ledelsesmæssige engagement bør kommunikeres klart ud, hvis indeværende metode på et senere tidspunkt søges udbredt til en bredere kreds af botilbud.

Som det fremgår, oplever i hvert fald nogle af lederne på de otte botilbud, at LA2u-projektet er krævende. Samtidig viser survey-data om arbejdsmiljø faktisk, at medarbejderne oplever, at relationen til nærmeste leder er blevet mere positiv over tid. Medarbejdernes vurdering af denne relation stiger fra 61,3 i marts 2022 til 69,7 juni 2023 – en udvikling, som er signifikant på et 1-%s niveau. Denne ændring i medarbejdernes vurderinger af deres ledere må også ses i sammenhæng med det høje antal udskiftninger på lederposter. Det kan dog ikke udelukkes, at arbejdet med LA2u, og lederens engagement heri, kan have bidraget til at forbedre relationen til nærmeste leder. Data om arbejdsmiljø – hvor ovenstående vurdering indgår – gennemgås samlet i Tabel 6.1.

4.1.4 De fysiske rammers betydning

Et sidste tema i forhold til det institutionelle niveau er de fysiske rammer på botilbuddene. Her er der forskel på, hvor godt de enkelte botilbud fx kan skærme borgere imod støj og lignende. Som en borger fortæller VIVE i en samtale om livet på hendes botilbud: "[Anden borger, red.] *skruer alt for højt op [for sin musik]. Det er ikke spor rart. Jeg bliver sur. Og jeg bliver stresset.*

Og jeg går så ind på mit badeværelse og gør sådan her [viser, at hun slår armen ind i væggen].” (Gruppe C). I nogle tilfælde kan høje lyde fra én borger, som andre er tvunget til at høre på, udløse situationer, der er vanskelige at styre. Det er dermed en måde, hvorpå institutions-boformen – som jo ikke er selvvalgt – i sig selv kan bidrage til voldsomme episoder og adfærd.

Også udformningen af såvel borgernes private boliger som fællesarealerne har betydning. Her hører VIVE fra flere botilbud, at deres fysiske indretning ikke er optimal. Det kan skabe udfordrende situationer, som en anderledes indretning kunne have forebygget. I forhold til de fysiske rammer har også forhold som dagslys og god forbindelse imellem inde- og udearealer betydning (Bjønnum & Myklebustad, 2017; Røgeskov et al., 2018). Også sådanne forhold varierede meget imellem botilbuddene.

Omgivelserne spiller også ind i forhold til de fysiske rammer. Det handler dels om botilbuddets umiddelbare ramme som fx kan have mere eller mindre gode muligheder for aktiviteter i naturen. Det kan også dreje sig om mere specifikke forhold. På et botilbud oplever man således i foråret 2023, at en borger med svær autisme pludselig føler sig meget tiltrukket af en nærliggende, og stærkt trafikeret, vej. Den må medarbejderne forhindre ham i at løbe ud på, hvilket fører til et antal magtanvendelser (se uddybning i Kapitel 5). Havde botilbuddet ligget mere afsides, kunne denne problemstilling ikke opstå på samme måde.

Et andet eksempel på omgivelsernes betydning handler om opførelsen af en søsterinstitutioner på samme matrikel som et botilbud. Det medfører langvarig støj og byggerod, og dermed også et nærmiljø, som udfordrer borgere, der er meget afhængige af ro og regelmæssighed i deres dagligdag. Dermed kan de fysiske rammer i sig selv spille ind i forhold til forekomsten af vold og udfordrende adfærd blandt borgere med udviklingshæmning på botilbud.

4.1.5 Om de organisatoriske rammer

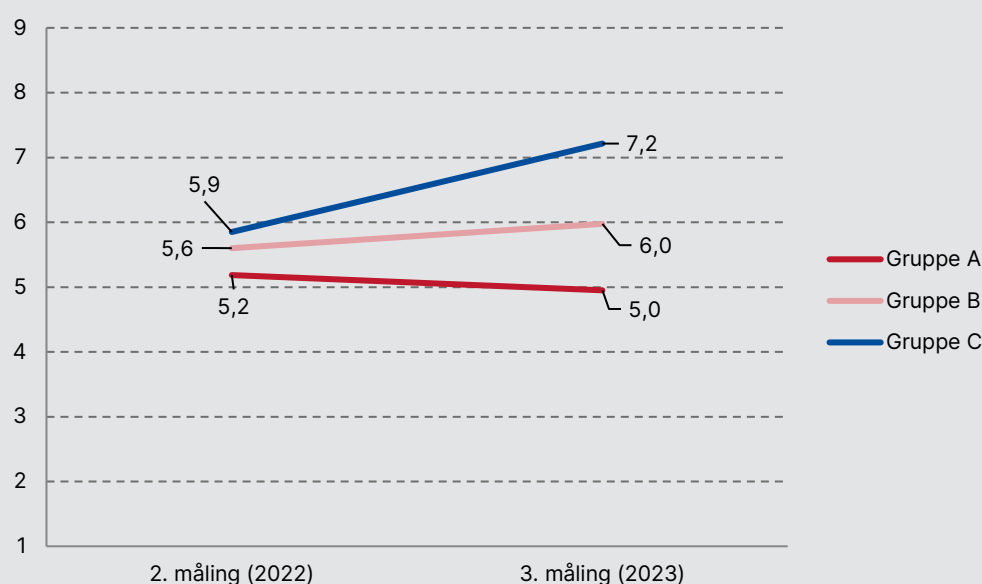
En anden form for ramme om arbejdet er de organisatoriske rammer. Medarbejdernes svar på spørgsmålet: ”I hvilken grad oplever du, at din arbejdsplads giver dig gode organisatoriske rammer for at arbejde med LA2?” fremgår af Figur 4.4 herunder.

Som figuren viser, er der forskelle imellem, hvor gode man vurderer, at de organisatoriske rammer er. Endvidere er udviklingen over tid i vurderingen af de organisatoriske rammer svagt negativ i Gruppe A (hvor metoden er implementeret i mindre grad), men viser positive tendenser på de øvrige botilbud. Disse forskelle kan tyde på, at man i de tilbud, som har arbejdet bedst med imple-

menteringen (i gruppe B og C), har været i stand til at tilpasse de organisatoriske rammer, så de er mere passende i forhold til arbejdet med LA2u. De observerede ændringer over tid er dog ikke signifikante.

Figur 4.4 Vurdering af de organisatoriske rammer for at arbejde med LA2u

Udvikling for tre grupper af botilbud fra december 2022 til juni 2023. Gennemsnitlig score for spørgsmålet: "I hvilken grad oplever du, at din arbejdsplads giver dig gode organisatoriske rammer for at arbejde med LA2u?"



Anm.: Skala fra 1-9, hvor 1 er 'Dårligst' og 9 er 'Allerbedst'. N (2. måling 2022) = 122, N (3. måling 2023) = 75. Udviklingen i gennemsnitsscoren fra 2022 til 3. måling 2023 er insignifikant for alle grupper af botilbud. Botilbudsgruppernes gennemsnitlige vurdering er signifikant forskellige fra hinanden for botilbudsgrupperne: A og C (**) i 2023. * $p < 0,1$ ** $p < 0,05$ *** $p < 0,01$.

Kilde: Survey om kompetencer og LA2-kompetenceudvikling, VIVE.

4.2 Det interpersonelle niveau

4.2.1 Samarbejdsrelationer og en fælles tilgang

Som det er fremgået af Kapitel 3, lader det til, at man på mange af botilbudene efterhånden har etableret et fælles sprog i arbejdet med LA2u. Som et beslægtet fænomen hører vi også om en oplevelse af, at man har fået en mere

ens faglig tilgang i arbejdet. Som en medarbejder beskriver situationen på hendes botilbud:

For 14 dage siden var der noget opfølgning for alle, som har været på [LA2u, red.]-uddannelsen Og der kunne jeg mærke, at nu er det blevet noget, vi er fælles om. Det er ikke noget med "jeg synes", og "du synes", og "hun synes" – men vi slår vores hoveder sammen. Der er kommet en fælles målrettet indsats, i stedet for at "jeg er pædagog, og jeg synes ..." – og "jeg er ergoterapeut, og jeg synes ..." Og der er kommet færre gnidninger. (Medarbejder, Gruppe B)

Fornemmelsen af forbedrede samarbejdsrelationer går igen i citaterne fra to andre medarbejder herunder. Nedenstående citater peger også på, hvor vigtig den psykologiske tryghed er for en åben dialog – såvel for de menige medarbejderne som for medlemmerne af implementeringsteamet:

I starten, der spurgte jeg [som implementeringsmedarbejder, red.] ikke så meget. For jeg blev mødt af en kollega, der måske syntes, det var lidt frustrerende, at jeg kom igen og spurgte. Eller de følte, at jeg stillede spørgsmålstegn, når jeg sagde: "Hvorfor gør du lige sådan her?" Men jeg synes faktisk, at jeg bliver mødt med et smil nu. For det behøver ikke være en negativ ting, at jeg kommer og spørger. Nogle gange bliver jeg bare nysgerrig – også hvis der er noget, der fungerer. "Hvad gjorde I der? Hvad var tankerne bag det?" Så vi er blevet bedre til at tage et spørgsmål som et spørgsmål – og ikke som en skjult kritik. Men vi har stadig noget at arbejde med – ingen tvivl om det. (Medarbejder, Gruppe B)

Nogen spørger: 'Hiver vi ikke noget ned over hovedet på borgeren, når vi skal gætte deres perspektiv?' Men vi har haft nogle gode snakke om, at vi jo validerer det ved, at det ikke kun er dig, men os alle sammen, der snakker om, hvad vi tror. Hvad vi får ud af de signaler, vi får fra vedkommende. Og på den måde prøver vi at komme så tæt på som muligt. Men vi er selvfølgelig opmærksomme på, at det er et gæt. Et kvalificeret gæt – men det er et gæt. (Medarbejder, Gruppe B)

I arbejdet med at udbrede og kvalificere LA2u har man i flere implementeringsteams også øje for den modstand hos nogle medarbejdere, som man må forholde sig til (Goetz, 2020). Dette er også et emne, som Sopra tager op, såvel i undervisning som i sparring. En tilgang, når bestemte medarbejdere udviser modstand imod arbejdet med LA2u, kan være at give sådanne medarbejdere ekstra opmærksomhed:

Det falder nogle let at lære en ny tilgang. Andre har mere modstand: 'Hvorfor skal vi det?' og 'det giver ikke mening – det er ekstra arbejde'. Der har vi, som implementeringsteam, lidt udset os, hvem vi har mest modstand fra. Og så er vi lidt ekstra opmærksomme på at få dem med, så det ikke skaber en dårlig stemning. (Medarbejder, Gruppe B)

“

Det falder nogen let at lære en ny tilgang. Andre har mere modstand: "Hvorfor skal vi det?"

Ledere og projektledere kan også gå ind i forhold til bestemte medarbejdere. Dels for at afklare, hvad der ligger til grund for deres modstand imod den nye metode, dels for at diskutere – og måske lægge ledelsesmæssig vægt bag – forventninger til fremtiden. Endelig fortæller flere botilbud, at de arbejder strategisk med at få udvalgte medarbejdere med, enten i selve implementeringsteamet eller i bestemte aktiviteter, for at sikre, at disse medarbejdere bliver en del af indsatsen frem for at de stå udenfor og måske blive en bremseklods.

Når et implementeringsforløb går godt, kan det over tid vende medarbejdere, der tidligere har været negativt stemt over for indsatsen. Som en medarbejder beskriver sin egen situation:

I starten havde jeg nok også lidt den der nej-hat på. Specielt med planerne. Jeg havde lidt svært ved at se, hvad de her planer egentlig skulle bruges til. Indtil vi så fik den her tavle op. Nu giver det så god mening. (Medarbejder, Gruppe B)

Denne medarbejder beskriver, at det først er på et forholdsvis sent tidspunkt – hvor arbejdet med planerne suppleres af en tavle til daglige trivselsvurderinger af borgerne – at hun skifter syn på indsatsen. Det er et godt eksempel på, hvor vigtigt et langt sejt træk er, når en ny indsats skal implementeres.

En generel udfordring er endvidere at få alle medarbejderne til kontinuerligt at løfte deres opgaver i forhold til LA2u. Det kan fx handle om, at alle (og ikke kun kontaktpersonerne) går ind og lavede tilføjelser til planerne, når det er relevant. Eller at medarbejderne bliver ved med at fastholde en nysgerrig og undersøgende tilgang i arbejdet med borgerne. Noget sådant kræver overskud – et overskud, som kan være under pres i forskellige sammenhænge, og som det dermed er af stor betydning, at man kontinuerligt fastholder fokus på.

4.3 Det individuelle niveau

4.3.1 Medarbejdernes kompetencer

Om uddannelsesmæssig baggrund: Medarbejdernes kvalifikationer har betydning for, hvor gode de er til at løfte opgaven med at implementere LA2u. På et botilbud hører vi, at implementering bl.a. opleves som udfordret på grund af en relativt lav andel af uddannede medarbejdere:

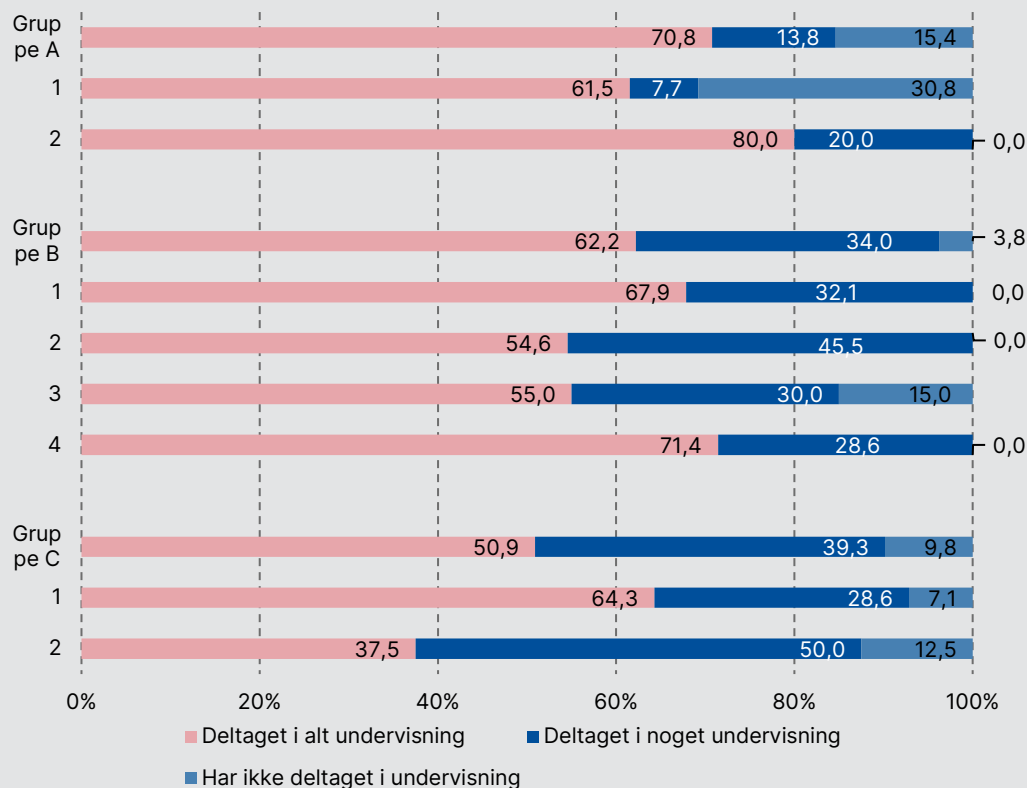
Vores udfordring er også, at vi ikke har nok faglærte. Ufaglærte kan også meget godt, men [faglærte, red.] har bare en rigtig god grundviden omkring nogle forskellige ting, og man har måske en mere positiv indstilling til at adoptere nye tanker og idéer, og føre dem videre ud i livet. (Medarbejder, Gruppe A)

Ifølge survey-besvarelserne fra juni 2023 spænder andelene af kortuddannede medarbejdere på de otte botilbud fra cirka 10 til cirka 40 %. De to botilbud med de største andele af kortuddannede medarbejdere lå i gruppe A og gruppe B.

Om ildsjæle: I forhold til individuelle kompetencer kan specifikke medarbejdere endvidere vise sig at være (eller blive) "ildsjæle" i forhold til implementeringen af LA2u. Sådanne ildsjæle kan være centrale i forhold til, at der skabes forandringer på en arbejdsplads. Samtidig har det været vigtigt, at man så vidt muligt kunne beskytte sådanne ildsjæle imod for store belastninger, hvis implementeringsprocessen fx blev udfordret af andre årsager.

Om personaleudskiftning: Det kan udfordre en implementeringsproces, hvis der er stor udskiftning i medarbejderstaben. Survey-svar fra 2023 viser store forskelle i, hvor stabile medarbejdergrupperne på de forskellige botilbud har været. Andelen, der har været på tilbuddene i 10 år eller mere, spænder således fra 0 til 57 %. Omvendt spænder andelene, der har været på botilbuddet i 2 år eller mindre, fra 21 til 78 %. Vi vender tilbage til botilbuddenes personalegennemstrømning i Kapitel 6. En høj personalegennemstrømning har selvsagt betydning for, hvor stor en andel af medarbejderne der har deltaget i opkvalificeringen til LA2u. Figur 4.5 viser andelene af medarbejderen, der har deltaget i al/noget af/slet intet af Sopras LA2u-undervisning.

Figur 4.5 Deltagelse i Sopras undervisning for hvert botilbud samt fordelt på tre grupper af botilbud, 2022. Procent



Anm.: N (2. måling 2022) = 130. Figuren viser svar for spørgsmålet: "Har du deltaget i Sopras undervisning?" (fordelt på botilbud). Rækkerne med grupperne A, B og C viser den gennemsnitlige andel for den respektive gruppe. Rækkerne med numre viser fordelingen for det enkelte botilbud inden for gruppen.

Kilde: Survey om kompetencer og LA2 kompetenceudvikling, VIVE.

Som det fremgår af figuren, svinger andelen, der har deltaget i alle tre undervisningsgange med LA2u fra 38 til 80 %. På et enkelt botilbud (i Gruppe A) er der endvidere næsten en tredjedel af medarbejderne, der angiver, at de slet ikke har deltaget i LA2u-undervisningen. På et andet tilbud (i Gruppe C) er det kun godt en tredjedel af medarbejderne, der angiver, at de har deltaget i *a/* undervisningen – denne andel er oppe på hele 80 % i det andet botilbud i Gruppe A. Sådanne forskelle i, hvor meget LA2u-undervisning medarbejderne har modtaget, må formodes at have indflydelse på, hvilke LA2u-kompetencer der er til stede på det enkelte botilbud. Det gør det også særdeles vigtigt, at man er i stand til at klæde nye medarbejdere på i forhold til den tilgang, man er ved at implementere.

4.3.2 Borgere med særlige udfordringer – en case om Leo



... det er ligesom at skubbe noget op ad bakke, mens det flytter ned ad bakke.

Også borgernes individuelle udfordringer og ændringer heri kan have betydning for implementeringsprocesserne. Her oplever flere botilbud, at nogle af deres borgere er meget udfordrende at arbejde med. Noget af det kan handle om psykiske eller somatiske ændringer og vise sig meget vanskeligt at kompensere for igennem den pædagogiske tilgang. Uanset at medarbejderne søger at tilpasse livet i botilbuddet så godt som muligt til en given borger, kan de altså have vanskeligt ved at finde frem til gode og brugbare greb. Som en medarbejder beskriver en af de mest udfordrende borgere på deres botilbud:

Både neurologerne og psykiaterne har sagt, at på sigt bliver Leo simpelthen et enmandsprojekt, for hans hjerneskade er organisk, og den bliver bare værre og værre, fordi han har haft så mange epileptiske anfald. (Medarbejder, Gruppe B)

En anden medarbejder beskriver situationen med den samme borger på følgende måde:

Fordi han er faldet så mange gange i epilepsi, så kan det gøre, at skaden i hans frontallap vokser sig større. Og så får han mindre og mindre overskud til at kunne udvise empati for sin omverden. Hvis det er det, vi arbejder med, er det reelt en mand, som får en større og større hjerneskade. Så kan vi have alle vores pædagogiske hensigter og strategier, men det er ligesom at skubbe noget op ad bakke, mens det flytter ned ad bakke. (Medarbejder, Gruppe B)

Besvarelserne af Leos BPI-skemaer viser også, hvor udfordrende han er at arbejde med. Han er således den borger på alle de deltagende botilbud, der har flest forskellige former for udadreagerende adfærd (nemlig alle de former, der spørges til i BPI-skemaet).

Tabel 4.1 viser Leos adfærd ved de tre BPI-dataindsamlinger. For det første viser figuren, at Leo ved alle dataindsamlinger har alle de former for udadreagerende adfærd, som indgår i BPI-skemaet. For det andet ses, at medarbejderne

vurderer, at al hans adfærd er 'alvorlig' (og at ingen af formerne for udadreagerende adfærd dermed vurderes som 'moderat' eller 'mild'). For det tredje viser figuren, at Leo også – om end i noget mindre omfang – har selvskadende og stereotyp adfærd. Endelig viser figuren, at medarbejderne vurderer Leo til (med en trivselsscore på 52) at trives nogenlunde.

Tabel 4.1 Udvikling i adfærd og trivsel for beboer Leo, 2022-2023

		1. måling. Juni 2022				2. måling. December 2022				3. måling. Juni 2023			
Adfærd (BPI-subskalaer)		Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt
Selvskadende adfærd		1				1				1			
						2				2			
											3		
Udadreagerende adfærd	Type												
	1. Slår												
	2. Sparker												
	3. Skubber												
	4. Bider												
	5. Tager fat i og river												
	6. Kradser												
	7. Niver												
	8. Verbal vold												
	9. Ødelægger ting												
	10. Mobber												
	11. Bryder seksuelle grænser*												
		Mangler											
Stereotyp adfærd**		1				1				1			
						2				2			
						3							

Trivsel (WHO5-score)	52	Mangler	52
Alvorsgrad	Alvorlig	Moderat	Mild

Note.: * I Første runde af BPI-skemaet blev nogle borgeres scoringer udfyldt på papir. Her indgik ikke spørgsmålet om seksuelle krænkelse. Spørgsmålet blev føjet til efterfølgende på baggrund af ønsker fra nogle medarbejdere.

** I forhold til 'Stereotyp adfærd' rapporteres kun hyppighed og ikke alvorsgrad.

Kilde: Survey om borgernes adfærd – BPI-S og WHO5, Botilbuddets registrering. VIVE

BPI-data om Leos trivsel tyder endvidere på, at der sker en lille nedgang i omfanget af hans udadreagerende adfærd: Fra juni 2022 til juni 2023 går han fra at have fem til at have to former for udadreagerende adfærd ugentligt eller hyppigere⁶. Uanset denne lille nedgang i hans udadreagerende adfærd er Leo selvsagt en meget krævende borger at arbejde med, selv på et lille botilbud med en relativt høj normering. Over tid ser Leo endvidere ud til at udvikle en smule mere selvskadende og stereotyp adfærd.

4.3.2.1 Enkelte borgere kan give meget store udfordringer

Det kan være frustrerende at arbejde med borgere, som man af forskellige årsager oplever mange udfordringer med. Sådanne udfordringer kan have begrænset sammenhæng med LA2u, men alligevel få store konsekvenser for implementeringsprocessen, fordi en enkelt borger kan komme til at udgøre en form for *force majeure*.

Et tilbud oplever fx, at en domsanbragt beboer modtager resultatet af en IQ-test. Ifølge denne test er hans IQ så høj, at han ikke skal være på et botilbud for borgere med udviklingshæmning. Beboerens forventning om øjeblikkeligt at flytte til et andet opholdssted kan dog (af forskellige grunde, der i høj grad ligger uden for botilbuddet selv) ikke umiddelbart imødekommes. I denne situation bliver beboeren vred og truende over for personalet. Om de efterfølgende måneder fortæller lederen følgende:

Nogle af medarbejderne har jo været pivbange for at komme på arbejde. Vi har også haft et vagtselskab inde i en periode. Fordi vi ellers ikke kunne sikre deres sikkerhed godt nok. (Leder, Gruppe C)

Ovenstående eksempel kræver en løsning, der ligger ud over botilbuddet selv, og som det tager langt tid at få på plads. Men det er samtidig forhold på individuelt niveau hos den enkelte borger, som får stor betydning for hele implementeringsprocessens forløb. Dette er et vilkår i arbejdet med denne type af botilbud og er dermed noget, som man løbende må forholde sig til.

4.4 Det infrastrukturelle niveau

Et sidste niveau er det infrastrukturelle niveau, der ligger over og uden om det enkelte botilbud. Her trækker vi to forhold frem: dels forhold, der er knyttet til samarbejdet med institutioner i det omkringliggende samfund, dels forhold,

⁶ Her udelades 'bryder seksuelle grænser', da der ikke er data herfor i første måling

der er knyttet til den støtte, som botilbuddene har modtaget inden for rammerne af indeværende afprøvningsprojekt.

4.4.1 Om samarbejdet med andre samfundsinstitutioner

I det foregående afsnit hører vi om et botilbud, der må vente i månedsvis, før en fejlplaceret borger kan flytte. Deres udfordringer opstår dermed i samspillet med andre af samfundets institutioner – et eksempel på, at botilbuddene er meget afhængige af et godt tværsektorielt samarbejde.

Et andet eksempel på denne afhængighed handler om samarbejdet med politiet. Som vi hører fra et botilbud:

Vi har haft en periode, hvor vores hus bare var en stor fest. Det var voldsomt med euforiserende stoffer. Og vi hænger jo på andre instanser, når tingene går skævt heroppe. Der oplevede vi faktisk, at politiet ikke altid kom, når vi bad om hjælp. Så vi var ekstremt udfordret i den her periode. Jeg er meget, meget stolt over, at der ikke er nogen medarbejdere, der hverken er blev langtidssygemeldt eller som rejste. (Leder, Gruppe C)

Også samarbejdet med psykiatrien og det resterende sundhedsvæsen kan være vanskeligt, men er samtidig meget vigtigt (Dowse et al., 2020; Liversage, 2017). Disse sundhedsfaglige kompetencer er centrale for fx at sikre borgerne den bedst mulige medicinering i forhold deres forskellige udfordringer. Flere botilbud fortæller også, at de ikke altid er i stand til at få den støtte i forhold til en borger, som de oplever at have behov for. Som en leder formulerer det: *”Det psykiatriske system siger tit ’pas’ når der også er udviklingshæmning. Men derfor er de psykiatriske problemstillinger der jo alligevel”.*

4.4.2 Om implementerings- og processtøtte

Som beskrevet i Kapitel 2 har de otte botilbud modtaget støtte i deres implementeringsarbejde fra både Social- og Boligstyrelsen og fra Sopra. Denne støtte er foregået såvel online som ved fysiske møder, ligesom der har været aktiviteter både for de enkelte tilbuds ledelses- og implementeringsteams og aktiviteter på tværs af de otte tilbud. Eksempler på støtten er fx, at SBST har afholdt et antal statusmøder med hvert botilbud og afholdt tværkommunale netværksaktiviteter (hvor Sopra har deltaget), og at Sopra har forestået online-sparringsmøder med de enkelte implementerings- eller ledelsesteams (hvor SBST har deltaget).

I Social- og Boligstyrelsen har arbejdet været organiseret igennem et antal kontaktpersoner, der har haft ansvaret for støtten til specifikke botilbud. En del af denne støtte er givet *ad hoc*, når enkelte botilbud mødte særlige udfordringer. I forbindelse med denne model har der været diskussioner af, i hvor høj grad støtten skal gives, når botilbud selv henvender sig. Og i hvilken grad SBST skal være opsøgende, hvis de fornemmer, at et botilbud har udfordringer med implementeringen.

Om støtte fra Sopra og SBST fortæller hhv. en leder og en relativt ny medarbejder fra et implementeringsteam følgende:

[Kontaktpersonen fra SBST, red.] *er der. De er til rådighed, når vi har brug for det. Så det har været et godt samarbejde indtil videre.*
(Leder)

Vi har jo [erfaren medarbejder i implementeringsteamet, red.]. Hende går jeg til først [hvis jeg er i tvivl]. Og hvis hun så ikke kan svare, så plejer jeg at skrive en mail til Trine [fra Sopra, red.] og spørge, om der er noget, vi har misforstået, eller noget vi kunne gøre anderledes. Og så ved jeg godt, der går noget tid, før Trine svarer, for hun er langt væk. Men hun svarer som regel, når det er. Og ellers så har vi jo de her fine opfølgingsdage med hende. Og de giver sindssygt meget. (Medarbejder)

I starten af implementeringsprocessen viste der sig at være brug for en grad af lokal tilpasning, der bl.a. hang sammen med heterogeniteten imellem tilbuddene, hvor ressourcerne i forhold til at få sat implementeringen godt i gang var meget forskellige. Ud over forskelle i botilbudskultur og medarbejdersammensætning var der fx forskelle i omfanget af lederinvolvering i LA2u-arbejdet, om man lykkedes med at ansætte en projektleder fra start, og hvor godt tilbuddene kom i gang med deres implementeringsaktiviteter.

I løbet af implementeringsprocessen har der været markante forskelle imellem botilbud, som har været stort set selvkørende, og botilbud med behov for at blive "holdt til ilden" i forhold til implementeringsarbejdet. Et eksempel på sidstnævnte kunne være et botilbud, som blev hængende i arbejdet med det generelle *mindset* uden at gå videre til det forpligtende arbejde med de forskellige typer af planer. Her kunne en udefrakommende intervention hjælpe med at holde fremdriften. Det har ikke været lige let at sikre denne fremdrift på alle tilbuddene. Samlet set ser det ud til, at proces- og implementeringsstøtten til dato har været af ganske stor betydning for implementeringsprocessen. Uden den ville opkvalificeringen med LA2u med stor sandsynlighed have haft sværere ved at komme ud og virke på de deltagende botilbud.

Opsamling

I forhold til implementeringen er der såvel en række barrierer som forskellige understøttende forhold. Sammensætningen af sådanne forhold varierer imellem de otte botilbud. Overordnet set ser seks botilbud ud til at være godt i gang med implementeringsprocessen, mens implementeringen ikke er nået lige så langt på to botilbud.

Barriererne/de understøttende forhold kan anskues på en række forskellige niveauer.

På det institutionelle niveau – på botilbuddet generelt – er det af stor betydning, at der nedsættes et godt implementeringsteam, som får stærk og gennemgående ledelsesopbakning. Ledelsesopbakningen skal både give teamet et mandat i forhold til hele medarbejdergruppen og være med til at løse konkrete problemer undervejs i arbejdet. Det er også vigtigt, at såvel implementeringsteam som medarbejderstaben generelt får tid til og mulighed for at fokusere på LA2u. På dette niveau kan eksterne forhold relateret til fx lederskifte, kommunale spareplaner eller fysiske ændringer på et botilbud og dets omgivelser også spille ind og udfordre implementeringsprocessen.

På det interpersonelle niveau skal implementeringsteamet arbejde på en måde, der så vidt muligt sikrer, at alle medarbejderne kontinuerligt løfter deres opgaver i forhold til LA2u. Her spiller både implementeringsteam og leder som nævnt vigtige roller. Det er også af stor betydning at fastholde energi og engagement i processen. Her har de jævnlige aktiviteter som fx Sopras opfølgingsdage, Social- og Boligstyrelsens netværksarrangementer eller udvalgte medarbejders deltagelse på Training of Trainers-uddannelsen været vigtige for at puste nyt liv processen, hvis et botilbud var ved at køre lidt fast.

På det individuelle niveau har medarbejdernes kompetenceniveau betydning. Her kan en bedre uddannet medarbejderstab være bedre rustet i forhold at omstille sig til LA2u-tilgangen. På dette niveau er det også vigtigt se, og udnytte potentialet i, de ildsjæle, som kan være med til at drive forandringer på en arbejdsplads. Sådanne ildsjæle skal dog også beskyttes imod for store belastninger. Endelig må også nævnes, at et lille antal borgere (på meget forskellig, og ofte uventet vis) pludselig har udfordret personalet – i enkelte tilfælde, så der pludselig opstår en form for ”undtagelsestilstand”. Sådanne individuelle ændringer kan påvirke et helt botilbud – og dets implementeringsproces – på gennemgribende måder.

På det infrastrukturelle niveau – i samarbejdet med omkringliggende institutioner – er botilbuddene meget afhængige af rettidig hjælp fra fx politiet og det

psykiatriske system. Når denne hjælp og støtte ikke er til stede, eller ikke opleves som tilstrækkelig, kan der opstå ganske alvorlige udfordringer på botilbuddene. Noget sådan kan selvsagt hæmme deres muligheder for at arbejde med implementeringen af LA2u. På dette niveau må også nævnes samarbejdet imellem botilbuddene på den ene side og Social- og Boligstyrelsen samt Sopra, på den anden, da både SBST og Sopra har ydet støtte til implementeringsprocessen. Denne støtte har været vigtig for at sikre fremdrift og fokus i processen. Denne støtte er dermed et centralt element i indeværende afprøvning og bidrager til de resultater, som er opnået på nuværende tidspunkt.

5 Virkninger for borgerne

Udgangspunktet for dette afprøvningsprojekt er at undersøge, om metoden LA2u kan bidrage til at mindske omfanget af magtanvendelser og udfordrende adfærd på botilbud for borgere med udviklingshæmning. Dette kapitel belyser den foreløbige udvikling i forekomsten af vold mv. på de otte botilbud. Af kvantitative data anvendes dels registreringerne af magtanvendelser og voldsomme episoder. Dels bruges survey-besvarelser, hvor medarbejderne angiver, hvor ofte de er udsat for trusler og for vold i deres arbejde. Kapitlet anvender også kvalitative data, hvor vi dykker dybere ned i, hvad der fx kan ligge bag antallet af magtanvendelser på et givent tilbud, og hvordan personalet bruger LA2u i deres forsøg på at nedbringe antallet af magtanvendelser.

5.1 Fald i antallet af magtanvendelser

Magtanvendelser er defineret i Serviceloven og tager udgangspunkt i respekten for individets integritet uanset den enkeltes psykiske funktionsevne⁷. Dermed dækker de et bredt spektrum af handlinger – fra at bremse hjulet på en borgers kørestol til fastholdelse af en meget vred borger.

Flere botilbud beskriver, at det ikke altid er helt indlysende, hvad der udgør en magtanvendelse. To ansatte fortæller følgende om dette emne:

En magtanvendelse er, hvor man siger 'du skal'. Men folk er gode til at gøre det blødere. Man tager måske en hånd under armen og siger 'nu kommer du med mig'. Men med kørestolsbrugere kan det være svært at trække grænsen, i forhold til, hvornår noget bliver en magtanvendelse. (Ansatt, Gruppe B)

Hvis [borgere, red.] har det svært, og man giver dem et kram, og de stadigvæk står og hopper – ikke nødvendigvis for at komme væk, men fordi de ikke er faldet til ro endnu – er det så en magtanvendelse? (Ansatt, Gruppe B)

En anden skelnen i forhold til magtanvendelser handler om, hvorvidt de er akutte eller forhåndsgodkendte. Forhåndsgodkendte magtanvendelser kan fx være aflåsning af borgeres skabe, eller brug af epi-alarm i forhold til borgere med epilepsi.

⁷ <https://sm.dk/arbejdsomraader/handicap/dag-og-botilbud-til-voksne/magtanvendelse>

En anden slags forhåndsgodkendte magtanvendelser kan være situationsbestemte. Det kan fx handle om en borger, som har tendens til at sætte sig udendørs og ikke flytter sig, selvom medarbejderne søger at få ham til det. Denne adfærd kan udgøre en sundhedsrisiko for borgeren, især hvis det sker i stærk sol eller i koldt vejr. Her kan medarbejderne have en liste over, hvilke initiativer de skal have forsøgt uden held et antal gange, før de må gøre brug af en (forhåndsgodkendt) magtanvendelse for at få borgeren ind på botilbudet igen.

Figuren nedenfor viser antallet af hhv. akutte og forhåndsgodkendte magtanvendelser på de otte botilbud for årene 2020, 2021 og 2022. De to første år er dermed baseline-målinger, mens 2022 var opstartsår for LA2u-indsatsen.

Tabel 5.1 Indberetninger af akutte og forhåndsgodkendte magtanvendelser, fordelt på botilbud, 2020-2022

Botilbud	Akutte magtanvendelser			Forhåndsgodkendte magtanvendelser		
	2020	2021	2022	2020	2021	2022
I	5	20	9	0	0	3
II	129	142	12	80	136	102
III	0	0	0	0	0	2
IV	2	2	0	0	0	0
V	4	4	6	0	0	4
VI	9	10	0	0	4	1
VII	11	6	5	169 (12)	12	13
VIII	0	0	1	0	0	0
Total alle botilbud	160	184	33	249 (92)	152	125

Anm.: Tabellen viser udvikling i antal indberettede magtanvendelser for alle botilbud fordelt på akutte og forhåndsgodkendte magtanvendelser i perioden 2020-2022. LA2u-opkvalificeringen startede i 2022, hvorfor data fra 2020 og 2021 indgår som baseline-mål. Tallene i parentes (under forhåndsgodkendte magtanvendelser) handler om indberetningspraksis, hvor man på botilbud VII fra 2020 til 2021 overgår til at indberette brug af epi-alarm månedligt.

Kilde: Botilbuddenes egne registreringer.

Tabel 5.1 viser for det første, at der er betragtelige forskelle imellem antallet af magtanvendelser på de enkelte botilbud. Tallene svinger fra ingen til over 100 såvel akutte som forhåndsgodkendte magtanvendelser i et enkelt år. Da tre botilbud har mellem nul og to magtanvendelser i hvert af baseline-årene er der kun fem botilbud, som reelt har mulighed for at nedbringe antallet af magtanvendelser i et større omfang.

Figuren viser også, at der på nogle botilbud er store forskelle imellem situationen i hhv. 2020 og 2021, der begge bruges til baseline-målingen. Dette illustrerer den store årlige variation, der var til stede, inden botilbuddene gik i gang med LA2u-projektet – en variation, der også kan fortsætte efterfølgende.

Ifølge figuren falder både akutte og forhåndsgodkendte magtanvendelser fra baseline (2020-2021) og til 2022. I forhold til de forhåndsgodkendte magtanvendelser skal man dog være opmærksom på botilbud VII. Her fremgår det, at der var 169 forhåndsgodkendte magtanvendelser i 2020, men 12 sådanne magtanvendelser i de to efterfølgende år. Magtanvendelserne på botilbud VII refererer til brugen af en epilepsialarm – noget, der ikke opleves som magtanvendelser af borgeren. I 2020 indberettede man hver enkelt brug af denne alarm (i alt 169 indberetninger). I de efterfølgende 2 år havde man fået mulighed for at indberette brugen af alarmer én gang månedligt (dvs. 12 årlige indberetninger). Hvis denne mulighed havde været til stede i 2020, havde botilbud VII også haft 12 forhåndsgodkendte magtanvendelser det år. Tilføjes denne ændrede indberetningspraksis til data, ses intet markant fald i de forhåndsgodkendte magtanvendelser på de otte botilbud fra baseline i 2020-2021 og frem til 2022.

Udviklingen i antallet af akutte magtanvendelser – som er langt mere relevant i forhold til implementering af en voldsforebyggende indsats – viser derimod et markant fald. En stor del af faldet skyldes udviklingen på et enkelt botilbud – botilbud II. Her falder antallet af akutte magtanvendelser fra over 120 årligt i 2020-2021 til 12 i 2022. Fjernes dette tilbud fra data, ses dog fortsat et fald: For de resterende syv botilbud falder antallet af akutte magtanvendelser fra 31-42 (baseline) til 21. Også på de to botilbud i Gruppe A (hvor implementering ikke er så langt fremme), er det samlede antal af magtanvendelser faldet.

Dette fald i antallet af magtanvendelser sker samtidig med, at man på de otte tilbud arbejder med en indsats, der fokuserer på forekomsten af magtanvendelser. Der er ofte en tendens til, at en sådan indsats øger antallet af indberetninger, simpelthen fordi medarbejderne bliver mere opmærksomme på at indberette, som de skal. Som en medarbejder beskriver sin oplevelse:

Jeg tror, at vi er blevet bedre til at registrere, så det er ikke, fordi vi kan se et markant fald eller noget [i antallet af indberettede magtanvendelser, red.]. Jeg tror, at vi er blevet mere opmærksomme på, at 'ups, nu skal man huske at få det registreret'. Fordi vi har fokus på det. (Medarbejder)

Antallet af indberettede magtanvendelser kan også ændre sig på baggrund af ændringer på fx nationalt niveau. Her trådte en revision af magtanvendelses-

reglerne i kraft per 1. januar 2020. Siden da er antallet af indberettede magtanvendelser på handicapområdet næsten fordoblet – fra 7.336 i 2020 til 13.127 i 2022 (Rambøll, 2023, p. 17). De otte botilbud går dermed imod en national tendens, hvor det indberettede antal af magtanvendelser stiger. Denne observation bestyrker formodningen om, at faldet i antallet af magtanvendelser på de otte botilbud må sættes i forbindelse med implementeringen af LA2u. Sådan opleves situationen også på nogle botilbud. Som en medarbejder beskriver det:

Man siger jo, at 80 procent af udadreagerende adfærd skyldes personalet. Når vi kigger på vores tal, så bliver vi også enormt skræmte af, at de er gået så meget ned. For det er jo nærmest kun os selv, vi har ændret på. (Medarbejder)

Som denne medarbejder beskriver det, kan man opnå en betragtelig reduktion i omfanget af udfordrende adfærd ved at begynde at arbejde på nye og bedre måder.

5.2 Blandet billede i forhold til voldsomme episoder

En anden datakilde er registreringer af det, som fx betegnes 'voldsomme episoder', 'uønskede hændelser' eller lignende. Sådanne episoder/hændelser registreres forskelligt på de forskellige botilbud. Det kan fx være i form af et skema, hvor medarbejderen skal beskrive, hvad der er sket, og hvor berørt man er af hændelsen. Det kan også indrapporteres i form af et afkrydsnings-skema, hvor man fx skelner imellem slag, spark, skrig/råb, niv/klem, riv/krads. Figur 5.1 viser antal voldsomme episoder for perioden 2020 til 2022.

Som det fremgår af Figur 5.1, er niveauerne for antallet af voldsomme episoder meget forskellige på de otte botilbud. Et tilbud har 24 årlige episoder som det højeste niveau, mens et andet botilbud har over 800 episoder i et enkelt år. Denne store variation handler i høj grad om de borgere, der bor på botilbuddene. Her kan en enkelt borger med en bestemt adfærd tegne sig for en meget stor del af antallet af indrapporterede hændelser.

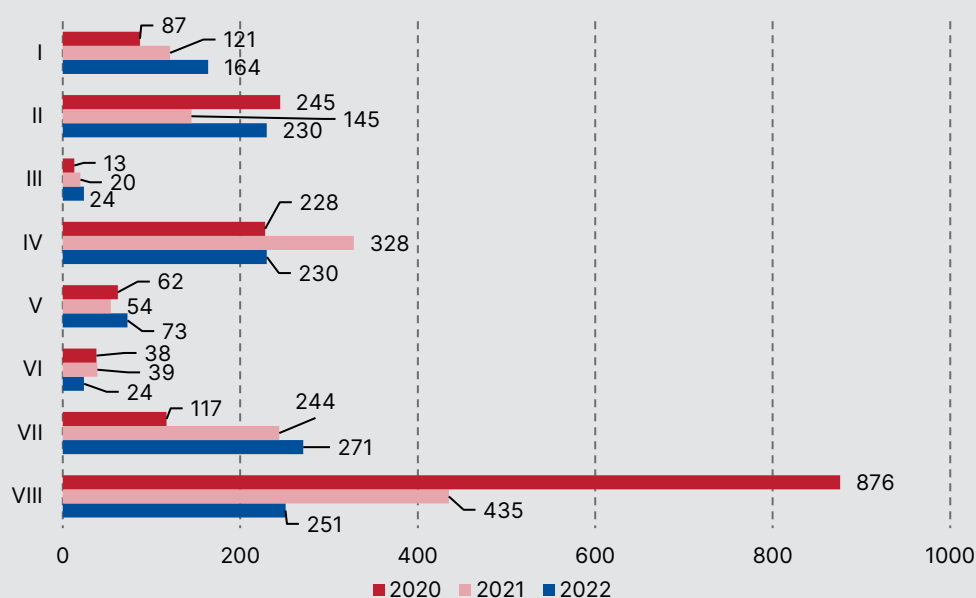
På botilbuddet med det højeste antal episoder er det således to borgere, der står for omkring 90 % af hændelserne. Det handler primært om høje råb og skrig. Det er endvidere råb og skrig, som også kan forekomme, når en borger virker glad og tilfreds, hvorfor adfærden ikke nødvendigvis kan nedbringes ved at sikre en forbedret trivsel. I forhold til denne form for hændelser kan der

endvidere forekomme variationer i indberetningspraksis over tid, der ikke afspejler ændringer i borgeradfærd. I forlængelse heraf er der heller ikke et overlap imellem de botilbud, som har de fleste magtanvendelser og det største antal voldsomme episoder.

Sammenlignet med indberetning af magtanvendelser er der også større variation i, hvornår man vælger at indberette en voldsom hændelse. Hvis en borger fx skriger gentagne gange i løbet af en dag, kan det variere, hvor mange indberetninger medarbejderne vælger at omsætte adfærden til. Faktisk hører VIVE ved baseline-besøgene om, at et botilbud har brugt en meget intensiv registreringspraksis til at skabe opmærksomhed om deres vanskelige arbejdsforhold. Oplevelsen af, at de fik hjælp udefra (ved at komme med i LA2u-projektet) medførte efterfølgende, at de holdt op med at registrere så intensivt, som de tidligere havde gjort, hvilket viser sig som en nedgang i antallet af uønskede hændelser. Denne ændring i tallene afspejler dermed ikke en ændring i borgernes adfærd. Stigninger eller fald i antallet af voldsomme episoder på et botilbud behøver dermed ikke altid at være meget tæt knyttet til reelle oplevelser af forværrede eller forbedrede leve- og arbejdsforhold.

Figur 5.1 Antal voldsomme episoder, fordelt på botilbud, 2020-2022

Figuren viser udvikling i antal indberettede voldsomme episoder fordelt på botilbud i perioden 2020-2022.



Anm.: LA2u-opkvalificeringen startede i 2022, hvorfor data fra 2020 og 2021 indgår som baseline-mål.

Kilde: Botilbuddenes egne registreringer.

Figur 5.1 viser botilbuddenes årlige indberetninger af voldsomme episoder over 3 år. Man må holde sig for øje, at data slutter ved udgangen af 2022, hvor den grundlæggende LA2u-undervisning på de otte botilbud kun netop var afsluttet. Udviklingen viser store udsving, såvel imellem 2020 og 2021, som imellem 2020/2021 og 2022. Samlet set viser disse data en stigning i antallet af voldsomme episoder på fem botilbud, mens antallet af episoder falder på tre botilbud (herunder de to botilbud i Gruppe A). Denne udvikling er dermed anderledes end det observerede fald i antallet af indberettede magtanvendelser.

5.3 Om medarbejdernes udsathed for vold og trusler

En anden datakilde om udviklingen på botilbuddene er survey-data fra medarbejderne, der viser, hvor meget de udsættes for hhv. trusler og for vold. Det svarer medarbejderne på spørgsmål om, hhv. ved baseline i marts 2022 og ved dataindsamlingen i juni 2023.

Tabel 5.2 Udvikling i udsathed for trusler fordelt på botilbudsgrupper og de enkelte botilbud, 2022-2023. Procent

Botilbud	Baseline (2022)					3. måling (2023)				
	Nej	Ja, sjældnere	Ja, månedligt	Ja, ugentligt	Ja, dagligt/næsten dagligt	Nej	Ja, sjældnere	Ja, månedligt	Ja, ugentligt	Ja, dagligt/næsten dagligt
Gruppe A	31,3	23,2	28,6	17,0	0,0	26,6	32,6	25,7	15,1	0,0
1	50,0	21,4	7,1	21,4	0,0	37,5	12,5	25,0	25,0	0,0
2	12,5	25,0	50,0	12,5	0,0	15,8	52,6	26,3	5,3	0,0
Gruppe B	20,3	20,6	17,4	32,5	9,3	14,5	25,2	29,9	21,7	8,7
1	16,7	16,7	16,7	41,7	8,3	4,6	18,2	22,7	40,9	13,6
2	6,7	6,7	26,7	46,7	13,3	0,0	15,4	61,5	23,1	0,0
3	50,0	28,1	18,8	3,1	0,0	42,9	35,7	14,3	7,1	0,0
4	7,7	30,8	7,7	38,5	15,4	10,5	31,6	21,1	15,8	21,1
Gruppe C	36,9	29,0	17,0	13,9	3,1	38,1	54,8	0,0	7,1	0,0
1	36,4	45,5	9,1	9,1	0,0	33,3	66,7	0,0	0,0	0,0
2	37,5	12,5	25,0	18,8	6,3	42,9	42,9	0,0	14,3	0,0
Alle 8 botilbud	29,1	22,7	20,6	22,7	5,0	19,3	34,2	22,8	17,5	6,1

Anm.: N (1. måling 2022) = 141, N (3. måling 2023) = 114. Tabellen viser fordelingen af svar for spørgsmålet "Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for trusler i forbindelse med dit arbejde? (Med trusler menes mundtlige eller skriftlige trusler eller truende adfærd)". Rækkerne med grupperne A, B og C viser den gennemsnitlige andel for de respektive grupper. Rækkerne med numre viser fordelingen for det enkelte botilbud inden for gruppen.

Kilde: Survey om medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel (DPQ), VIVE.

I forhold til trusler (målt på survey-data) ses, at omfanget samlet set er steget lidt fra 2022 til 2023. I 2022 er der 29 %, der *ikke* har været udsat for trusler inden for det seneste år. I 2023 er denne andel faldet til 19 %. Dermed stiger andelen, der angiver at have været udsat for trusler fra 71 % til 81 %. Denne samlede stigning rummer samtidig et fald i de hyppigere trusler (dagligt eller ugentligt). Sådanne trusler er i perioden faldet fra 28 % til 24 %.

I forhold til udsathed for fysisk vold viser Tabel 5.3 herunder et fald i andelen af medarbejdere, der angiver at have været udsat for fysisk vold i de forgange 12 måneder. Figuren viser, at den samlede andel, der ikke har været udsat for fysisk vold inden for det sidste år, stiger fra 33 % til 40 %. Den hyppige udsathed for vold (udsathed dagligt eller ugentligt) er konstant på 11 %.

Tabel 5.3 Udvikling i udsathed for fysisk vold fordelt på botilbudsgrupper og enkelte botilbud, 2022-2023. Procent.

Botilbud	Baseline (2022)					3. måling (2023)				
	Nej	Ja, sjældnere	Ja, månedligt	Ja, ugentligt	Ja, dagligt/næsten dagligt	Nej	Ja, sjældnere	Ja, månedligt	Ja, ugentligt	Ja, dagligt/næsten dagligt
Gruppe A	33,0	38,8	14,3	10,3	3,6	47,7	22,0	15,1	15,1	0,0
1	28,6	21,4	28,6	14,2	7,1	37,5	12,5	25	25	0
2	37,5	56,2	0	6,3	0	57,9	31,6	5,2	5,2	0
Gruppe B	23,5	40,2	25,5	8,9	1,9	29,3	37,4	21,2	8,3	3,8
1	33,3	37,5	16,7	12,5	0	27,3	45,5	18,2	4,6	4,6
2	20	53,3	26,6	0	0	38,5	38,5	15,4	7,7	0
3	40,6	46,9	12,5	0	0	35,7	50	14,2	0	0
4	0	23,0	46,1	23,0	7,7	15,8	15,8	36,8	21,0	10,5
Gruppe C	53,1	12,5	21,9	9,4	3,1	57,1	28,6	7,1	7,1	0,0
1	100	0	0	0	0	100	0	0	0	0
2	6,3	25	43,8	18,8	6,3	14,3	57,1	14,3	14,3	0
Alle 8 botilbud	32,6	36,2	20,6	8,5	2,1	40,4	31,6	16,7	8,8	2,6

Anm.: N (1. måling 2022) = 141, N (3. måling 2023) = 114. Tabellen viser fordelingen af svar for spørgsmålet "Har du inden for de sidste 12 måneder været udsat for fysisk vold i forbindelse med dit arbejde?". Rækkerne med grupperne A, B og C viser den gennemsnitlige andel for den respektive gruppe. Rækkerne med numre viser fordelingen for det enkelte botilbud inden for gruppen.

Kilde: Survey om medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel (DPQ), VIVE.

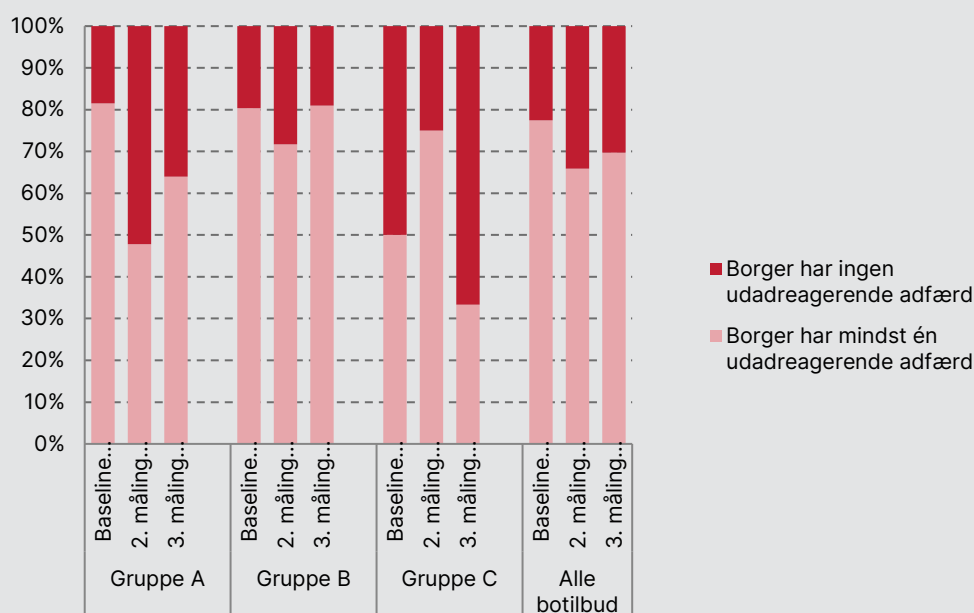
Hvis man sammenligner udviklingen i hhv. trusler og vold på det enkelte botilbud, er der ikke noget klart mønster. På nogle tilbud enten stiger eller falder begge forekomster, eller omfanget af trusler stiger, mens omfanget af vold falder. I forhold til implementeringsgrad er der heller ikke noget mønster at spore: Udviklingen på to botilbud med den laveste implementeringsgrad afviger således ikke negativt i forhold til de øvrige botilbud, når man ser på udviklingen i omfanget af trusler og vold.

5.4 Om ændringer i borgeradfærd – i forhold til survey-data

En anden kilde til måling af eventuelle ændringer i omfanget af vold og udfordrende adfærd findes i de skemaer om borgernes adfærd, som medarbejderne har udfyldt flere gange. Disse skemaer består af to dele: dels et BPI-S-skema ("Behavior Problems Inventory – Short form") om udadreagerende, selvskadende og stereotyp adfærd, dels et WHO5-skema om hverdagstrivsel. Samlet set viser disse data ikke nogle klare ændringer over tid.

Figur 5.2 Udvikling i borgernes udadreagerende adfærd for tre grupper af botilbud, 2022-2023. Procent

Figuren viser fordelingen af borgere med hhv. ingen udadreagerende adfærd (den mørkerøde søjle) og mindst én form for udadreagerende adfærd (den lyserøde søjle) for tre grupper af botilbud i perioden 2022-2023



Anm.: N (1. måling 2022) = 93, N (2. måling 2022) = 88, N (3. måling 2023) = 76.

Kilde: Survey om borgeradfærd-BPI-S, VIVE.

5.4.1 BPI-data om ændringer i borgeres udadreagerende adfærd

En enkelt måde at anvende den samlede mængde af BPI-skemaer på, fremgår af Figur 5.2. Her skelnes imellem andelen af borgere, som opgives hhv. at

have og ikke at have nogen former for udadreagerende adfærd. Botilbuddene er inddelt i grupperne A, B og C.

Som det fremgår af Figur 5.2, stiger og falder andelen, der har/ikke har nogen udadreagerende adfærd over tid, med betragtelig variation inden for de enkelte grupper af tilbud. Det må pointeres, at antallet af besvarelser ligger på mellem 77 og 87 % af de godt 100 borgere, som indgår i populationen. Dermed kan ovenstående opgørelse også være påvirket af, hvilke borgere der ikke har besvarelser knyttet til de enkelte runder.

Det kan endvidere være vanskeligt at sammenligne BPI-data på tværs af borgere. En borger har måske tre typer af udfordrende adfærd, som ses ugentligt, mens en anden borger kun har én type af sådan adfærd – og måske kun månedligt. Men hvis sidstnævntes adfærd er et voldeligt overfald på personalet, med personskade til følge, må det nok ses som mere alvorligt end en borger, som jævnlige råber skældsord efter personalet og skubber til folk. På grund af denne kompleksitet kan BPI-data bedst anvendes i analyser, der ser på ændringer hos specifikke borgere over tid, som i eksemplet med Leo i Tabel 4.1.

5.4.2 Ændringer i borgernes trivsel

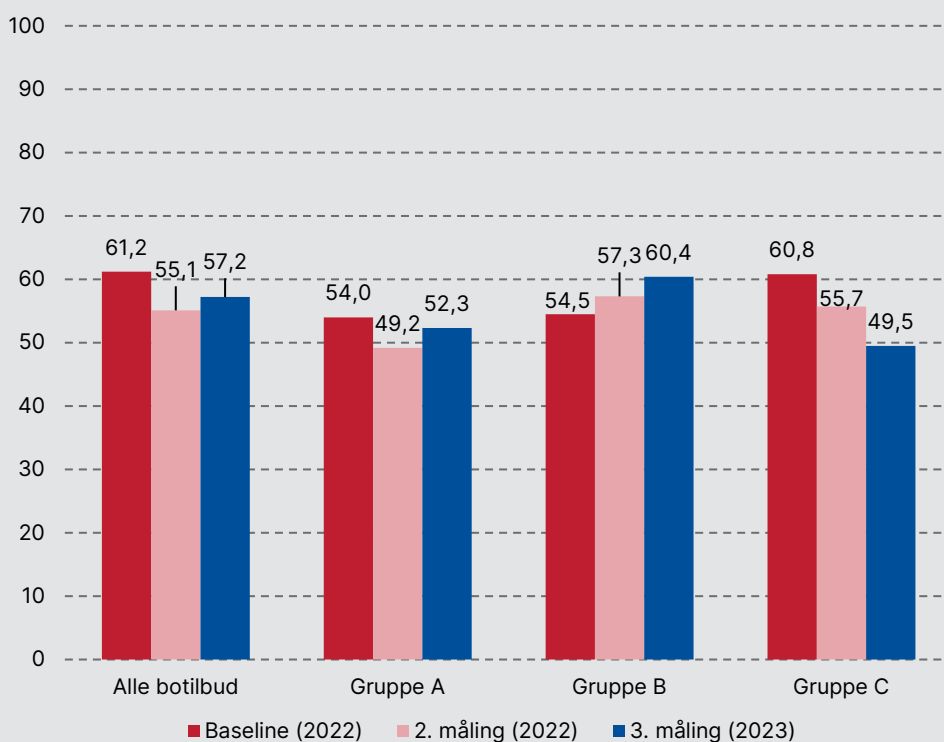
En kerneelement i LA2u er personalets fokus på at forbedre borgernes trivsel i hverdagen. I forlængelse heraf har medarbejderne tre gange udfyldt et WHO5-skema for hver borger (Sundhedsstyrelsen, n.d.). I dette skema vurderes borgerens trivsel inden for en kort tidshorisont (de seneste 2 uger) i forhold til faktorer såsom at være glad, energisk, og udhvilet. Det kan i en del tilfælde være vanskeligt og kræve særlige kompetencer og megen erfaring at fortolke trivsel på vegne af borgere med udviklingshæmning. Udviklingen i den samlede borgergruppes trivsel samt trivslen for borgerne på de tre grupper af botilbud ses i figuren nedenfor.

Som det fremgår af Figur 5.3, sker der et signifikant fald fra første til anden dataindsamling, altså fra marts 2022 til december 2022 ($P < 0,01$). Det er muligt, at dette fald dækker over et reelt fald i trivslen hos borgerne, måske til dels på grund af den uro, som medarbejdernes deltagelse i et omfattende opkvalificeringsprogram fører med sig. En anden fortolkning er dog, at ændringen skyldes et ændret blik på borgerne, fordi man i LA2u arbejder med et begreb som 'indefra-perspektivet'. Det ville stemme overens med, at medarbejderne vurderer deres forsøg på kommunikation med borgerne som dårligere fra første til anden dataindsamling, selvom det næppe har medført et reelt fald i deres kompetencer at blive undervist i LA2u (se afsnit 3.1.1).

Uanset hvad der ligger bag tallene, ses faldet fra første til anden dataindsamling på alle tre grupper af botilbud. Fra anden til tredje dataindsamling (i juni

2023) stiger vurderingen af borgernes trivsel igen, men kun til et niveau under første måling, som drives af en positiv udvikling i Gruppe B, som er den største gruppe. Udviklingen er dog ikke signifikant.

Figur 5.3 Udvikling i borgernes gennemsnitlige WHO5-score, 2022-2023



Anm.: N (1. måling 2022) = 92, N (2. måling 2022) = 85, N (3. måling 2023) = 76. Skala: 0-100. Scoren er konstrueret ud fra en svarskala, hvor: 5 = 'Hele tiden', 4 = 'Det meste af tiden', 3 = 'Lidt mere end halvdelen af tiden', 2 = 'Lidt mindre end halvdelen af tiden', 1 = 'Lidt af tiden', 0 = 'På intet tidspunkt'. Den gennemsnitlige WHO5-score er beregnet ved, at pointene for de forskellige udsagn (0-5) lægges sammen, og summen derefter ganges med fire. Dette giver et tal mellem 0 og 100. Jo flere point, jo bedre trivsel (Sundhedsstyrelsen, 2017). 2. måling er signifikant forskellig fra første for alle botilbud samlet, men i de enkelte grupper er udviklingen ikke statistisk signifikant. 3. måling er ikke signifikant forskellig fra den første i nogle af grupperne. Botilbudsgruppernes gennemsnitlige vurdering er signifikant forskellige fra hinanden for botilbudsgrupperne: A og B (***) ved 1. måling (2022) samt A og B (*) ved 3. måling (2023).

Kilde: Survey om borgeradfærd og borgertrivsel (BPI-S og WHO5), VIVE.

5.5 Kvalitative oplevelser af forandringer på baggrund af LA2u

Fra en kvalitativ vinkel fortæller ansatte på flere botilbud også om oplevelser af, at LA2u har nedbragt antallet af magtanvendelser, hvilket kommer både borgere og medarbejdere til gode. Nedenfor kommer tre eksempler på, hvordan LA2u er begyndt at indgå i arbejdet. Først er der to eksempler på, at LA2u opleves som noget, der bidrager til at nedbringe udadreagerende adfærd. Modsat handler det tredje eksempel om et pludseligt opstået behov for magtanvendelser, som man søger at håndtere med redskaber fra LA2u.

5.5.1 Eksempel I – blodprøvetagning før og efter LA2u

En del af botilbuddenes borgere har forskellige somatiske sygdomme, som kræver, at de med jævne mellemrum får taget blodprøver. Det kan være en udfordrende opgave, når en borger med udviklingshæmning skal stikkes med en nål. Det er noget, som VIVE hører flere medarbejdere fortælle om.

Et første eksempel stammer fra VIVEs baseline-besøg i marts 2022 – altså inden man påbegyndte LA2u-undervisningen. Her kommer to medarbejdere hjem fra et hospitalsbesøg, hvor en nyresyg beboer skulle have taget blodprøve. Den ene medarbejder beskriver forløbet på følgende måde:

Jeg havde informeret hospitalet om, at [blodprøvetagningen, red.] skulle gå tjept, for vi vidste, at der ville blive en magtanvendelse. Min leder og forældrene var informerede, og vi har gjort det før, hvor vi fik tappet de glas, der skulle bruges, i en fart. Og så bagefter på McDonald's og få en cheeseburger, og så er man gode venner igen. Men sådan gik det ikke denne her gang. Det var en ung bioanalytiker, og hun var bare sådan: 'Jamen, han skal have et plaster på ...' Nej, det skal han ikke. Hun fik kun tappet ét glas, og vi holdt ham, og han skreg, og det var bare ikke spor sjovt. Og så måtte jeg vurdere, at det går bare slet ikke det her, og så måtte vi stoppe. Og nu må jeg finde ud af, hvad vi så skal gøre: Skal han i behandling uden de blodprøver, eller skal han have noget bedøvende? Han får allerede stesolid, og han er stor og stærk. (Medarbejder i Gruppe B, marts 2022)

Uanset udfordringerne er blodprøvetagning en nødvendig opgave, som medarbejderne forsøger at håndtere så godt som muligt. Ovenstående tilfælde endte dog med, at man – uanset en magtanvendelse – ikke fik tappet tilstrækkeligt med blod.

I juni 2023 – mens implementeringen af LA2u er godt i gang – fortæller en leder fra et andet botilbud følgende om en nyligt overstået blodprøvetagning på deres tilbud. Her lykkedes man ikke bare med at tappe blod. Man fik det også gjort uden anvendelse af magt. En ansat fortæller følgende:

En af vores borgere skulle have taget blodprøve, og det er noget, man har erfaring med ikke lykkes. Det er simpelthen så svært. Og alle var forberedt på, at det kommer garanteret ikke til at gå. Men de to medarbejdere, som skulle med, brugte dagene op til til at forberede alt omkring borgeren. Altså det her med at gennemtænke: 'Vi skal have en løs t-shirt på, som ikke sidder i vejen' – helt ned i mindste detalje. Og det resulterede i, at det lykkedes at få borgeren af sted og at få taget blodprøve. Og da de så kommer hjem til huset og fortæller, at det rent faktisk lykkedes, så fejrer alle kolleger i huset det nærmest. Det var en hel fest. De er så høje over, at det overhovedet kunne lade sig gøre. Der var også en masse efterrefleksion på, at de opdagede, at de jo faktisk havde gjort en masse forberedelse, de måske ikke lige havde tænkt over, men som var anderledes end det, de plejede. Og det ligger der jo rigtig meget LA2 i: at personalet tager ansvaret for alt det, der går op til – så borgeren får det mest smidige forløb. Når det nu er så svært. (Ansat, Gruppe B)

Dette eksempel kan give et indblik i, hvordan LA2u-tilgangen – med et stort fokus på at reflektere over egen praksis og skabe de bedst mulige rammer for borgerne – kan bidrage til en nedgang i antallet af magtanvendelser.

Derudover fortæller ansatte på flere botilbud også, at LA2u har været med til at gøre nogle magtanvendelser mere skånsomme, end de tidligere havde været. Et eksempel herpå fremgår af det næste afsnit.

5.5.2 Eksempel II – nedtræning, som virker godt for borgeren Leo

I det foregående kapitel hørte vi om en borger, Leo, med komplekse udfordringer og meget udadreagerende adfærd (se Tabel 4.1). Leo var involveret i den seneste magtanvendelse på hans botilbud. En medarbejder beskriver episoden som følger:

For en måned siden endte en episode med Leo i en magtanvendelse. Han var sammen med [medarbejder1, red.], og så hører han, at [medarbejder2, red.] kommer, og det har han ikke lyst til. [Medarbejder2] står henne i en beboers lejlighed, og så går han efter hende. Her er [medarbejder1, red.] nødt til at hive ham i skjorten,

for at han ikke kan komme ind i lejligheden, før [medarbejder2, red.] får låst døren. Så dér er magtanvendelsen – at hun hiver ham i skjorten. Men han kommer ikke ind, og står så og truer af [medarbejder2, red.] ude på gangen og siger: 'Du skal dø' og 'jeg slår dig ihjel'. Leo er oprevet og går ud i køkkenet og kaster med nogle ting. [Medarbejder1, red.] følger på afstand og får ham guidet ned i lejligheden igen – verbalt. Så afleder hun ham med 'skal vi høre musik?' Eller 'skal vi have en kop kaffe?' eller sådan noget, og så er hun dernede hos ham. Hun tilbyder ham også massage for at give ro i kroppen ...

Det er jo virkelig godt arbejde, at [medarbejder 1, red.] har forholdt sig roligt og har afledt og ikke selv sådan trappet op, som vi før godt kunne ... Det har helt sikkert været en god effekt af det her projekt – at vi er mere nedtrappende og ser flere muligheder i afledning. (Medarbejder, Gruppe B)

Godt nok indebærer den beskrevne episode en magtanvendelse, fordi en medarbejder hiver fat i Leos skjorte og dermed giver sin truede kollega tid til at låse sig inde i en borgers lejlighed. Dette er dog en ret mild magtanvendelse, hvor ingen lider større fysisk overlast. Efterfølgende lykkes det endvidere hurtigt at berolige Leo og stabilisere ham efter affektudbruddet.

Det tredje eksempel handler om, at en borger pludselig kan ændre adfærd på udfordrende måder. I nedenstående eksempel medfører sådanne ændringer, at der pludselig bliver behov for adskillige magtanvendelser. Eksemplet viser også, hvordan medarbejderne anvender redskaber fra bl.a. LA2u i deres arbejde med at få styr på, hvad det er, som foregår.

5.5.3 Eksempel III – en pludselig brug af flere magtanvendelser

Et sidste eksempel på magtanvendelser og på, hvordan man søger at håndtere dem, kommer fra et botilbud, der i foråret 2023 uventet oplever at have 17 magtanvendelser på en borger inden for halvanden måned. Eksemplet viser den store kreativitet, der kan være i arbejdet. Det viser også, hvordan antallet af magtanvendelser pludselig kan stige og være svært at få bragt ned igen.

Magtanvendelserne vedrører en ung borger – Oliver – med svær autisme. Han har haft vanskeligt ved at flytte fra sine forældre og på botilbud, og han går ofte ned på en parkeringsplads nær botilbuddet. Medarbejdernes fortolkning er, at han gør det, fordi han vil se efter, om forældrene er kommet for at hente ham hjem. Derfor laver personalet en rute til borgeren, så de dagligt kan gå

ned og kigge på parkeringspladsen sammen. En ansat beskriver (i et let redigeret, længere citat) det efterfølgende forløb på følgende måde:

Det fungerer faktisk virkelig godt. Ruten blev genkendelig. Vi var også vedholdende i at sige, at 'det er den her vej, og så skal du tilbage til [botilbud, red.]: Fordi før – når han måske ikke fandt en bil, eller hvad han søgte – så satte han sig ned og var fastlåst i mange, mange timer. Og det kunne være i bagende sol eller i frysende kulde med våd ble. [Ovenstående, fastlåste situation kunne føre til godkendte magtanvendelser, hvis medarbejderne var ude af stand til at få borgeren i bevægelse igen på andre måder, red.].

Men her i foråret var han begyndt at gå sin rute, uden at sætte sig ned og blive selvskadende og fastlåst. Men så en dag står han ved sådan en skillevej. Og så kommer der lige en medarbejder og en anden borger på side-by-side-cyklen, og de har det bare sjovt. De cykler forbi ham, og han vender sig om, og så løber han efter dem – ned ad en bakke. Vores antagelse er, at han jo der finder ud af, at den vej kan man også begå sig på. Og den fører ned til en meget, meget trafikeret hovedvej.

Og det gentager han faktisk hen over en måneds tid mange gange. Og vi ved med garanti, at Oliver ikke er trafiksikker på nogen måde. Medarbejderne løber jo med ham rigtig langt, for man må jo ikke bare lave en magtanvendelse. Han skal ret langt ned, før vi har hjemmel til det. Men det resulterer i en hel del magtanvendelser.

Man skal stoppe ham ved at gå ind foran ham og fysisk holde ham tilbage. Det er ikke alle medarbejdere, der fysisk kan stoppe ham – man er oftest to eller tre til det. Og så er det jo med at få en bus ned og få skærmet vejen af. Trafikken har også været stoppet. Så det er jo voldsomt som medarbejder at stå i.

Vi bruger så tid på at lave en læringsplan. Vi er også heldige, at vi har et VISO-forløb på Oliver, og hun [har også kendskab til, red.] LA2. Vi prøver at blive kloge på, hvad der sker. Og vi laver nogle prøvehandlinger. Han kan have svært ved at komme over striber og kanter i vejen. Så et forsøg er at se: Kan gule striber [på vejen, red.] måske lige forsinke ham lidt, så han ikke får så meget fart på ned ad den bakke? Så vi spray-maler gule striber. Men vi tror faktisk, det bliver nødt til at være sådan nogle tykke striber, som han kan mærke. For striben virkede kun første gang.

Vi er også kommet frem til, at vi rigtig gerne vil have hans opmærksomhed den anden vej. Så en medarbejder er ved at finde ud af, om

man kan bygge en postkasse. For han elsker postkasser. Og han kan godt lide noget, der spejler og glimter – det der med at sidde og spejle sig i ting og i skeer. Det ved vi, fordi vi har arbejdet med trivsels-øerne omkring ham. Så hvis vi kunne lave en spejlpostkasse med noget bling på. Og når man så kom til det kryds, så kan man give ham nøglen til at tjekke postkassen. (Ansæt, Gruppe C)

Eksemplet med Oliver viser for det første, hvordan medarbejderne anvender LA2u-redskaber i deres bestræbelser på at give Oliver en bedre hverdag. Helt centralt står TIP'en – det tilstræbte indefra-perspektiv – hvor medarbejderne samarbejder på målrettet og kreativ vis for bedst muligt at nå frem til en fælles forståelse af, hvordan de tror at Olivers verden ser ud "indefra". Medarbejderne fortolker, at Oliver søger mod parkeringspladsen for at se efter sine forældres bil. En indikation på, at denne fortolkning er rigtig, er, at Oliver holder op med episodisk at blive lige så "fastlåst", som tidligere, efter at medarbejderne indfører en ny gå-rutine med ham.

For det andet viser eksemplet, at denne umiddelbart rent positive udvikling ændrer sig, da Oliver begynder at løbe ned imod en trafikeret og farlig vej. Her viser eksemplet også, hvordan botilbuddet anvender LA2u-redskaber som læringsplaner, prøvehandling og trivsels-øer samt observationer og dialog, hvor de forsøger at forstå Olivers indefra-perspektiv bedst muligt. Det gør de for at ændre på en adfærd, som med 17 magtanvendelser i løbet af foråret 2023 langt overgår botilbuddets samlede antal af magtanvendelser for hele 2022.

Denne casebeskrivelse går dermed bag om, hvad der i dette tilfælde ligger bag et enkelt botilbuds kraftige stigning i antallet af indberettede magtanvendelser. En sådan stigning vil man normalt anse for et advarselstegn, der tyder på forværret trivsel blandt borgeren. BPI-data kan belyse, om dette er tilfældet for Oliver.

5.5.3.1 Udviklingen i Olivers trivsel – ifølge BPI- og WHO5-data

Tabel 5.4 viser, hvordan Olivers kontaktperson har vurderet hans adfærd og trivsel på to tidspunkter: dels ved baseline-målingen i juni 2022, dels ved 3. måling i juni 2023 (kort efter forløbet med de 17 magtanvendelser). Der er ikke udfyldt BPI-/WHO5-skema for Oliver i december 2022.

Tabel 5.4 BPI- og WHO5-data for borgeren Olivers adfærd og trivsel

		Baseline. Juni 2022			3. måling. Juni 2023			
Adfærd (BPI-subskalaer)	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt
Selvskadende adfærd	1			■	1			■
	2			■	2		■	
	3		■					
Udadreagerende adfærd	1	■						
	2		■					
	3	■						
Stereotyp adfærd*	1			■	1			■
	2			■	2		■	
	3			■				
	4			■				
Trivsel (WHO5-score)		56			80			
Alvorsgrad		Alvorlig	■	Moderat	■	Mild	■	

Note: * I forhold til 'Stereotyp adfærd' rapporteres kun hyppighed og ikke alvorsgrad.

Kilde: Survey om borgernes adfærd – BPI-S samt WHO5, VIVE.

Tabellen viser, hvordan Oliver scores på hhv. selvskadende, udadreagerende og stereotyp adfærd samt på trivsel i juni 2022 og juni 2023. Data indikerer, at Oliver får det markant bedre i perioden. Udviklingen kan beskrives på følgende måde:

- Oliver er helt holdt op med at have udadreagerende adfærd
- Han har færre former for selvskadende og stereotyp adfærd
- Den selvskadende og stereotype adfærd, han har, forekommer mindre hyppigt
- Den selvskadende og stereotype adfærd vurderes som mildere (i forhold til 'alvorsgrad')

- Ifølge WHO5-data vurderes det, at Oliver er gået fra at trives så nogenlunde (56 point) til at trives rigtig godt (80 point).

Ovenstående data giver en klar indikation af, at Olivers liv har udviklet sig i en positiv retning, og at de 17 magtanvendelser dermed ikke skal ses som et tegn på forværret trivsel – snarere tværtimod. Behovet for de mange magtanvendelser er dog stadig ganske krævende både for medarbejderne og for Oliver.

Udfordringerne med Oliver bliver dog ikke ved. Nogle uger efter, at VIVE interviewede ovenævnte medarbejder, er situationen pludselig den, at Oliver ikke længere løber ned imod den befærdede vej. Det sker, inden man når at sætte den planlagte ”bling”-postkasse op, og medarbejderne er ikke sikre på, hvad der har ændret situationen. Uanset hvad er forårets mange magtanvendelser (i hvert fald umiddelbart) et overstået kapitel.

Disse magtanvendelser vil dog kunne ses, når VIVE i 2024 indsamler 2023-registreringerne fra alle botilbud. Set i sammenhæng med, at der samlede antal akutte magtanvendelser på de 8 botilbud i hele 2022 var 33, kan disse 17 magtanvendelser meget vel bevirke, at det samlede antal magtanvendelser vil stige fra 2022 til 2023. Dermed understreger eksemplet den varsomhed, man skal have ved at lave en meget direkte kobling imellem – på den ene side – et fald/stigninger i antallet af magtanvendelser og – på den anden side – hvor virksom en metode som LA2u er eller ikke er.

5.5.4 Eksempel IV – forbedret trivsel hos borgeren Viggo

På mange af botilbuddene er en stor del af udfordringerne med vold og udfordrende adfærd knyttet til få borgere. Hvis man er i stand til at finde en god tilgang i arbejdet med disse borgere, kan det dermed have positive konsekvenser for botilbuddet som helhed og for det samlede omfang af udfordrende adfærd. Casen herunder beskriver, hvordan medarbejderne ændrede tilgang i arbejdet med en enkelt borger, Viggo – med et godt resultat.

5.5.4.1 Borgeren Viggo i marts 2022 – før implementering af LA2u

I årene frem til 2022 er der mange magtanvendelser i forhold til Viggo. Som det fremgår af citater fra tre ansatte nedenfor fortæller flere medarbejdere om ham ved VIVEs baseline-besøg i marts 2022. Disse citater giver også et indblik i de mere generelle problemstillinger, der kan opstå, når tilbud har svært ved på samme tid at rumme borgere, hvis adfærd går dårligt i spænd (Liversage, 2017).

Det er Viggo, der er mest kritisk. Det er ud fra de vilkår, han bor under. Han er meget lydsensitiv, og vi har en anden borger, Lisbeth, som er meget højtråbende. Den konflikt fylder meget. Viggo reagerer fx ved at stampe i gulvet og bide sig i hænderne. Og så løber han ud og hen imod Lisbeth, og enten river han hende i håret og trækker hende ned på gulvet, eller han tager en fjernbetjening og kaster den imod hende. Eller han slår ud. Og hvis vi som personale, stiller os imellem for at forhindre, at Lisbeth bliver ramt, så er det os, som bliver ramt, fordi vi skærmer. Det har bl.a. betydet, at jeg har fået to slag, som har givet mig hovedpine og sygefravær ... Der er flere personaler, som er blevet ramt. Nogle er stoppet med at arbejde her, fordi de ikke føler, de kan magte det. Fordi det er for voldsomt. De er simpelthen flygtet herfra. Vi forsøger at optimere trivselen for begge to. Vi forsøger at skabe så meget forudsigelighed som muligt ved at introducere Viggo for, at nu kommer Lisbeth ud i fællesstuen, og det må hun gerne. Så han ikke bliver overrasket. Og når han fx er på tur eller hjemme hos hans forældre, lader vi hende komme mere ud. Og vi bruger meget energi på at få hende til at være stille i fællesstuen – også ud fra, at det er en regel, der gælder for alle. At man ikke skal sidde der og råbe højt. (Medarbejder I, Gruppe B)

Der er tit nogle advarselssignaler, før tingene [med Viggo, red.] kommer: Det kan være trampen eller råben. Så kalder vi rød alarm [på telefonen, som alle medarbejdere bærer, red.] for at få noget assistance fra den anden afdeling. Og så udføres en magtanvendelse. [I forhold til Viggo kan det være, red.] ... at man siger 'STOP'. Han er jo lydsensitiv, så man viser STOP med kropssprog og bruger høj klar lyd. Vi har også et båthorn, vi har prøvet af. Som kun skal bruges, når han er helt oppe – for at få ham ud af affekt. I de yderste magtanvendelser holder vi døren i 30 sekunder. For når han når helt derud, er han virkelig voldsom ved personalet. Så slår han hovedskader. Vi ved, det er en ulovlig magtanvendelse, men det er fordi det ellers bliver så farligt – og fordi personalet ikke ved, hvad de ellers skal gøre. (Medarbejder II, Gruppe B)

Det kan være svært at få Viggo til at lukke sin dør – den tager ellers meget af lyden. Vi har arbejdet med at gøre ham bedre til at lukke sin dør. Og så kommer der en problematik om, hvorvidt alle medarbejdere er gode til det med at få lukket hans dør. Og skal man så indføre det som et princip? (Medarbejder III, Gruppe B)

Ovenstående tre citater omhandler arbejdet, inden personalet bliver opkvalificeret med LA2u. Medarbejderne peger på, at borgeren har en adfærd (hhv.

lydsensitivitet og høje lyde), som spiller dårligt sammen. De fysiske rammer gør det vanskeligt at håndtere problematikken, fx i forhold til, hvordan botilbuddets fællesområde benyttes. Personalet har arbejdet med, hvordan de kan håndtere problematikken – fx ved at indføre et båthorn, som undertiden kan få Viggo ud af affekt, og ved at arbejde med at få ham til at lukke sin dør. Problematikken berører dermed også samarbejdet i personalegruppen: Skal man have et princip om, at medarbejderne altid skal sørge for, at døren til Viggos lejlighed er lukket? Noget sådant kan i sig selv være udfordrende at få gennemført). Udfordringerne omkring Viggo (og den anden boer, Lisbeth) er altså mangesidige og har også været årsager til opsigelser og arbejdsskader.

5.5.4.2 Borgeren Viggo i juni 2023 – efter implementering af LA2u

Godt et år senere – i juni 2023 – fortæller to ansatte på botilbuddet følgende om de store forandringer, der er sket såvel i deres arbejde med Viggo som i Viggos måde at opføre på.

[Efter opkvalificeringen med LA2u, red.] ... *har vi fået et bedre fællessprog i medarbejdergruppen. Når vi snakker trivsel, hvad er det så, vi snakker om? Hvad er det for nogle tegn, vi kigger efter? Når vi snakker tryghed, hvad er det så, vi kigger efter? Hvornår er det, vi bruger tryghedsplanen? Så vi er blevet meget skarpere på, hvad vi gør, og hvad vi kigger efter ... Før i tiden blev der fx lavet rigtig mange magtanvendelser på Viggo. Han har tidligere været ret voldsom i sine udbrud og været meget afvisende over for personalet – ikke rigtigt villet kommunikere med dem. Men efter at vi er begyndt at arbejde med LA2u, er han blevet en helt anden person. Han er mere glad. Han er mere smilende. Han er mere ude i afdelingen. Han kommer ud og tager fat i personalet og tager dem med ind på sit værelse, fordi der er noget, han gerne vil fortælle eller vise. Og han er meget mere tålmodig med personalet i forhold til, at vi skal kunne forstå ham. Så han bliver ikke frustreret, hvis vi ikke forstår det, han gerne vil fortælle os, første gang. Så prøver han bare igen. Han har ligesom fået et andet gåpåmod i forhold til personalet. Tidligere reagerede han ofte med at slå og løbe efter folk og sådan nogle ting [når han blev frustreret, red.]. Nu er han i stedet faktisk begyndt fx at græde og søge personalet. (Medarbejder IV, Gruppe B)*

Botilbuddets leder beskriver også, at personalet er blevet bedre til at give Viggo et element af kontrol i forhold til de høje lyde, som den anden boer, Lisbeth, fortsat udstøder med jævne mellemrum:

Der er lavet planer for, hvad det var, der triggede Viggo før, så de kan komme det i forkøbet. For eksempel, hvis Lisbeth larmer, hvordan kan de så give Viggo kontrollen i det? At de siger: "Vi har set det, vi går derned nu". Så får de Viggo til at hjælpe med at gå ned i kælderen efter en kørestol, så den borger, der råber, kan komme ud på en gåtur. Og så han får en pause [i forhold til larmen, red.]. (Leder, Gruppe B)

En anden forandring handler om Viggos køreture i botilbuddets bus. De foregår nu foregår langt mere strukturerede, end de gjorde tidligere. Tidligere var situationen som følger:

Der var ikke nogen struktur over, hvor man kørte hen. Man kørte bare med ham. Det endte så med, at en kollega blev overfaldet i bussen. Fordi hun kørte en anden vej end den, han mente de skulle køre. (Medarbejder IV, Gruppe B)

Efterfølgende har man brugt LA2u-redskaber til at skabe en mere klar struktur for Viggos køreture, som alle medarbejdere kender til. Man har også søgt at afdække, hvilke ønsker og drømmer Viggo har, og dermed, hvad der kan give ham en bedre trivsel, også i forhold til køreturene. En medarbejder beskriver denne del af arbejdet på følgende måde:

Vi ved i hans TIP [tilstræbte indefra-perspektiv, red.], at han gerne vil alt muligt. Han vil gerne [køre tur ud til, red.] til containerhavnen. Han vil gerne ud og se på vandfly og til Godsbanen. Han vil gerne mange ting. Men så tager vi det over i det fagprofessionelle perspektiv og siger, at det kan han ikke håndtere. Han kan ikke håndtere ikke at vide på forhånd, hvor han skal hen. Det skal ikke bare aftales, når vi sidder ude i bussen. Det skal være struktureret og på samme tidspunkt. Så siger vi: 'Okay, hvad er det, han allerbedst kan lide?' Jamen, han kan allerbedst lide at være på Godsbanen. Og om sommeren kan han allerbedst lide at komme til Marinaen. Så nu giver vi tre ture, fra mandag til fredag. Det bliver til bestemte steder. Og det bliver lagt ind i hans piktogrammer. (Medarbejder IV, Gruppe B)

Citatet illustrer, hvordan redskaber og begreber fra LA2u – fx det tilstræbte indefra-perspektiv, perspektivskiftet til det fagprofessionelle perspektiv og samarbejdet om at fastlægge og beskrive tilgange til en specifik borger nu er blevet en del af botilbuddets måde at arbejde på. Det styrker medarbejdernes muligheder for at have en fælles faglig refleksion i forhold til, hvad der vil være bedst for Viggo.

Det er dermed et godt eksempel på, hvordan LA2u-metoden kan fungere i et botilbuds hverdag. Tilgangen opleves som noget, der samlet set har haft en overordentlig positiv virkning for denne borger. Det er dermed endnu et eksempel på, at medarbejderne kan nå langt i at begrænse omfanget af vold og uønskede hændelser ved at ændre på deres egen adfærd og i højere grad forstå og imødekomme den enkelte borgers ønsker og behov.

5.5.4.3 Survey-data om Viggo

Som det fremgår, oplever personalet, at Viggo er blevet meget mindre udfordrende i sin adfærd. En sådan udvikling ses også i antallet af magtanvendelser i forhold til Viggo. Her var der 8 i 2020 og 10 i 2021. I 2022 var dette tal faldet til 2. Ovenstående ændringer i Viggos adfærd kunne man forvente ville fremgå af de BPI- og WHO-skemaer, som medarbejderne har udfyldt tre gange fra marts 2022 til juni 2023. Det synes dog ikke at være tilfældet. Som det fremgår af Tabel 5.5, er der ikke nogen klare positive ændringer i Viggos adfærd over tid:

Tabel 5.5 BPI- og WHO5-data for borgeren Viggos adfærd og trivsel

Adfærd (BPI-subskalaer)	1. måling. Juni 2022				2. måling. December 2022				3. måling. Juni 2023			
	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt	Antal adfærd	Månedligt	Ugentligt	Dagligt
Selvskadende adfærd	1	■			1	■			1		■	
	2	■							2	■		
Udadreagerende adfærd	1	■			1	■	■		1	■		
	2	■			2	■			2		■	
	3	■			3	■			3	■		
									4	■		
Stereotyp adfærd*	1	■							1			■
	2	■							2			■
	3								3	■		
									4	■		
Trivsel (WHO5-score)	80				80				80			
Alvorsgrad	Alvorlig	■	Moderat	■	Mild	■				■		

Note: * I forhold til 'Stereotyp adfærd' rapporteres kun hyppighed og ikke alvorsgrad.

Kilde: Survey om borgernes adfærd – BPI-S samt WHO5, VIVE.

Omfanget af hans udadreagerende adfærd sviger lidt op og ned, og hans stereotype adfærd synes at være tilfældet. På alle tre tidspunkter ansår man ham til at trives ganske glimrende. Man oplever, at han det meste af tiden er i godt humør, er aktiv og energisk og vågner frisk og udhvilet hver morgen. Dermed vurderes han til en WHO5-score på 80 (ud af 100).

Ovenstående figur giver dermed et noget andet billede af udviklingen hos Viggo, sammenlignet med de kvalitative interviews og faldet i antallet af magt-anvendelser. En mulig forklaring på denne diskrepans er, at det er tre forskellige medarbejdere, der har besvaret spørgeskemaet om Viggo. Forskellige medarbejdere kan have forskellige fortolkninger af, hvornår en adfærd fx skal scores som 'moderat' eller som 'alvorlig', og varierende grad af opmærksom fx på Viggos stereotype adfærd (som han tilsyneladende slet ikke har ved anden måling). En anden mulig forklaring er, at BPI-skemaet ikke er følsomt nok til at indfange den form for ændringer, som personalet på botilbuddet beskriver i

forhold til Viggo. Sikkert er det i hvert fald, at forskellige datakilder i nogle tilfælde kan give ganske forskelligt indtryk af den udvikling, der sker – eller ikke sker – i bestemte borgeres trivsel og adfærd.

Opsamling

Et centralt parameter for at vurdere, om implementeringen af LA2u virker efter hensigten, er, at undersøge udviklingen i forekomsten af vold mv. over tid. To datakilder er hhv. antallet af magtanvendelser og antallet af voldsomme episoder, som indberettes. Fra år til år er der ganske store udsving i tallene herfor – udsving, der ses, også inden man går i gang med implementeringen af LA2u. I forlængelse heraf har kapitlet diskuteret, hvordan 'en magtanvendelse' og 'en voldsom episode' kan dække over mange forskellige ting, og hvordan især sidstnævnte kan tælles forskelligt. Endvidere kan registreringspraksis ændres, så antallet af indberettede hændelser stiger eller falder over tid, uden at det afspejler reelle forandringer i borgernes og medarbejdernes adfærd. Sådanne forhold må man holde sig for øje, når man fortolker de tilgængelige tal.

Ifølge de indberettede data sker der et fald i antallet af magtanvendelser. Faldet drives af et stort fald på ét tilbud. I 2020-2021 havde dette tilbud flere forhåndsgodkendte magtanvendelser end de andre syv tilbud tilsammen – og næsten fire gange så mange akutte magtanvendelser som de resterende syv tilbud. Fjerner man dette botilbud fra data, er mønsteret dog stadig, at det samlede antal magtanvendelser falder fra 2020/2021 til 2022.

Dette mønster fremtræder, uanset at der generelt er en tendens til, at antallet af registreringer går op, når man begynder at fokusere på et givent emne. I forlængelse heraf har der nationalt været en betragtelig stigning i antallet af magtanvendelser på botilbud i Danmark, efter at der i 2020 blev indført nye regler på området (Rambøll, 2023). Men denne klare stigning kan man altså ikke genfinde på de otte botilbud.

I survey-data angiver medarbejdere også, at de er lidt mindre udsatte for vold. Omvendt er der ikke nogen klar udvikling at spore i, hverken i medarbejdernes udsathed for trusler eller i omfanget af voldsomme episoder/ønskede hændelser.

De kvalitative data peger også på, at der er sket et fald i omfanget af vold mv., i forbindelse med implementeringen af LA2u. Således fortæller ansatte på hovedparten af botilbuddene om, at de oplever gode virkninger af metoden – bl.a. konkretiseret i fortællinger om ændringer hos navngivne borgere. I nogle – men ikke i alle – cases understøtter survey-data om borgernes adfærd og

trivsel medarbejdernes oplevelser af, at der er sket klare og positive ændringer hos disse borgere.

Til sidst kan nævnes, at der ikke umiddelbart ses nogen sammenhæng imellem på den ene side, hvor godt botilbuddene har implementeret LA2u, og, på den anden side, udviklingen i de forskellige indikatorer for forekomsten af vold mv. På de to botilbud, hvor implementeringen af LA2u ser ud til at være nået kortest, kan man således også se et fald i såvel antallet af magtanvendelser som i antallet af voldsomme episoder.

6 Virkninger for medarbejderne

Et formål med at indføre LA2u er at forbedre medarbejdernes trivsel. Vi indleder i dette kapitel med survey-data, der beskriver arbejdsmiljøet på botilbuddene, og hvordan det ser ud til at have udviklet sig i den undersøgte periode. Dernæst trækker vi på data om stress, sygefravær og personaleomsætning for at få større viden om medarbejdernes situation på de otte botilbud, som implementerer LA2u.

6.1 Botilbuddenes overordnede udvikling

Ved denne midtvejsevalueringens sidste dataindsamling (i juni 2023) har implementeringen af LA2u været i gang i cirka 15 måneder, og der er gået cirka et halvt år, siden den grundlæggende undervisning i LA2u sluttede. Det er dermed en periode, hvor medarbejderne både har skullet lære nyt og har skullet finde ud af at omsætte den nye tilgang i det daglige arbejde.

For at se på eventuelle ændringer i arbejdsmiljøet anvender VIVE en forkortet udgave af spørgeskemaet "Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen", udviklet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA). Botilbuddenes besvarelser af dette skema viser en lille, positiv udvikling på de fleste dimensioner af udvikling og trivsel. Man kan set den gennemsnitlige udvikling på de 14 undersøgte arbejdsmiljø-dimensioner på figuren nedenfor.

Tabel 6.1 viser medarbejdernes gennemsnitsscore for de otte botilbud, ved hhv. den 1. måling (marts 2022) og ved den 3. måling (juni 2023). Ud over disse gennemsnitsværdier viser tabellen differencen i procentpoint, og om denne udvikling over tid er statistisk signifikant. Det skal bemærkes, at dimensionerne, hvor der ses et fald (i hhv. 'rollekonflikter' og 'konflikt imellem arbejde og privatliv'), udgør et fald en positiv udvikling. Endelig viser spalten længst til højre landsgennemsnittet for lønmodtageres besvarelser af de 14 dimensioner (Clausen, 2020).

6.1.1 Signifikante forbedringer på fem arbejdsmiljødimensioner

Tabellen viser, at der er en positiv udvikling i botilbuddenes arbejdsmiljø over tid. Af de 14 dimensioner udvikler 12 sig i positiv retning. Undtaget er 'arbejdsomfang' (som er uændret) og 'følelsesmæssige krav i arbejdet' (som øges, men forøgelsen er ikke signifikant).

Tabel 6.1 Udvikling i medarbejdernes gennemsnitscore på psykosociale dimensioner i deres arbejdsmiljø, sammenlignet med landsgennemsnittet af lønmodtagere, marts 2022-juni 2023

Dimension	Gennemsnits-score, 1. måling	Gennemsnits-score, 3. måling	Difference og statistisk signifikans	Landsgennemsnit*
Indflydelse i arbejdet	67,4	70,3	2,9 *	71,0
Udviklingsmuligheder i arbejdet	65,0	68,2	3,2 *	65,3
Rolleklarhed	69,1	71,0	1,9	69,7
Rollekonflikter	40,8	37,9	-2,9	37,1
Om mulighederne for at løse arbejdsopgaver	55,2	56,7	1,5	62,1
Arbejdsomfang	49,9	49,9	0,0	45,1
Følelsesmæssige krav i arbejdet	48,6	49,7	1,2	34,9
Mening i arbejdet	73,3	74,7	1,4	72,1
Engagement i arbejdspladsen	65,3	69,7	4,4 *	65,9
Samarbejde med kolleger	66,8	68,6	1,8	68,1
Tillid til kolleger	71,7	73,3	1,6	72,3
Relation til nærmeste leder	61,3	69,7	8,4 ***	67,2
Generel jobtilfredshed	68,8	73,8	5 ***	71,7
Konflikt mellem arbejde og privatliv	43,2	41,9	-1,3	44,1
Stress	43,6	41,4	-2,2	40,0

Anm.: N (1. måling 2022) = 145, N (3. måling 2023) = 116. Svarkategorierne er scoret hhv. 0, 25, 50, 75, 100. Se Bilagstabel 1, s. 134-135 for forklaring af dimensionernes spørgsmål og svarkategorier. Difference beskriver forskellen mellem gennemsnitsscoren ved måling 1 og måling 3. Gennemsnitsscore markeret med fed indikerer, at gennemsnitsscoren for medarbejderne adskiller sig med mere end 5 procentpoint fra landsgennemsnittet af lønmodtagere. Stjerner angiver signifikante forskelle: * p < 0,1 ** p < 0,05 *** p < 0,01.

Note: På dimensionerne 'Rollekonflikter', 'Følelsesmæssige krav', 'Stress' og 'Konflikt mellem arbejde og privatliv' vil et fald udgøre en positiv udvikling.

Kilde: Survey: "Medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel (DPQ)", VIVE, *Clausen, T. (2020).

Udviklingen på 5 af de 14 dimensioner er statistisk signifikant – og alle i positiv retning. 3 dimensioner har ændret sig i en grad, som er signifikant på et 10-%s niveau (*). Det drejer sig om følgende dimensioner:

- 'Indflydelse i arbejdet'
- 'Udviklingsmuligheder i arbejdet'
- 'Engagement i arbejdspladsen'.

2 dimensioner har ændret sig i en grad, som er signifikant på et 1-%s niveau (***). Det drejer sig om følgende 2 dimensioner:

- 'Relation til nærmeste leder'
- 'Generel jobtilfredshed'.

Denne udvikling tyder altså på, at arbejdsmiljøet på de otte botilbud er forbedret, siden udviklingsprojektet med LA2u blev sat i gang.

6.1.2 Forskelle fra det generelle arbejdsmiljø i Danmark

Vi har også sammenlignet data fra de otte botilbud med nationale referencetal fra Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA) – altså med, hvad danske lønmodtagere i gennemsnit svarer på de samme spørgsmål om arbejdsmiljø (Clausen, 2020). Vi anser en forskel i score på mere end 5 procentpoint i forhold til landsgennemsnittet for at være en betydelig forskel (Pejtersen et al., 2010). Dermed viser Tabel 6.1 ovenfor, at botilbudsmedarbejderne afviger i betydelig – og negativ – grad fra de nationale tal på tre parametre. Det drejer sig om følgende:

- *Om muligheder for at løse arbejdsopgaver.* Som det fremgår af Tabel 6.1, falder forskellen til det nationale gennemsnit fra 6,9 til 5,4 procentpoint over tid. Man oplever altså at have dårligere muligheder for at løse sine arbejdsopgaver end danske lønmodtagere generelt, men situationen forbedres over tid.
- *Følelsesmæssige krav i arbejdet.* Tabel 6.1 viser, at forskellen til det nationale gennemsnit stiger fra 13,7 til 14,8 procentpoint over tid. Der er dermed en (ikke statistisk signifikant) negativ udvikling over tid.
- *Relation til nærmeste leder.* Som det fremgår af Tabel 6.1 ligger botilbudene i marts 2022 5,9 procentpoint under det nationale gennemsnit. I juni 2023 er dette tal dog steget så meget, at det ligger 2,5 procentpoint over det nationale gennemsnit. Denne udvikling udgør en signifikant forbedring af medarbejdernes situation.

Til slut kan det bemærkes, at hvis man sammenligner *baseline-målingerne* (i marts 2022) med de nationale referencetal, er der kun to dimensioner ('mening i arbejdet' og 'konflikt imellem arbejdsliv og privatliv'), der ligger bedre end de

ationale referencetal. Ved målingen i juni 2023 er der derimod 9 af de 14 dimensioner, der ligger bedre end de nationale tal, om end de numeriske forskelle i mange tilfælde kun er ganske små.

Ovenstående arbejdsmiljøindikatorer viser samlet set, at der siden baseline-målingen (i marts 2022) er sket forbedringer af medarbejdernes trivsel: Der har været en generel positiv udvikling, og på nogle områder er medarbejdernes arbejdsmiljø forbedret signifikant. Her er det igen vigtigt at pointere, at der på tilbuddene også sker mange andre ting end implementeringen af en ny metode som LA2u, og at sådanne forhold naturligvis også kan påvirke medarbejdernes situation.

6.1.3 Medarbejdernes oplevelser af stress

De to nederste linjer i Tabel 6.1 viser medarbejdernes svar på spørgsmål om oplevelser af stress. Det drejer sig dels om direkte oplevelser af stress, dels om man oplever, at arbejdet tager så meget energi, at det går ud over privatlivet. Tabel 6.1 viser, at sådanne oplevelser faldet med 1-2 procentpoint over tid. Det peger på en positiv udvikling på området, men ændringen er ikke signifikant.

Tabel 6.1 dækker endvidere over betragtelige forskelle imellem de otte botilbud. Her er det vigtigt at huske på de store forskelle, der er imellem arbejdsvilkår på de forskellige tilbud. Disse vilkår kan i høj grad bidrage til oplevelser af stress, uanset om man implementerer en ny metode eller ej. Som en illustration af sådanne forskelle viser Tabel 6.2 de store spænd i andelene, der svarer 'altid' eller 'ofte' på en række survey-spørgsmål om arbejdstempo, tidsfrister og følelsesmæssige krav i arbejde. Ud over at bidrage til oplevelser af stress kan en høj belastningsgrad i arbejdet også tænkes at udfordre mulighederne for at omstille sig til nye måder at arbejde på. Det bidrager dermed til de forskelligartede vilkår, der er for implementeringen af LA2u på de enkelte botilbud.

Tabel 6.2 Spænd i svar på spørgsmål i forhold til stress og belastning på de otte tilbud

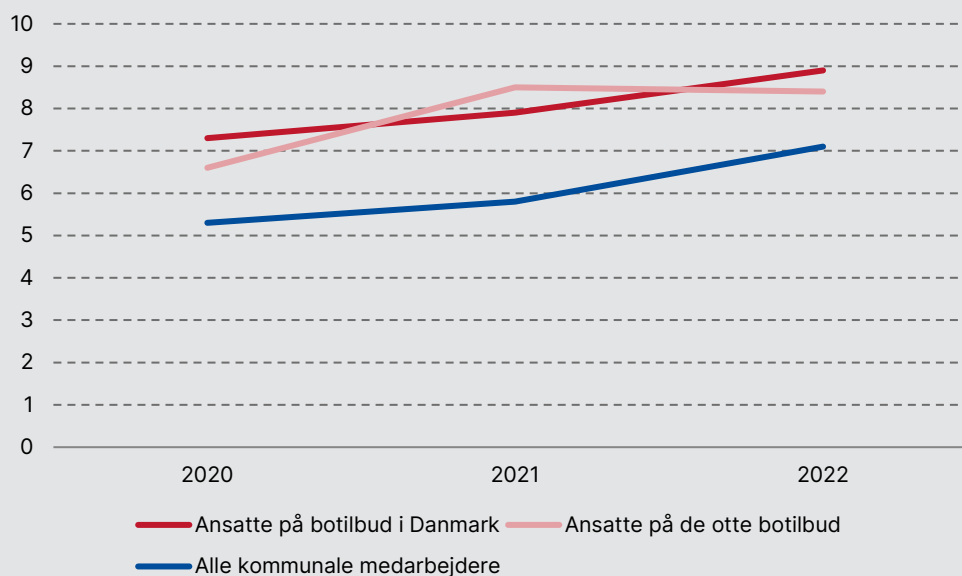
Spørgsmål	Svar
Du kommer altid/ofte bagud med dit arbejde	0-57 %
Arbejdet bringer dig altid/ofte i følelsesmæssigt krævende situationer	14-57 %
Du får altid/ofte uventede opgaver, der sætter dig under tidspres	11-86 %
Du når altid/ofte ikke alle dine arbejdsopgaver	0-33 %

Anm.: Survey fra otte botilbud: "Medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel (DPQ)", VIVE, *Clausen, T. (2020).

6.2 Udvikling i sygefravær

En anden indikator for personaletrivsel er sygefravær. Her har VIVE indsamlet baseline-data fra 2020 og 2021, som sammenlignes med data fra 2022, hvor implementeringen af LA2u er i gang.

Figur 6.1 Udvikling i sygefravær for alle otte botilbud sammenlignet med sygefravær for ansatte på botilbud i Danmark og for kommunale medarbejdere i Danmark, 2020-2022. Procent



Anm.: Tallene for 'ansatte på botilbud i Danmark' stammer fra et udtræk, som Kommunernes Landsforening har lavet på baggrund af data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor. Her er samlet information fra botilbud. Det er hhv. botilbud – længerevarende ophold, botilbudslignende tilbud § 4, stk. 1, nr. 3 samt botilbud, midlertidigt ophold. Som fraværsårsager er egen sygdom, arbejdsskade og fravær, som ikke udgør en hel dag, samt egen sygdom som følge af covid-19. Tallene for 'alle kommunale medarbejdere' stammer fra VIVE (Houlberg & Pejtersen, 2023, p. 1).

Kilde: Botilbuddenes egne registreringer, KL samt VIVE.

Figur 6.1 viser udviklingen i sygefraværet på de otte botilbud fra 2020 til 2022. Som kontekst ses også sygefraværet såvel på alle kommunale botilbud som på kommunale arbejdspladser generelt.

Figuren viser, at i alle tre grupper stiger sygefraværet under corona-smitten i 2020-2021. Året efter fortsætter denne stigning såvel i kommunerne generelt

som på alle kommunale botilbud. Anderledes er udviklingen på de otte botilbud. Sygefraværet stiger også fra 2020 til 2021, men det stabiliserer sig efterfølgende og ligger på 8,4 % i 2022. Dermed afviger udviklingen på de otte botilbud fra den tendens til stigende sygefravær, der ses såvel på kommunale botilbud generelt som bredt i de danske kommuner.

Ifølge de kvalitative interviews er der på nogle af botilbuddene en oplevelse af, at man har fået en bedre tilgang i arbejdet, og at disse ændringer bidrager såvel til færre uønskede hændelser som til et lavere sygefravær. Som ansatte på to botilbud formulerer det:

Vi kan se, at folk er mindre syge. Vi har stadig en masse uønskede hændelser – det er svært at undgå med vores beboergruppe. Men vi har færre høje uønskede hændelser [af særlig voldsom karakter, red.]. Og det hjælper jo rigtig meget. Vi ved jo, at det giver sygdom, og at sygdom avler sygdom. Så vi fornemmer, at det er det, som er med til at stoppe det. (Ansæt, Gruppe B)

Vi havde meget mere sygefravær før. Og jeg tror simpelthen, det var sådan nogle åndehuller før. Måske fordi jeg skal på arbejde, og jeg føler mig ikke helt tryk. Og det er jo måske en vikar' eller et eller andet – og så melder man sig bare syg. Der var i hvert fald en lang periode, hvor man var mere syg. Jeg oplever faktisk ikke ret meget sygdom mere. (Ansæt, Gruppe C)

Implementeringen af LA2u kan dermed meget vel være medvirkende til, at sygefraværet på de otte botilbud ikke er steget fra 2021 til 2022.

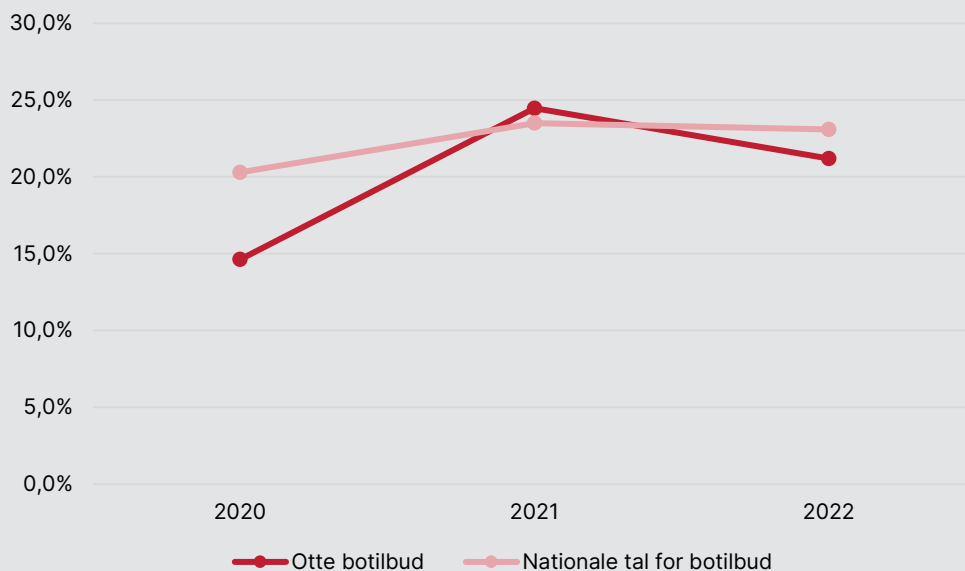
Til slut kan nævnes, at den gennemsnitlige udvikling på de otte botilbud dækker over et stort spænd imellem de enkelte botilbud. Tager man udgangspunkt i tallene for de otte botilbud på et enkelt år, spænder sygefraværet fx fra 3 % til 13 %. Ser man på periode fra 2020 til 2022, er den største stigning i et tilbud, hvor sygefraværet stiger fra 8,5 til 13,8 %. Det største fald er hos et tilbud, hvor sygefraværet falder fra 9,9 til 7,7 %.

6.3 Udvikling i personalegennemstrømning

I den danske pleje- og omsorgssektor er der generelt udfordringer med at rekruttere uddannet personale såsom pædagoger og social- og sundhedshjælpere (Larsen & Jakobsen, 2022). Denne situation øger vigtigheden af at fastholde eksisterende medarbejdere på botilbuddene. Data for personalegen-

nemstrømningen på de otte botilbud i hhv. 2020, 2021 og 2022 fremgår af Figur 6.2. Figuren viser også nationale tal for personalegennemstrømningen på kommunale botilbud generelt.

Figur 6.2 Personalegennemstrømning – otte botilbud samt nationale tal for botilbud, 2020-2022. Procent



Anm.: Personalegennemstrømning opgøres i procent. For de otte botilbud er den udregnet som andelen af månedslønnede, som er genbesat i løbet af et år. Udregningen tager udgangspunkt i vejledningen til årsrapporter på Tilbudsportalen (Tilbudsportalen, 2020).

Kilde: Data fra de otte botilbud, der indgår i denne evaluering, stammer fra botilbuddenes egne registreringer. De nationale tal stammer fra et udtræk, som Kommunernes Landsforening har lavet på baggrund af data fra Kommunernes og Regionernes Løndatakontor. Her er samlet information om hhv. botilbud – længerevarende ophold, botilbudslignende tilbud § 4, stk. 1, nr. 3 samt botilbud, midlertidigt ophold.

Som det fremgår, ligger personaleomsætningen på de otte botilbud på niveau med den nationale personaleomsætning. Grafen for de otte botilbud dækker endvidere over betragtelige forskelle. De to botilbud med den laveste implementeringsgrad (Gruppe A) har hhv. den højeste og den laveste personalegennemstrømning i 2022 (på hhv. 5 og 46 %). Sammenligner man sygefravær med personaleomsætning, ses, at de botilbud, der har hhv. det højeste og det laveste sygefravær, også er dem, der har den største og den mindste personaleomsætning.

Personalegennemstrømningen kan variere meget over tid. På et botilbud hører vi, at de et halvt år tidligere havde en periode, hvor det var svært at rekrut-

tere. "Det var nødberedskab, og man blev hele tiden nødt til at gå på kompromis. Det var ikke sjovt". (Gruppe B). Nu var de dog kommet ind i en god periode med fuld bemanning og begrænset udskiftning.

Fra interviewene (som er fra juni 2023, og dermed længere inde i implementeringsperioden end data i Figur 6.2), hører VIVE i enkelte tilfælde om, at personalegennemstrømningen er for nedadgående. Det knytter en medarbejder til implementeringen af LA2u på følgende måde:

Der er jo stadig personalegennemstrømning, og det vil der altid være. Men det [LA2u, red.] har været et rigtig godt redskab at give til nye medarbejdere, som gør, at folk faktisk bliver. For tidligere har vi nogle gange oplevet, at man måske ikke var klar til at arbejde med udadreagerende adfærd, eller man synes ikke, man bliver sat nok ind i det. Og det har det her også været et redskab til. Og vi kan mærke, at når der er en svagere personalegennemstrømning igen, så er der mindre sygefravær – og der er faktisk mere nogen, der kan rumme og håndtere borgerne. Og så arbejder vi ud fra det. Det er ikke for at sige, at al gennemstrømning er forsvundet, men vi er nede et mere naturligt sted, når vi sammenligner os med andre botilbud. (Medarbejder, Gruppe B)

Fra et andet botilbud hører vi at "... der har været meget personale gennemstrømning før i tiden. Men nu – bortset fra en i en tidsbegrænset ansættelse – er der ikke nogen, der er rejst". (Gruppe C). Her knyttes den lavere gennemstrømning dog sammen med nogle store udfordringer, som personalegruppen lykkedes med at overkomme i fællesskab, frem for til brugen af LA2u. Dette peger igen på botilbuddenes komplekse virkelighed og fordrer en kontinuerlig opmærksomhed på den kontekst, som implementeringen sker i.

Opsamling

Suvey-data om arbejdsmiljø indikerer, at arbejdsmiljøet er forbedret i forbindelse med implementeringen af LA2u. Der er således signifikante stigninger i medarbejdernes oplevelser af indflydelse, engagement og udviklingsmuligheder i deres arbejde. De største forbedringer ses i relationen til nærmeste leder og i den generelle jobtilfredshed. Med forbedringer på hovedparten af de målte arbejdsmiljødimensioner er det overordnede arbejdsmiljø på de otte botilbud endvidere i vidt omfang kommet op på niveau med landsgennemsnittet. Der opleves dog væsentligt højere følelsesmæssige krav i arbejdet sammenlignet med situationen på danske arbejdspladser generelt, ligesom man oplever ringere muligheder for at løse ens

arbejdsopgaver, sammenlignet med det nationale gennemsnit. Survey-data om stress viser et lille, og ikke-signifikant, fald i oplevelsen af stress. Med hensyn til sygefravær og personaleomsætning er der markante forskelle imellem de forskellige botilbud – fra lave til meget høje niveauer. Dog kan en generel stigning i det kommunale sygefravær under og efter corona-pandemien ikke genfindes på de otte botilbud.

7 Konklusion

Dataindsamlingen til indeværende midtvejsevaluering sluttede i sommeren 2023. På dette tidspunkt var afprøvningsprojektet af LA2u på botilbud godt halvvejs.

7.1 Implementeringsevaluering

Implementeringsevalueringen viser, at 6 af de 8 botilbud er godt i gang med implementeringen. Et centralt element er, at de på forskellige måder arbejder ud fra borgernes indefra-perspektiv. I nogle tilfælde sker dette i form af et tilstræbt indefra-perspektiv (TIP), når det er vanskeligt for medarbejderne at kommunikere med borgere med udviklingshæmning mv.

Som et led i implementeringen har flere af botilbuddene arbejdet med at øge den psykologiske tryghed. En sådan tryghed er bl.a. en forudsætning for, at kolleger tør stille sig sårbare over for hinanden, når de søger at forstå borgernes perspektiver indefra. En øget tryghed kan også bidrage positivt til faglige diskussioner om, hvilke tilgange i arbejdet medarbejderne bør anlægge. Survey-data indikerer, at kollegerne over tid bliver lidt bedre til at diskutere faglige emner med hinanden, men disse ændringer er ikke signifikante.

I forhold til de konkrete LA2u-redskaber er det især trivselsplaner og tryghedsplaner, som implementeres og kommer i anvendelse. Disse planer anses generelt som redskaber, der er gavnlige, ikke kun i forhold til borgerne, men også i forhold til samarbejdet medarbejderne imellem. Den tredje type af planer – læringsplaner – er på nuværende tidspunkt ikke blevet en lige så etableret del af arbejdet. Overordnet set synes metoden velegnet til at styrke fagligheden og læringskulturen på de medvirkende botilbud. Et vigtigt aspekt i forhold hertil er, at metoden søger at inddrage alle medarbejdere (inklusive fx vikarer) i arbejdet, fordi alle perspektiver på borgerne kan være et positivt bidrag.

Forhold og strategier, der ser ud til at fremme implementeringen

Nedenfor oplistes nogle af de forhold, som ser ud til at fremme mulighederne for at implementere LA2u.

- Stærk ledelsesopbakning, hvor medarbejderne forvisses om, at "det her går ikke i sig selv igen"
- Et engageret implementeringsteam med gode rammer for arbejdet
- Afklaring af roller og mandat for implementeringsteamet
- Sikring af, at information om implementeringsprojektet kommunikeres på en relevant måde på det enkelte botilbud
- Arbejde med underliggende forhold såsom at sikre psykologisk tryghed og med at etablere en velegnet mødekultur (i det omfang, der er behov herfor på det enkelte tilbud)
- Løbende tilpasning af implementeringsarbejdet til det enkelte botilbuds arbejdsgange og borgergruppe – herunder rum for udvikling af kreative og afprøvende strategier
- Støtte i forhold til at få LA2u integreret i eksisterende IT-systemer og dokumentationspraksisser
- Fysisk konkretisering af LA2u-redskaber, eventuelt i form af lokalt tilpassede tavler, hvor borgernes trivsel vurderes dagligt
- Mulighed for at løse akutte problemer i forhold til specifikke borgere, når sådanne løsninger ligger over botilbudsniveau.

Det skal også pointeres, at ud over undervisning i LA2u har de otte botilbud også modtaget løbende implementeringsstøtte. For eksempel har et antal medarbejdere fra Social- og Boligstyrelsen dels bistået botilbuddene i forhold til, hvordan de skulle håndtere forskelligartede udfordringer, og dels søgt at sikre, at der var løbende fremdrift i botilbuddenes implementeringsprocesser. Denne støtte har også bidraget til tilbuddenes muligheder for at udveksle erfaringer med hinanden. En sådan løbende, og lokalt tilpasset, støtte er dermed en central og integreret del af indeværende implementeringskoncept.

Udfordringer i implementeringsprocessen

Mange udfordringer kan læses som et modstykke til ovenstående liste. Det kan fx være en udfordring, hvis ledelsen ikke bakker stærkt op om projektet, eller hvis implementeringsmedarbejderne ikke er engagerede eller ikke har gode rammer for deres arbejde.

Her foregår implementeringen af LA2u i en foranderlig virkelighed. Et vilkår har fx været mange lederudskiftninger på de otte botilbud. Disse udfordringer har i nogle, men ikke i alle, tilfælde været bremsende i forhold til implementeringsprocessen.

Ligeledes har nogle botilbud oplevet, at enkelte borgeres adfærd har ændret sig på måder, der i perioder har overskygget stort set alle andre dagsordener. Her har episoder med vold og trusler nogle steder bidraget til et højt niveau af stress blandt medarbejderne. Uanset at man på botilbuddene generelt oplever, at LA2u giver velegnede redskaber i arbejdet med udfordrende borgere, har man nogle steder også oplevet at stå i situationer, der virkede meget vanskelige at løse. Sådanne udfordringer kan udgøre et betragteligt pres på et helt botilbud i en længere periode, og dermed også gå ud over botilbuddenes implementeringsarbejde.

På de to botilbud, hvor implementeringen er gennemført i mindre grad, synes udfordringerne til dels at handle om en kombination af en lavere grad af ledelsesfokus og en medarbejderstab, der af forskellige grunde har haft vanskeligt ved at engagere sig i den nye tilgang. I forlængelse heraf synes rammerne for såvel implementeringsteam som for medarbejderne generelt ikke at have været befordrende for at arbejde med, og skabe lokale tilpasninger af, den nye metode. Dermed synes læringen fra LA2u-kurserne kun i begrænset omfang at være kommet i spil i hverdagen. Også den lokale kultur på botilbuddet, i forhold til åbenheden over for nye initiativer, kan spille ind og er noget, som enhver implementeringsproces må forholde sig til

En anden væsentlig udfordring på nogle botilbud har været en høj personaleomsætning – på over 40 % på enkelte botilbud i enkelte år. Sådanne forhold udfordrer en ny metodes muligheder for at få fodfæste. Dermed bliver det meget vigtigt, hvor godt man på det enkelte tilbud er i stand til at opkvalificere nye medarbejdere til LA2u. En yderligere udfordring kan være, at udskiftning af kendt personale kan have en negativ indvirkning på borgernes trivsel og adfærd. Her risikerer man altså at komme ind i en negativ spiral, der kan udfordre mulighederne for at omstille sig til nye måder at arbejde på.

7.2 Virkningsevaluering

Tegn på forbedret trivsel blandt medarbejderne

I forhold til implementeringsprojektets virkninger peger de foreløbige resultater på en forbedring af medarbejdernes trivsel: Langt hovedparten af de undersøgte arbejdsmiljøindikatorer bevæger sig i en positiv retning, og i 5 ud af 14 dimensioner er forandringerne på et signifikant niveau. Det gælder bl.a. udviklingen i medarbejdernes generelle jobtilfredshed.

Botilbuddenes sygefravær er heller ikke stigende fra 2021 til 2022. Dermed afviger botilbuddene fra et nationalt mønster, hvor såvel det kommunale sygefravær som sygefraværet på danske kommunale botilbud er for opadgående.

Fald i antallet af magtanvendelser

Det samlede antal magtanvendelser er faldet fra 2020/2021 til 2022. Udviklingen handler primært om et fald i de akutte magtanvendelser. Et stort fald i disse magtanvendelser drives af ét botilbud, men fjernes dette tilbud fra data, fremstår stadigvæk et fald. Også survey-data om medarbejdernes udsathed for vold peger på, at der her er sket et mindre (og ikke statistisk signifikant) fald. Modsat er der ingen klar udvikling i forekomsten af uønskede hændelser samt i udsathed for trusler og for stress.

Tegn på forbedret trivsel blandt nogle borgere

Faldet i antallet af magtanvendelser kan ses som en indikation på en forbedret trivsel blandt borgerne. Andre datakilder (fx medarbejderudfyldte skemaer om borgernes adfærd og trivsel) viser dog samlet set ingen klare ændringer for borgergruppen, i takt med at medarbejderne implementerer LA2u. Dog tyder nærmere analyser af udvalgte borgeres situation på, at implementeringen af LA2u i hvert fald i nogle tilfælde bidrager til at forbedre borgernes trivsel.

Oplevelser af, at LA2u bidrager positivt på en række områder

Mange ansatte giver udtryk for, at LA2u er en velegnet metode på deres botilbud, og de beretter om en række positive forandringer, sideløbende med implementeringsprocessen. På de to botilbud, hvor implementeringen er gennemført i mindre grad, er der færre beretninger om sådanne positive oplevelser med LA2u.

Der synes ikke at være negative bieffekter af at anvende metoden. Implementeringens relativt høje forventninger til lederstøtte opleves dog som udfordrende af nogle botilbudsledere.

Samlet set peger denne midtvejsevaluering dermed på, at implementeringen er godt på vej på størstedelen af de otte medvirkende botilbud. Det bliver interessant at følge udviklingen videre frem imod den endelige evaluering, som forventes at udkomme i slutningen af 2024.



DEL 2

Dokumentation

8 Undervisningen i LA2u

Dette kapitel omhandler vurderingerne af opkvalificeringen til LA2u, som de otte botilbud har modtaget. Den anvender såvel survey-data, som kvalitative interviews.

8.1 Om vurderinger af opkvalificeringen til LA2u

Undervisningen i LA2u foregik på de berørte botilbud og var fordelt som tre undervisningsgange a to dage. Efter endt undervisning blev medarbejderne bedt om at vurdere, hvor tilfredse de havde været med undervisningen, og i hvilken grad de oplevede, at metoden kunne støtte dem i forhold til forskellige udfordringer i deres arbejde. Figuren nedenfor angiver botilbuddenes gennemsnitlige svar.

Figur 8.1 Gennemsnitlig vurdering af udbytte af opkvalificering til LA2, 2022

Data fra december 2022.



Anm.: N (2. måling 2022) = 127. Spørgsmål 9 er kun blevet stillet til medarbejdere, der har deltaget i LA2-undervisningsforløbet, N = 120. Skala fra 1-5, hvor 1 = 'I begrænset eller ingen grad' og 5 = 'I meget høj grad'.

Kilde: Survey om kompetencer og LA2 kompetenceudvikling, VIVE.

Som det fremgår af figuren, er den generelle tilfredshed med opkvalificeringsforløbet (spørgsmål 9) ganske høj (4,0). Ser man på, hvordan svarene fordeler sig imellem de forskellige botilbud, fremgår det endvidere, at botilbud, som i høj grad har gennemført implementeringen, generelt svarer mere positivt på de forskellige spørgsmål (ikke vist). Det tyder på, at man bliver mere, frem for mindre, positive over for undervisningen, når man får mulighed for at sætte den i spil.

Samtidig fremgår det også, at man i højere grad oplever, at metoden fx hjælper med at afklare, hvad der kan få borgerne til at trives bedre (spørgsmål 4), end at den – på tidspunktet for dataindsamlingen – har nedbragt det generelle konfliktniveau på botilbuddet (spørgsmål 6).

Sammenligner man medarbejdernes egne vurderinger af deres kompetencer før og efter, de modtager undervisning i LA2u, er der kun marginale ændringer at spore (se Figur 8.2). De begrænsede ændringer må ses i sammenhæng med, at medarbejderne anser sig selv som ganske kompetente ved baseline-målingen: Ved denne dataindsamling angiver medarbejderne i snit værdier på over 7 (på en skala fra 1 til 9) på alle spørgsmål vedrørende egne kompetencer.

Figur 8.2 Udvikling i gennemsnitlig vurdering af kompetencer i arbejdet, før og efter undervisning i LA2, 2022



Anm.: N (1. måling 2022) = 140, N (2. måling 2022) = 132. Skala fra 1-9, hvor 1 er 'Dårligst', og 9 er 'Allerbedst'.

Kilde: VIVE. Data fra 2. måling er indsamlet ved udgangen af 2022 – kort efter de sidste botilbud afsluttede deres undervisning i LA2u.

Når medarbejderne skal vurdere deres egne kompetencer på forskellige områder, er der altså meget lidt udvikling at spore i forhold til den opkvalificering, som medarbejderne gennemgår. Et anderledes billede fremgår af de kvalitative interviews. Her giver medarbejdere og ledere generelt udtryk for, at den LA2u-undervisning, de har modtaget, har forbedret deres tilgang i arbejdet. En særligt positiv medarbejder formulerer sig på følgende måde:

Som jeg husker det, var vi nærmest "blown away", efter vi kom hjem [fra første undervisningsgang, red.], fordi det bare gav så supermeget mening. Den måde, vi skulle til at tænke i nye baner – indefra-perspektivet. Men også det med at prøve at få lidt mere system på, hvordan vi egentlig arbejder. (Medarbejder, Gruppe C)

Andre fremhæver, at undervisningen var ganske krævende. Som en medarbejder fra et andet botilbud formulerer det:

Undervisningen har været god – men det var overvældende og svært i starten. Alle de skemaer, og hvad skulle ind hvor? Men det rykkede, da vi skulle begynde at bruge det i praksis ... [Underviser, red.] var fantastisk. Og folk er gået klogere derfra. (Medarbejder, Gruppe B)

Oplevelsen af, at undervisningen var udfordrende, men også, at den gav mening, når man tog de nye redskaber i anvendelse, går igen. Flere fremhæver, at de oplevede en frustration over, at der var mange forskellige slags skemaer, som kunne være svære at få styr på, men at de senere godt kunne se, at værktøjerne var udviklet på en velvalgt måde.

En anden hyppig oplevelse var det positive i, at alle et botilbuds medarbejdere blev undervist sammen. Dette gav de samme forudsætninger og et samlingspunkt for det videre arbejde. Her udtrykte nogle frustration over, at man på deres botilbud havde valgt, at ansatte i fx tidsbegrænsede stillinger ikke skulle med på uddannelsen: *"Det burde man have gjort. Alle burde få lov til at få den samme viden på samme tid, fordi det giver også noget godt til medarbejdergruppen, at man er lige på den måde."* (Gruppe A)

Ønsket om at få (stort set) alle medarbejdere afsted på undervisning samtidigt kunne imidlertid udgøre en praktisk udfordring i forhold til omsorg for sårbare borgerne. Nogle botilbuds borgere er så afhængige af kendt personale, at man vurderede, at det ikke kunne lade sig gøre at sende alle på kursus samtidigt. Et botilbud fortæller, at de dog lykkedes hermed, dels ved at indkalde kendte vikarer, dels ved at den mest udfordrede borger kunne komme på ophold hos sin mor, mens personalet var på kursus. I en anden kommune blev løsningen at

blande medarbejderne fra to botilbud, så halvdelen af hvert tilbuds medarbejdere blev undervist samtidig. Endvidere lagde man disse undervisningsgange tæt op ad hinanden. Med sidstnævnte løsning fik de to botilbud ikke samme grad af teambuilding, som når alle medarbejdere var på samme kursus. Men tilgangen løste udfordringen med omsorg for borgerne og gav også muligheder for at knytte bånd med en "søster-institution" i kommunen. Disse bånd har efterfølgende bidraget positivt til implementeringsprocessen.

Sidstnævnte måde at tilrettelægge undervisningen på synes dermed at være en brugbar løsning i forhold til udfordringer med samlet opkvalificering af medarbejdere på botilbud for borgere med særlige problemstillinger. Under alle omstændigheder er det vigtigt at tage hensyn til de specielle vilkår, som forskellige botilbud kan have i forhold til en samlet opkvalificering af deres medarbejdere.

9 Metode og data

Denne evaluering bidrager med erfaringer om at implementere metoden LA2u på otte botilbud. Det er en midtvejsevaluering med foreløbige resultater, og evalueringen tager afsæt i Socialstyrelsens opgavebeskrivelse (2021). VIVE planlægger at udgive den afsluttende evalueringen sidst i 2024.

Evalueringen kombinerer følgende tre typer af data:

- Registreringer
- Survey-data
- Kvalitative interviews og observationer (via besøg og over zoom/telefon).

I de næste afsnit gennemgår vi disse tre typer af data.

9.1 Registreringer

VIVE indsamler løbende følgende typer af data fra de otte botilbud:

- Antallet af magtanvendelser
- Antallet af voldsomme episoder/uønskede hændelser
- Sygefravær
- Personaleomsætning.

Registreringer fra 2020 og 2021 indgår som baseline-data, mens data fra 2022 bruges til midtvejsevalueringen af metodens virkninger.

Magtanvendelser opgøres som antal per år, fordelt på akutte og forhånds-godkendte magtanvendelser.

Voldsomme episoder/uønskede hændelser opgøres som antal per år. Her er det vigtigt at holde sig for øje, at der imellem forskellige kommuner kan være forskellige formater for, hvordan man indrapporterer sådanne episoder/hændelse. I en enkelt kommune har der været et skift i registreringerne, idet vidner til voldsomme episoder indgik i registreringerne frem til september 2021.

Personalegennemstrømning opgøres i procent og er udregnet som andelen af månedslønnede, som er genbesat i løbet af et år. Udregningen tager udgangspunkt i vejledningen til årsrapporter på Tilbudsportalen (Tilbudsportalen, 2020). VIVE har i enkelte tilfælde selv udregnet botilbuddets personalegennemstrømning på baggrund af opgørelser om fratrædelser, nedlagte stillinger og antal medarbejdere primo perioden.

Sygefravær opgøres i procent. Fraværprocenten er defineret ved antal dagsværk i fravær i alt ud af antal mulige dagsværk i alt i året. Da to botilbud ikke arbejder med fraværprocenter, skal det bemærkes, at VIVE selv har omregnet registreringer i dagsværk til sygefraværprocenter. Dette er gjort ved at tage antal dagsværk i fravær i alt ud af i 219 mulige arbejdsdage i året.

9.2 Survey-data

De følgende typer af survey-data indgår i evalueringen.

- Medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel
- Medarbejdernes kompetencer og syn på kompetenceudviklingen
- Medarbejdernes vurdering af fidelitet på borgerniveau – hvor loyalt de arbejder i forhold til rammerne omkring LA2u
- Borgernes trivsel og udfordrende adfærd mv. Dette skema udfyldes af en medarbejder, med eller uden samarbejde med borgeren.

En oversigt over dataindsamlingen til dato ser ud som følger:

Tabel 9.1 Overblik over spørgeskema-data

Overblik over VIVEs dataindsamlingsforløb – spørgeskemaer		2022 marts	2022 dec.	2023 juni
Medarbejderskemaer	Medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel (DPQ)	X		X
	Kompetence/syn på kompetenceudvikling	X	X	
	Borgerarbejdet/fidelitet på borgerniveau	X	X	X
Borgerskema	Borgernes adfærd og trivsel (BPI-S og WHO5)	X	X	X

Kilde: VIVE.

Ovenstående data er indsamlet via de kontaktoplysninger, som VIVE har modtaget fra de otte botilbud. Med brug af survey-programmet Defgo har VIVE sendt skemaer ud til de enkelte medarbejdere og efterfølgende rykket for besvarelser. De to første runder af rykkere har været direkte til medarbejderne. I en tredje runde af rykkere har vi endvidere orienteret botilbuddenes ledere og projektledere om, hvilke medarbejdere der manglede at indsende/hvilke borgere, der manglede data på, og bedt om, at lederne mindede medarbejderne om at udfylde de relevante skemaer. Denne tilgang er brugt for at sikre en høj besvarelsesprocent. Svarprocenter for medarbejderne ligger på 68-76 %, mens de for borgerne ligger på 77-87 %. Der kan observeres et lille fald i svarprocenten over tid.

Besvarelsesprocenten for de tre runder af medarbejderskemaer ses herunder:

Tabel 9.2 Besvarelsesprocent – spørgeskemaer om arbejdsmiljø mv.

Måling	Totale besvarelser	Inviterede	Besvarelsesprocent
Måling 1, marts 2022	145	191	75,9
Måling 2, december 2022	132	194	68,0
Måling 3, juni 2023	116	172	67,4
Total	393		

Kilde: VIVE.

Besvarelsesprocenterne på de tre runder af BPI-/WHO5-skemaer i forhold til borgerne ses herunder:

Tabel 9.3 Besvarelsesprocent – borgernes adfærd og trivsel

Måling	Totale besvarelser	Inviterede	Besvarelsesprocent
Måling 1, marts 2022	93	107	86,9
Måling 2, december 2022	88	104	84,6
Måling 3, juni 2023	76	99	76,8
Total	257		

Kilde: VIVE.

Da ikke alle respondenter har fuldført besvarelsen af den enkelte survey, varierer antal besvarelser (N) på tværs af spørgsmål. Grundet en lille stikprøve har vi valgt at medtage disse besvarelser i analysen. Det samlede antal besvarelser for hver enkelt runde af surveys fremgår af figurens eller tabellens anmærkninger.

Boks 9.1 Statistiske analyser af survey-besvarelser

I analyserne af survey-besvarelserne undersøger vi, om der kan påvises signifikante udviklinger i gennemsnitsværdien for den samlede gruppe af botilbud og for tre grupper af botilbud (Gruppe A, B og C) fra 2022 til 2023. Vi tester ydermere for signifikante forskelle i gennemsnitsværdien mellem botilbudsgrupperne. For at afgøre, om forskellene er udtryk for tilfældighed eller kan tilskrives reelle forskelle, benytter vi Student's t-test til test af uafhængighed mellem to grupper.

Alle statistiske analyser er gennemført med et signifikansniveau på enten 1 %, 5 % eller 10 %. En stjerne (*) betyder, at resultatet er signifikant på et 10-%'s-niveau, to stjerner (**) betyder, at resultatet er signifikant på et 5-%'s-niveau, og tre stjerner (***) betyder, at resultatet er signifikant på et 1-%'s-niveau.

Hvis forskellen er statistisk signifikant på 1-%'s niveau (angivet med ***), vil det således betyde, at der med mindst 99 %'s sikkerhed er statistisk forskel mellem de to gennemsnit, der er testet. Forskellen kan dermed ikke blot tilskrives tilfældigheder i stikprøven, men må anses for at være en reel forskel. Omvendt er der en større sandsynlighed (op til 10 %) for, at resultater med en stjerne (angivet med *) skyldes tilfældigheder frem for en reel udvikling.

Næste afsnit beskriver de fire typer af survey-data, der er indsamlet til undersøgelsen.

9.2.1 Surveys om forhold blandt medarbejderne

9.2.1.1 Survey om medarbejdernes arbejdsforhold og trivsel (DPQ)

Det anvendte skema er en forkortet udgave af skemaet "Psykisk arbejdsmiljø og trivsel på arbejdspladsen" – DPQ Arbejdspladsskema, udarbejdet af Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (NFA, 2020). I sin fulde længde har dette skema 87 spørgsmål (på 30 dimensioner). VIVE har kortet skemaet ned til 52 spørgsmål (på 17 dimensioner), såvel ud fra relevansen for indeværende evaluering som ud fra et ønske om ikke at belaste medarbejderne mere end højst nødvendigt. Forkortelsen er sket ved først at udvælge de mest relevante dimensioner. Dernæst er de udvalgte dimensioner, som har haft fire spørgsmål tilknyttet, blevet forkortet til tre spørgsmål. Ovenstående tilgang til forkortelsen af skemaet har sikret, at man (efter omregning til nye gennemsnitstal, baseret på tre, frem for fire, spørgsmål) stadig kan sammenligne med nationale referencetal for de anvendte dimensioner (Clausen, 2020).

Det forkortede skema indeholder spørgsmål om emner som indflydelse og udviklingsmuligheder i arbejdet, rollekonflikter, motivation, arbejdstempo og samarbejdet med ens kolleger. Andre spørgsmål omhandler stress, jobtilfredshed, samt om man har været udsat for trusler eller fysisk vold på arbejdspladsen. Dette skema bidrager dermed såvel med viden om trivsel som med viden om forekomsten af vold og trusler på de otte botilbud.

9.2.1.2 Survey om kompetencer og LA2-kompetenceudvikling

Der er på nuværende tidspunkt indsamlet data om medarbejdernes vurderinger af deres kompetencer og kompetenceudvikling to gange. Ved baseline (marts 2022, inden medarbejderne gennemgik uddannelsesforløbet) indeholdt surveyen bl.a. spørgsmål om, hvordan medarbejderne vurderede deres evner til at aflæse, hvad der skal til for at give borgerne en god hverdag, og hvor gode medarbejderne oplevede deres kompetencer er i forhold til at håndtere en situation, når den er voldsom. Sådanne spørgsmål giver god mening i forhold til det ordinære arbejde på et botilbud for borgere med udviklingshæmning, men er også forhold, som potentielt set kan ændre sig, hvis medarbejderne efterfølgende får gavn af LA2u's principper og redskaber.

Anden dataindsamling foregik efter endt undervisning i december 2022. Her blev medarbejderne endvidere spurgt om deres oplevelser af opkvalificeringen til LA2u og om metodens brugbarhed i deres daglige arbejde.

9.2.1.3 Survey om tilgang i arbejdet/fidelitet i forhold til LA2u

Et andet survey handler om tilgangen i arbejdet og fideliteten i forhold til LA2u. Dette survey er indsamlet tre gange: i en baseline-version (marts 2022); efter afslutningen af undervisningsforløbet (december 2022) samt til denne midtvejsevaluering (juni 2023).

Her har medarbejderne skullet svare på spørgsmål om deres arbejde med at kommunikere med borgerne og om samarbejde med kollegerne samt – i anden og tredje runde – om deres arbejde med hhv. trivsels-, trygheds- og læringsplaner.

9.2.2 Surveys om borgeradfærd og -trivsel – BPI-S og WHO5

Der er p.t. indsamlet data om borgerne på de otte botilbud tre gange: ved baseline (marts 2022), undervejs (december 2022) samt i forbindelse med denne midtvejsevaluering (juni 2023). Dette skema består af to dele, der beskrives i de to næste afsnit.

9.2.2.1 Survey om borgernes adfærd – BPI-S

Første del af skemaet har navnet BPI-S, hvilket er en forkortelse for “Behavior Problems Inventory – short form”. Skemaet, der belyser hhv. aggressiv, selvskadende og stereotyp adfærd, er udviklet i USA, og bruges til at måle problemadfærd hos personer med udviklingshæmning inklusive autismespektrumforstyrrelser. Skemaet anvendes i international forskning, der fokuserer på borgere på botilbud, der har såvel udviklingshæmning som udadreagerende adfærd (fx Olivier-Pijpers et al., 2020; van Ool et al., 2018). Den oprindelige udgave af BPI er på 52 spørgsmål (Rojahn et al., 2001), men en kortere udgave (med 30 spørgsmål) har vist sig at have en meget høj korrelation med det oprindelige skema (Rojahn et al., 2012).

Det oprindelige PBI-skema er oversat til en række sprog, herunder svensk. Der findes ikke en officiel dansk udgave. På baggrund af de svenske og de engelske udgaver af såvel BPI som BPI-S-skemaerne har VIVE lavet en dansk oversættelse. Efterfølgende er skemaet blevet tilbage-oversat til engelsk for at tjekke oversættelsens kvalitet. Brugen af et sådant oversat instrument er ble-

vet godkendt af BPI-skemaets ophavsmand, Johannes Rojahn, professor emeritus i psykologi fra George Mason University i Virginia, USA, og den danske oversættelse findes nu på den amerikanske hjemmeside for dette redskab⁸.

På baggrund af feedback fra botilbudsmedarbejdere har vi tilføjet svarkategorien 'bryder seksuelle grænser'. Dermed indgår dette spørgsmål ikke i en mindre del af BPI-besvareelserne i første survey-runde.

I dataindsamlingen anmoder VIVE om, at BPI-S-skemaet udfyldes af en af borgerens nærmeste medarbejdere. Udfyldningen kan eventuelt ske sammen med kolleger og/eller sammen med borgeren selv. I skemaet skal man forholde sig til borgerens adfærd de forgangne to måneder. Det drejer sig om følgende tre former for adfærd:

- Aggressiv/destruktiv adfærd (fx 'skubbe andre', 'kradse andre').
- Selvskadende adfærd (fx 'bider sig selv', 'slår sig selv i ansigtet').
- Stereotyp adfærd (fx 'rokker frem og tilbage', 'laver grimasser').

Skemaet oplister forskellige former for adfærd, og medarbejderen skal dels anføre frekvensen af hver enkelt form for adfærd (aldrig/månedligt/ugentligt/dagligt/flere gange dagligt). For hhv. selvskadende og aggressiv/destruktiv adfærd anføres også, om problemgraden ses som 'mild', 'moderat' eller 'alvorlig'. Brugen af dette skema i forhold til de otte botilbuds borgere gør det dermed muligt at følge eventuelle ændringer i den enkelte borgers adfærd over tid.

9.2.2.2 Survey om borgertrivsel – WHO5

Sammen med BPI-S-skemaet udfylder medarbejderne (eventuelt sammen med borgeren) også et WHO5-skema. Dette skema kan findes på Socialstyrelsens nettoliste over redskaber, der er relevante i forhold til undersøgelser af danske sociale indsatser (Socialstyrelsen, 2017).

Skemaet består af fem spørgsmål om, hvordan testpersonen (i dette tilfælde botilbuddets borger) vurderes at have følt sig tilpas i de seneste 2 uger. Det er spørgsmål som, hvorvidt borgeren fx har været glad og i godt humør, og om borgeren har været rolig og afslappet. De fem svarmuligheder spænder fra 'på intet tidspunkt' til 'hele tiden'. Disse data bidrager med viden om, hvordan borgernes trivsel udvikler sig over tid.

⁸ Behavior Problems Inventory. Johannes Rojahn – Download copies of the instrument: <https://bpi.haoliang.me/> - (inkl. den danske version: [https://bpi.haoliang.me/pdf/BPI-S/BPI-S%20Danish%20\(Liver-sage,%202022\).pdf](https://bpi.haoliang.me/pdf/BPI-S/BPI-S%20Danish%20(Liver-sage,%202022).pdf)).

9.3 Kvalitative data

9.3.1 interview med ledere, projektledere, medarbejdere og borgere

I både implementerings- og effektevalueringen indgår også en lang række kvalitative data. Således er et antal ledere, projektledere, arbejdsmiljørepræsentanter, andre implementeringsmedarbejdere samt menige medarbejdere og borgere blevet interviewet. Disse interviews har dels fundet sted i marts 2022, da VIVE var på baseline-besøg på de otte botilbud. Dels er der blevet udført et antal telefoninterviews i juni 2023. Borgerinterviewene er kun foregået som besøgsinterviews. Da VIVE har ikke været på besøg på de otte botilbud efter igangsættelsen af opkvalificeringen, trækker denne rapport i vidt omfang på data fra telefoninterviews og (i mindre omfang) fra online-sparringsmøder. Denne metodiske tilgang begrænser naturligvis VIVEs muligheder for at belyse borgernes erfaringer med den nye metode mere direkte.

På nuværende tidspunkt er der udført følgende antal interviews:

Tabel 9.4 Dataindsamling – kvalitative interviews

	2022	2023	I alt
Ledere	9	8	17
Projektledere	2	5	7
Medarbejdere (inkl. arbejdsmiljø- og tillidsrepræsentant mv.)	34	14	48
Borgere	13	-	13
I alt	58	27	85

Kilde: VIVE.

Som det fremgår af tabellen, bygger denne midtvejsevaluering på 85 interviews. En del af disse interviews er foretaget med de samme medarbejdere og ledere, med 15 måneders mellemrum. Interviewene, der har haft en semi-struktureret tilgang, er (med informanternes tilladelse) blevet optaget elektronisk, og udvalgte dele er udskrevet ordret. VIVEs kendskab til botilbuddene og deres borgere (fra især baseline-besøgene) har gjort det muligt at spørge detaljeret ind til arbejds måder, udfordringer og forandringer over tid, i samspil med såvel implementeringen af LA2u som med den omgivende kontekst.

I forhold til den analytiske tilgang har VIVE kodet det kvalitative materiale tematisk. Overordnede temaer har handlet fx om effekt i forhold til omfanget af vold, effekt i forhold til trivsel, lokal organisering, udfordringer med implementeringen osv. De anvendte citater er ofte udvalgt, fordi de er velegnede til at give en detaljeret forståelse af væsentlige tematikker. I udvalget af citater har det også været vigtigt at give et indtryk af den store variation, der findes på tværs af de otte botilbud.

9.3.2 Observationer – på botilbuddene og på zoom

VIVE har også, om end i begrænset omfang, observeret botilbuddenes arbejde. Dette er dels sket på baseline-besøgene i marts 2022. Og dels ved deltagelse i nogle af botilbuddenes online-sparringsmøder med Social- og Boligstyrelsen og Sopra. Her har VIVEs medarbejder dels taget noter, og dels – i forhold til møder på zoom – lavet elektroniske lydoptagelser.

Litteratur

- Andreasen, K. (2022). Flere med svære og komplekse psykiske problemer og handicap får udgifterne til at stige. *Momentum*, 14(9), 1–4.
- Bengtsson, S., Rasmussen, L. A., & Gregersen, S. (2015). *Metoder i botilbud: En kortlægning af botilbud i region Syddanmark, af de metoder, som de anvender, og af potentialet for fornyelse på området. 15:05*. København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.
- Berring, L. L., Pedersen, L., & Buus, N. (2016). Coping with violence in mental health care settings: Patient and staff member perspectives on de-escalation practices. *Archives of Psychiatric Nursing*, 30(1), 499–507.
- Bjønnum, S., & Myklebustad, H. (2017). *Veileder. Forebygging og håndtering av aggresjon og vold: I tjenester til personer med utviklingshemming*. Oslo: Stiftelsen SOR.
- Clausen, T. (2020). *DPQ-Arbejdspladsskema: Nationale referencetal*. København: Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.
- Daffern, M., Day, A., & Cookson, A. (2012). Implications for the prevention of aggressive behavior within psychiatric hospitals drawn from interpersonal communication theory. *International Journal of Offender Therapy and Comparative Criminology*, 56(3), 401–419.
- Dowse, L., Dillon-Savage, I., Dew, A., & Strnadová, I. (2020). Integrated responses for people with cognitive disability and complex support needs: Factors and principles. *Evidence Base: A Journal of Evidence Reviews in Key Policy Areas*, 2, 10–61.
- Elvén, B. H. (2010). *Problemskabende adfærd ved udviklingsforstyrrelser eller udviklingshæmning*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Engen, M., Rømer, M., & Jørgensen, A. (2019). Public care for people with intellectual disability in Denmark: Ideals, policy and practice. *Scandinavian Journal of Disability Research*, 21(1), 228–237.
- Ertmann, B. Woetmann, C. Z., Pejstrup, S., & Fischer, E. (2015). *Projekt Særforanstaltning: Udvikling af metode og effektmålingsværktøjer*. København: Professionshøjskolen UCC.
- Goetz, P. M. (2020). *Psykologisk modstand: I ledelse, samarbejde og forandring*. København: Samfundslitteratur.
- Horn, T., Sunstrum, B., & Kirilo, D. (2013). Facing fear and change. *International Journal of Mental Health*, 42(2), 99–114.
- Houlberg, K., & Pejtersen, J. H. (2023). *VIVEs kommunetal 2023.6: Det kommunale sygefravær var på himmelflugt i 2022*. København: VIVE - Det

Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Hvidhjelm, J. (2015). *Forebyggelse af aggression og vold på psykiatriske afsnit via struktureret risikovurdering: Evaluering af Brøset Violence Checklist i Danmark*. Ph.d.-afhandling. København: Københavns Universitet, Det Sundhedsvidenskabelige Fakultet.

Kelly, E. L., Subica, A. M., Fulginiti, A., Brekke, J. S., & Novaco, R. W. (2015). A cross-sectional survey of factors related to inpatient assault of staff in a forensic psychiatric hospital. *Journal of Advanced Nursing*, 71(5), 1110–1122.

Kommunernes Landsforening. (2019). *Fakta om kommunernes indsatser på det specialiserede socialområde*. København: KL - Kommunernes Landsforening.

Lantta, T., Anttila, M., Kontio, R., Adams, C. E., & Välimäki, M. (2016). Violent events, ward climate and ideas for violence prevention among nurses in psychiatric wards: A focus group study. *International Journal of Mental Health Systems*, 10(27), 1-10.

Larsen, M., & Jakobsen, V. (2022). *Arbejdskraftmangel og rekrutteringsudfordringer på de store velfærdsområder: Forundersøgelse af eksisterende viden*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.

Liversage, A. (2017). *Voldsforebyggelse på botilbud og forsorgshjem. 17:04*. København: SFI - Det Nationale Forskningscenter for Velfærd.

Lussier, P., Verdun-Jones, S., Deslauriers-Varin, N., Nicholls, T., & Brink, J. (2010). Chronic violent patients in an inpatient psychiatric hospital: Prevalence, description, and identification. *Criminal Justice and Behavior*, 37(1), 5–28.

McDonnell, A. A. (2010). *Managing aggressive behavior in care settings: Understanding and applying low arousal approaches*. New Jersey, USA: John Wiley & Sons.

McDonnell, A., McCreddie, M., Mills, R., Deveau, R., Anker, R., & Hayden, J. (2015). The role of physiological arousal in the management of challenging behaviours in individuals with autistic spectrum disorders. *Research in Developmental Disabilities*, 36, 311–322.

Møller, B., Brasch, B. B., & Pedersen, K. (2013). *Konflikter og vold: En faglig udfordring*. København: SUS - Socialt Udviklingscenter.

NFA. (2020). *DPQ Arbejdspladsskema*. København: NFA - Det Nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø.

Olivier-Pijpers, V. C., Cramm, J. M., & Nieboer, A. P. (2020). Cross-sectional investigation of relationships between the organisational environment and challenging behaviours in support services for residents with intellectual disabilities. *Heliyon*, 6(8), e04751.

- Pejtersen, J. H., Bjorner, J. B., & Hasle, P. (2010). Determining minimally important score differences in scales of the Copenhagen Psychosocial Questionnaire. *Scandinavian Journal of Public Health, 38*(SUPPL. 3), 33–41.
- Rambøll. (2023). *Evaluering: De reviderede magtanvendelsesregler*. København: Rambøll.
- Rojahn, J. (U.å.) *Behavior Problems Inventory*. Download copies of the instrument: <https://bpi.haoliang.me/> (Set d. 12. 12. 2023).
- Rojahn, J., Matson, J. L., Lott, D., Esbensen, A. J., & Smalls, Y. (2001). The behavior problems inventory: An instrument for the assessment of self-injury, stereotyped behavior, and aggression/destruction in individuals with developmental disabilities. *Journal of Autism and Developmental Disorders, 31*(6), 577–588.
- Rojahn, J., Rowe, E. W., Sharber, A. C., Hastings, R., Matson, J. L., Didden, R., Kroes, D. B. H., & Dumont, E. L. M. (2012). The behavior problems inventory-short form for individuals with intellectual disabilities: Part I: Development and provisional clinical reference data. *Journal of Intellectual Disability Research, 56*(5), 527–545.
- Rothuizen, J. J., & Harbo, L. J. (2017). Social Pedagogy: An approach without fixed recipes. *International Journal of Social Pedagogy, 6*(1), 6–28.
- Røgeskov, M. L. (2017). *Performances and perceptions of participation: A qualitative study in residential services for people with mild to moderate intellectual disabilities*. Ph.d.-afhandling. København: Københavns Universitet, Sociologisk Institut.
- Røgeskov, M. L., Karmsteen, K., & Jensen, D. C. (2018). *Voksne med udviklingshæmning og udadreagerende adfærd: En kortlægning af virksomme metoder og lovende praksis*. København: VIVE - Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Social- og Ældreministeriet. (2022). *Strategi for udvikling af den sociale indsats*. København: Social- og Ældreministeriet.
- Socialstyrelsen. (2017). *Drejebog for national udvikling af sociale indsatser*. Odense: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen. (2021). *Tilbudsindhentning: Opgavebeskrivelse. Forebyggelse af vold på botilbud*. Odense: Socialstyrelsen.
- Socialstyrelsen. (2022). *Drejebog for strategi for udvikling af den sociale indsats (SUSI 2.0)*. Odense: Socialstyrelsen.
- Sundhedsstyrelsen. (n.d.). *Guide til trivselsindekset: WHO-5*. København: Sundhedsstyrelsen.
- Tilbudsportalen (2020). *Vejledning: Årsrapporter på Tilbudsportalen. Version*

2.1. København: Tilbudsportalen, Social-, Bolig- og Ældreministeriet.

Uhrskov, T., & Naver, K. (2017). *LA2: Metodemanual til forebyggelse af vold og fremme af trivsel på botilbud*. København: Sopra.

van Ool, J. S., Snoeijen-Schouwenaars, F. M., Tan, I. Y., Schelhaas, H. J., Aldenkamp, A. P., & Hendriksen, J. G. (2018). Challenging behavior in adults with epilepsy and intellectual disability: An analysis of epilepsy characteristics. *Epilepsy and Behavior*, *86*, 72–78.

Bilag 1 Forandringsteori

Bilagsfigur 1.1 Forandringsteori for projektet fra tilbudsbeskrivelse, dateret marts 2021

Problemer/udfordringer	Input	Aktiviteter	Output/koncurrence	Resultater på kort sigt (afslutning af projekt)	Resultater på lang sigt	Effekter/afvikling
Kommuner/Regioner Mangler evidensbaserede metoder til at forebygge voldssomme episoder som kan resultere i brugen af magt		Kommuner Ansætter projektleder Afprøver LA2 på 6-8 botilbud	Projekter gennemføres i kommunerne/regionerne	Stryker faglighed inden for LA2 Stryker pædagogisk praksis for at forebygge voldssomme episoder og magt anvendelse	Øget økonomisk råderum, da viden og anvendelse af LA2 kan føre til bedre arbejdsmiljø for de fagprofessionelle, og en reduktion af sygefraværet	Kommuner/regioner udbeder systematisk LA2 metoden om forebyggelse af voldssomme episoder og reducerer brug af magt/tilkendelse.
Voksne med udviklingshæmning (18-65 år) Reducerer trivsel, kontrol og mestring ved voldssomme episoder og magt anvendelse		Deltagende voksne med Delager i afprøvningen af LA2	Voksne med udviklingshæmning på botilbud (ca. 170) deltager i afprøvningen af LA2	Opfører bedre trivsel, tryghed, læring, medfølelse og kontrol Opfører at bilde inddraget og magt på botilbudet	Opfører øget kontrol over eget liv og kan bedre mestre nye udfordringer uden at nærme sig sårbare grænser og risikere at opføre voldssomme episoder	Færre voldssomme episoder og brug af magt/tilkendelse
Fagprofessionelle Mangler viden og kendskab til forebyggende metoder Restriktiv tilgang med fokus på kontrol		Deltagende fagprofessionelle Delager i kompetenceudviklingsforløb Afprøver LA2	Fagprofessionelle (ca. 140) bliver undervist i metoden LA2, afprøver LA2 ud fra metode manualen og modtager løbende proces- og implementeringsstøtte	Opfører kompetencer i LA2, inddrager borgerne og forebygger voldssomme episoder og magt anvendelse uden brug af restriktive metoder Stryker faglighed og lærningskultur	Færre sygemeldinger Bedre arbejdsmiljø og større trivsel og arbejdsglæde Erfaring med LA2 og ændret lærningskultur	Færre WSO-tilfælde om udviklingshæmning og uddannelsesstøtte, bedre fire botilbud arbejder systematisk med forebyggelse af magt anvendelse
Botilbud (99 107 208 (SEU) + 105 (ARU) med 695 støtteri) Mangler forebyggelses- og læringsperspektiv og systematisk opsamling på det pædagogiske arbejde En kultur præget af restriktive metoder og brug af magt anvendelse	15,5 mio. kr., Projektgruppe, leverandører, 4-8 kommuner/regioner/6-8 botilbud, videns-/følgegruppe, voksne med udviklingshæmning, fagprofessionelle, erfaringer fra indsatssteamet samt forebyggelse af magt anvendelse på socialpsykiatriske botilbud	Deltagende botilbud LA2 skal afprøves på 6-8 botilbud Personalet på botilbud skal undervises i LA2 Modtager løbende implementerings- og processøtte	Botilbud indrapporterer LA2 afprøves på 6-8 botilbud med succes	Øget trivsel og tryghed Øget systematik i tilgangen og styrket arbejde med inddragelse af borgerne	Stærkere læsls faglig fundament til fremadrettede aktiviteter uddannelsesstøtte, bedre udgangspunkt i LA2	Fire botilbud implementerer LA2
fra afprøvning til udrulning		Der er udviklet et kompetenceudviklingsprogram, som er afprøvet som torussat, og som skal breddes ud til landets kommuner/regioner	Indsatsen har vist positive effekter på målgruppen i mennesker med udviklingshæmning, fagprofessionelle, kommuner/regioner	Øget fokus på forebyggelsesperspektivet og et tælt faglig fundament, der løfter trivsel, tryghed og læring samt fremme af en positiv kultur	Reduktion i antallet af voldssomme episoder og magt anvendelse	Øget trivsel, færre sygefravær og stærkere faglighed hos fagprofessionelle

Kilde: Socialstyrelsen: Tilbudsindhentning – opgavebeskrivelse, marts 2021, s. 20.

Bilag 2 Survey-spørgsmål om arbejdsmiljø

Bilagstabel 2.1 Spørgsmål, der indgår i de forskellige psykosociale skalaer

Skala	Spørgsmål	Betydning af skalaværdi	Gennemsnitsscore, 1. måling	Gennemsnitsscore, 3. måling	Lands gennemsnit
Indflydelse i arbejdet	Har du indflydelse på, hvordan du løser dine arbejdsopgaver?	100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'	67,4	70,3	71,0
	Har du tilstrækkelige beføjelser i forhold til det ansvar, du har i dit arbejde?				
	Har du mulighed for at træffe væsentlige beslutninger om dit arbejde?				
Udviklingsmuligheder i arbejdet	Giver dit arbejde dig muligheder for at udvikle dine kompetencer?		65,0	68,2	65,3
	Har du meget varierede arbejdsopgaver?				
	Har du muligheder for at lære noget nyt gennem dit arbejde?				
Rolleklarhed	Er der klare mål for dit eget arbejde?		69,1	71,0	69,7
	Ved du nøjagtigt, hvad der forventes af dig i dit arbejde?				
	Ved du, hvornår du har udført dit arbejde godt?				
Rollekonflikter	Skal du gøre ting i dit arbejde, som du føler, burde gøres anderledes?		40,8	37,9	37,1
	Bliver der stillet modstridende krav til dig i dit arbejde?				
	Indeholder dit arbejde opgaver, der er i modstrid med dine personlige værdier?				
Om mulighederne for	Giver forholdene på din arbejdsplads mulighed for, at du kan		55,2	56,7	62,1

at løse arbejdsopgaver	udføre arbejdet tilfredsstillende?				
	Er der nok medarbejdere på arbejde til, at du kan udføre dit arbejde tilfredsstillende?				
	Kan du udføre dit arbejde i en kvalitet, du er tilfreds med?				
Arbejds- mængde	Hvor ofte sker det, at du ikke når alle dine arbejdsopgaver?	100 = 'Altid', 75 = 'Ofte', 50 = 'Somme- tider', 25 = 'Sjæl- dent', 0 = 'Al- drig/næsten aldrig'	49,9	49,9	45,1
	Hvor ofte får du uventede arbejdsopgaver, der sætter dig under tidspres?				
	Kommer du bagud med dit arbejde?				
Følelses- mæssige krav i arbej- det	Bringer dit arbejde dig i følelsesmæssigt krævende situationer?		48,6	49,7	34,9
	Har du i dit arbejde kontakt til personer, der er modvillige eller aggressive over for dig?				
	Har du i forbindelse med dit arbejde relationer, der er følelsesmæssigt vanskelige at håndtere?				
Mening i ar- bejdet	Føler du dig motiveret og engageret i dit arbejde?	100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'	73,3	74,7	72,1
	Er dine arbejdsopgaver meningsfulde?				
	Synes du, at dine arbejdsopgaver er interessante og inspirerende?				
Engage- ment i ar- bejdsplad- sen	Vil du anbefale andre at søge en stilling på din arbejdsplads?		65,3	69,7	65,9
	Fortæller du dine venner, at din arbejdsplads er et godt sted at arbejde?				
	Er du stolt over at arbejde på din arbejdsplads?				
Samarbejde med kolle- ger	Er der en følelse af sammenhold og samhørighed blandt dig og dine kolleger?		66,8	68,6	68,1
	Er du og dine kolleger enige om, hvad				

	der er det vigtigste i jeres arbejdsopgaver?				
	Er du og dine kolleger gode til at samarbejde, når der opstår problemer, der kræver fælles løsninger?				
Tillid til kolleger	Holder du og dine kolleger hinanden underrettede om ting, der er vigtige, for at I kan udføre arbejdet godt?		71,7	73,3	72,3
	Har du tillid til dine kollegers evne til at gøre arbejdet godt?				
	Kan du give udtryk for dine meninger og følelser over for dine nærmeste kolleger?				
Relation til nærmeste leder	Er forholdet mellem din nærmeste leder og medarbejderne præget af gensidig respekt og anerkendelse?		61,3	69,7	67,2
	Har din nærmeste leder stor forståelse for det arbejde, medarbejderne udfører?				
Konflikt mellem arbejde og privatliv	Tager dit arbejde så meget af din energi, at det går ud over privatlivet?		43,2	41,9	44,1
Stress	Hvor ofte har du følt dig stresset inden for de sidste to uger?	100 = 'Hele tiden', 75 = 'Ofte', 50 = 'Sommetider', 25 = 'Sjældent', 0 = 'Aldrig'	43,6	41,4	40,0
Generel jobtilfredshed	Hvor tilfreds er du med dit job som helhed, alt taget i betragtning?	100 = 'I meget høj grad', 75 = 'I høj grad', 50 = 'Delvist', 25 = 'I lav grad', 0 = 'I meget lav grad'.	66,9	72,5	71,7

Anm.: Svarkategorierne er scoret henholdsvis 0, 25, 50, 75,100.

Kilde: Clausen, T. (2020).

VIVE