



# **Evaluering af ”Fra belastning til berigelse i arbejdet med mennesker”**

**Et Forebyggelsesfondsprojekt for Socialforvaltningen i Københavns  
Kommune**



**UDARBEJDET AF: HANS HVENEGAARD, FLEMMING PEDERSEN OG  
LISA KLUDT**

**SEPTEMBER 2011**



EVALUERING AF "FRA BELASTNING TIL BERIGELSE I ARBEJDET  
MED MENNESKER"

Udarbejdet af: Hans Hvenegaard, Flemming Pedersen og Lisa Kludt  
Udgiver: TeamArbejdsliv

© TeamArbejdsliv

September 2011

# INDHOLD

Indhold 3

Forord 4

1 Indledning 5

2 Evalueringsspørgsmålene og svarene på dem 7

2.1 Evalueringsspørgsmålene 7

2.2 Besvarelse af de centrale evalueringsspørgsmål 7

2.3 Hvilke udfordringer er der i den anvendte udviklingsmetode? 15

3 Målopfyldelse og effekt 19

3.1 Datagrundlag 19

3.2 Resultater 19

4 De enkelte delprojekter 21

4.1 Strandparkcentret 21

4.2 Ringertoften 22

4.3 Center for Autisme og strukturpædagogik, Blok 1 23

4.4 Center for Autisme og strukturpædagogik, Blok 2 25

4.5 7'eren 27

4.6 Aflastningstilbuddene 28

5 De udviklede metoder 31

Bilag A: Kvantitative succeskriterier for Projekt Trivsel 35

Konklusion 36

## FORORD

Denne rapport er den afsluttende evaluering af Forebyggelsesfondsprojektet ”Fra belastning til berigelse i arbejdet med mennesker” på handicapområdet i Socialforvaltningen i Københavns kommune (SoF). Her fik projektet navnet ”Projekt trivsel”. Projektet har pågået fra starten af 2009 til sommerferien 2011.

Deltagerne i projektet er medarbejdere og ledere på botilbud, dagtilbud, aflastningstilbud under Socialforvaltningen i Københavns Kommune. Projektet har bestået af seks delprojekter, hvor indsatsen har fundet stede og et delprojekt har både kunnet være en enkeltinstitution og et center, som består af et antal institutioner.

Projektets hovedformål har været at udvikle metoder til at styrke fælles diskussioner af faglig identitet, pædagogisk kvalitet og værdier i og på tværs af institutionerne med henblik på at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø generelt samt at forebygge udvikling af stress og udbrændthed.

Der er tidligere udarbejdet en midtvejsevaluering af TeamArbejdsliv, som har indgået i de løbende justeringer af indsatsen i projektet.

Slutevalueringen bygger på interview med ledere og projektstyregruppe på de enkelte enheder samt med interview med medarbejdere som mere indirekte har deltaget i projektet. Endvidere er konsulenter fra Kubix ApS samt projektleder i SoF interviewet.

Slutevalueringen handler om at identificere om projektets mål er opnået, hvordan de opnået og hvilke barrierer der eventuelt har været for at opnå dem.

Evalueringssaglig kan slutevalueringen betegnes som en blanding mellem en målopfyldelsevaluering og en procesevaluering.

Rapporten er udarbejdet af Hans Hvenegaard, Flemming Pedersen og Lisa Kludt, TeamArbejdsliv, september 2011.

## 1 INDLEDNING

Projektets primære målgruppe er medarbejdere og ledere i seks delprojekter. Fælles for deltagerne er, at der enten er tale om botilbud, dagtilbud eller aflastningstilbud. I tre tilfælde er det en enkelt institution som er deltager, i ét tilfælde er en institution, med i praksis to selvstændige enheder og i to tilfælde er et center med en række underliggende boenheder som deltager.

Indsatsen er primært sket på følgende måde:

Hver af de seks enheder har modtaget konsulentstøtte til at arbejde med at opstille målsætninger for hvad de ville nå i projektet og konsulentstøtte til at gennemføre målsætningerne.

Der har været afholdt fem fællesseminarer for udvalgte medarbejdere samt ledere fra de seks delprojekter.

Repræsentanter fra hvert af de seks delprojekter har været på besøg hos mindst et andet delprojekt.

En styregruppe har løbende deltaget i at monitorere og udvikle det samlede projekt. Styregruppen har bestået af repræsentanter for de deltagende enheder, ledelsen i SoF, konsulenterne (Kubix) og observatør fra FOA.

### Hovedformål

Projektet har fire hovedformål (fra ansøgningen):

- At skabe et samlet overblik - i og på tværs af de deltagende institutioner - over hidtidige arbejdsmiljøindsatser. Dette skal gøre det muligt at sætte målrettet ind samt bygge kvalificeret videre på de tiltag, der har vist sig virkningsfulde.
- At udvikle metoder til at styrke fælles diskussioner af faglig identitet, pædagogisk kvalitet og værdier i og på tværs af institutionerne med henblik på at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø generelt samt at forebygge udvikling af stress og udbrændthed.
- At involvere relevante aktører i at udvikle de konkrete metoder, redskaber, rutiner og handlemåder og på den måde hjælpe til fastholdelse og forankring i den efterfølgende hverdag.
- Og endelig er det et selvstændigt mål med projektet, at de erfaringer og konkrete redskaber, der udvikles gennem projektforløbet, løbende og efterfølgende integreres i de udviklingsaktiviteter, der i øvrigt er i gang på SOF's område. De skal dermed danne grundlag for fremtidige tiltag for et bedre psykisk arbejdsmiljø på alle pædagogiske døgninstitutioner i København.

### Succeskriterier

På deltagende arbejdspladser:

- Projektet udvikler rutiner og redskaber, der betyder, at medarbejdere i højere grad føler sig klædt på til at tackle udfordrende og svære situationer i arbejdet.
- Projektet fører til, at arbejdsmiljøspørgsmål i højere grad bliver en integreret del af de pædagogfaglige diskussioner på arbejdspladserne.
- Projektet fører til høj motivation for videndeling om håndtering af brugere, pårørende og vanskelige situationer.

På andre arbejdspladser:

- Projektet fører til en bred forankring af de igangsatte tiltag, primært på pædagogiske døgninstitutioner i København.

Ud over disse succeskriterier er der forventede effekter i form af:

- Lavere sygefravær.
- Færre konflikter med beboere og pårørende.
- Øget trivsel blandt medarbejdere og ledere.

## Evalueringsmetode

Evalueringen er sket gennem følgende dataindsamlinger:

- Gennemgang af relevant materiale fra de deltagende delprojekter og fællesseminarer, herunder logbøger fra 3 af de 6 delprojekter i første halvdel af projektet.
- Evaluators deltagelse i projektledelsesmøder i hele projektforløbet
- Evaluators deltagelse i fælles projektseminarer i hele projektforløbet
- Interviews midtvejs i projektet med projektgrupperne (bestående af leder og 1 til 2 medarbejdere) i hvert delprojekt, de tilknyttede konsulenter og projektleder i SOF.
- Afsluttende interview med delprojekternes projektgrupper, medarbejdere der ikke har deltaget i projektgruppen, konsulenterne og projektlederen i SOV
- Indsamling og bearbejdning af data omkring magtanvendelse, sygefravær og trivsel.

Der er foretaget en midtvejsevaluering i oktober 2010 (Hvenegaard og Pedersen: Projekt trivsel – fra belastning til berigelser i arbejdet med mennesker, midtvejsnotat SOF København).

## Rapportens opbygning

I kapitel 2 findes den uddybende beskrivelse af og behandling af de forskellige evalueringsspørgsmål.

Kapitel 3 omhandler resultatet af ”effekt” målingerne før og efter projektet på tre parametre: sygefravær, fastholdelse af beboere og trivsel.

I kapitel 4 diskuteres andre resultater af projektet end dem, som er behandlet i kapitel 2 og 3 ud fra en vurdering af, at projektet også har ført andre erfaringer og læring med sig ud over dem, som var tænkt i projektets formål og mål.

I kapitel 5 præsenteres de 6 delprojekter ét for et, deres indsats og læring.

Kapitel 6 er en opgørelse over hvilke metoder der er udviklet i projektet og som kan findes på nettet til inspiration til andre arbejdspladser.

Som bilag A findes en udvidet analyse af de tre ”effektmaal” fra kapitel 3.

## 2 EVALUERINGSSPØRGSMÅLENE OG SVARENE PÅ DEM

Dette kapitel klargør i første omgang hvilke spørgsmål, det er at evalueringen skal svare på og vil efterfølgende besvare og diskutere de opstillede evalueringsspørgsmål.

### 2.1 Evalueringsspørgsmålene

Evalueringen skal vurdere (fra projektansøgningen):

- om der er udviklet metoder, der styrker den fælles diskussion af faglig identitet, pædagogisk kvalitet og værdier i og på tværs af institutionerne med henblik på at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø.
- om der er sket involvering af relevante aktører (ledere og medarbejdere) i at udvikle de konkrete metoder, redskaber, rutiner og handlemåder med henblik på fastholdelse og forankring i den efterfølgende hverdag
- om de opnåede erfaringer og udviklede redskaber løbende og efterfølgende integreres i de udviklingsaktiviteter, der i øvrigt foregår på Socialforvaltningens område

Evalueringen skal belyse følgende spørgsmål:

Om projektet har opnået sine overordnede formål:

- om at styrke den fælles diskussion af faglig identitet, pædagogisk kvalitet og værdier i og på tværs af institutionerne med henblik på at skabe et bedre psykisk arbejdsmiljø. Disse spørgsmål belyses bl.a. ud fra de opstillede succeskriterier:
- at medarbejderne i højere grad føler sig klædt på til at tackle udfordrende og svære situationer i arbejdet
- at arbejdsmiljøspørgsmål i højere grad bliver en integreret del af de pædagogfaglige diskussioner på arbejdspladserne
- at der er en høj motivation for videndeling om håndtering af brugere, pårørende og vanskelige situationer
- betydningen af den brede inddragelse af aktører som led i opnåelse af målene
- betydning af deltagelse i de fælles aktiviteter for opnåelse af målene

Evalueringen skal vurdere om projektet har medført:

- Lavere sygefravær
- Færre tilfælde af fastholdelse af brugere/borgere
- Er trivslen blev bedre

Evalueringen vil desuden belyse den samlede udviklingsmodels styrker, svagheder og udfordringer i forhold til opnåelse af de ønskede formål.

### 2.2 Besvarelse af de centrale evalueringsspørgsmål

Er der udviklet relevante metoder?

Det korte svar er ja! Som det også fremgår af kapitel 6, hvor de forskellige metoder er beskrevet, er der udviklet en lang række forskellige, alsidige og relevante metoder, der kan tage fat på for at sætte fagligheden i fokus.

Fagligheden er en omfattende, hvorfor der ikke kan bruges én enkelt metode, der alene kan styrke den. Der har været to tendenser i valg af metode. Dels har der været en stor spredning af metoder og indsatsstemaer mellem projekter. Dette ligger helt logisk som en følge af projektets ide om at lade ledere og medarbejdere være med til at bestemme indsatsen. Og desuden reflekterer det, at enhederne er forskellige hvad angår beboere og klienter.

Dels har det enkelte projekt oftest afgrænset sig til at arbejde med én eller få metoder - også selvom man i startfasen havde flere i spil. Det kan være vanskeligt at nøjes med én metode, når temaet er så stort som i dette projekt. Et valg af én metode sætter en afgrænsning på den indsats man laver, og med et valg er der sket et fravalg og en indsats i en bestemt retning. De bedste delprojekter formår at bryde denne grænse med kun en metode ved at lade en række forskellige større og mindre forhold omkring udførelsen af arbejdet indgå i indsatsen.

Det er ligeledes vores vurdering, at der i stort set alle projekterne har været en bevægelse frem mod en forståelse af, at det at arbejde med fagligheden på den ene eller anden måde er med til at sætte en kultur og et fokus, som styrker trivslen og det psykiske arbejdsmiljø. Denne erkendelse er naturligvis mest udbredt hos de personer, som har været mest involveret i projektets aktiviteter, hvorfor det fulde udbytte af dette først vil vise sig, hvis institutionerne selv er i stand til at videreudvikle disse begyndende erkendelser og at der er en overordnet ledelse, der også ser denne vej som farbar til på en og samme tid at styrke kvaliteten i arbejdet, det psykiske arbejdsmiljø, trivsel og et mindre fravær.

Metoder bliver i denne sammenhæng redskaber i en proces som har det formål at ændre vaner, forståelser, samarbejds- og kommunikationsmønstre, kulturer m.v. På en af institutionerne er dette lykkedes i særdeles høj grad. Følgende udsagn fra denne institutioner fortæller dette meget godt:

*Projektet gør det muligt at have fokus på trivsel samtidig med, at man bliver fagligt bedre til f.eks. handleplaner.”*

*”Vi har fået fokus på, hvor vi kan gøre noget, som flytter os. Hvordan vi kan handle (i stedet for at træde vande).*

Er der sket en involvering af relevante aktører (ledere og medarbejdere) i at udvikle de konkrete metoder, redskaber, rutiner og handlemåder med henblik på fastholdelse og forankring i den efterfølgende hverdag?

Det korte svar er: både ja, nej og måske!

Ja, fordi ledere og medarbejdere på projektets institutioner har deltaget og været inddraget i projektets aktiviteter fra begyndelsen til slutningen. Deres deltagelse har betydet, at det er de problemstillinger, de har vurderet som de væsentligste, der er blevet taget fat på i projektet. Det har givet en motivation til at arbejde i projektet på nogle af institutionerne og dermed skabe ejerskab til problemstillingen også efter projektets afslutning. I andre institutioner har metoden med inddragelse været mindre motiverende af forskellige grunde. Bl.a. på grund af det flerårige forløb med at få finansieret og igangsat projektet mente nogle ledere og medarbejdere, at de havde løst ”deres problem” inden projektet gik i gang – og hvad skulle det så bruges til? Andre havde svært ved at se formålet med projektet – det var uklart hvad det gik ud på og hvad de kunne bruge det til, hvorfor de i begyndelsen var famlende og usikre på, hvad der skulle ske. Andre valgte et relevant tema at begynde med, men fandt aldrig motivationen og tiden til det. Flere af disse institutioner har i den sidste del af projek-



tet omdefineret deres indsats og er kommet i gang med relevante aktiviteter. Disse forskelligartede forløb viser, at involvering og inddragelse ikke i sig selv er et universalmiddel, men at der er en række forudsætninger af organisatorisk, ledelsesmæssig og motivationel karakter, som skal virke sammen for at der kan skabes en succes. Man kan ikke forvente at medarbejdere og lokale ledere uden videre griber chancen for at tage fat om egen faglighed og trivsel bare fordi man får et åbent tilbud om noget sådant. I socialforvaltningen i København er der tradition for, at der er mange centralt iværksatte aktiviteter. Dette efterlader en kultur, hvor man på den enkelte institution afventer hvad der kommer, er sådan lidt imod pr automatik og så finder ud af om det kan bruges hen ad vejen. Projekt Trivsel har derfor været et brud med den traditionelle kultur for projekter og forandringer og det er ikke altid at delprojekterne har grebet chancen for nu selv af udvikle.

Efterhånden, som erfaringerne fra projektets aktiviteter har udviklet sig, har projektaktiviteterne forankret sig i den hverdag, forstået på den måde, at der er etableret procedurer, handlemåder og forståelser, som er aktive i hverdagen.

Et nej – set i bakspejlet - til at det er de relevante aktører, der har været involveret vil være, at projektet i større grad kunne have inddraget centrelederne. Det er dem, der sætter retningen i udviklingen, understøtter og giver prioritet og ressourcer til indsatserne. Flere steder har centerlederne bl.a. af økonomiske grunde begrænset aktiviteter i Projekt Trivsel. Og det vides fra andre projekter og undersøgelser, at leder- og medarbejderinvolverende udvikling ikke vil lykkes, hvis ikke der er støtte og opbakning oppefra. Centerlederstrukturen blev implementeret samtidig med projektet, så det er forståeligt nok, at de har nok at se til med overhovedet at finde deres ben i en ny struktur. Der ligger derfor en opgave i at forankre projektets resultater og tankegang hos centerlederne og forvaltningsledelsen for at videreudvikle og udfolde de erfaringer som er gjort med projektet. Faglig udvikling og trivsel har et stort element af forskellighed fra institution til institution i og med at borgerne og opgaverne er forskellige. Det taler for en decentral faglig udvikling, hvilket ikke står i modsætning til at lave centralt styrede systemer der kan understøtte udviklingen af en fælles faglighed i de decentrale institutioner og afdelinger. Der er da også lagt op til fra projektledelsens side, at der efter projektets formelle afslutning skal iværksættes møder og temadage, hvor projektet perspektiver skal diskuteres blandt lederne.

Et måske kommer ind, fordi det er svært at spå om fremtiden. Hvor meget af den forankring, som er fundet sted, der vil blive fastholdt og videreudviklet, kan der i sagens natur ikke siges noget om. Men de interviewede ledere og medarbejdere er ved interviewene for størstedelens vedkommende interesserede i at fortsætte udviklingen med at skabe en større fælles faglighed og vurderer også, at det er vejen frem for bedre trivsel og mindre sygefravær.

### Er erfaringerne løbende og efterfølgende integrere i de udviklingsaktiviteter, der i øvrigt foregår på Socialforvaltningens område

I løbet af projektet er det begrænset, hvor meget erfaringerne har kunnet spredes til andre dele af forvaltningen. Der skal være noget at formidle før det giver mening at formidle. På nogle af fællesseminarerne, har der været inviteret enkelte personer med fra organisationen, som ikke var direkte berørt af projektet. Projektet har været præsenteret i MED-systemet og der har i den seneste fase af projektet været afholdt møder med nogle af centerlederne og de øvrige er blevet orienteret. Der er ligeledes tanker om at afholde temadage med disse to centrale aktører i organisationen. Dertil kommer at også udviklingskonsulenter i SoF vil deltage i disse aktiviteter, da de har en stor betydning for at bære udviklingsaktiviteter der fo-

regår i socialforvaltningen, ud på de enkelte institutioner. Også arbejdsmiljøkonsulenter kan inddrages i det spredningsarbejde som forestår.

Omdrejningspunktet for spredningen af projektets erfaringer er hjemmesiden:

[www.kk.dk/projekttrivsel.aspx](http://www.kk.dk/projekttrivsel.aspx). På denne hjemmeside er der overskuelige og anvendelige beskrivelser af delprojekterne, de anvendte metoder, der gives gode råd og der er mange praktiske og gode materialer, som alt i alt kan være til god inspiration til andre, som vil arbejde med forholdene om faglig udvikling set i sammenhæng med psykisk arbejdsmiljø og trivsel.

Er der sket en styrkelse af de faglige/pædagogiske diskussioner og har det skabt et bedre psykisk arbejdsmiljø i institutionerne?

Dette spørgsmål er at betragte som det centrale spørgsmål i hele projektet, idet den grundlæggende antagelse var at styrke og udvikle den fælles faglige identitet og dermed det pædagog-faglige arbejdsmiljø. Svaret på dette bygger ud over en vurdering af projekternes arbejde med den fælles faglighed også på de tre underspørgsmål, som var en del af succes-kriterierne for projektet.

- Om medarbejderne i højere grad føler sig klædt på til at tackle udfordrende og svære situationer i arbejdet
- Om arbejdsmiljøspørgsmål i højere grad bliver en integreret del af de pædagogfaglige diskussioner på arbejdspladserne
- Om der er en høj motivation for videndeling om håndtering af brugere, pårørende og vanskelige situationer.

Resultatet er som forventeligt forskelligt fra delprojekt til delprojekt. Det delprojekt, som mest eksplicit fokuserede på den fælles faglige udvikling er også det, som er nået langt med at udvikle fagligheden. Deltagerne i interviewene på denne institution sandsynliggør, at projektet har haft betydning for ikke alene det psykiske arbejdsmiljø, men også det ergonomiske. Dette viser, at under de rette betingelser og motivation i en institution er det muligt at skabe arbejdsmiljøforbedringer ved at satse på den fælles faglige udvikling.

I den anden ende af skalaen – hvis man kan tale om en sådan – findes et delprojekt, hvor rammerne rundt om institutionen var kaotiske og motivationen overfor den centrale problemstilling derfor stort set var fraværende. Institutionen stod i projektopstarten midt i store ændringer med udskillelse fra en tidligere institution, uhomogen personalegruppe med ekstraordinært mange vikarer, lederskift, flytninger mv. Energien i stort set hele projektførelsen har været brugt på at få institutionen til at fungere i praksis. Afslutningsvis giver de interviewede udtryk for, at der er opnået et bedre samarbejde og en bedre fungerende personalegruppe, men der er formodentlig ikke den store sammenhæng mellem dette og Projekt Trivsel. Dette delprojekt viser, at hvis der ikke i forvejen er ro, tryghed og rytme i institutionen, er det fællesfaglige perspektiv vanskeligt at fastholde, hvilket giver god mening ud fra organisations- og motivationsteorier, fx Hertbergs vedligeholdelses- og motivationsfaktorer.

En tredje institution, som forstår sig selv som velfungerende og med en god faglighed havde de rammemæssige forudsætningerne for at tage fat om den fælles faglighed. Dette delprojekt var, som andre, rekrutteret i forhold til en tidligere problemstilling, som i mellemtiden var blevet håndteret ved, at der skete en ledelsesudskiftning. Forståelsen for og motivationen til at indgå i projektet med en ny problemstilling som medarbejdere og ledere skulle finde fælles var ikke stor, og man havde ikke eksplicit ønske at komme til at arbejde med fagligheden. Fokus blev sat på personalemødet – struktur, kultur og indhold. Mødemæssigt har institutionen opdelt deres møder i faglige møder og personalemøder – både før og i pro-

jektperioden. Det er lykkedes for institutionen at udvikle personalemødet så disse bliver styret bedre, der er opnået en bedre kommunikation og møderne opleves mere relevante for deltagerne. Set i lyset af det faglige perspektiv i projektet kan det dog undre, at fokus ikke fra begyndelsen blev lagt på de faglige møder. Dette delprojekt har kun i begrænset omfang opnået en udvikling af den fælles faglighed, men har dog opnået en bedre dialog og kommunikation som formentlig på sigt kan bidrage til at den fælles faglige praksis også bliver udviklet.

Et fjerde delprojekt, som bestod af halvdelen af et stort center med mange institutioner, udvikle et netværk til at diskutere fælles faglighed på tværs af institutionerne. Ideen var, at netværket mødtes en dag på skift med et vist tidsinterval. Planlægningen af afholdelsen skulle gå på skift mellem institutionerne. Derved kom deltagerne også fysisk rundt og så de forskellige borgere, betingelser og forhold, som de enkelte institutioner arbejder under og med. Efter at have gennemført de tre første netværksmøder gik netværket i stå af resurse-mæssige grunde og kom aldrig i gang igen. Deltagerne i netværket er yders tilfreds med resultatet fra de første netværksmøder, som for alvor satte den fælles faglighed i centrum. Men spredningen til og betydningen for de fælles faglige dialoger på de forskellige institutioner er begrænset. Det var en god ide, som blev iværksat samtidig med at centerstrukturen blev indført. Det kunne således have været en mulighed for at satse fælles, men de engagerede og motiverede deltagerne i projektet kom tilsyneladende til at stå noget alene uden den fornødne ledelsesmæssige og resurse-mæssige opbakning, som kan være nødvendigt i et sådant tværinstitutionelt projekt. Der er med projektet skabt en forståelse for og et ønske om at arbejde videre med den fælles faglighed på længere sigt i andre og mere tilpasserede former. Som sådan har delprojektet efterladt sig spor, som senere vil kunne aktiveres i de enkelte institutioner eller i centret som helhed.

Et femte delprojekt bestod af to afdelingen geografisk adskilt, som ved projektstart var blevet lagt sammen til én institution, satsede på at styrke samarbejde mellem de to afdelinger, ved at rette fokus på fælles visioner, mål og pædagogiske værdier. Konkret blev der nedsat en række arbejdsgrupper omkring følgende temaer: anerkendelse, kommunikation, dialog, arbejdsglæde, uddannelse og fælles hjemmeside. Grupperne kom aldrig i gang med deres arbejde og projekttiden gik. Først ca. 1½ år inde i projektet blev der etableret lokale indsatser i de to afdelinger, hvor der bl.a. blev arbejdet med at udvikle en metode til at tage imod nye brugere. En metode, som der var stor tilfredshed med var blevet udviklet, men som ved projektafslutningen endnu ikke var blevet afprøvet i praksis. Det er yderst begrænset, hvad denne institution har opnået af fælles faglig udvikling. Institutionerne har på det seneste fået at vide, at de igen bliver opdelt, da de nu er blevet placeret under to forskellige centre.

Det sjette delprojekt omhandlede den anden halvdel af det store center. Her valgte man at arbejde med ”kan og skal opgaver”. En metode, hvor man gennemgår de opgaver, man har og prioriterer dem i forhold til væsentlighed. Nogle af deltagerne i denne metode oplever de fik noget ud af dem, mens andre vurderer, at det var en øvelse der havde været igennem tidligere og som ikke gav noget nyt. Denne indsats blev ikke videreført til andre sider af de faglige aspekter og gik i stå i takt med, at der skulle ske flytninger og nye sammenlægninger samtidig med, at der kom andre centralt iværksatte udviklingsprojekter. Erfaringsmæssigt ved man, at større forandringer og konkurrerende projekter påvirker forandringsprojekter i negativ retning. Når dette så også kombineres med besparelser er det forståeligt, at det har været vanskeligt at holde det fælles faglige fokus i længden.

Fælles seminarerne bliver af den kerne af ledere og medarbejdere, der har deltager i dem, vurderes som positive i forhold til en fælles faglig udvikling. De har givet inspiration til egen virkelighed, de var været en ramme for refleksion over eget projekt samt sat delprojekterne

ind i en større sammenhæng. Som sådan har fællesseminarerne bidraget til at sætte fokus på den fælles faglighed og beslægtede temaer knyttet til delprojekterne og problematikken som sådan.

En problematik, det kunne være væsentlig at arbejde videre med er, hvordan ”projektbegrebet” samspiller med at have den daglige drift og pædagogiske praksis. Fokus for Projekt Trivsel ligger langt inde i de ting, der finder sted i driften og i kerneopgaven. Jo bedre ledere og medarbejdere er i stand til at omsætte de grundlæggende ideer og tanker i projektet til noget, der ændrer ved denne daglige drift, jo bedre mulighed er der for at udvikle fagligheden. Det delprojekt, som har nået længst med at udvikle fagligheden var også det, som var i stand til at omsætte projektets ide løbende, og skabe små og større ændringer i den pædagogiske praksis, organiseringen, i mødestrukturen og i uddannelse.

Generelt har sprogbrugen omkring ”Projekt trivsel” klart, antydnet, at der var en grundlæggende tænkning som kort kan beskrives på følgende måde: Vi deltager i et projekt med nogle særlige afgrænsede projektaktiviteter. Ledere og medarbejdere træder ind og deltager i aktiviteterne. Derefter er de tilbage og passe deres daglige gøremål. Derfor kan projektet blive til ”noget ved siden af”, som man kan gøre mere eller mindre ved i afgrænsede tidsrum. Og så bliver vejen lang fra projekt til at blive omsat til hverdagens pædagogiske praksis. Der er i sig selv en modsætning i at ændringer i udførelse af kerneopgaven er benævnt og udføres som et projekt.

## Er der sket en styrkelse af de faglige/pædagogiske diskussioner på tværs af institutionerne og har det skabt et bedre psykisk arbejdsmiljø?

Projektet bestod af ”asymmetriske” delprojekter, forstået på den måde, at der var institutioner, som var små og kun bestod af én afdeling, andre havde to eller tre og var ofte geografisk adskilte afdelinger og dertil kom, at der også deltog et center med mange institutioner, som af praktiske årsager var delt op i to delprojekter. Det ene af disse delprojekter havde, som sagt oven for, som tema at skabe en fælles faglighed på tværs af institutionerne og afdelingerne ved at etablere et netværk med medarbejderrepræsentanter for alle institutionerne omkring temaet fælles faglighed. Det var der meget tilfredshed med blandt de deltagende medarbejdere, og det har også afsat sig i praksis, fx fortæller en af deltagerne: ”Jeg er blevet mere bevidst om at hjælpe til i andre huse, og andre hjælper mig.” Da indsatsen blev afbrudt, er det kun i mindre grad lykkedes at sprede diskussionerne på netværksmøderne til de øvrige medarbejdere, så der kunne ske en spredning og styrkelse af de faglige og pædagogiske diskussioner.

Grundlæggende var projektet bygget op med fem fælles dage, hvor man udvekslede erfaringer på tværs af de deltagende delprojekter. Dertil kom at alle delprojekterne skulle besøge et andet delprojekt og gå på opdagelse hos dem. Det er blandet, hvad deltagerne vurderer de har lært af hinanden på disse tværgående aktiviteter. Nogle – både enkeltpersoner og samlede institutioner – vurderer, at det har været givtigt og at det har bragt nye erfaringer med tilbage til egen institution. Andre har haft svært ved at overføre det hørte, set og oplevede til deres hverdag. Det skal her ihukommes, at det er meget forskellige typer af institutioner med forskelligartede opgaver og borgere.

Der tilkendegives fra stort set alle de interviewede personer, at det har været udbytterigt, at der som en del af de fælles seminarer har været mulighed for at kunne samles i eget delprojekt ved dagens afslutning. Dels for at reflektere seminarets indtryk og dels for at have tid og rum uden for institutionens mure og praksispres til at forholde sig til ens eget projektet i fred og ro.

Nok har der været udveksling på tværs af institutionerne, men det har været sporadisk og det er kun i mindre grad er det lykkedes at få fælles faglige og pædagogiske diskussioner på tværs af institutionerne. Dog skal det siges, at en video om en institutions faglige arbejde udarbejdet under et af delprojekterne gav anledning til megen dialog. Det kunne i fremtidige projektmæssige sammenhænge føre til en overvejelse om at bruge videomediet mere i sin måde at tilbyde arbejde med fagligheden på. Den visuelle ekstra dimension giver et ekstra og væsentligt lag i udvekslingen af konkrete tiltag og arbejdsmetoder.

## Hvilken betydning har den brede inddragelse af aktører haft i opnåelse af målene?

Flere af de interviewede medarbejdere siger ligeud, at de er trætte af alle de mange centralt initierede forandringer i struktur, organisering, krav om dokumentation og diverse udviklingsprojekter, som det kan være vanskeligt at se nytten af og meningen med, ud fra deres eget perspektiv. For nogle blev Projekt Trivsel set på samme måde, upåagtet, at udgangspunktet var et andet, og at de selv havde stor mulighed for at påvirke, hvad det var der skulle arbejdet med.

De steder hvor man er nået længst kunne resultaterne ikke være opnået, hvis ikke de lokale ledere og medarbejdere havde benyttet sig af muligheden for selv at blive inddraget. Faglighed og pædagogisk udvikling kræver at man selv tager ansvar for dette. Det er egen og fælles pædagogisk/faglig forståelse og praksis som skal udvikles. Noget sådant kan ikke dikteres udefra. Det skal gro indefra og udvikles. Fælles faglighed er et arbejde med relationer, med kommunikation, med struktur og rammer for samarbejde og med fælles viden og praksis. De steder, hvor det har udviklet sig mest er også de steder, hvor der har været flest ansatte med i aktiviteterne. Hvor de ansatte og ledere i fælles dialog har udviklet fagligheden på det helt konkrete plan indenfor en fælles pædagogisk ramme/forståelse/teori. Sådanne resultater kan ikke opnås via repræsentativ deltagelse og inddragelse, den enkelte skal se meningen med det. Det er tidligere i kapitlet skrevet, at projektets krav om involvering og inddragelse ofte stod i kontrast til en kultur i Socialforvaltningen, som er meget top-down orienteret, og at dette er i modstrid med den grundlæggende udviklingsmodel, som dette projekt har fulgt. En problematik i dette projekt har således været, at inddragelse ikke bare er noget man kan – det skal man lære og der skal ske en kontinuerlig understøttelse af dette – der skal udvikles en kultur. Chancen for succes er større jo mere der i forvejen eksisterer en medarbejderinddragelseskultur. På en af de institutioner, som har udviklet sig meget, siger en af lederne bl.a. følgende:

*”Faktisk arbejdede vi også med en stor medinddragelse før, så det ligger bare i forlængelse af den måde vi tidligere arbejdede på. De krav der er fra forvaltningen m.v. prøver vi jo at leve op til – det er ikke noget, der som sådan understøtter vores arbejde, men mere noget vi bliver målt på. Noget af det er udmærket, andet er skudt helt over målet.*

På en anden institution var det at have indflydelse nærmest en hæmsko for indsatsen. En leder siger:

*Det var først da vi blev mere styrede, at det gav resultater. Den frie leg virkede ikke for os – ikke på et tidspunkt. Vi snakkede selv om, at der skulle rammer på – vi fungerer bedst ud fra noget konkret. Idéen var god nok, men medarbejderne blev ved med at efterlyse: hvad skal vi med det her? hvor er vi på vej hen? – og det var ikke klart!*

Dette sidste citat afspejler en usikkerhed på, hvad det vil sige at lave medarbejderinvolverende udvikling. I denne sammenhæng bliver det tolket som "fri leg", hvad det jo ikke er. Der er meget styring og rammer, som sættes og skal sættes af leder og konsulenter.

På en af de andre institutioner siger en teamleder om inddragelse:

*Det med at kaste det ud til andre og medarbejderne skal tage ejerskab. Det synes jeg har været en god proces og har været en god læresætning af projektet.*

Medarbejderinddragelse sætter også nogle krav til projektgruppen på institutionerne og ikke mindst lederen heri. Om dette siger en leder:

*Det kræver mere af en ledelsesgruppe at give ansvaret ud. Det bliver mere diffust for målgruppen, hvis man ikke vælger noget konkret man skal opdateres på. Men jeg kan godt lide tanken om, at man får indflydelse.*

## Hvilken betydning har deltagelse i de fælles aktiviteter haft for opnåelse af målene?

I et af de forrige afsnit konkluderes det bl.a. på baggrund af aktiviteterne på fællesmøderne, at nok har der været udveksling på tværs af institutionerne, men det har været sporadisk, og at det kun i mindre grad er lykkedes at få faglige og pædagogiske diskussioner på tværs af institutionerne. Den vigtigste funktion har nok været, at fællesmøderne har bidraget til ens eget projekt, som ligeledes omtalt oven for, hvor man fik tid til at arbejde med ens eget projekt. De andre har været til for en selv, om man så må sige. Som en leder udtrykker det:

*"Fællesseminarerne, hvor man fik en spejling på sig selv, i forhold til andre, har givet os rigtig meget. På nogle af seminarerne har medarbejderne også givet udtryk for, at når de spejler sig i andre, ser de pludselig hvor godt og nemt det går hos os.*

Fællesseminarerne har også en metabetydning for projektet. Det er her man ser, der er andre der kæmper med, om ikke de samme problematikker, så dog med noget der ligner. Det er også her man bliver opmærksom på, at man er med i noget større og der bliver sat en mere overordnet tematik og perspektiv på de konkrete aktiviteter i ens eget hus. Det at skulle vise frem, hvad man selv arbejder med har ofte en effekt tilbage i eget projekt. Man vil gerne vise det positive vasketøj frem, om man så må sige. Det at være med i et projekt løfter det lidt ud af den daglige hverdag og man har oplevelsen af at være med i noget større – i noget fælles. Det er her perspektiverne i projektet blev trukket op. Det var i de fælles diskussioner, praktiske opgaver, rolle og skuespillene at man blev konfronteret med de forskellige dilemmaer i projektet. Det kan give energi til egne projektaktiviteter. En medarbejder siger:

*Efter at have været flad og ugidelig omkring projektet gav det inspiration at være til fællesseminarer.*

En teamleder fra en anden institution siger:

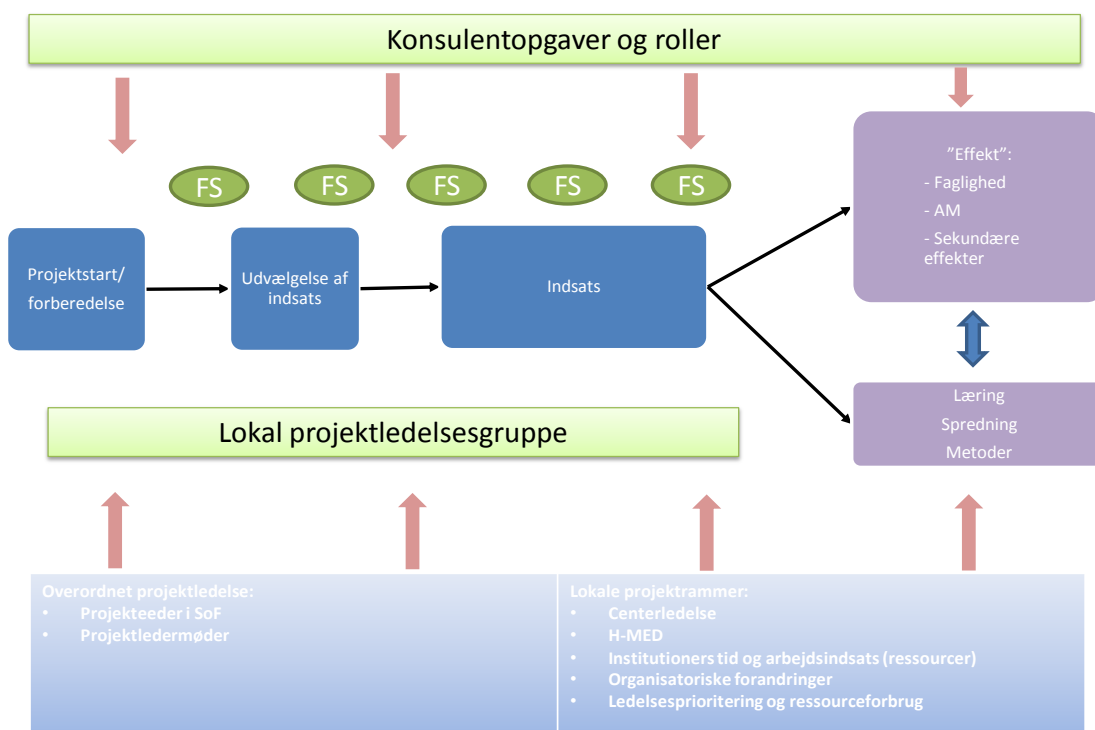
*Fællesseminarerne har fungeret som et energiboost, hvor man har fået noget teori og andre ting, som har gjort, at de 5-6 medarbejdere, der har været med, er kommet tilbage med et højere energiniveau til at understøtte processen.*

### 2.3 Hvilke udfordringer er der i den anvendte udviklingsmetode?

Udviklingsmetoden, som har ligget til grund for projektforløbet, er medarbejderinvolverende og med vægt på, at de deltagende institutioner - ud fra deres forskellighed - selv skulle være med til at vælge de temaer og indsatser de vægtede, som de væsentligste inden for projektets overordnede tema.

Projektledelsen har ligget i Socialforvaltningen, hvor en medarbejder har haft opgaven som projektleder. Delprojekterne har været styret og ledet af en lokal projektgruppe bestående af lederen og en arbejdsmiljørepræsentant – ofte suppleret med en ekstra medarbejder eller mellemlider. For at sikre den fælles koordinering og dialog om projektet var der gennem hele projektet en række projektledermøder med deltagelse af de lokale projektgrupper (eller repræsentanter herfra) samt fra de tilknyttede konsulenter fra Kubix og repræsentanter fra fagforeningen ”Landsforeningen for socialpædagoger” under FOA (LFS have været med i initiativgruppen for projektet).

Grundaktiviteterne har været de lokale projekter, som skematisk har været igennem 3 hovedfaser: 1) Forberedelse og projektstart, hvor institutioner udvælges og de overordnede og praktiske rammer sættes. 2) En udvælgelsesfase hvor de enkelte projekter finde frem til, hvad de vurderer som deres væsentligste problemstillinger (inden for det overordnede tema), og hvor de beslutter sig for at tage initiativ til at arbejde med den/de valgte problemstillinger. 3) En indsatsfase, hvor institutionerne arbejder med at omsætte de valgte beslutninger i praksis.



FS= Fællesseminarer

Derudover har der været en række fællesaktiviteter i form af fem fællesseminarer (workshops) og opdagelsesrejser/besøg hos et af de andre delprojekter.

Evaluators forsøg på at lave en skitse – et overblik – over udviklingsmodellen ses oven for.

For at forstå udfordringerne i projektet kan man se på 1) den grundlæggende udviklingsmodel, 2) den faktiske udvikling af forløbet med de konkrete udfordringer, der ligger i den store mangfoldighed af jobindhold, institutionstyper, forskellighed i personale, kulturer osv. og 3) de organisatoriske og ressourcemæssige rammer om projektet

## Udfordringer i selve metoden

Hvis man som evaluator i bagklogskabens lys skulle pege på en udfordring i selve modellen kunne det være fraværet af aktiviteter med og inddragelse af mellem- og topledere i socialforvaltningen. Ved at have indbygget aktiviteter med centerlederne og lederne centralt i forvaltningen i projektet ville man i løbet af processen kunne skabe en forståelse i disse grupper for mangfoldigheden og potentialerne i en medarbejderinvolverende model. Det kunne have givet projektet mere status, mulighed for spredning allerede undervejs i projektet kunne styrkes og et ejerskab til projektet hos de deltagende ledere. Specielt i de to delprojekter, hvor det var hele centret der var med efterlyses ledernes deltagelse, fx siger en afdelingsleder:

*Det druknede rigtig meget i hverdags tiltag. Jeg tænker også, at jeg skulle have haft nogle opgaver, for det bliver sådan noget diffust noget. Det er ligesom om, at det bare har været noget information, men det udmønter sig ikke i handling, når man kummer ud i afdelingen.*

Andre grupper, der med fordel kunne have haft en rolle i projektet kunne være udviklings- og arbejdsmiljøkonsulenterne i socialforvaltningen. Det er ofte dem, der på det operationelle og praktiske plan kommer rundt i alle organisationens afkroge og institutioner. Dette ville også bidrage til vidensspredning.

## Udfordringer ved anvendelse af metoden undervejs i projektforsløbet

Der er en grundlæggende præmis for dette projekt i den forberedende fase, som har haft stor indflydelse på forløbet. Ansøgningen til forebyggelsesfonden blev i første omgang afslået med besked om at søge på ny. Det betød, at der fra den første inddragelse af institutionerne omkring den første ansøgning frem til den næste ansøgning gik mere end et år. Et år som også var turbulent organisatorisk. Centerstrukturen blev indført og der skete omstruktureringer af institutioner m.v. Da projektet siden blev bevilliget og kom i gang, oplevede mange af de deltagende institutioner, at de ønsker og den mening projektet havde haft for dem i første omgang var ændret væsentligt. Det har betydning for motivation og mening med deltagelsen i projektet. Det har fyldt meget i fasen for udvælgelse af indsats, hvor det var vanskeligt for mange af institutionerne at finde frem til hvilke indfaldsvinkler/temaer de ville arbejde med. Flere havde også svært ved at få hold på, hvad det egentlig var projektet handlede om. Den oprindelige titel "Fra belastning til berigelse i arbejdet med mennesker" blev på det første indledende fællesseminar omdøbt til "Projekt trivsel".

Flere havde også svært ved rigtig at forstå betydning af og at få konkretiseret ideen om, at man kan styrke det psykiske arbejdsmiljø/trivslen gennem at arbejde med fagligheden og pædagogikken. Det var med til at give en oplevelse af, at projektet var ukonkret og at det var



vanskeligt at forstå hvad det egentligt gik ud på. Det kunne give den tanke, at der skulle have været mere tid i udvælgelsesfasen til at trænge ind i problemstillingen. Men dette står overfor, at ledere og medarbejdere er vant til at skulle handle, træffe konkrete beslutninger og komme videre, og derfor har et behov for at få konkretiseret emnet til noget der ser ud til at kunne håndteres og noget som er praktisk muligt at gøre. Det er en hårdfin balance i sådanne projekter. En af medarbejderne siger:

*Jeg kunne godt tænke mig en form for forventningsafstemning af, hvad der forventes af mig ... manglen på dette gør, at trivselsprojektet kommer længere ned på dagsordenen på et personalemøde, for så betyder det jo ikke så meget.*

Hvis delprojekterne ikke i udvælgelsesfasen får fat i de centrale problemstillinger og er i stand til at gøre det meningsfuldt for ledere og medarbejdere vil det have betydning for motivationen og energien i projektet. Og med god grund kan man sige. Hvorfor bruge tid på noget, man ikke kan se en mening med. Så det kunne lægge op til, at man skal gøre mere ud af forberedelses- og udvælgelsesfasen. Men det er som nævnt oven for en udfordring, da denne proces jo også skal give mening i sig selv, ellers bliver deltagerne utålmodige og vil i gang med noget "konkret". Men det kan også betyde, at man i delprojekterne skal være meget opmærksomme undervejs i indsatsfasen, om man nu har fat i de rigtige temaer, eller om der tegner sig nogle nye og mere centrale indsatsområder undervejs.

Det, at projektet skiftede navn til projekt trivsel, kan også ses i dette lys af de vanskeligheder, der var i begyndelsen. Trivsel kan man forbinde med noget, man i det mindste kender lidt til – og trivselsmålinger er noget som kommer med mellemrum. Ved et sådant skifte i titel har man også taget noget af det særegne ved projektet ud og dermed reduceret den signalværdi der ligger i at presse tankerne og kreativiteten i retning af de bagvedliggende ideer. Eksempelvis var der medarbejdere i de afsluttende evalueringsinterview, som ikke kendte til fx fra belastning til berigelse, men alene så det som et trivselsprojekt uden nogen angivelse af, hvad det var der skulle være blevet arbejdet med for at skabe trivsel.

Der er gennemgående tilfredshed med den medarbejderinvolverende metode. Men der er også kritiske ryster, der siger, at der skulle have været strammere styring. Konsulenterne reflekterer også selv over, om der skulle have været en strammere styring af den første del af forløbet. Og svarer selv med at sige, ja nogle steder og nej de steder, hvor leder og medarbejdere godt kunne håndtere de muligheder som projektet gav. Dette er et klassisk dilemma i medarbejderinddragende forandring.

Alle disse udfordringer og dilemmaer er ikke alene projektgrupperne i delprojekternes. Det er også konsulenterne. Hvornår skal man vælge den ene eller den anden? Og er der samspil mellem hvad konsulenterne vurderer som nødvendigt, og hvad der er klangbund for i projekterne. Konsulenterne har hele tiden balanceret på kanten mellem at være styrende og at lade grupperne udvikle sig ud fra eget drive og internalisering af læring. Det er jo ikke konsulenterne, der skal lære noget i et projekt – det er deltagerne. Det betyder naturligvis, at der i evalueringsinterviewene er forskellige vurderinger af konsulentstøtten. Nogle mener de skulle have været mere styrende og andre er yderst tilfreds med den støtte og guidning de har fået fra konsulenterne gennem projektet. Flere af medarbejderne kredser i evalueringsinterviewene om denne problematik. En medarbejder siger:

*Det har meget været konsulenthjælpen, der har sat noget i gang, men vi har selv taget ansvar i aktiviteterne.*

En anden siger:

*Det duede ikke bare at skulle tegne – konsulenten var for godmodig og lederen vidste ikke, hvor vi var.*

### Udfordringer som følge af projektets rammer

Ud over at projektstarten var lang og turbulent, har en række forhold haft betydning for forløbet af projektet:

- Centerdannelsen samtidig med projektet
- Skiftende projektledere undervejs
- Omstruktureringer undervejs
- Konkurrerende projekter i institutionerne
- Besparelse og reduktion i ressourcer.

Disse forskellige aspekter har betydet, at der gennem længere perioder i flere af projekterne har været andre og mere presserende udviklingsaktiviteter som har taget tid, ressourcer og opmærksomhed. For et enkelt af delprojekterne har ressourceproblematikken betydet, at en række af de planlagte aktiviteter (netværksmøder) måtte afbrydes og reduceres i antal og omfang.

### 3 MÅLOPFYLDELSE OG EFFEKT

Projekt Trivsel har til mål at indsatsen ved projektets afslutning skal kunne spores gennem et mindsket sygefravær, færre magtanvendelser og om en øget trivslen. Der er ikke i ansøgningen sat konkrete mål for, hvor store forbedringer der ønskes.

Det skal nævnes, at der som bekendt har været seks delprojekter, men nogle af dem rummer mere end én enhed. Der er fire delprojekter som indgår med én enhed i den følgende opgørelse, et delprojekt indgår med to enheder og det sidste delprojekt med fire enheder. Der er derfor i alt 10 enheder i opgørelsen.

#### 3.1 Datagrundlag

Der er indsamlet data for sygefravær fratrukket langtidssygefravær i årene 2008, 2009 og 2010. Data fra sygefravær virker pålidelige. Sygefravær anvendes som indikator på det psykiske (og fysiske) arbejdsmiljø på en arbejdsplads, sådan forstået at der altid vil være et vist sygefravær men at et forøget sygefravær kan være begrundet i et dårligt arbejdsmiljø.

Der er indsamlet data for magtanvendelser i årene 2008, 2009 og 2010. Ved kontakt til nogle af enhederne fremgår det, at der er en meget stærk sammenhæng mellem fald i antal magtanvendelser og beboere som ikke længere er på enhederne. En markant nedgang i antal magtanvendelser er derfor ikke nødvendigvis en indikator for faglig udvikling og bedre trivsel hos personalet.

Der er indsamlet data fra Trivselsundersøgelserne i 2008 og 2010. 2008 undersøgelsen har meget lave svarprocenter og der er derfor tvivl om resultaterne er repræsentative, hvilket gør det metodisk svært at sammenligne de to trivselsmålinger.

#### 3.2 Resultater

Sygefraværet bevæger sig ikke i en klar positiv retning, som ellers kunne være en indikator på indsatsen i Projekt Trivsel. Det er svært at vurdere, om der er sket en positiv udvikling eller ej, da sygefraværsprocenten stiger på nogle af tilbuddene og falder eller er uforandret på andre i løbet af perioden 2008-2010. Opgjort i store træk er sygefraværet på fire tilbud uforandret eller med små afvigelser, det er øget væsentligt på to tilbud og reduceret væsentligt på fire tilbud. Der er store forskelle i sygefraværniveau mellem tilbuddene, men det er en anden historie, her har vi kun set på, hvordan det enkelte tilbud hver især bevæger sig over de tre år.

Det er ikke muligt at trække egentlige konklusioner ud fra brugen af magtanvendelse. Der er markant fald i magtanvendelse på seks tilbud, men i en lang række tilfælde kan faldet forklares ved enkeltbeboere som er flyttet.

I de fem temaer, der belyser den generelle trivsel viser gennemsnitsscoren for trivslen fra 2008 til 2010 mere eller mindre et fald for seks af tilbuddene og er uændret for en enkelt (tre tilbud er uoplyste). Som det er nævnt tidligere, er der en metodisk usikkerhed fordi svarprocenten var meget lav i 2008. Men er resultaterne valide, så er det gået tilbage for trivslen og det kan ikke konkluderes at Projekt Trivsel har bidraget til positivt at forbedre trivslen.

Set institutioner for institution er der ingen klar sammenhæng som fx viser, at når sygefraværet falder, så stiger trivslen og antal magtanvendelser falder. I et enkelt tilbud er der status quo på alle tre parametre, i en anden institution stiger både sygefravær og magtanvendelser mens trivselsmålingen er uoplyst. På tre institutioner falder sygefraværet samtidig med at trivselsmålingen udvikler sig svagt negativt. I et tilfælde stiger sygefraværet og trivslen udvikler sig negativt. Der er med andre ord ingen klar systematik.

Ud fra analysen af de forandringer, som er sat i værk på de seks tilbud, er der især et eller to tilbud, hvor projektet har haft succes. Det ene tilbud har stort set uforandrede tal på de tre indikatorer, mens det andet har en nedgang i sygefravær men en lidt dårligere trivselsmåling i 2010 end i 2008. Der er derfor heller ikke en klar sammenhæng mellem indikatorerne og der hvor projektet er lykkedes bedst.

Samlet set er der ingen sammenhæng mellem projektindsatsen og de tre anvendte parametre. For trivselsmålingen og opgørelsen af magtanvendelser kan det være de tidligere nævnte fejl ved selve målingerne som betyder, at der ikke kan spores en sammenhæng. Vi ved altså ikke det er fejl i målingen der viser, at der ikke er en sammenhæng eller om der reelt ikke er en sammenhæng.

## 4 DE ENKELTE DELPROJEKTER

I det følgende gives en summarisk beskrivelse af, hvad de enkelte delprojekter har valgt at arbejde med og deres vurdering af, hvad de har opnået med Projekt Trivsel.

### 4.1 Strandparkcentret

Institutionen er et dagtilbud for udviklingshæmmede med alder fra 18-70 år. Personalet er organiseret i team - tre team på den samme fysiske adresse og et team som ligger 20-30 kilometer væk. Der er ca. 25 ansatte, hvoraf ca. 20 er pædagoger. Den gennemsnitlige ansættelsestid er ca. 15 år. De nye bliver også hængende. Man beskriver sig selv som en institution med en meget høj faglighed.

Baggrunden for deltagelse i projektet er, at der for nogle år siden var samarbejdsproblemer, hvor den tidligere leder endte med at blive opsagt. Man ville have haft hjælp fra projektet, inden fyringen skete, mens man oplevede samarbejdsproblemerne. Da projektet startede, var institutionen kommet videre fra problematikken, og man havde svært ved at finde ud af, hvad man skulle arbejde med i projektet - både da det kom i hus, og da man holdt et inspirationsseminar med de tilknyttede konsulenter.

Institutionen bestemte sig for at arbejde med, hvordan man afvikler personalemøder mellem de fire team på en måde, så møderne opleves relevante for deltagerne. Man har en opdeling af møderne i møder med fagligt pædagogisk indhold og møder med et mere alment orienterende indhold. Det er møderne med alment orienterende indhold, man har arbejdet med. Man har arbejdet med møderne ift. dagsorden, struktur og afvikling af møderne, f.eks. hvordan man sørger for, at det der tales om på møderne opleves relevant for flest mulige af deltagerne. Kommunikation på møderne har også været i fokus. Der har ligeledes været fokus på, hvad den enkelte og institutionen er gode til, fx opsamle nogle "pralehistorier" om institutionens aktiviteter. For den enkelte har der været en øvelse med at sige, hvad man er gode til "og det har givet os et løft og en følelse af, at vi faktisk kan noget herude".

Medarbejdere og leders vurdering af, hvad der er de væsentligste resultater af projektet:

- Bedre personalemøder. "Der er blevet mere stille – folk lytter. Der har været et bestemt fokus på hvert møde, og der har været mulighed for at ændre på nogle ting. Folk er også blevet mere fokuserede/skarpe på, hvad de vil sige, så det der bliver taget op er relevant." "Der har været mere fokus på mødet og man har været bedre forberedt og er mere engageret og tænker mere over det." "Det er godt, at dette projekt har givet en oplevelse af, at stedet er en fælles arbejdsplads. Vi betragter os ikke som tre satellitter (jf. de tre afdelinger)". "Jeg har nok håbet, at det ville brede sig mere til andre aspekter end møderne."
- Mere opmærksomme på hinanden. "Vi er blevet mere opmærksomme på hinanden – og på hvordan man kommunikerer. Vi er fx mere påpasselige med hvordan man siger tingene til hinanden og tænker lidt mere før man åbner munden – og så er det blevet mere på det faglige plan." "Folk er blevet mere åbne og har turdet vise deres sårbarhed ift. bestemte problemstillinger – og det er noget, der tidligere har været et problem. Det hænger også sammen med, at vi anerkender hinanden mere."
- En oplevelse af spildte muligheder. "Vi var jo dybt frustrerede da vi startede, fordi det var så ukonkret ... vi opfattede det nok lidt som en bunder opgave, hvor vi ikke kunne sige fra." "Da projektet endelig blev sat i gang, var problemerne der ikke længere og fra starten var det svært at se formålet med projektet, derfor var det også

svært selv at se, hvordan vi kunne bruge det eller hvad vi selv kunne gøre for at udforme projektet så det blev relevant.” ”Vi har heller ikke været så opmærksomme på, at der var mulighed for selv at påvirke det.” ”Når man tænker på, at det har været i gang i to år, så synes jeg ikke, der er sket ret meget. Jes synes at resultatet måske er ret skuffende.”

## 4.2 Ringertoften

Institutionen rummer et botilbud for ældre udviklingshæmmede over 50 år og består af to afdelinger fordelt på hver sin etage. Her kan man bo resten af sit liv (nogle af beboerne har været kastet rundt i deres liv - f.eks. først Svaneparken, senere ude at bo for sig selv i det normale samfund). Beboerne har ofte en psykiatrisk tillægsdiagnose. Der er 22 beboere og 15-16 ansatte, heraf to ergoterapeuter, en omsorgsmedhjælper, mens resten er pædagoger.

Det pædagogiske mål er, at borgerne bibeholder de funktioner, de allerede har og udvikler nye funktionsområder.

Institutionen har oprindeligt meldt sig til projektet, mens man var sammen med en anden institution, og fokus var dengang et højt sygefravær. Ringertoften har indsatsmæssigt sadlet om og i stedet valgt at arbejde på følgende måde:

- Uddannelse i Marte Meo (to personer) og Neuropædagogik (tre personer).
- Læring fra uddannelse spredes til andre ansatte internt (f.eks. på temadage).
- Oprettet fagligt udvalg på tværs af de to afdelinger med deltagelse af ledelse og personalerepræsentanter.
- De to ergoterapeuter har fået deres eget team, hvor en del af arbejdstiden er afsat til at yde ergoterapi.
- Ændre mødestruktur fra en gang/uge til en hel dag om ugen, fordelt med 3 mødetyper: For hele Ringtoften, for afdelingen og for teamet
- Arbejdet med at styrke overlappet mellem vagterne.

Ideen om forandring er:

Alle skal anvende principper fra Marte Meo og Neuropædagogik, når de skriver handleplaner om den enkelte beboer, og det forventes, at der er en afsmittede virkning til de ansattes interaktion med beboerne og til de ansatte refleksioner i og over arbejdet samt i forhold til den enkelte ansattes oplevelse af faglig kompetence og dermed trivsel i arbejdet. Medarbejder:

*En dag med rutine er en dårlig dag, men hvis man har haft en beboersituation, hvor du har været skarp, så er du lidt stolt af den og fortæller den videre. Der går du hjem med en god fornemmelse af, at det har været en god dag.*

Ergoterapeuterne fik deres eget team og kom tættere på deres egentlige kerneydelse. Dette giver både et løft i forhold til den ydelse beboerne kan modtage og ergoterapeuternes egen oplevelse af arbejdets indhold.

*Projektet gør det muligt at have fokus på trivsel, samtidig med at man bliver fagligt bedre til f.eks. handleplaner.*

*Vi har fået fokus på, hvor vi kan gøre noget, som flytter os. Hvordan vi kan handle (i stedet for at træde vande).*

Alle medarbejdere har i større (dem der har været på kursus og sidder i det faglige udvalg) eller mindre omfang været deltagere i projektet. Projektet er i meget høj grad knyttet til en udvikling af det daglige arbejde. Institutionen synes, at projektet også handler om trivsel og arbejdsmiljø, men det siger man ikke højt. Institutionen vil gerne give sin viden videre inden for center 3, men indtil videre synes man ikke, det er lykkedes.

Medarbejdere og lederes vurdering af, hvad der er de væsentligste resultater af projektet:

- Større faglig fokus og mere profession tilgang til arbejdet. *"Der er blevet en mere professionel og faglig tilgang end tidligere. Hvor vi havde en tendens til at bedømme beboerne ud fra private overbevisninger, er der blevet en mere faglig tilgang. Vi har fx en beboer lige nu, der fylder rigtig meget, og der er personalet blevet gode til at holde hans adfærd ud fra sig selv. Se, at det er på grund af den måde han er på, at han gør som han gør, og ikke på grund af en selv."* *"Det jeg oplever, er, at det har gjort en stor forskel, at vi ikke længere har en kultur om ikke at gå til hinanden og til ledelsen. Og vi har fået et meget mere fagligt/pædagogisk fokus, hvilket gør, at problemerne ikke i samme grad opleves som personlige problemer, men mere som faglige problemer, og de er blevet en større fælles forståelse."*
- Samarbejde, kommunikation og mødekultur. *"Kommunikationen har udviklet sig meget – der er kommet fokus på måden at kommunikere på hele vejen rundt. Også ift. Marte Meo, hvor det er blevet legalt at bruge Marte Meo-sproget. Så et er blevet mere fagligt. Der er også blevet en mere positiv tone omkring beboerne."* *"Og i overlappene taler man lidt om, hvis der er noget man har haft svært ved, så det får lidt karakter af supervision."* *"Stemningen er blevet bedre af at tale pædagogik end praktisk arbejde."* *"Og så er der blevet en større og mere præcis skriftlig kommunikation på Bosteds-systemet. Der er blevet en større faglighed i den skriftlige kommunikation, og det betyder, at man bedre kan bruge det til noget. Det er ikke selve systemet, der er sket noget med, men vores brug af det."*
- Og disse to forhold har også haft betydning for opfattelsen af arbejdsmiljøet og hvad der skal til for at forbedre det: *"Jeg synes det har styrket arbejdsmiljøet – fordi man nu kan tale bedre om tingene i overlappene og at man bliver anerkendt, når man kommer med noget."* *"Man er også blevet meget bedre til at anerkende hinanden, hvis der er en, der har et problem. De andre bakker så op om, at der skal gøres noget – også selv om man ikke selv har problemet."* *"Vi havde fx en borderliner, der var meget tung. Der tænkte jeg meget over, at vi var nødt til at bruge liften og være super professionelle, så vi gjorde det ens - både for hendes og vores skyld. Og det var nyt, at man var nødt til at gå ind til det på den måde. Vi var også nødt til at være to for at lifte hende, og det forbedrede også det psykiske arbejdsmiljø, fordi det godt kunne være psykisk hårdt at have hende alene i de situationer med verbale udledninger osv."*

### **4.3 Center for Autisme og strukturpædagogik, Blok 1**

En institution, der består af flere boenheder, fordelt på to forskellige adresser. Målgruppen er personer med autisme. Personalet arbejder i team, og der er døgnbemanding. 2/3 er medhjælpere, og 1/3 er uddannede pædagoger. Der arbejdes med individuelt fokus på de enkelte personer - meget med et Neuropædagogisk fokus. Struktur og punktlighed er nøglebegreber. Planen er, at der skal ske en sammenflytning på en ny og fælles adresse inden for ½ år.

I institutionen valgte man at arbejde med **'kan og skal opgaver'**.

Baggrunden var, at der et stykke tid inden projektet var meget snak omkring stress, flere opgaver kommer ud til pædagogen på gulvet, og der er kommet flere krav omkring dokumentation og kontrol. Reaktionen fra personalet var frustreret. *Hvordan kan vi håndtere disse krav - som er nogle rammer vi skal arbejde under - på en god måde?* – var et af de spørgsmål, man stillede sig selv. Og institutionen havde allerede arbejdet meget med udviklingsplaner. Ud fra en overvejelse om at man ikke bare kan blive ved med at fylde flere opgaver på, valgte man at arbejde med 'kan og skal opgaver' med henblik på at prioritere opgaverne.

Alle enheder arbejdede med at dele opgaverne op i 'kan og i 'skal', hvilket viste sig ikke at være lige let alle steder. Det kunne være vanskeligt at konkretisere nok. Andre steder havde man arbejdet med det tidligere og vurderede, at man ikke kom så meget videre. En af medarbejderne havde følgende udsagn om arbejdet ved midtvejsevalueringen:

*Der kom mange opgaver som var 'skal' – alle de sjove opgaver blev til 'kan' opgaver. Det er 'kan' opgaver, som giver mening for beboerne – det, som giver beboerne indhold. Og så er der måske også en kategori – luksusopgaver - som f.eks. når vi tager en hel dag, hvor beboeren selv bestemmer, hvad der skal ske.*

Ved slutevalueringen fortæller en medarbejder videre om kan og skal opgaver og om at nogle kan-opgaver ender med at blive skal-opgaver, hvis de udskydes længe nok:

*Kan/skal-opgaver – Det faldt lidt til jorden, for tingene skal jo gøres, så startede vi på at fokusere på hvad vi gerne ville bevare og kom heller ikke videre Det var først, da de kom ind på hotellet, at vi kom videre (hotellet var der, man havde fokus på trivselsmålingen, og har ikke noget med projektet at gøre). Kan-opgaverne skal jo også laves på et tidspunkt, så bliver de tit til skal-opgaver på et tidspunkt. En af de andre medarbejdere oplevede på et tidspunkt, at de ikke havde nogle kan-opgaver. Ikke engang skal-opgaverne nåede de. Kan-opgaver kan f.eks. være skrivearbejdet, og der kommer også et tidspunkt, hvor det SKAL gøres. Kan-opgaver kan også være at ordne køleskab, rengøring af forskellig art, men det resulterer også i, at fryseren nu dårlig kan lukkes, fordi den ikke er blevet afrimet. Det irriterende er, når man ikke kan komme derind.*

Samlet set har arbejdet med at opdele i kan og skal opgaver ikke ført til væsentlige ændringer på institutionerne eller til ændringer af fagligheden.

Ved slutevalueringen er medarbejdere og ledere mere optaget af at de som udløber at trivselsundersøgelse 2010 havde været på 'hotellet' i to dage for at diskutere og finde på handlemuligheder i forhold til egen trivsel. En medarbejder siger om Projekt Trivsel:

*"Jeg synes ikke rigtig jeg kan sige noget. Det hele er lidt i stampe pga. at vi skal flytte. Vores hus bliver splittet."*

En medarbejderrepræsentant er mere kritisk:

*Hvis du går ud og spørger den almene medarbejder, tror jeg de vil have svært ved at sætte ord på, hvad de har fået ud af det her, andet en at min tid er blevet taget fra beboerne. Jeg tror autonomt, ville vi selv kunne have udrettet mange ting. Jeg føler, jeg har fået taget tid fra mine beboere, så jeg har svært ved at sige, hvad jeg har fået ud af. Jeg synes vi er ressourcestærke i forvejen.*

Medarbejderne synes ikke, at Projekt Trivsel har bidraget til, at de er blevet bedre til at tackle svære situationer, har styrket den faglige identitet, værdier og kvalitet eller styrket arbejds-



miljøet. Samtidig signaler de, at de synes, at de i forvejen har været udmærket klædt på på de tre områder.

I interviewet giver en af lederne en forklaring på, hvorfor man ikke er nået længere end man er, og at det ikke er konsulenternes skyld:

*Der har været presset rigelig på. Det er nok nærmere os, der har bremset. Konsulenterne kunne ikke have gjort mere. Det er nok nærmere os der har forhindret processen. De er løbende blevet præsenteret for ideer. Den systematiske fortsættelse af projektet det går galt pga. økonomi og andre sideløbende aktiviteter. Tiden har været for turbulent for dem pga. alt muligt andet.*

På et område er der dog klare positive tilbagemeldinger fra medarbejderne. De oplever at der er blevet mere plads til faglig diskussion og kritik:

*Jeg synes nok, det er det der med, at vi kunne samles og snakke, om de ting der er svære. Vi har fået tiden til det – skabe rum, der er blevet lyttet. Vi kunne sidde ned stille og rolig, diskutere, snakke. Ledelsen har lyttet.*

En anden af medarbejderne fortæller, at hun synes det har været rart, at der har været rum for kritik, blive hørt, og der ligger handleplaner ift. det, de har sagt. Tidligere kunne man få en skideballe for at kritisere nogle ting.

*Man kunne ikke have gjort det uden projektet, for det ville være blevet prioriteret fra. Det har været godt at få det rum.*

*Jeg er blevet mere bevidst om at hjælpe til i andre huse, og andre hjælper mig.*

#### **4.4 Center for Autisme og strukturpædagogik, Blok 2**

En institution, der består af 11 boenheder. Målgruppen er personer med autisme og psykiske problemer. Der er døgnbemanding. Der arbejdes med rutiner og klarhed, da det er personer med autisme, som er beboere. Der arbejdes ud fra en anerkendende tilgang til arbejdet og beboerne, kaldet "low arousal".

Institutionen har valgt at arbejde med **fælles pædagogisk faglighed**.

Der gik et par år, fra projektet blev søgt, til det gik igennem – nogle af de problemer man oprindeligt havde, f.eks. sygefravær var blevet minimeret, inden projektet startede. Centeret er i den mellemliggende periode blevet lagt sammen til en større institution. Dette har givet anledning til at fokusere på fælles faglighed.

*"Nu handler det om, at vi er blevet større og skal tænke mere overordnet og tænke mere på tværs. Vi skal have nogle definitioner på, hvad er nødvendigt for os, og at alle får en forklaring på, hvad vi arbejder efter, og hvordan vi giver vores beboere, hver især, det, de skal have".*

Formålet med indsatsen har været:

- Et bedre psykisk arbejdsmiljø gennem en højere pædagogisk faglighed.
- Videndeling på et brugbart niveau (fokus på de små forandringer/succeser/måden at håndtere problemstillinger på m.m.).
- En højere grad af fokus/bevidsthed på dokumentation, formidling og pædagogik - og derigennem højne fagligheden.

- Et øget kendskab til hinanden.

Netværket, som har mødtes to gange i løbet af vinteren/foråret 2010, består af en medarbejderrepræsentant fra hver af de 11 afdelinger, 2 ledere og en konsulent fra Kubix. Diskussionerne fra netværksmøderne har været taget op på møder i de enkelte enheder. Netværksmøderne er foregået ude i de forskellige afdelinger og har givet konkret indsigt i arbejdet i de andre afdelinger.

I den sidste halvdel af projektet er netværksmøderne blevet reducerede på grund af besparelser.

I slutevalueringen har vi interviewet personale og leder fra en af de boenheder, som er med i netværket. En af interviewpersonerne har siddet med til netværksmøderne. Pointen med interviewet er at undersøge, hvad der er sket på institutionsplan.

På boenheden har man haft en konsulent fra Kubix ude for at hjælpe dem med at beskrive og sætte ord på deres faglighed. Det oplevede de som en rigtig vellykket dag, en rigtig god dag til at få sat ord på deres faglighed, men de skal arbejde videre med det selv. Hvis de skal arbejde videre med det fremadrettet, skal der være nogle kompetencepunkter, en form for ramme at arbejde ud fra. Det synes de stadig de mangler.

Som et positivt resultat af arbejdet med fagligheden blev der produceret en video, som giver eksempler på boenhedens faglighed. Ved det sidste fællesseminar var der stor positiv respons til videoen, både til indholdet og metoden med at vise fagligheden på denne måde.

Det er dog en læring af både arbejdet deres egne faglighed og de besøg de haft fra andre boenheder, at de som institution har fået mere klar fokus på, hvad det som de særligt kan i forhold til beboerne. Der er blevet mere klarhed over, at de er gode til nærvær og gode til at lade boerne indrette sig på en måde, så det bliver hjemligt. Det er en profil som medarbejdere og ledere er stolte af, og som de søger at formidle videre, når der kommer nye medarbejdere.

*Vi er begyndt at reflektere lidt mere over, hvorfor vi er, som vi er. Og vi hører faktisk fra andre udefra, at der er en god og nærværende stemning i vores afdeling, hvilket vi ikke selv er i tvivl om, men det er rart at andre udefra kan observere den stemning. Den måde vi taler til beboerne på.*

Udbyttet af projektet er meget forskelligt. En menig medarbejder siger om udbyttet:

*Ingenting (bliver der svaret først).*

*Jeg har fået et referat, og jeg er blevet præsenteret for den hjemmeside, der skulle bruges til videndeling, men den kunne ikke bruges til videndeling.*

Der skulle have været mere konsulentstøtte. En af medarbejderne forslår, at de måske skulle have haft en konsulent ude hos dem, der kom med oplæg, for derefter at kunne diskutere emnerne i afdelingen. En afdelingsleder siger:

*"I store træk blev det ikke, det man håbede på.*

I modsætning dertil står den medarbejder som har deltaget i netværksmøderne og været kontaktperson mellem bostedet og projektet. Hun siger:

*Hver afdeling skulle holde et oplæg – i forhold til, hvordan de arbejder med faglighed, hvilket har været en meget positiv oplevelse. Dette betød, at jeg skulle holde et oplæg om emnet – nærvær. Det har været en rigtig god energi i denne netværksgruppe,*

*og dem der har deltaget i det har fået et helt andet forhold til hinanden. Før kendte vi ikke hinanden, men nu stopper vi op og taler med hinanden, når de mødes på gangene.*

Samlet set synes det begrænset, hvad som er nået fra netværksgruppen og videre til det konkrete bosted. I de sidste del af projekter har konsulenten fra Kubix været ud på nogle af den enkelte bosteder frem for at arbejde med netværksgruppen, og det har givet et vist resultat på det bosted som er interviewet. Men det er svært at spore en bred involvering af medarbejderne i projektet og det er svært at spore en væsentlig indsats for at arbejde med fagligheden.

#### **4.5 7'eren**

Institutionen har syv unge multihandicappede beboere (der kræver fysisk og psykisk hjælp og mandsopdækning i døgndrift) i alderen 18-24 år. Det pædagogiske fokus er totalkommunikation, og målet er at gøre hverdagen for beboerne så sammenlignelig med andre unges hverdag som muligt.

Problemstillingerne er nogle andre end dem, der oprindeligt var tanken, da projektet først blev søgt, idet 7'eren blev udskilt fra en større institution i den mellemliggende periode.

Institutionen har ikke frem til midtvejsevalueringen haft et systematisk tema i projektet. Ideen har været at tage temaer op på personalemødet, hvor man så ville arbejde videre med dem efterfølgende. Men der synes ikke at være fulgt op på dette. Temaerne har bl.a. været "kan og skal opgaver", "generationsmodellen", fælles faglighed og overblik over hinandens ressourcer. Tiden på personalemøderne blev ikke overholdt - som det sidste punkt på dagsordenen blev projektets temaer derfor ofte uafsluttede, fordi der ikke var den fornødne tid til dialogen.

Forklaringerne og vurderingerne er mange. Da institutionen blev udskilt, var kun få faste medarbejdere med fra den oprindelige institution; der var mange vikarer, stort sygefravær og lederskift, og først undervejs blev der opbygget en stabil medarbejderstab. Der var, som udgangspunkt, ikke megen fælles faglighed – det var individuelle indsatser uden tanke for helheden. I det lys kan projektaktiviteterne mest ses som et led i at samle medarbejdergruppen om den fælles opgave.

Problemerne omkring udskillelse af institutionen, flytning og sammensætning af to personalegrupper førte på et tidspunkt til, at der blev opmærksomhed på institutionen fra forvaltningens side og der blev mulighed for at personalet og ledelsen tog to dage i internat for at løse op for de konflikter der.

Projekt Trivsel har haft en noget større placering i institutionen efter at der på anden vis er taget hånd om nogle af problemerne på institutionen. Der var brug for et skift. Lederen beskriver det sådan her:

*Kan/skal opgaver – I to år handlede det kun om kan/skal opgaver i forhold til møder med konsulenterne, og det hang os ud af halsen, det var for praktisk. Det var nødvendigt at have dette fokus, men vi var også nået så langt, at det var essentielt at have fagligheden i fokus. Der var ikke fokus på det faglige. Kan/skal blev defineret ud fra, hvad der var livsnødvendigt, og hvad der kunne vente.*

I den sidste del af projektet har man arbejdet med:

- Handleplaner (i forhold til beboerne)
- Personalemøderne
- Opfølgning på trivselsundersøgelse 2010

Medarbejdere og lederes vurdering af, hvad der er de væsentligste resultater af projektet:

- Handleplaner: *"Vi har haft meget fokus på handleplaner på møderne, hvilket har samlet hele gruppen mere – det har givet et bedre arbejdsklima, og det er medarbejderne der udarbejder handleplanerne, hvilket før var en leder. Det har samlet gruppen, hvor de før mere kørte deres eget løb. Det har givet en bedre dynamik på gulvet, og det har haft noget at gøre med projektet." "Personalet er hver i sær kontaktperson for en beboer, og kontaktpersonen står som hovedansvarlig for at udarbejde handleplanerne. Kontaktpersonen udfører handleplanen, men med inputs fra de andre ansatte. Påørende er også inde over handleplaner. Det har samlet gruppen mere, så de i højere grad har fået en fællesmålsætning, et fælles eje" " Vi er begyndt at tale med hinanden i forhold til specifikke episoder i dagligdagen." " Men det er klart, at jeg har lært meget af at få handleplaner op i et forum og høre, hvordan andre forholder sig til et emne/problemstilling."*
- Personalemøder: *"Konsulent fra Kubix deltog meget i personalemøderne. De har haft fokus på, hvilke ressourcer de har i personalegruppen til at udføre deres arbejdsopgaver."*
- Trivselsrapport: *Da vi fik resultaterne fra deres trivselsrapporten, valgte vi i personalegruppen tre emner, de gerne ville arbejde videre med på institutionen. Det sidste stykke tid har det båret frugt.*

Men det som institutionen primært har opnået i perioden er at blive mere samlet. Projekt Trivsel har haft en betydning for at dette er sket hurtige end ellers, men ret beset ligger dette mål uden for projektets optik.

*De har rykket på at blive en fælles afdeling, og det er lykket nu. Før tog personalet ikke hånd om hinanden. Nu passer de ansatte på hinanden, og folk husker hinandens fødselsdage. Jeg tror ikke på at vi ville have gjort det så hurtigt og så godt, hvis ikke vi havde været en del af Projekt Trivsel.*

## 4.6 Aflastningstilbuddene

Aflastningstilbuddene består af to enheder, der er geografisk adskilt, men som deler ledelse. Ved projektets begyndelse var det planen, at de to enheder skulle flyttes sammen rent fysisk, mens de ved projektets afslutning var på vej til at blive placeret i to forskellige centre og derfor ikke længere skulle slås fysisk sammen.

Da man skulle vælge indsats blev der sat fokus på fælles visioner, mål og pædagogiske værdier. Der blev opsat otte konkrete temaer, man ville arbejde med, f.eks. anerkendelse, kommunikation, dialog, arbejdsglæde, uddannelse og fælles hjemmeside. Grupperne, der blev nedsat, bestod af medarbejdere fra begge de to afdelinger i institutionen og havde samtidig det formål at lære hinanden at kende og udveksle erfaringer på tværs. Grupperne kom aldrig til at fungere i praksis, men gik mere eller mindre i sig selv igen. Der blev ligeledes nedsat en

koordineringsgruppe med tre ledere og en medarbejder. I perioden frem mod midtvejsevalueringen var det svært at spore projektet på Aflastningstilbuddene.

Ved slutevalueringen er der stor enighed om, at man selv havde et ansvar for at projektet gik i stå, men også at det var metoden i sig selv der var en del af årsagen. For det første efterlyser man mere oplysning om, hvad formålet med projektet var. En leder siger:

*Idéen var god nok. Men medarbejderne blev ved med at efterlyse – hvad skal vi med det her? Hvor er vi på vej hen? Men der var det ikke klart.*

En medarbejder beskriver, at der på den ene institution var voldsomme problemer med en enkelt beboer på daværende tidspunkt og at man var arbejdsmæssigt meget pressede. Der var ikke mental plads til at mødes frit om, hvilken indsats man ville vælge i projektet.

*Det var en svær tid at skulle snakke om kærlighed, omsorg og pædagogik, når man gik og smurte lort af væggene derhjemme (på institutionen)*

Der var for meget proces med gule sedler og leg. En anden leder siger:

*Det var først da vi blev mere styrende, at det gav resultater. Den frie leg virkede ikke for os – ikke på det tidspunkt. Vi snakkede selv om, at der skulle rammer på – vi fungerer bedst ud fra noget konkret.*

Og:

*Konsulentten skulle have været mere styrende – deltagerdemokrati kan godt styres lidt mere.*

Medarbejdersiden er mere inde på, at projektet først kom i gang i gen, da det blev en del af den almindelige hverdag på personalemøderne. Pointen er, at det ikke duer, hvis kontakten til konsulenterne i for høj grad er placeret hos ledelsen og det duede heller ikke med at tage en dag ud af kalenderen i den første del af projektet.

*... da vi selv begyndte at snakke om på personalemøderne, hvad vi gerne ville snakke om på temadage, så gik det RIGTIG godt. Det var fantastisk. Det skulle fra starten have været en snak med folkene på gulvet, ikke kun med lederen på kontoret.*

*Det duede ikke bare selv at skulle tegne – konsulentten var for godmodig og lederen vidste ikke, hvor vi var. Det sidste halve år har været rigtig godt.*

I efteråret 2010 blev projektet taget op igen på institutionerne. Det var delvist som at starte forfra, især medarbejderne kunne ikke længere erindre hvad det egentlig gik ud på.

Det man har arbejdet med siden efteråret 2010 er:

- To temadage, hvor man arbejdede med cases på bordet – hvad oplevede medarbejderne, som problemer.
- På den ene fysiske adresse har konsulentten fra Kubix været inde over tolkning af og implementering af resultater af trivselsundersøgelse 2010.
- Dagsorden og afvikling af personalemøder.

Et meget konkret resultat af arbejdet på temadage er udviklingen af en plan for modtagelse af akutbeboere på den ene af institutionerne. Baggrunden er, at man tidligere har oplevet at institutionen nærmest kan blive lagt ned, når der kommer akutbeboere. Derfor har man udviklet en 5½-trinsraket som er en plan der beskriver hvad der skal ske ved modtagelse af

akutbeboere. Planen er endnu ikke afprøvet, men ledere og medarbejdere oplever at det giver en tryghed og parathed at have den liggende klar.

*Akutgæsten kender man kun navn og fødselsdag på – man ved intet andet. Det er en manual ned i mindste detalje – kan bruges til alle. Ikke kun de skæve (afvigende).*

I forhold til personalemøderne har ledelsen søgt at flytte planlægning af fx vikardækning væk fra møderne, sådan at de har et fokus, som alle deltagerne har en interesse i.

Der er også arbejdet med at alle skal huske at hilse på hinanden, når man mødes. Tidligere kunne det være sådan at man kun hilste på dem man kunne lide og lod være at hilse på dem, man ikke brød sig om.

En der mener at arbejdsmiljøet gennem projektet er blevet bedre selvom man kom sent i gang:

*Arbejdsmiljøet er blevet bedre – det psykiske arbejdsmiljø. Relationen mellem medarbejderne er blevet bedre – sammenlægning og bedre samarbejde har været i fokus – det er blevet mikset med det faglige.*

En af medarbejderne, har været frustreret over at det var svært at få projektet til at gøre i begyndelsen alligevel, han har lært noget af, at det har været et langt forløb.

*Det har været meget interessant – kurser kan godt være meget overfladiske – dette projekt har kørt over lang tid. En læreproces som har kørt i længere tid. Positivt.*

## 5 DE UDVIKLEDE METODER

Projektet har gennem hele forløbet udviklet en lang række metoder, som er blevet afprøvet i de forskellige case-institutioner. Som led i spredningen af erfaringerne fra projektet er de enkelte metoder nøje beskrevet på hjemmesiden: [www.kk.dk/projekttrivsel.aspx](http://www.kk.dk/projekttrivsel.aspx).

- Hver metode er beskrevet ud fra følgende skabelon:
- Formål
- Situationer hvor metoden kan anvendes
- Varighed og opmærksomhedspunkter
- Vejledning og diverse materialer.

Nedenfor gengives hvad formålet med de enkelte metoder er. For en nøjere beskrivelse af metoderne se hjemmesiden.

### Casemetoden

Formål: På en pædagogisk arbejdsplads er der et stort behov for at tale om og reflektere over den daglige praksis. Videndeling er derfor et must i det daglige og sker fx via dokumentation, udvikling af korte informationer eller via dialog og fælles refleksion på møder mv. Casemetodens formål er at sætte gang i videndeling ved gennem cases at skabe et fælles udgangspunkt for en faglig dialog. Samtidig lægger metoden op til at skabe ændringer i den pædagogiske praksis, hvor I måtte opleve behov for det.

### Dialog og trivsel og fælles faglighed

Formål: Denne metode er med til at sikre et fremadrettet fokus på trivsel i dagligdagen og kan dermed bidrage til udviklingen af et bedre arbejdsmiljø. Gennem metoden inddrages medarbejderne i at undersøge, hvordan I kan prioritere indsatserne og finde gode ideer til hvordan I konkret kan arbejde videre. I denne metode vil I samtidig få lejlighed til at dele perspektiver på og erfaringer om jeres daglige arbejde. Dialog om trivsel og fælles faglighed understøtter derigennem også muligheden for at skabe fælles forventninger til arbejdet – et perspektiv som styrker trivselen og udviklingen af et godt psykisk arbejdsmiljø.

### Dialogkort om læringsrum, arbejdsmiljø og faglighed

Formål: *Dialogkort med fokus på læringsrum* giver jer muligheden for at blive endnu skarpere på, hvordan læring og læreprocesser omkring arbejdsmiljøarbejdet sker på jeres arbejdsplads. Formålet er at skabe dialog om hvilke gode praksisser og rutiner I har på jeres arbejdsplads, som understøtter læring og handling ift. at skabe et endnu bedre arbejdsmiljø. Ligeledes vil dialogkortene give jer mulighed for at drøfte hvilke praksisser, der kan virke hæmmende i jeres dagligdag i forhold til at skabe et bedre arbejdsmiljø. Brug dialogerne til at fokusere jeres eventuelle fremtidige indsatser, når I arbejder med at forbedre arbejdsmiljøet som en del af jeres fælles faglighed.

Dialogkortene er udviklet på baggrund af erfaringer med at gennemføre analyser af læringsrum. I denne tilgang er der lagt særlig vægt på:

- at koblingen mellem læring og arbejdsmiljøet set i samspil med jeres faglighed er i fokus
- at I skal gennemføre dialogerne med henblik på at dele jeres viden og forståelser om, hvad der kan være med til at styrke jeres fremtidige arbejdsmiljø.

## Faglige netværk

Formål: Formålet med netværk er at styrke den fælles faglighed på tværs af afdelinger og i de enkelte afdelinger. Et fokus på fælles faglighed i hverdagen giver bl.a. pædagogerne indblik i hinandens faglige motiver bag handlinger og skaber på den måde et godt fundament for at gensidig forståelse, ens prioriteringer og opbakning i arbejdet. Alt sammen noget som skaber et godt arbejdsmiljø.

Mange institutioner består af afdelinger som er fysisk adskilte i hverdagen. Netværket giver mulighed for et bedre kendskab til hinandens faglighed på tværs af afdelinger og betyder, at I kan udnytte hinandens viden langt bedre i hverdagen. Derudover kan de faglige drøftelser i netværket inspirere til at netværksrepræsentanterne støttes i at starte faglige drøftelser hjemme i egen afdeling.

## Opdagelsesrejser

Formål: En Opdagelsesrejse er et besøg på en anden arbejdsplads, typisk inden for jeres eget arbejdsområde. Når vi er på rejse, skærper vi typisk vores sanser, er nysgerrige og vil gerne opleve noget. Det er også ideen bag Opdagelsesrejse. Ved at besøge andre kan vi blive inspirerede til nye måder at gøre ting på – også ting som måske har været vanskelige at håndtere tidligere. Og dem vi besøger, kan bruge vores spørgsmål til at se på sig selv med nye øjne.

En Opdagelsesrejse kan således have flere formål:

- At blive tydeligere på egen faglighed ved at spejle sig i andres
- At fungere som spejl for dem man besøger, så de får et eksternt blik på deres praksis
- At hente inspiration til egen praksis
- At træne sig i systematisk at indhente og bearbejde ny viden og nye indtryk.

## Kan og skal opgaver

Formål: Formålet med at arbejde med Kan og Skal opgaverne er at øge den fælles forståelse for hvilke opgaver der er kerneydelsen, og hvilke der er mindre vigtige. En fælles forståelse gør det lettere at fokusere på de relevante opgaver. Det bliver samtidig nemmere at sige fra i forhold til de opgaver, som ikke er Skal opgaver når I oplever, at det er nødvendigt. Tilsammen øges sandsynligheden for at I kan gå hjem fra arbejde med oplevelsen af, at I har udført et godt stykke arbejde inden for de rammer som der er. Ved at arbejde med Kan og Skal opgaver kan I skabe en øget fælles faglighed og derigennem opnå en bedre balance mellem oplevede jobkrav og de ressourcer som er til rådighed. Når arbejdet med Kan og Skal opgaver lykkes, er det derfor et værdifuldt redskab til at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø, øge tilfredsheden og trivselen på arbejdspladsen.

## Gode personalemøder

Formål: Personalemøder er vigtige fora i arbejdet med at udvikle en fælles faglighed og bl.a. få taget hånd om de situationer i det daglige arbejde, der kan være vanskelige at tackle. På møderne kan der udveksles gode erfaringer og diskuteres faglige spørgsmål – hvis møderne fungerer. Et centralt element i dette er at sikre, at personalemøderne danner rammen om et vigtigt møde mellem medarbejderne på en arbejdsplads. Dette er dog ikke en helt nem opgave, da der ofte er forskellige forventninger på spil. Denne proces inddrager medarbejderne i at finde netop deres rigtige balance mellem information og diskussion af faglige emner, mellem at lytte og snakke og mellem stram styring og plads til pludselige indfald og ideer.

Det er en god ide at lave en længere proces, hvor I får mulighed for at afprøve forskellige mødeformer, planlagt af jer selv og kollegaer, så I sammen kan undersøge hvad der virker godt,



hvornår og for hvem. I kan evt. vælge at starte processen med et temamøde om hvad god kommunikation er på jeres arbejdsplads.

### Minihistorieværksted

Formål: Hensigten med denne metode er at synliggøre og skabe en fælles oplevelse af hvad der er sket og hvad I har opnået inden for et givet område over en kortere tidsperiode, fx et år. Ved at lave en sådan status over, hvad der er sket i en større forandringsproces, en fusion, et APV-arbejde e.l., kan I dels få markeret de små succeser og mål som allerede er nået, dels sætte fokus på hvad der skal tages hånd om fremover.

### Værdiseminar

Formål: Et værdiseminar kan tjene mange forskellige formål og anvendes i mange forskellige situationer. Formålet med at bruge det i Projekt Trivsel har været at skabe et værdifællesskab, der kan tjene som basis for en fælles pædagogisk praksis på tværs af to fysisk adskilte tilbud. Formålet var at skabe klarhed over pejlemærker og mål i det daglige arbejde, og så konkret at det var muligt at følge op på dem efterfølgende.

### Omvendt brainstorm

Formål: En brainstorm bruger vi typisk når vi vil have inspiration til løsninger. En Omvendt brainstorm kan I bruge når I gerne vil have gode ideer til hvordan man kan fjerne forhindringer for at nå de mål, I gerne vil nå.

Alle mennesker har ubevidste rutiner som praktiseres dagligt. På en arbejdsplads findes sådanne rutiner også i hverdagen. På arbejdspladsen er vi ofte kollektivt ubevidste om dem. Ved at bruge Omvendt brainstorm kan I bedre få øjne på jeres ubevidste rutiner. Det er et vigtigt skridt for at kunne handle.

### Forankring i hverdagen

Formål: Denne metode giver inspiration til, hvordan I kan arbejde med at forankre ny viden og ny praksis der for eksempel er kommet ud af et udviklingsprojekt, på jeres arbejdsplads. Metoden kan hjælpe jer med at få sat fokus på, hvad I mere konkret gerne vil forankre og hvilke forhold på jeres arbejdsplads, der kan understøtte at det faktisk sker, så de gode ideer og nye praksisser kan slå rod og blive en del af den daglige praksis. Den kan lette vejen fra projekt til hverdag, fra kursusdeltagelse og ny viden til ny praksis, hvad enten de gode ideer bidrager til styrket faglighed og/eller bedre arbejdsmiljø. Samtidig kan metoden pege på områder, som virker hæmmende for at det kan ske.

Hvis I har været i gang med et udviklingsprojekt, hvor I har prøvet nogle nye ting af, kan det være en udfordring at holde fast i dem, når det igen bliver dagligdag. Og der kan være forhold i den måde I tilrettelægger arbejdet på, i kulturen på arbejdspladsen eller i jeres daglige rutiner der gør det vanskeligt. Det tager denne metode fat på. Den har til formål at skabe dialog om disse forhold og hvad I eventuelt kan gøre for at ændre på dem.

### Film om fagligheden

Formål: Arbejdspladsens faglighed kan synliggøres og udvikles på mange måder. Også gennem produktion af film. Medarbejderne kan, eventuelt i samarbejde med et produktionsselskab og en ekstern konsulent, skabe en kort film/video, der sætter fokus på fagligheden i deres arbejde. En sådan film kan formidle fagligheden og kvaliteten i ydelserne og dermed sprede værdifulde eksempler og overvejelser til andre socialpædagoger, pårørende, samarbejdspartnere mv.

Tilblivelsesprocessen er samtidig en metode til at udvikle arbejdspladsen gennem fælles refleksion og videndeling. Medarbejderne drøfter undervejs hvori fagligheden viser sig i deres arbejde. De drøfter hvordan fagligheden løbende udfordres og udvikles. Medarbejderne opnår herigennem en fælles opmærksomhed på fagligheden i arbejdet. At bruge film som medie og kameraet som optik, gør at medarbejderne i processen skærper blikket for nuancerne i deres egen arbejdspraksis.

Medarbejderne tydeliggør vigtige elementer i arbejdsgangene som i det daglige let overses. De deler viden om episoder, faglige virkemidler og redskaber som de er særlig glade for, ligesom dialogerne også kan åbne for mulige udviklingsområder. Endelig opnår medarbejderne gennem positiv fortælling og udforskning af fagligheden potentielt øget trivsel.

## BILAG A: KVANTITATIVE SUCCESKRITERIER FOR PROJEKT TRIVSEL

I projektansøgningen til Projekt Trivsel er der nævnt tre kvantitative succesindikatorer, som projektet ønsker at forbedre. Det handler om at mindske sygefravær og magtanvendelse og om at øge trivslen.

Sygefravær anvendes som indikator på det psykiske (og fysiske) arbejdsmiljø på en arbejdsplads, sådan forstået at der altid vil være et vist sygefravær men at et forøget sygefravær kan være begrundet i et dårligt arbejdsmiljø. Sygefraværet måles gennem bostedernes/opholdsstedernes indberetninger til Socialforvaltningen i Københavns kommune. Vi har anvendt opgørelsen af sygefravær fratrukket langtidssygefravær, ud fra en forestilling om at langtidsfravær kan ramme mere tilfældigt og dermed sløre opgørelsen. Der er tal tilgængelige for sygefravær i 2008, 2009 og 2010.

Magtanvendelser anvendes som en mere direkte indikator på faglig udvikling og forandring. Det skal ikke forstås sådan, at der er en forestilling om at magtanvendelse helt kan undgås, men at magtanvendelse kan reduceres, hvis der sker en ekstra faglig indsats for at anvende alternative metoder. Magtanvendelser er opgjort i 2008, 2009 og 2010 og baserer sig dels på de opgørelser som bo- og opholdssteder har indberettet til Københavns kommune og dels på oplysninger indhentet direkte fra institutionerne. I de tilfælde hvor der er oplysninger om opdeling i tilladte eller ikke-tilladte magtanvendelser, vil det fremgå. Ved kontakten til flere af bo- og opholdsstederne viste det sig, at der ofte var meget konkrete forklaringer i form af en beboer/bruger som ikke længere var på stedet, når der var sket et kraftigt fald i antal magtanvendelser. På samme måde kan stigninger stamme fra nytilkomne beboere/brugere. Validiteten i at sammenligne antal magtanvendelser over tid på den enkelte institution synes derfor ikke at være stor. Tallene er medtaget i bilaget, men de skal læses med stor forsigtighed.

Trivselsundersøgelsen for 2008 og 2010 er den sidste indikator som gøres op. Københavns Kommunes trivselsundersøgelse er gennemført hvert andet år og kan ses som en ret direkte måling af trivsel og selvvurderet helbred. Vi har valgt at lægge os op fem udvalgte temaer fra trivselsundersøgelsen: Trivsel, Udvikling, Værdsættelse, Psykisk arbejdsmiljø og Helbred. For hvert tema er der en gennemsnitsscore, der kan bruges til at sammenligne udviklingen fra 2008 til 2010. Scoren ligger mellem 0 (dårligt) og 6 (godt) point. Trivsel indikerer, hvordan den ansatte generelt trives og hvor tilfreds hun er med sit arbejde. Udvikling indikerer i hvor høj en grad den ansattes potentialer får lov til at komme i spil i udførelsen af opgaven. Værdsættelse indikerer om den ansatte føler sig værdsat af både leder, kolleger og brugere. Psykisk arbejdsmiljø indikerer en kombination af den ansattes følelse af stres, mening og tryk i arbejdet. Helbred indikerer om den ansatte føler sit helbred er godt og holder til arbejdet fremover.

Det skal nævnes at svarprocenten for de enkelte institutioner i trivselsundersøgelsen i 2008 lå på mellem 26-55 procent, og i 2010 kom op på 53-90 procent. Resultaterne for 2010 må derfor betragtes som væsentligt mere valide og den lave svarprocent i 2008 kan betyde, at der har været en bestemt del af medarbejderne som har valgt ikke at besvare. Der er således nogen usikkerhed om hvad man måler, når 2008 undersøgelsen sammenlignes med 2010 undersøgelsen. Er det reelle forskelle, der kan aflæses ellers skyldes forskellene, at det var særlige medarbejdere som ikke besvarede i 2008 og derfor påvirker 2010 undersøgelsen, når de indgår i denne?

## Konklusion

Sygefraværet bevæger sig ikke i en klar positiv retning, som ellers kunne være en indikator på indsatsen i Projekt Trivsel. Det svært at vurdere, om der er sket en positiv udvikling eller ej, da sygefraværsprocenten stiger på nogle af tilbuddene og falder eller er uforandret på andre i løbet af perioden 2008-2010. Opgjort i store træk er sygefraværet på fire tilbud uforandret eller med små afvigelser, øget væsentligt på to tilbud og reduceret væsentligt på fire tilbud. Der er store forskelle i sygefraværniveau mellem tilbuddene, men det er en anden historie, her har vi kun set på, hvordan det enkelte tilbud hver især bevæger sig over de tre år.

I forhold til opgørelsen af magtanvendelse er det metodisk meget svært at vurdere, om der er sket en forbedring eller ej. Som det er nævnt tidligere skyldes en kraftig reduktion i antal magtanvendelser oftest, at enkeltbeboere ikke længere er på tilbuddet. Opgørelsen viser, at der har været et markant fald i magtanvendelser på seks tilbud, en stigning på en enkelt, uforandret situation på ét tilbud og det sidste tilbud er uoplyst. Det kan ikke umiddelbart afgøres om der ligger reelle fald i magtanvendelser bag, men hvis der er tilfældet må, kan det være et tegn på, at Projekt Trivsel har haft en positiv effekt. I de tilfælde hvor antal magtanvendelser falder fordi beboere ikke længere er på tilbuddet kan dette i sig selv bidrage til et bedre arbejdsmiljø, men har intet med projektets indsats at gøre.

De fem temaer, der belyser den generelle trivsel viser, at gennemsnitsscoren for trivslen fra 2008 til 2010 mere eller mindre falder for seks af tilbuddene og er uændret for et enkelt (tre tilbud er uoplyste). Som det også er nævnt tidligere, er der en metodisk usikkerhed fordi svarprocenten var meget lav i 2008. Men står resultaterne for troende så er der ikke den forventede forbedring af trivslen på baggrund indsatsen fra Projekt Trivsel – udviklingen er gået den modsatte vej.

Hvis man tager de seks tilbud og i alt 10 institutioner og ser på den hver i sær er der heller ingen klar sammenhæng som fx viser, at når sygefraværet falder, så stiger trivslen og antal magtanvendelser falder. I et enkelt tilbud er der status quo på alle tre parametre, i en anden institution stiger både sygefravær og magtanvendelser mens trivselsmålingen er uoplyst. På 3 institutioner falder sygefraværet samtidig med at trivselsmålingen udvikler sig svagt negativt. I et tilfælde stiger sygefraværet og trivslen udvikler sig negativt. Der er med andre ord ingen klar systematik.

Ud fra analysen af de forandringer, som er sat i værk på de seks tilbud er der især et eller to tilbud hvor projektet har haft succes. Det ene tilbud har stort set uforandrede tal på de tre indikatorer, mens det andet har en nedgang i sygefravær men en lidt dårligere trivselsmåling i 2010 end i 2008. Der er derfor heller ikke en klar sammenhæng mellem indikatorerne og der hvor projektet er lykkedes bedst.

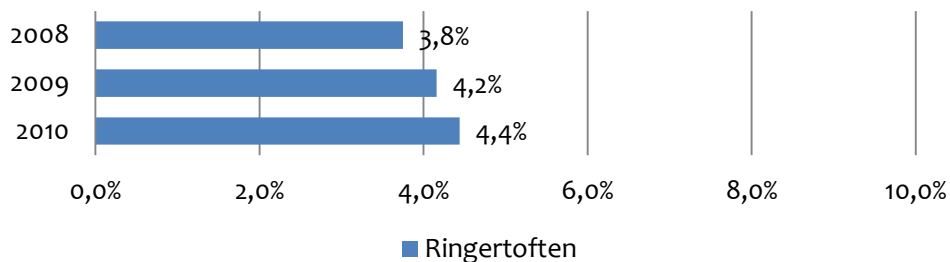
## Ringertoften

Antal pladser: 21

### **Opgørelse for sygefravær**

Sygefraværet er på Ringertoften i perioden 2008 til 2010 gradvist steget fra 3,8 procent til 4,4 procent. Der kan derfor ikke her spores et fald, men en lille stigning på 0,6 procent.

## Sygeprocent fratrukket langtids sygefravær



### Opgørelse for magtanvendelse

På Ringertoften har der ikke været adgang til de indberettede tal for magtanvendelse. Institutionen skønner selv, at der i årene 2008, 2009 og 2010 har været 5 magtanvendelser per år – alle tilladte. Altså hverken en øgning eller mindskelse.

Magtanvendelse		
2008	2009	2010
5	5	5

### Trivselsundersøgelse

De fem temaer, der belyser den generelle trivsel viser både positive og negative tendenser, men generelt må det siges, at alle temaerne ligger i den rigtig positive ende af skalaen, som går til 6,0, hvilket tyder på, at de ansatte generelt trives godt.

	2008	2010		Dif.
<b>Trivsel</b>	4,8	4,5	←	-0,3
<b>Udvikling</b>	4,0	4,7	→	0,7
<b>Værdsættelse</b>	5,0	5,0	=	0,0
<b>Psykisk arbejdsmiljø</b>	4,5	4,2	←	-0,3
<b>Helbred</b>	4,9	4,9	=	0,0

I forhold til temaet Trivsel, er gennemsnitsscoren faldet med 0,3 point fra 2008 til 2010, hvilket også gør sig gældende for Psykisk Arbejdsmiljø. På den anden side er Udvikling steget med 0,7 point, hvilket må betegnes som markant positivt. Værdsættelse og Helbred er begge uforandret.

Delkonklusion: Samlet set viser de tre succeskriterier, ikke de store forandringer i perioden 2008 til 2010. Det kan ikke snævert set spores en effekt af Projekt Trivsel.

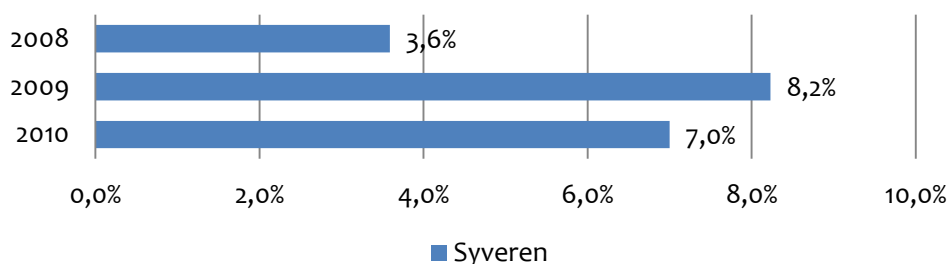
## Syveren

Antal pladser: 7 (8 pladser i 2008)

### Opgørelse for sygefravær

I 2008 var sygefraværet på 3,6 procent og steg til over det dobbelte i 2009, hvor sygefraværet kom helt op på 8,2 procent. Siden 2009 er sygefraværet faldet til 7,0 procent i 2010, hvilket ikke kan kompensere den stores stigning i året før.

### Sygeprocent fratrukket langtids sygefravær



### Opgørelse for magtanvendelse

I 2010 var der i alt 17 tilfælde af magtanvendelse, hvor fem af disse vurderes som ikke-tilladte, og i 2009 var der 8 magtanvendelser, hvor 3 af disse vurderes som ikke-tilladte. Der er altså sket en stigning af magtanvendelse fra 2009 til 2010. Der er ingen oplysninger om magtanvendelse for 2008. Magtanvendelse kan ofte være knyttet til enkelte beboere, vi ved ikke om stigningen er generel eller kan begrundes i en udskiftning i beboersammensætninger.

Magtanvendelse		
2008	2009	2010
-	8	17

### Trivselsundersøgelse

Der er ikke tal fra trivselsundersøgelsen i Syveren, hvilket enten skyldes, at der har været for få respondenter eller af undersøgelsen ikke kan adskilles fra de andre boenheder, som Syveren deler lokaler med.

Delkonklusion: Både sygefravær og magtanvendelse er forholdsvis markant.

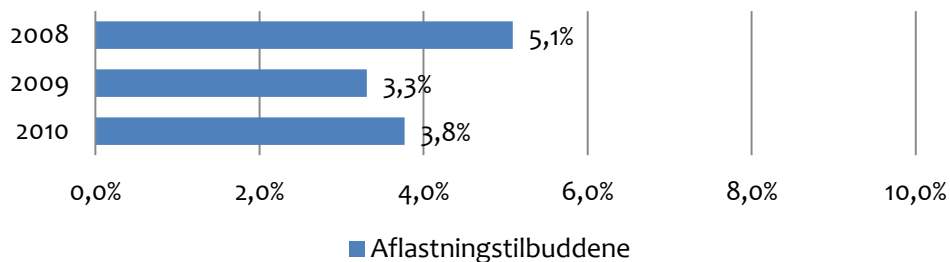
## Aflastningstilbuddene

Antal pladser: 14

### Opgørelse for sygefravær

I 2008 var sygefraværet på 5,1 procent som siden hen er faldet til at ligge mellem 3,3-3,8 procent i 2009-2010. Der har altså været en positiv udvikling af sygefraværet siden 2008.

## Sygeprocent fratrukket langtids sygefravær



### Opgørelse for magtanvendelse

I 2008 var der 86 magtanvendelser og i 2009 var der hele 110 magtanvendelser. I 2010 falder antallet af magtanvendelser drastisk til 12.

Magtanvendelse		
2008	2009	2010
86	110	12

Magtanvendelsen har været høj på Tomatvej (som nu er en del af Aflastningstilbuddene) i 2008 og 2009, da der var en beboer, der kun kunne få sin medicin ved brug af magt. Patienten bor ikke længere på institutionen i 2010, hvilket forklarer faldet i brug af magt. Alle magtanvendelser er af institutionen vurderet som tilladte.

### Trivselsundersøgelse

Den generelle trivsel ligger pænt over middel (3 er middel), mens Helbred med 5,2 scorer bedre end de andre indikatorer.

Fra 2008 til 2010 er gennemsnitsscoren for samtlige dimensioner faldet, højest er Psykiske Arbejdsmiljø, der er faldet med 0,8 point. Helbred, Trivsel og Værdsættelse er dog kun faldet med 0,1 point, hvilket stort set ikke kan anses for at være af betydning.

	2008	2010		Dif.
Trivsel	4,4	4,2	←	-0,2
Udvikling	4,3	3,8	←	-0,5
Værdsættelse	4,9	4,7	←	-0,2
Psykisk arbejdsmiljø	4,6	3,8	←	-0,8
Helbred	5,3	5,2	←	-0,1

Delkonklusion: samlet set belyser de tre forskellige succeskriterier, at forholdene på Aflastningstilbuddet både har forandret sig i positive og negative retning. Sygefravær har positivt set været faldende, enkelte trivselsdimensioner har udviklet sig negativt, mens antallet af magtanvendelserne er faldet voldsomt. Det sidste kan dog ikke sættes i forbindelse med projektet.

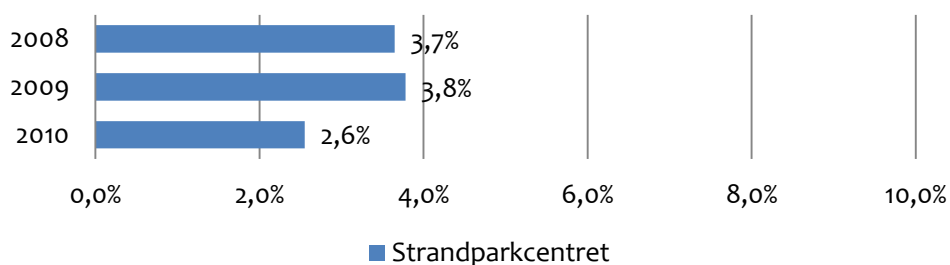
## Strandparkcentret

Antal pladser: 71

### Opgørelse for sygefravær

I 2008 og 2009 var sygefraværet henholdsvis på 3,7 procent og 3,8 procent, som sidenhen er faldet til 2,6 procent i 2010. Der har altså været en pæn og positiv udvikling af sygefraværet i perioden.

### Sygeprocent fratrukket langtids sygefravær



### Opgørelse for magtanvendelse

I 2008 var der 50 magtanvendelser, hvilket falder til 24 i 2009. I 2010 er magtanvendelsen helt nede på 14. Der har altså været et markant fald af magtanvendelser på Strandparkcentret, hvilket må siges at være en positiv udvikling. Konkret falder magtanvendelsen fra 2008 - 2009, fordi én bruger er flyttet, og der er foretaget pædagogisk arbejde med en anden. Antallet af ikke-tilladte magtanvendelser er ikke oplyst.

Magtanvendelse		
2008	2009	2010
50	24	14

### Trivselsundersøgelse

Den generelle trivsel ligger pænt over middel, hvor Værdsættelse scorer højest på 5,1 point og Psykisk Arbejds miljø scorer lavest med 3,9 point.

Fra 2008 til 2010 er gennemsnitsscoren for samtlige af dimensionerne faldet. Både Trivsel og Helbred er faldet med 0,9 point og Udvikling og Psykisk arbejds miljø med 0,6 point. Værdsættelse falder kun med 0,3 point. Generelt er trivsel faldet mærkbart i følge trivselsundersøgelsen.



	2008	2010		Dif.
Trivsel	5,1	4,2	←	-0,9
Udvikling	4,9	4,3	←	-0,6
Værdsættelse	5,4	5,1	←	-0,3
Psykisk arbejdsmiljø	4,5	3,9	←	-0,6
Helbred	5,4	4,5	←	-0,9

Delkonklusion: samlet set belyser de tre forskellige succeskriterier, at forholdene på tilbudet har udviklet sig både positiv og negativt. Sygefravær og magtanvendelse viser klart positive tegn, mens trivselsmålingen viser en mærkbar negativ udvikling.

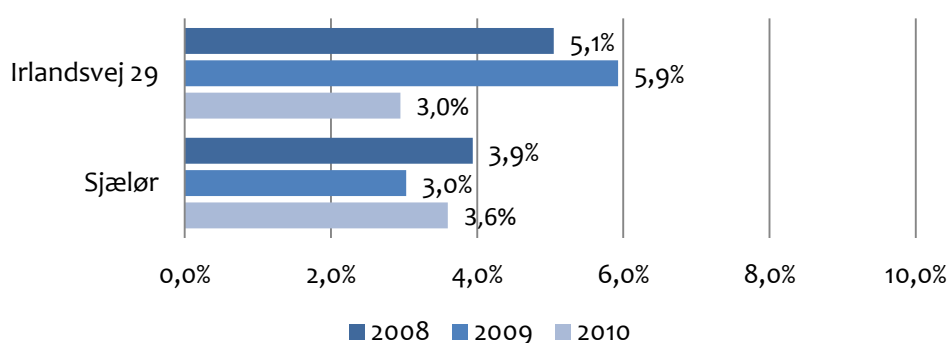
## CAS – Blok 1 (Irlandsvej 29, Sjælør)

Antal pladser: 48 (Irlandsvej 29 = 12; Sjælør = 19)

### Opgørelse for sygefravær

I 2008 var sygefraværet på 5,1 procent for Irlandsvej 29 og 3,9 procent for Sjælør. I 2009 stiger sygefraværet på Irlandsvej 29 til 5,9 procent, hvor den på Sjælør falder til 3,0 procent. I 2010 Falder Irlandsvej 29 til gengæld helt ned på 3,0 procent og Sjælør stiger lidt til 3,6 procent. Sygefraværet viser en klart positiv udvikling i 2010 for Irlandsvej 29, hvor det for Sjælør svinger lidt op og ned, men ikke af markant karakter.

### Sygeprocent fratrukket langtids sygefravær



### Opgørelse for magtanvendelse

I 2008 var der 71 magtanvendelser, hvilket falder til 65 i 2009 og yderligere ned til 36 i 2010. I 2010 er der 1 magtanvendelse, der vurderes som ikke-tilladt. Fra 2008 til 2010 er der altså sket et forholdsvist stort fald af magtanvendelser på Sjælør, hvilket må siges at være en positiv udvikling.

Der er ingen magtanvendelsesstatistik over Irlandsvej 29.

<b>Magtanvendelse</b>			
	2008	2009	2010
Sjælør	71	65	36

### Trivselsundersøgelse

Den generelle trivsel ligger over middel, hvor Sjælør i gennemsnit ligger en lille smule bedre end Irlandsvej 29. Helbred scorer højest, hvor Irlandsvej 29 scorer 4,9 point og Sjælør scorer 4,8 point, hvilket tegner sig mod den positive ende. Den laveste score for Irlandsvej 29 er Trivsel på 3,4 point og for Sjælør er det Psykisk Arbejds miljø på 3,4 point.

	<b>Tilbud</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>		<b>Dif.</b>
<b>Trivsel</b>	Irlandsvej 29	3,8	3,4	←	-0,4
	Sjælør	4,4	3,8	←	-0,6
<b>Udvikling</b>	Irlandsvej 29	3,9	3,8	←	-0,1
	Sjælør	4,5	3,8	←	-0,7
<b>Værdsættelse</b>	Irlandsvej 29	4,4	4,4	=	0,0
	Sjælør	5,1	4,6	←	-0,5
<b>Psykisk arbejds- miljø</b>	Irlandsvej 29	4,1	3,5	←	-0,6
	Sjælør	4,1	3,4	←	-0,7
<b>Helbred</b>	Irlandsvej 29	4,2	4,9	→	0,7
	Sjælør	5,2	4,8	←	-0,4

Generelt er scorerne på fem dimensioner faldet fra 2008 til 2010. Dette gælder specielt for Sjælør, hvor både Psykisk Arbejds miljø og Udvikling er faldet med 0,7 point samt trivsel med 0,6 point. Tallene for Irlandsvej 29 er mere spredte, Helbred er steget med 0,7 og Psykisk arbejds miljø faldet med 0,6 point. Det samlede indtryk for Irlandsvej er dog stadig et fald.

Delkonklusion: Trods at den generelle trivselscore er faldet fra 2008 til 2010 og placere CAS – blok 1 viser sygefraværet positive resultater for både Irlandsvej 29 og Sjælør. Ydermere er magtanvendelsen på Sjælør faldet.

## CAS – Blok 2 (Persillevej, Irlandsvej 41, Nordlys, Tryggen)

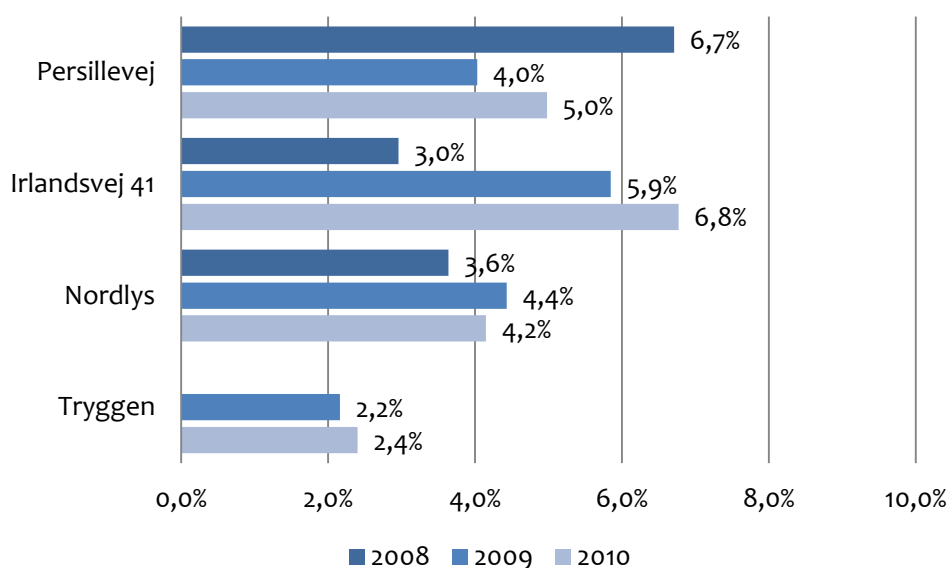
Antal pladser: 40 (Persillevej = 16; Irlandsvej 41 = 12; Nordlys = 20; Tryggen = 2)

### Opgørelse for sygefravær

Sygefraværet fordeler sig noget forskelligt i CAS – blok 2. Tryggen ligger klart lavest, Nordlys højere, Persillevej og Irlandsvej 41 højest. Tryggen først blev oprettet i 2009, og derfor er der ingen sygefraværstal for Tryggen i 2008.

Sygefraværet på Tryggen er lavt i både 2009 og 2010. Nordlys stiger med 0,6 procent i perioden og Irlandsvej stiger mere drastisk fra 3,0 procent til 6,8 procent. Persillevej falder stort fra 2008 til 2009 med taber noget af faldet igen i 2010.

### Sygeprocent fratrukket langtids sygefravær



### Opgørelse for magtanvendelse

Antallet af magtanvendelser har i de fleste tilfælde været faldende i løbet af årene, hvilket må siges at være positivt. Der er ingen magtanvendelsesstatistik for Persillevej A&B samt Tryggen for 2008. Der er ikke oplyst, om nogle af magtanvendelserne er blevet vurderet som ikke-tilladte.

	Magtanvendelse		
	2008	2009	2010
Persillevej 2 A&B	-	54	34
Irlandsvej 41	47	2	54
Nordlys	138	96	70
Tryggen	-	21	11

Der er generelt et stort fald i antal magtanvendelser, hvor det for to af institutionerne er tale om en halvering og en kraftig reduktion på en tredje institution. Den sidste institution har et meget markant fald i 2009 og en tilbagevenden til udgangspunktet i 2010.

Nordlys er det tilbud, hvor det største numeriske fald er sket. I 2008 var det 138 magtanvendelser, hvilket faldt til 96 magtanvendelser i 2009, og i 2010 faldt det yderligere til 70 magtanvendelser. Samlet set er der et stort fald i magtanvendelser for CAS – blok 2.

### **Trivselsundersøgelse**

Den generelle trivsel ligger lige over middel. Det skal noteres, at Persillevej og Tryggen ikke har været med i trivselsundersøgelsen i 2008, og derfor er der ikke nogen score for det år, og der kan derfor heller ikke laves en sammenligning med scoren for 2010.

Persillevej ligger under middel på fire ud af fem faktorer og lidt over på faktoren Helbred. Tryggen ligger omkring middel på de fem faktorer, samlet set lidt over.

Irlandsvej og Nordlys ligger begge i 2008 et pænt stykke over middel men falder til under middel på tre ud af fem faktorer i 2010. Det er faktorerne Helbred og Værdsættelse, som fortsat er over middel i 2010.

	<b>Tilbud</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>		<b>Dif.</b>
<b>Trivsel</b>	Persillevej	-	3,0		-
	Irlandsvej 41	4,6	3,5	←	-1,1
	Nordlys	4,5	3,9	←	-0,6
	Tryggen	-	4,1		-
<b>Udvikling</b>	Persillevej	-	3,1		-
	Irlandsvej 41	4,6	3,7	←	-0,9
	Nordlys	4,4	3,7	←	-0,7
	Tryggen	-	3,6		-
<b>Værdsættelse</b>	Persillevej	-	3,9		-
	Irlandsvej 41	5,0	4,4	←	-0,6
	Nordlys	4,7	4,6	←	-0,1
	Tryggen	-	4,8		-

<b>Psykisk arbejdsmiljø</b>	Persillevej	-	3,2		-
	Irlandsvej 41	4,7	3,6	←	-1,1
	Nordlys	4,4	3,7	←	-0,7
	Tryggen	-	4,2		-
<b>Helbred</b>	Persillevej	-	4,5		-
	Irlandsvej 41	5,1	4,8	←	-0,3
	Nordlys	5,3	5,2	←	-0,1
	Tryggen	-	4,7		-

Delkonklusion: der både positive og negative indikatorer for CAS2. Magtanvendelsen ser ud til at være faldende, mens trivslen for to af enhederne er faldende (udviklingen kendes ikke for de to andre). Sygefraværet udvikler sig for en enhed positivt en anden negativt og er mere uforandret for de to sidste.