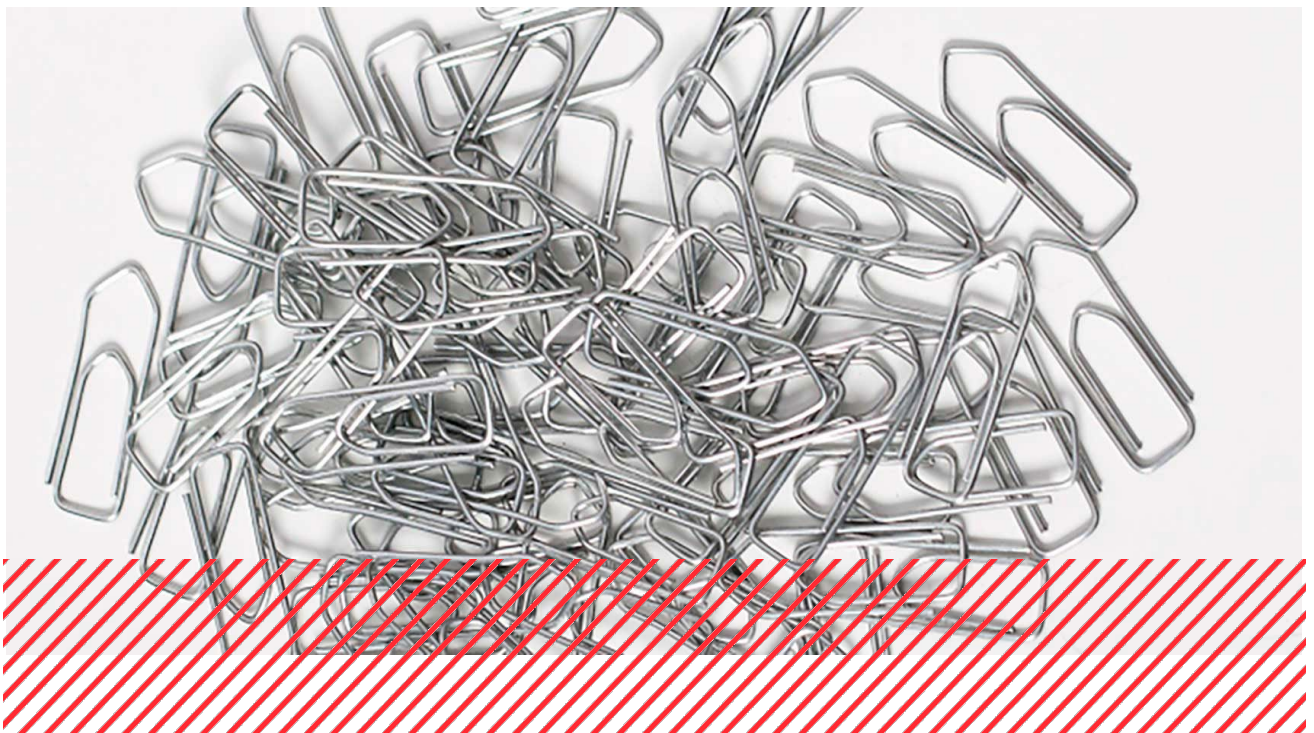


Erfaringer med implementering af to mentaliseringsbaserede programmer

Afsluttende evaluering af 'Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne,
handlekraft og sociale færdigheder'



Steen Juul Hansen, Steffen Kaspersen, Kamille Marie Pöckel, Jens Hardy Sørensen
& Christoffer Scavenius

*Erfaringer fra en implementeringsproces – Evaluering af
implementeringsstøtte til to mentaliseringsbaserede programmer*

© VIVE og forfatterne, 2020

e-ISBN: 978-87-7119-848-5

Forsidefoto: Lars Degnbol/VIVE

Projekt: 301141

VIVE – Viden til Velfærd

Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd

Herluf Trolles Gade 11, 1052 København K

www.vive.dk

VIVEs publikationer kan frit citeres med tydelig kildeangivelse.

Forord

Denne publikation er en del af projektet *Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder*. Projektet er udbudt af Socialstyrelsen under satspuljeaftalen for 2017 (Socialstyrelsen, 2017) med det formål at styrke døgnanbragte børn og unges mentaliseringsevne gennem en afprøvning af de to mentaliseringsbaserede programmer: Robusthedsprogrammet, som leveres af kompetenceleverandøren Komitéen for Sundhedsoplysning, og Mentaliseringsguiden, som leveres af kompetenceleverandøren Center for Mentalisering. VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd og VIA University College har gennemført evalueringen af projektet.

Publikationen er én af fire afsluttende rapporter, som hver går i dybden med fire emner: implementeringsevaluering (Hansen et al., 2020), fidelitet (Kaspersen et al., 2020), resultatdokumentation (Scavenius et al., 2020) og omkostningsvurdering (Scavenius & Jonsen, 2020). De fire publikationer bygger videre på projektets midtvejsevaluering (Scavenius et al., 2019). Til sammen genererer publikationerne dybdegående viden om de to programmer, som kan skabe grobund for en eventuel videre udbredelse til andre anbringelsessteder. Målgruppen for publikationerne er derfor praktikere, ledere og beslutningstagere på anbringelsessteder og i kommuner, som overvejer at implementere Mentaliseringsguiden eller Robusthedsprogrammet. Evalueringen er gennemført og udarbejdet af docent Steen Juul Hansen, lektor Steffen Kaspersen, lektor Kamille Marie Pöckel, psykolog Jens Hardy Sørensen og projektleder og chefanalytiker Christoffer Scavenius.

Projekter som dette kan ikke gennemføres uden hjælp og velvilje fra en række mennesker. Vi vil derfor gerne sige stor tak til alle ledere, medarbejdere og unge på de 21 anbringelsessteder, som deltager i implementering og dataindsamling og dermed har gjort det muligt at evaluere de to mentaliseringsbaserede programmer. Derudover vil vi også gerne takke Henrik Kastrup fra Foreningen af Døgn- og Dagtilbud for udsatte børn og unge for at bidrage med hans enorme netværk blandt døgntilbud samt Bente Møller og Kirsten Margaret Højberg fra VIA University College for ihærdig implementeringsstøtte og dataindsamling. En række personer skal takkes for deres faglige input og formidlingsmæssige kommentarer i forbindelse med evalueringen: Tak til Mette Laub Petersen og Charlotte Frese fra Komiteen for Sundhedsoplysning; tak til Heino Rasmussen og Janne Østergaard fra Center for Mentalisering og tak til Ida Lautrop-Rasmussen, Pernille Holzmann Poulsen, Mette Agerskov Smith, Eva Husum Schmidt, Bolette Pedersen, Kenneth Sørensen og Kirsten Brøndum fra Socialstyrelsen. Til sidst, men ikke mindst, stor tak til to anonyme reviewere for værdifulde reviewkommentarer til rapporten; deres litteraturkendskab og kritiske kommentarer var uvurderlige i forhold til at præcisere resultaterne og diskussioner.

På vegne af mig selv og forfatterne ønsker jeg dig en god læselyst!

Kræn Blume Jensen

Forsknings- og analysechef for VIVE Social

2020

Indhold

Indledning og sammenfatning	5
1 Metode.....	8
1.1 Dataindsamlingsprocedure	8
1.2 Målgruppen	9
1.3 Analysemetoden	11
2 Resultater	14
2.1 Resultater for Mentaliseringsguiden	14
2.2 Resultater for Robusthedsprogrammet	20
3 Diskussion og perspektivering.....	25
3.1 Sammenfatning og diskussion.....	25
3.2 Perspektivering	29
Litteratur.....	31

Indledning og sammenfatning

Det tager tid, og det kræver ressourcer at tage nye metoder i brug i en organisation (Fixsen, 2005). Det gør det også, når man ønsker at implementere nye mentaliseringsbaserede programmer på anbringelsessteder for udsatte børn og unge. Det kan derfor være en fordel for det enkelte anbringelsessted at få rådgivning og støtte gennem implementeringsprocessen. I nærværende projekt har VIA University College varetaget implementeringsstøtten gennem løbende implementeringssamtaler med de deltagende anbringelsessteder. Implementeringssamtalerne har haft et dobbelt fokus; dels at understøtte implementeringsprocessen, dels at indsamle data til implementeringsevalueringen.

Mentaliseringsguiden (MG; Hagelquist, 2015) leveres af Center for Mentalisering og tilbyder konkrete pædagogiske redskaber og modeller, som er tiltænkt fagfolk, der arbejder med udsatte børn og unge. Mentaliseringsguidens fokus er at opbygge kompetencer for hele medarbejdergruppen, så hele miljøet omkring den unge er præget af mentalisering. Uddannelse og implementering af programmet forløber over 2,5 år og indebærer uddannelse og observation af medarbejdere, psykoedukative gruppeforløb for unge, supervision af frontmedarbejdernes praksis og ledelsessparring.

Robusthedsprogrammet (RP; Bak, 2017) leveres af Komiteen for Sundhedsoplysning og fokuserer på, at målgruppen bliver bedre til at håndtere udfordringer i livet. Programmet indeholder viden og værktøjer om tanker, følelser og mentalisering. Programmet er baseret på et billed- og hverdagsprog, hvor der ikke anvendes fagudtryk. Hensigten med sproget er at kunne kommunikere med børn, unge og voksne samt læg- og fagpersoner uanset kompetencer og baggrund. Robusthedsprogrammets uddannelse og implementering forløber over et halvt år med 5 undervisningsdage, et gruppeforløb og en medarbejdersupervision. En nærmere beskrivelse af de to programmer findes i Scavenius et al. (2019).

Formålet med implementeringsevalueringen er at undersøge anbringelsesstedernes implementering af de to programmer og systematisere denne erfaring til en række opmærksomhedspunkter, der kan bidrage til at kvalificere en eventuel videre udbredelse af programmerne til andre anbringelsessteder. Evalueringen bygger på to typer af data: implementeringsrapporter og referater fra erfaringsopsamlingsmøder. Nærværende rapport præsenterer resultaterne af implementeringsevalueringen. I implementeringsteorien skelner man mellem, *hvad* der implementeres, og *hvordan* det implementeres (Albers & Metz, 2015; Roland, 2015). Hvad der implementeres i dette projekt, er et af de mentaliseringsbaserede programmer: Mentaliseringsguiden eller Robusthedsprogrammet. Denne evaluering ser nærmere på, hvordan programmerne blev implementeret, og har særligt fokus på, hvordan anbringelsesstederne har arbejdet med tre implementeringsdrivere (Metz et al., 2015): medarbejderkompetencer, organisation og ledelse.

Evalueringen af implementeringsprocessen peger overordnet set på en række centrale karakteristika, der gør sig gældende for en gennemgribende implementering på tværs af anbringelsesstederne og de to programmer. Forhold, som anbringelsessteder med fordel kan forholde sig til i implementeringen af de to programmer. Det er væsentligt at understrege de interne og eksterne vilkår og forudsætninger for implementeringsprocessen på det enkelte anbringelsessted, som betyder, at der naturligvis vil være individuelle forskelle, og at den gode implementeringsindsats ikke nødvendigvis fører til en fuld implementering. Således har de deltagende anbringelsessteder fra start været forskellige, har grebet implementeringsarbejdet an på hver sin måde og har mødt forskellige succeser og udfordringer undervejs i processen.

Det fremgår af **midtvejsevalueringen** (Scavenius et al., 2019), at en gennemgribende implementering i **opstartsfasen** overordnet set synes at indebære fem centrale skridt:

Der etableres et **implementeringsteam**, hvor ledelse og medarbejderne er repræsenteret. Alle (relevante) **medarbejdere uddannes** i programmet og får tid til at opbygge erfaring med programmet. Implementeringsteamet udarbejder en plan for, hvordan nye medarbejdere og vikarer får tilstrækkeligt kendskab til programmet. Redskaber og øvelser fra programmet lamineres eller sættes i ramme, så **materialeerne bliver synlige og tilgængelige** for personalet. Implementeringsteamet initierer, at der arbejdes med **ét eller få programelementer ad gangen**. Rækkefølgen prioriteres, eksempelvis med afsæt i programstrukturen eller ved at starte med øvelser, som løser relevante problemer og er lette at implementere i anbringelsesstedets kultur og praksis. Implementeringsteamet sikrer, at **programelementer integreres** i børnenes/de unges journaler og afrapportering til den unges sagsbehandler.

Implementeringen af mentaliseringsbaserede programmer sker ikke som en fremadskridende bevægelse fra forberedelsesfasen til forankringsfasen. Der sker tilbagefald i processen af den ene eller anden årsag. Implementering af mentaliseringsbaserede programmer på det pædagogiske område tager tid (Nielsen & Jensen, 2020). Resultaterne af **slutevalueringen** peger herudover på 10 opmærksomhedspunkter, som på tværs af de deltagende anbringelsessteder har karakteriseret en gennemgribende implementering i **kapacitetsopbygnings- og forankringsfasen**. Det er tre kompetencedrivere, fire organisationsdrivere og tre ledelsesdrivere, som indgår i sideløbende og gensidigt overlappende processer:

Kompetencedrivere:

De ansatte skal løbende have mulighed for **faglig supervision**, og anbringelsesstederne giver udtryk for, at de foretrækker ekstern supervision fra kompetenceleverandørerne. Det øger fagligheden generelt, og det hjælper nye medarbejdere til at blive bedre til programmet. I forlængelse heraf er det en hjælp for nye medarbejdere, når der etableres et **introduktionskursus** i programmet for dem. Understøt **faglige diskussioner**, hvor medarbejderne åbent diskuterer anvendelsen af programmet også gerne i forhold til, hvad anbringelsesstedet gjorde før. Hermed øges de ansattes faglige sikkerhed, og eventuelle kompatibilitetsproblemer diskuteres.

Organisationsdrivere:

Formulér **klare mål** for, hvad anbringelsesstedet vil opnå med implementeringen af programmet. Så bliver det tydeligt for alle, hvad anbringelsesstedet vil opnå med programmet, og det bliver nemmere at vurdere fremdriften i implementeringsprocessen. Det skal sikres, at det vel fungerende implementeringsteam får fortsat støtte til at **holde fokus på implementeringen** af programmet. En implementeringsproces er langvarig og kræver vedvarende opmærksomhed og organisatorisk forankring. **Inddrag børnene og de unge og deres forældre** i implementeringen af programmet. Det øger motivationen hos børnene og udbreder det mentaliserende miljø omkring børnene og de unge. Fortsæt arbejdet med at **institutionalisere anvendelsen af metoden** i sproget, behandlingsplaner, journaler, statusrapporter m.m. Det fremmer forankringen af programmet i den behandlingsmæssige praksis.

Ledelsesdrivere:

Hold fokus på en **demokratisk ledelsesstil** baseret på dialog og medarbejderindflydelse. Det fremmer motivationen og fællesskab om processen. Arbejd på at gøre **kulturen i organisationen** mere tillidsbaseret og læringsorienteret. Det fremmer de faglige diskussioner om programmet. Endelig er det vigtigt, at ledelsen er tålmodig, holder fast og **holder fokus** i implementeringsprocessen.

Anbringelsesstederne har grebet arbejdet med implementeringen af de mentaliseringsbaserede programmer forskelligt an. De har ikke alle fulgt opskriften på den gennemgribende implementering, som er beskrevet oven for, til punkt og prikke. De har ikke arbejdet lige meget med alle 10 implementeringsdrivere. Anbringelsesstederne har hver især praktiseret en implementeringsproces, der passede til deres specielle forhold, og fokuseret på de implementeringsdrivere, de har fundet relevante. Det betyder, at man ikke kan pege én bestemt implementeringsmetode som den bedste. Implementeringsprocessen er situationsbestemt og skal tilpasses det enkelte anbringelsessteds særlige omstændigheder og kendetegn.

Resten af denne rapport består af tre afsnit. Først et metodeafsnit, som beskriver dataindsamlingsproceduren, målgruppen for implementeringsstøtten og analysemetoden. Dernæst et resultatafsnit, som beskriver resultater af analysen for Mentaliseringsguiden og dernæst for Robusthedsprogrammet. I sidste afsnit diskuteres begrænsninger i analysen. Herefter sammenfattes og diskuteres analyseresultaterne for de to programmer. Endelig konkluderes der på analysen.

1 Metode

Dette afsnit består af tre underafsnit. Først beskrives dataindsamlingsproceduren (Boks 1.1), dernæst baggrundskarakteristika fordelt på anbringelsessteder med Mentaliseringsguiden og Robusthedsprogrammet, og endelig i tredje underafsnit beskrives den anvendte analysemetode. Læsere, som kun er interesseret i resultaterne, kan springe dette afsnit over eller vende tilbage til det senere uden at miste hovedkonklusionerne i denne rapport.

1.1 Dataindsamlingsprocedure

Boks 1.1 Dataindsamlingsprocedure

Dataindsamlingen er gennemført på de 14 udvalgte anbringelsessteder, som arbejder med de to programmer. Evalueringen bygger på to typer af informationer: implementeringsrapporter og referater fra erfaringsopsamlingsmøder. Det er informationer fra disse to typer af kilder, der er udgangspunktet for denne rapport. Analysen omfatter rapporter fra alle samtalerne, men hovedfokus ligger på de sidste faser i implementeringsprocessen – kapacitetsopbygnings- og tilpasnings- og forankringsfasen. Forberedelses- og forudsætningsanalysefasen er behandlet i midtvejsanalysen (Scavenius et al., 2019). Data er indsamlet fra primo 2018 til medio 2020.

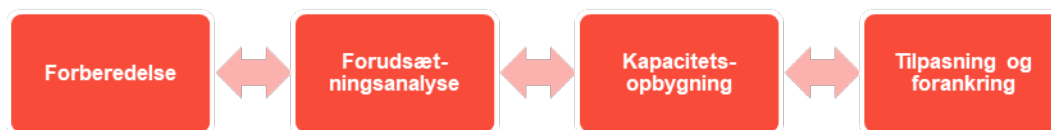
Implementeringsrapporter: Implementeringskonsulenterne har i forbindelse med implementeringsstøtten opsummeret og registreret indholdet af de narrative samtaler i sammenlagt 108 implementeringsrapporter, heraf 88 fra arbejdet med Mentaliseringsguiden og 20 fra arbejdet med Robusthedsprogrammet. Implementeringsrapporterne har fokus på, hvordan anbringelsesstederne gennem forskellige faser af implementeringen har arbejdet med de tre implementeringsdrivere.

Referater af fælles erfaringsopsamlingsmøder: Gennem projektperioden har der været afholdt i alt 3 erfaringsopsamlingsmøder med deltagelse af implementeringsteams på tværs af de 14 anbringelsessteder. I denne forbindelse er anbringelsesstedernes erfaringer opsamlet i referater med særligt fokus på at identificere faktorer, der hhv. fremmer og hæmmer implementeringsprocessen.

På hvert anbringelsessted har der været planlagt 8 besøg fordelt på hele projektperioden – 3 besøg i 2018, 3 i 2019 og 2 i 2020 – hvor vi, gennem narrative samtaler med ledelsen og medarbejderne på anbringelsesstederne, har understøttet implementeringsprocessen og indsamlet data. I forbindelse med opstartsmøderne primo 2018 har ledelsen på hvert anbringelsessted udpeget et **implementeringsteam**, bestående af ledere og medarbejdere, som har været primus motor på implementeringsprocessen og deltaget i samtalerne. Tilsvarende har VIA udpeget en ekstern **implementeringskonsulent**, som har faciliteret samtalen.

Implementeringssamtalerne har bygget på en narrativ tilgang (Sparre, 2015), hvor implementeringskonsulent og implementeringsteamet på baggrund af en fælles refleksion over praksis har identificeret faktorer, der hhv. fremmede og hæmmede implementeringsprocessen. Ud fra samtalerne har konsulent og teamet indkredset fokuspunkter for anbringelsesstedets videre arbejde med implementeringen frem til det næste møde (såkaldte prøvehandlinger). Implementeringskonsulentens rolle er at facilitere samtalen, udfordre holdninger og understøtte teamet i at skabe nye arbejdsgange, som styrker det praktiske arbejde med programmet. Implementeringskonsulent opsummerer og registrerer indholdet af samtalerne i rapporter, så dataindsamling integreres som en naturlig del af implementeringsstøtten. Rapporterne er disponeret efter følgende temaer: 1) Arbejde med fremmere og hæmmere, 2) Organisatoriske forhold og kultur, 3) Implementeringsprocessen, 4) Implementeringsteamet, 5) Ledelse og 6) Graden af forankring.

Fokus i de narrative evalueringssamtaler er løbende blevet flyttet henover **fire overlappende implementeringsfaser**: forberedelse, forudsætningsanalyse, kapacitetsopbygning samt tilpasning og forankring.



I **forberedelsesfasen** er formålet med samtalerne at forberede anbringelsesstederne til at deltage i projektet, herunder skabe en fælles forståelsesramme for formålet med samtalerne og skabe et medejerskab for projektet.

I **forudsætningsanalysen** er formålet med samtalerne at videreafklare det enkelte anbringelsessteds forudsætninger for at implementere programmet. I denne fase af projektet flyttes fokus over på faktorer, der hæmmer eller fremmer implementeringsprocessen; teamet forsøger i denne fase at identificere områder med særligt behov for implementeringsstøtte.

I **kapacitetsopbygningen** er formålet med samtalerne, at anbringelsesstedet løbende afprøver programelementer (fx øvelser, værktøjer og metoder). Praksisfortællinger og prøvehandlinger er kernen i denne fase; implementeringsteamet iværksætter løbende nye tiltag – eller justerer gamle – for at identificere de virksomme elementer i programmet, som de kan udnytte i praksis. Samtalen tager udgangspunkt i fortællinger om anbringelsesstedets praksis, og det er teamets egne vurderinger og anbefalinger til det fremadrettede arbejde med programmet, som bliver iværksat.

I **tilpasnings- og forankringsfasen** er formålet med samtalerne at forankre programmerne i den daglige praksis med størst mulig fidelitet. Fasen har fokus på at forankre virksomme programelementer gennem prøvehandlinger og herigennem forankre en mentaliseringsbaseret praksis på anbringelsesstedet. Det kan eksempelvis ske ved, at programmets elementer indarbejdes i behandlingsplaner, statusrapporter m.m.

Implementeringskonsulenterne er uddannede pædagoger eller psykologer. Ingen af implementeringskonsulenterne er uddannet i programmerne. De har kendskab til mentaliseringsbegrebet og har erfaring fra området for udsatte børn og unge. Implementeringsstøtten var oprindeligt planlagt efter, at den samme konsulent besøgte og fulgte implementeringen på det samme anbringelsessted henover hele projektperioden. I starten deltog fire konsulenter i dette arbejde, men pga. et jobskifte har der været en ikke planlagt udskiftning af en implementeringskonsulent på de 3 anbringelsessteder, som arbejder med Robusthedsprogrammet. Endelig er der i foråret 2020 skiftet implementeringskonsulent på yderligere 2 anbringelsessteder efter ønske fra de pågældende implementeringsteams. Et anbringelsessted er udtrådt af projekt ultimo 2019, fordi de ikke længere havde unge i målgruppen.

I løbet af projektet har vi valgt at **tilpasse dataindsamlingsproceduren**, fordi anbringelsesstederne udtrykte ønske om at afholde nogle møder, hvor de kunne udveksle erfaringer med implementeringen af programmerne. Derfor er der i maj måned 2019 afholdt tre fællesmøder med implementeringsteamene på anbringelsesstederne. Formålet med møderne var, at anbringelsesstederne kunne dele erfaringer om implementeringen af programmerne med andre anbringelsessteder og på det grundlag diskutere, hvad de skulle arbejde videre med i implementeringsprocessen i 2019 og 2020.

1.2 Målgruppen

I dette afsnit beskrives målgruppen for de to mentaliseringsbaserede programmer. Målgruppen er først beskrevet for de anbringelsessteder, der anvender Mentaliseringsguiden, og dernæst for de anbringelsessteder, der anvender Robusthedsprogrammet.

1.2.1 Anbringelsessteder i Mentaliseringsguiden

De 11 anbringelsessteder, som implementerer Mentaliseringsguiden, har plads til mellem 9 og 38 unge, og antallet af fastansatte medarbejdere varierer fra 6 til 80 medarbejdere. Anbringelsesstederne behandler typisk børn og unge i alderen 0-20 år med forskellige former for adfærdsmæssige problemer. Alle arbejder med et miljøterapeutisk afsæt. Flertallet af anbringelsesstederne behandler unge i aldersgruppen 12-20 år. Det typiske anbringelsessted har plads til ca. 20 børn og unge. Hovedparten af anbringelsesstederne har 20-25 fastansatte. De ansatte har typisk en pædagogisk uddannelse. Andre uddannelser er socialrådgiver, psykolog, lærer, miljøterapeut, dykkerinstruktør, ergoterapeut, sygeplejerske og sosu-assistent. Mange af de fastansatte har suppleret deres grunduddannelse med forskellige former for efteruddannelse, og nogle medarbejdere har deltaget i forløb med elementer af mentaliseringsteori og mentaliseringsbaseret praksis, bl.a. fra Center for Mentalisering. Der er kun meget få ufaglærte ansatte.

Anbringelsesstederne ligger i Jylland eller på Sjælland. 4 af anbringelsesstederne er kommunalt ejede, de resterende 7 er selvejende eller private. 2 af anbringelsesstederne har intern skole og har som følge heraf lærere ansat. 10 af anbringelsesstederne består af mere end én afdeling. Flere af anbringelsesstederne består af flere (op til seks) huse eller afdelinger på forskellige fysiske adresser. Afstanden mellem disse er på et enkelt sted relativt stor. Det er ikke alle unge og ansatte på anbringelsesstederne, der er omfattet af projektet. Anbringelsesstederne varierer i størrelse med to store anbringelsessteder, og resten kan karakteriseres som mellemstore eller små.

Implementeringsteamene på anbringelsesstederne varierer i størrelse fra 4 til 14 teammedlemmer, alt afhængig af størrelsen på anbringelsesstedet og antallet af huse eller afdelinger. Ledelsen er repræsenteret i implementeringsteamet på 10 af anbringelsesstederne; i et team er ledelsen ikke med. På alle anbringelsessteder har teamet ansvar for at udbrede programmet til de øvrige medarbejdere.

1.2.2 Anbringelsessteder i Robusthedsprogrammet

De tre anbringelsessteder, som implementerer Robusthedsprogrammet, har plads til 16-26 beboere og varierer fra ca. 12 til 35 fastansatte medarbejdere. Alle arbejder med et miljøterapeutisk afsæt. Langt de fleste medarbejdere har en socialfaglig uddannelse, som oftest pædagog; enkelte er uddannet læge, psykolog, sygeplejerske, lærer, politiassistent, socialrådgiver, psykoterapeut eller sosu-assistent. Meget få er ufaglærte medarbejdere. Et anbringelsessted ligger i Jylland og to på Sjælland; ingen af de tre anbringelsessteder er kommunalt ejede. På ét anbringelsessted er målgruppen lidt yngre børn og unge (6-23 år) end på de to andre anbringelsessteder (typisk 15-25 år; et sted er godkendt op til 65 år). På to af stederne bor de unge ofte i længere tid, hvorimod de på det sidste sted kun er der 2-6 måneder. Et af anbringelsesstederne er et misbrugsbehandlingscenter, hvor alle de unge har et ødelæggende misbrug, som familie eller andre anbringelsessteder ikke har kunnet håndtere. Dette anbringelsessted skiller sig ud fra de andre anbringelsessteder i undersøgelsen, bl.a. ved at målgruppen er ældre og ofte kun opholder sig midlertidigt på anbringelsesstedet, mens de er i misbrugsbehandling. Dette anbringelsessted udgik af projektet i starten af 2020 og indgår kun i begrænset omfang i denne evaluering.

Implementeringsteamene på de to tilbageblevne anbringelsessteder, som implementerer Robusthedsprogrammet, varierer i størrelse og sammensætning. Teamene består af 2-4 personer og inkluderer ledere, afdelingsledere og medarbejdere. På det største af de tre anbringelses-

steder har ledelsen forsøgt at udpege et team med en bred repræsentation i anbringelsesstedets afdelinger, hvorimod ledelsen på det mindre sted har udpeget et team med en bredere repræsentation i medarbejdergruppen. På begge anbringelsessteder har teamet ansvar for at udbrede programmet til de øvrige medarbejdere.

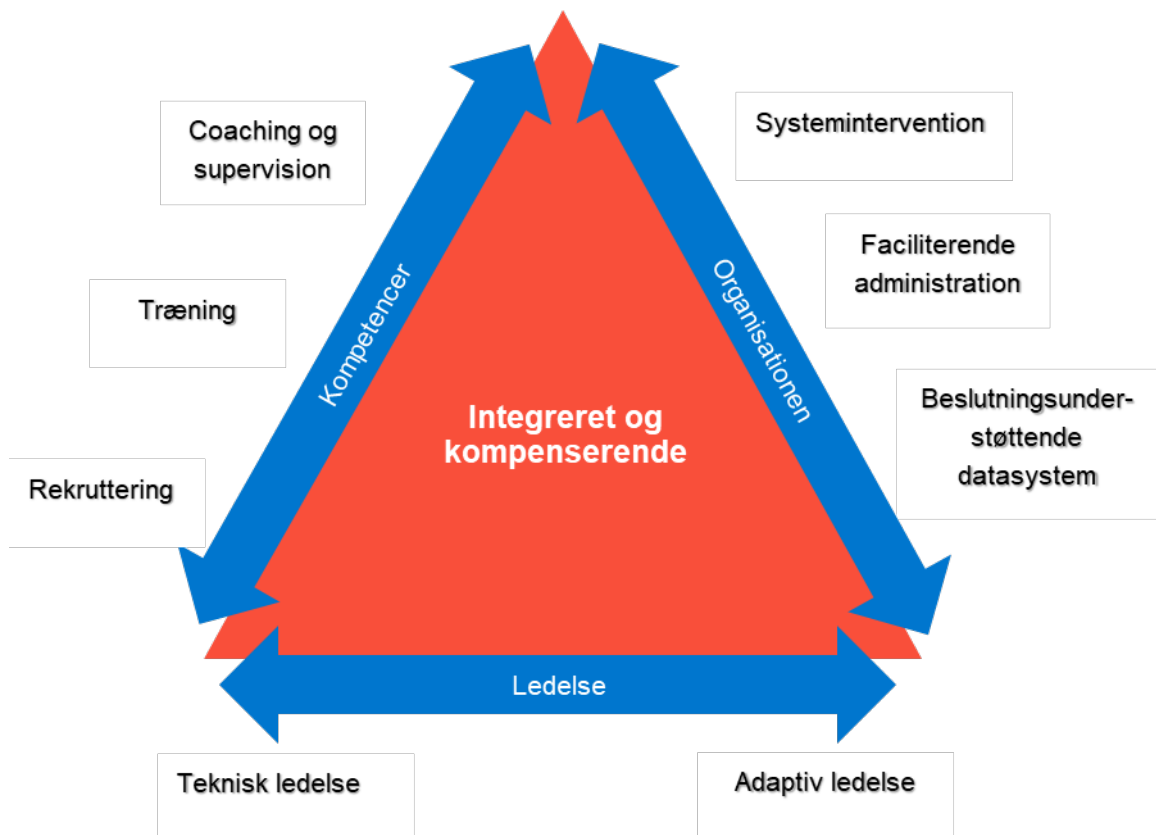
1.3 Analysemetoden

Dette afsnit beskriver de analysemetoder, der er anvendt til at analysere og systematisere anbringelsesstedernes erfaringer med at implementere de to mentaliseringsbaserede programmer. Data er blevet kondenseret med udgangspunkt i Metz et al.s (2015) teori om implementeringsdrivere.

Implementeringsdrivere kan forstås som de kernemekanismer i den infrastruktur, der skal udvikles i organisationen for at understøtte implementeringsprocessen. Implementeringsdrivere kan sikre, at en intervention anvendes i overensstemmelse med dens formål (ibid). En intervention er i denne sammenhæng implementeringen af et af de to programmer.

Figur 1.1 viser, at man kan skelne mellem tre overordnede implementeringsdrivere – kompetencer, organisationen og ledelse. Disse tre implementeringsdrivere indgår i et komplekst samspil, og de kan kompensere hinanden, så hvis én implementeringsdriver er fremtrædende, kan det kompensere for, at en anden implementeringsdriver er mindre fremtrædende.

Figur 1.1 Implementeringsdrivere



Kilde: Metz et al. (2015).

Kompetencedrivere er mekanismer i organisationen, som hjælper til at udvikle, forbedre og opretholde praktikernes evner til at implementere det nye program med høj fidelitet (Metz et al., 2015). Det er mekanismer, der udvikler de ansattes kompetencer i programmet. Kompetencedrivere er ifølge modellen i Figur 1.1 coaching og supervision, træning i programmet samt personaleudvælgelse. Sammenfattende kan man sige, at kompetencedriverne er aktiviteter, som faciliterer anbringelsesstedernes opbygning og udvikling af medarbejdernes kompetencer i programmet.

De **organisatoriske implementeringsdrivere** er mekanismer, som skaber og opretholder strukturer og processer i organisationen, som støtter og fremmer organisationens evne til at gennemføre implementeringen af det nye program. Mekanismerne skal fremme et imødekommende forandringsmiljø i organisationen, der sikrer, at kompetencedriverne kan sættes i spil i organisationen (Metz et al., 2015). Organisatoriske mekanismer er ifølge modellen systemintervention, faciliterende administration samt beslutningsunderstøttende datasystemer. De to første mekanismer vedrører de formelle organisatoriske strukturer, kulturer og systemer, som organisationen bygger op omkring indsatsen, og som derigennem støtter det løbende implementeringsarbejde (Albers & Metz, 2015). De beslutningsunderstøttende datasystemer handler om, at ledelsen og implementeringsteamet har tilgængelige data om implementeringsprocessen. Overordnet fokuserer organisationsdriverne på at understøtte læring og udvikling på anbringelsesstederne og forankring af programmerne i praksis.

Ledelsesdriverne sikrer, at ledelsen og implementeringsteamet forholder sig til barrierer i implementeringsprocessen og udvikler ledelsesstrategier, som giver anledning til at handle hensigtsmæssigt i forbindelse med beslutninger, som vedrører implementeringsprocessen (Roland, 2015). Ledelsesmekanismerne sikrer, at ledelsen adresserer forskellige typer problemer med passende ledelsesstrategier (Metz et al., 2015) og fokuserer eksempelvis på, om ledelsen kan skifte strategi, når de organisatoriske udfordringer skifter karakter i løbet af implementeringsprocessen. I modellen skelnes mellem teknisk og adaptiv ledelse. Den tekniske ledelse vedrører kendte problemer, mens den adaptive ledelse vedrører problemer, organisationen ikke har mødt før.

Teorien om ledelsesdrivere er ikke særlig veludviklet (Fixsen et al., 2005), hvorfor vi også har inddraget en sondring mellem autoritær ledelse, demokratisk ledelse og laissez-faire ledelse i analysen (Bakka & Fivelsdal, 2008). Autoritær ledelse er karakteriseret ved, at det er lederen, der bestemmer, og medarbejderne adlyder. Demokratisk ledelse er karakteriseret ved dialog med medarbejderinddragelse i beslutningsprocessen, mens laissez-faire ledelse er karakteriseret ved, at der ikke er nogen formel ledelse, så ledelsesopgaver varetages tilfældigt og uigenemskueligt.

1.3.1 Analyse af implementeringsrapporterne

Information fra de narrative evalueringssamtaler mellem implementeringskonsulent og implementeringsteamet er analyseret og kondenseret i to processer. Den første kondensering foretages i forbindelse med skrivningen af implementeringsrapporten. Efter hver samtale udarbejder implementeringskonsulent en implementeringsrapport, som opsummerer indholdet af samtalen. Implementeringsrapporten er disponeret efter følgende temaer:

1. Arbejde med fremmere og hæmmere
2. Organisatoriske forhold
3. Implementeringsprocessen

4. Implementeringsteamet
5. Ledelsen
6. Graden af forankring, jf. Boks 1.1.

Den anden kondenseringsproces foretages, når temaerne fra rapporterne efterfølgende kategoriseres efter de tre implementeringsdrivere: kompetencer, organisering og ledelse, jf. Figur 1.1.

1.3.2 Analyse af erfaringsopsamlingsmøderne

Information fra erfaringsopsamlingsmøderne er kondenseret for at identificere de mest almindelige implementeringsdrivere og mekanismer i Figur 1.1. Kondenseringen er foregået, ved at implementeringskonsulenterne løbende har diskuteret de hæmmende og fremmende mekanismer, som anbringelsesstederne oplever i løbet af implementeringsprocessen med projektledelsen. Hæmmerne kunne eksempelvis bestå af kompetence-, organisatoriske- og ledelsesmekanismer på anbringelsesstedet, som forhindrer eller hæmmer implementeringsprocessen, mens fremmerne er mekanismer, der virker fremmende for implementeringsprocessen. Anbringelsesstedernes har fokus på implementeringsdriverne, når de bearbejder de hæmmere og fremmere, de identificerer i implementeringsprocessen.

2 Resultater

I dette afsnit beskrives resultaterne af analyserne af data fra erfaringsudvekslingsmøderne og implementeringsrapporterne. Afsnittet består af to underafsnit. Først præsenteres resultaterne for Mentaliseringsguiden, dernæst resultaterne for Robusthedsprogrammet.

2.1 Resultater for Mentaliseringsguiden

Dette afsnit gennemgår resultaterne for Mentaliseringsguiden og består af en analyse i relation til de tre implementeringsdrivere – kompetencer, organisation og ledelse – og en sammenfatning af analyseresultaterne.

2.1.1 Kompetencer

Det fremgår af implementeringsrapporterne, at størstedelen af det pædagogiske personale på de 14 anbringelsessteder samlet set har en relevant uddannelse i relation til behandlingsarbejdet. Heriblandt er fx læreruddannede, pædagogiske assistenter, pædagoger, psykologer eller socialrådgivere. På enkelte opholdssteder har en væsentlig andel af personalet dog ikke en pædagogisk uddannelsesmæssig baggrund. Nogle har fx en håndværksmæssig uddannelse eller ingen videregående uddannelse. På samtlige anbringelsessteder har personalet løbende deltaget i relevante kurser og efteruddannelser.

De fleste implementeringsteams udtrykker eksempelvis, at ledere og medarbejdere på anbringelsesstederne i høj grad har børnenes og de unges behov *"nu og her"* i centrum for den måde, de organiserer, tilrettelægger og udfører deres arbejde på. Det indebærer, at medarbejderne oplever: *"en høj grad af uforudsigelighed i dagligdagen, og at den daglige drift fylder meget"*. Mange medarbejdere udtrykker, at **uforudsigeligheden** gør det svært at finde tid til at reflektere over Mentaliseringsguiden og dens anvendelse. Samtidig beskriver personalet mange steder en høj grad af **alene-arbejde**, hvilket på disse steder opleves at gøre det vanskeligt at etablere et fællesskab omkring anvendelsen af Mentaliseringsguiden i den daglige praksis. De steder, hvor man **arbejder sammen i hold**, udtrykker man i højere grad og på et tidligere tidspunkt i implementeringsprocessen en oplevelse af et fagligt fællesskab omkring arbejdet med programmet. Ligeledes oplever man her i højere grad at have mulighed **for kollegial sparring** omkring arbejdet med programmet i praksis. På samtlige anbringelsessteder udtrykker man, at muligheden for fagligt fællesskab og løbende kollegial sparring er en styrke i forhold til fremdriften i implementeringsprocessen og kvaliteten af arbejdet med metoden. De steder, hvor man mangler disse muligheder, betragtes det som hæmmende for implementeringsprocessen. Der er meget, der taler for, at **stabile faglige fællesskaber** sikrer, at personalet løbende kan arbejde med og vedligeholde de nye kompetencer.

Det fremgår ligeledes af implementeringsrapporterne, at implementeringen af Mentaliseringsguiden forløber bedst på anbringelsessteder, der i forvejen har en **kompatibel behandlingspraksis**, eller hvor ledelsen har truffet en tydelig beslutning om at tilpasse praksis i forbindelse med dette projekt. En medarbejder i et af implementeringsteamene siger fx: *"Det er især fremmede, at metoden giver så god mening i forhold til det, vi gjorde i forvejen. På den måde spiller tingene ligesom sammen"*.

Erfaringerne fra dette projekt tyder på, at hvis man skal skabe ejerskab til programmet, så skal anbringelsesstedet kunne **se sig selv** i den tænkning, programmet repræsenterer. Og det er

en fordel, hvis det nye program bygger oven på den måde, man i forvejen arbejder med børnene og de unge på. Det fælles ejerskab er også en forudsætning for at kunne etablere et fælles sprog og en fælles forståelse af Mentaliseringsguiden.

Alle ansatte har ikke den samme viden om Mentaliseringsguiden. De har forskellige indgangsvinkler og interesser i at bruge det nye program, og de har ikke de samme tidsmæssige ressourcer at bruge til at øve sig i programmet. Det nye program er ikke lige vigtigt for alle ansatte, og det giver forskelligt engagement hos personalet. En medarbejder giver udtryk for, at det ikke er alle, der har lyst til at ændre deres **personlige "mindset"**. Nogle af de ansatte har måske andre faglige udgangspunkter, der kan være vanskelige at forene med Mentaliseringsguiden. Der er dog meget, der tyder på, at de fleste medarbejderne langsomt får ændret deres mindset.

De fleste anbringelsessteder er optaget af at skaffe **mere refleksionstid** til medarbejderne. På et anbringelsessted har man lavet studiegrupper, der får tid til at mødes om litteratur om mentalisering. På et andet anbringelsessted vil man arbejde med tid, struktur og dagsrytmer på anbringelsesstedet, så der skabes bedre tid til og vilkår for at arbejde med programmet.

Flere anbringelsessteder giver udtryk for, at det er en fordel, hvis man undervejs i processen modtager faglig og eller ledelsesmæssig **supervision**. Den kan være ekstern, men den kan også være intern. Anbringelsesstederne har udtrykt tilfredshed med den supervision, de har fået af Mentaliseringsguiden, og flere anbringelsessteder har tilkøbt ekstra supervision.

Samtlige implementeringsteams beskriver, at arbejdet med Mentaliseringsguiden har givet de ansatte en **fælles faglig referenceramme**, hvilket dels har styrket den enkelte medarbejders faglighed, dels har virket fremmende for at skabe sammenhæng og ensretning i behandlingsarbejdet: *"Vi har fået et fælles sprog og en fælles forståelse omkring arbejdet med de unge, og det har både gjort, at man selv har fået styrket sin faglighed, men også, at vi sparrer mere med hinanden og dermed også gør tingene lidt mere på samme måde"*. Her er det vigtigt at bemærke, at der fortsat gives udtryk for variationer i behandlingstilgangen på det enkelte anbringelsessted. Variationen er nogle steder mere fremtrædende end andre, og i implementeringsteamene begrundes man dette med, at personalet i deres arbejde med Mentaliseringsguiden stadig trækker på andre teorier og metodiske tilgange, som de hver især har tilegnet sig gennem tidligere uddannelser og erfaringer. Dette ses ikke som en hindring for at arbejde metodisk stringent med Mentaliseringsguiden, idet det inden for rammerne af metoden er muligt også at trække på andre teorier og metodiske tilgange, så længe de er kompatible med Mentaliseringsguiden.

Samtlige implementeringsteams har i løbet af projektperioden beskrevet et særligt opmærksomhedspunkt i at **formidle viden** om Mentaliseringsguiden til vikarer og nye medarbejdere. Det fremgår af implementeringsrapporterne, at lidt under halvdelen af anbringelsessteder i projektperioden har haft en relativt stor personaleomsætning. De 11 implementeringsteams håndterer udfordringen forskelligt. Nogle tilkøber ekstra undervisning eller ekstra supervision. Andre gør brug af egne ressourcer i form af sidemandsoplæring eller interne kurser. Her beskriver implementeringsteamene det igen som helt centralt, at personalet sparrer og vidensdeler med hinanden. Flere anbringelsessteder har valgt at arbejde struktureret med erfaringsudveksling og sparring. Et anbringelsessted vil afholde pædagogiske dage om mentalisering, et andet vil udarbejde en plan for nye medarbejdere, så de kan introduceres til programmet. Et tredje anbringelsessted vil lave studiegrupper. De fleste anbringelsessteder forholder sig aktivt til vidensdeling og får nye medarbejdere inddraget i processen.

2.1.2 Organisation

På det overordnede plan har **anbringelsesstedernes omgivelser** betydning for implementeringen af Mentaliseringsguiden (Fixsen et al., 2005). I kort form er det et spørgsmål, om omgivelserne opfattes som fjendtlige eller venlige. I venlige omgivelser behøver anbringelsesstedet ikke at tage forholdsregler over for et udefrakommende forandringspres. Det gør de derimod i fjendtlige omgivelser. Pres udefra tvinger anbringelsesstedet til at bruge tid og ressourcer på at etablere forholdsregler, og det tager tid, opmærksomhed og ressourcer fra implementeringen af programmet. Nogle anbringelsessteder beskriver at have været økonomisk presset af markedet eller af deres kommunale ejers besparelseskrav. Enkelte andre har været involveret i tilsynssager. Nogle anbringelsessteder har desuden beskrevet at være i gang med mange andre sideløbende forandringsprocesser. Alle anbringelsessteder oplyser, at de har været presset af Corona-krisen. Udefrakommende pres virker hæmmende på implementeringsforløbet. Et anbringelsessted beretter: *"Vi har været igennem rigtig meget henover foråret og sommeren, som har presset os. Både nogle kollegiale ting, en opsigelse og en masse med de unge, hvor vi har haft problemer med stofmisbrug. Vi havde også en anden sag, der trak lidt tænder ud. Det har alt sammen udfordret implementeringen, fordi det har taget mange af vores ressourcer, men det går lidt bedre nu"*.

Anbringelsesstederne i projektet varierer med hensyn til størrelse, ejerforhold, ledelsesstil og kultur. Implementeringsteamenes fortællinger tyder ikke på, at størrelsen af anbringelsesstedet har nogen nævneværdig betydning for, hvor godt implementeringsforløbet er gået. Om anbringelsesstedet er selvejend eller kommunalt ejet synes heller ikke at spille en rolle. Der er nogle af anbringelsesstederne, hvor afdelingerne er geografisk adskilt fra hinanden. På disse anbringelsessteder beskriver implementeringsteamene det som vanskeligere at skabe et fælles fagligt miljø og et fælles ejerskab til Mentaliseringsguiden, uanset om implementeringen af det nye program omfatter hele anbringelsesstedet.

Det fremgår af implementeringsrapporterne, at **kulturen på anbringelsesstederne** er forskellig. De fleste anbringelsessteder har en kultur præget af samarbejde, deltagelse, engagement, menneskelig udvikling og en faciliterende ledelse. Nogle få anbringelsessteder har en kultur, der mere er præget af kontrol og regler. Et enkelt anbringelsessted har en kultur, der er præget af et ønske om vækst. Denne kategorisering af anbringelsesstedernes kultur angiver hovedtræk i deres kultur. Erfaringerne fra dette projekt antyder, at der er en positiv sammenhæng mellem en kultur, der understøtter inddragelse, vidensdeling og tillid, og en god implementeringsproces. En kultur præget af kontrol, regler eller konkurrence forekommer mindre velegnet, fordi disse kulturtræk hæmmer samarbejde, tillid og læring. Der er meget, der tyder på, at en **samarbejdsorienteret kultur** har en positiv indflydelse på det samlede implementeringsforløb, mens hverken kontrol eller konkurrence fremmer læring og vidensdeling og dermed en vellykket implementeringsproces.

Stort set alle anbringelsesstederne har været optaget af, hvordan de kunne **anvende programmet systematisk i deres praksis**. Nogle har fx haft fokus på, at modellerne i programmet skulle visualiseres og synliggøres og bruges på eksempelvis konferencemøder eller morgenmøder. På et anbringelsessted har man besluttet at indarbejde programmet i dokumentation af deres behandlingspraksis. Man ville her have fokus på udvalgte modeller, og det skulle være synligt i indsatsplanen for den unge. Programmets elementer og begreber skulle afspejle sig i journaler og behandlingsplaner. Mentalisering skulle sættes i spil. Et andet anbringelsessted ville lave deres "egen model", hvor programmets elementer blev oversat, tilpasset og udviklet. På flere anbringelsessteder var man optaget af at oversætte Mentaliseringsguiden, så den kom til at passe til anbringelsesstedets eksisterende behandlingspraksis.

Implementeringsprocesserne på anbringelsesstederne har ikke fungeret på samme måde på alle anbringelsessteder. **Velfungerende implementeringsprocesser** er som antydnet ovenfor positivt forbundet med en demokratisk ledelsesstil og en samarbejdsorienteret kultur, hvor såvel medarbejdere som de unge inddrages i implementeringsprocesserne. Både de ansatte og de unge skal være **motiverede** for at deltage i processen, og de skal inddrages, så de tager ejerskab for processen. Endvidere skal man opfatte implementeringen som en **fælles opgave**, der skal løses i fællesskab, og ikke som en individuel opgave.

På nogle anbringelsessteder er det kun en del af personalet, der deltager i mentaliseringsprojektet. Nogle af disse anbringelsessteder giver udtryk for, at implementeringsprocesserne kan besværliggøres af, at ikke alle på anbringelsesstedet er med i implementeringsprojektet. Det kan skabe en u hensigtsmæssig opdeling af personalet, hvor nogle er med i projektet, og andre er uden for. På et anbringelsessted taler man om a- og b-hold. Hvis kun en del af de ansatte på anbringelsessteder deltager, kan det blive vanskeligt at skabe et fælles sprog, en fælles praksis og et fælles ejerskab. Omvendt tyder erfaringerne fra projektet også på, at en del af en organisation godt kan deltage med et godt resultat. De fleste anbringelsessteder giver udtryk for, at det er en fordel, hvis **alle ansatte på anbringelsesstedet deltager** i projektet.

Samtlige implementeringsteams beskriver en optagethed af at indarbejde programmet i sproget og i de **daglige arbejdsprocesser** som behandlingsmøder og -planer, konferencer, journaler m.m. Eksempelvis har et anbringelsessted alle fire centrale elementer i Mentaliseringsguiden (Interventionsspektret, Åbent SIND, STORM-modellen, Følelseskompasset) sat op på tavle på personalekontor, så de kan bruges som arbejdsmodeller. Disse bruges også ved samtale med forældre, hvor forældrene får et indblik i, hvordan der arbejdes med deres barn/unge.

Nogle implementeringsteams udtrykker, at det er vigtigt, at børnene og de unge, deres forældre eller andre samarbejdspartnere inddrages i arbejdet med at implementere Mentaliseringsguiden. De fleste anbringelsessteder beskriver, at de i implementeringsprocessen **arbejder med at inddrage børnene og forældrene**. Der er flere anbringelsessteder, der har gode erfaringer med at inddrage børnene og de unge samt børnenes forældre i implementeringsprocessen. Eksempelvis har der i en afdeling, hvor der primært er unge anbragte, været holdt et forældrearrangement, hvor forældrene blev inviteret til at høre om arbejdet med mentalisering. Der blev lavet to sketcher, hvor den ene var et eksempel på mentaliseringssvigt og det andet på mentalisering. Forældrene var positive og ville gerne være med til et nyt arrangement. På et andet anbringelsessted er der dannet forældregrupper, hvor der arbejdes med øvelser fra Mentaliseringsguiden. Nogle implementeringsteams fremhæver desuden, at det er vigtigt, at andre centrale eksterne parter, som fx den kommunale socialrådgiver, orienteres om projektet. På nogle anbringelsessteder har man eksempelvis ikke fået inddraget skolen. Flere steder udtrykker man således, at det er vigtigt, at der er et godt samarbejde mellem forældre, skole og socialrådgivere, de nære omgivelser for personale og børnene, om at bruge metoden.

På tværs af implementeringsrapporterne for samtlige anbringelsessteder ses et sammenfald mellem på den ene side implementeringsteamets myndighed og kyndighed og på den anden side implementeringens succes. Med udgangspunkt i implementeringsrapporterne kan det velfungerende implementeringsteam karakteriseres ved en tydelig og motiveret implementeringsansvarlig med ledelsesopbakning, som holder fokus, føler ansvar og er drivende for implementeringsteamets arbejde. Den implementeringsansvarlige skal være kompetent, velforberedt og ansvarlig. På de anbringelsessteder, hvor implementeringsprocessen i høj grad er **styret og fokuseret**, og hvor både ledere og medarbejdere udtrykker motivation for arbejdet med Mentaliseringsguiden, ses der en mere sikker og gennemgribende implementeringsproces.

Erfaringerne fra projektet tyder på, at medlemmerne af implementeringsteamet skal repræsentere ledelse og medarbejdere på de afdelinger, som deltager i implementeringsprocessen. Implementeringsteamets sammensætning af ledelse og medarbejdere har betydning for både videndeling afdelingerne imellem samt implementeringsprocessen i de konkrete afdelinger, der deltager i implementeringsprocessen. De skal alle være motiverede for projektet. De skal være myndige og have beslutningskompetence og være kyndige med viden om deres egen organisation og den nye metode, de arbejder med. De skal kunne arbejde struktureret og være bevidste om, hvad de gør.

Data fra implementeringsrapporterne indikerer, at når implementeringsteamets rolle og **team-medlemmernes rolle er klar og veldefineret** for alle ansatte i hele organisationen, så er implementeringsteamet mere velfungerende. Hermed ved alle på anbringelsesstedet og er indforståede med den rolle, implementeringsteamets medlemmer har. Implementeringsteamets rolle skal være klar allerede fra starten af implementeringsforløbet. Erfaringerne fra projektet tyder på, at det velfungerende implementeringsteam planlægger og monitorerer implementeringsprocessen, er i dialog med kollegaerne om brugen af metoden og faciliterer implementeringsprocessen i overensstemmelse med de problematikker (hæmmere/fremmere), der identificeres undervejs i processen.

2.1.3 Ledelse

Ledelsesstil har betydning for implementeringsforløbet. På anbringelsessteder forekommer der forskellige måder at lede på. På nogle anbringelsessteder forekommer der autoritær ledelsesstil, hvor ledelsen kun i begrænset omfang inddrager medarbejderne i beslutningsprocesserne. Det kan eksempelvis medføre manglende gensidig tillid blandt personalet og virke hæmmende på de ansattes mod til at afprøve programmets metoder. På ét anbringelsessted praktiseres en ledelsesstil, hvor der ikke er nogen tydelig formel ledelse. Det kan eksempelvis medføre en ustruktureret implementeringsproces, hvor ansvaret for at implementere metoden individualiseres. På de fleste anbringelsessteder praktiseres en demokratisk ledelsesstil, hvor ledelsen inddrager medarbejderne i beslutningsprocesserne. På tværs af implementeringsrapporterne for samtlige anbringelsessteder ses en positiv sammenhæng mellem **demokratisk ledelse** og et vellykket implementeringsforløb. Den demokratiske ledelsesstil er baseret på dialog og medindflydelse, og erfaringerne antyder, det er væsentlige forudsætninger for medarbejdernes (og børnene og de unges) motivation for at deltage i projektet, og at man opnår en grundlæggende implementering af metoden. Det vil sige, at de ansatte ikke kun taler om metoden, men at man også bruger den og tager metodens teoretiske afsæt til efterretning. Den demokratiske ledelsesstil gør implementeringen af metoden til et fælles organisatorisk anliggende. Demokratisk ledelse fremmer en fælles forståelse og mening med projektet.

Det fremgår også af implementeringsrapporterne, at **tydelige beslutninger** om, hvorfor man vil implementere den nye metode, og hvilken rolle implementeringsteamet spiller i den sammenhæng, fremmer implementeringsprocessen.

Nedenfor beskrives en case om sammenhæng mellem **tydelige rammer** og implementeringsprocessen. Casen illustrerer ikke kun, at ledelse er en vigtig implementeringsdriver, det er kompetence- og organisatoriske implementeringsdrivere også. Ledelsen er gennem hele projektperioden gået foran i arbejdet med at implementere programmet. De har motiveret og skabt organisatoriske rammer, der muliggjorde, at personalet kunne arbejde med programmet. Im-

plementeringsprocessen har ikke været lige problemfri i hele perioden, men den implementeringsansvarlige har holdt fokus på programmet og været fleksibel med hensyn til løsningen af de problemer, anbringelsesstedet oplevede i implementeringsprocessen.

Case: Ledelse og implementering

Faste rammer og strukturer omkring implementeringsarbejdet var afgørende for en god og sikker forankringsproces.

På et anbringelsessted har man gennem hele projektperioden prioriteret at sikre gode rammer og strukturer for implementeringsarbejdet. Man har oplevet, at dette har været afgørende for en god og sikker forankring af Mentaliseringsguiden i organisationen gennem projektperioden. Dette arbejde har krævet en stærk ledelsesmæssig understøttelse i form af ressourcetilrettelse, motivationsarbejde og konkret planlægning.

Den implementeringsansvarlige har gået forrest med dette arbejde ved at opstille ambitioner og give retning for implementeringen i organisationen. Dette har den implementeringsansvarlige gjort i et tæt samarbejde med de andre afdelingsledere, som i forlængelse heraf har udmøntet de overordnede ambitioner og hensigter i konkrete strukturer og rammer for arbejdet i deres respektive afdelinger. Konkret har man eksempelvis på implementeringsmøderne drøftet, hvornår og hvordan arbejdet med Mentaliseringsguiden kunne understøttes på bl.a. afdelingsmøder og ved overlap. I disse drøftelser har den implementeringsansvarlige været tydelig i sine ambitioner om at prioritere Mentaliseringsguiden højt og har lagt op til dialog og videndeling på tværs af afdelingerne.

Både afdelingsledere og medarbejdere i implementeringsteamet har i disse drøftelser engageret sig i at skabe og løbende justere rammer og strukturer for implementeringsarbejdet med henblik på at understøtte forankringen af metoden bedst muligt. De rammer og strukturer, som man opbyggede ved projektets begyndelse, er løbende blevet justeret, efterhånden som behovene har ændret sig, eller man gjorde nye erfaringer om, hvad der fungerede godt.

Man har undervejs mødt udfordringer i implementeringsprocessen og til tider oplevet væsentlige hæmmere i form af bl.a. manglende ressourcer, sygefravær blandt personalet og strukturelle udfordringer vedrørende arbejdstilrettelæggelsen, som både skulle tage hensyn til det daglige arbejde med de unge og samtidig skabe tid og rum for udvikling og sparring om Mentaliseringsguiden. De faste rammer og strukturer har i den forbindelse bidraget til at overkomme udfordringerne og fastholde arbejdet med Mentaliseringsguiden.

2.1.4 Sammenfatning

Mange anbringelsessteder fungerer i krævende omgivelser, der er præget af konkurrence, tilsynsbesøg, krav om besparelser og siden foråret 2020 corona-krisen. Anbringelsesstederne giver udtryk for, at corona-krisen har haft en negativ betydning for implementeringen af Mentaliseringsguiden, fordi fokus er blevet flyttet fra implementering af programmet til opmærksomhed på foranstaltninger om corona. Disse krav skal anbringelsesstederne forholde sig til. På nogle anbringelsessteder fungerer kravene som en "brændende platform" og giver anledning til organisationsudvikling. På andre opfattes kravene mere som nødvendige onder, man må leve med. Der kan også forekomme organisationsændringer og ledelsesskift på det enkelte anbringelsessted som følge af interne forhold. Det er alt sammen forhold, der griber forstyrrende ind i implementeringsprocessen. Erfaringerne fra projektet antyder, at hvis ledelsen aktivt forholder sig til kravene fra omgivelserne og praktiserer adaptiv ledelse, så er kravene fra omgivelserne mindre forstyrrende for implementeringsprocessen. Alle er dog enige om, at corona-krisen har virket hæmmende på implementeringsprocessen.

Ovenstående afsnit kan sammenfattes i Metz et al.s (2015) model om implementeringsdrivere jf. Figur 2.1.

Figur 2.1 Implementeringsdrivere for Mentaliseringsguiden



Sammenfattende tyder erfaringerne fra implementeringsrapporterne på, at den bedste forankring af programmet opnås på de anbringelsessteder, hvor man har en samarbejdsorienteret kultur, demokratisk ledelse, alle ansatte deltager, velfungerende implementeringsteam, ledelsesmæssig opbakning, kompatibilitet mellem metoder, etablering af læringsfællesskaber og trygge organisatoriske rammer og trygge organisatoriske omgivelser. De nævnte forhold spiller sammen og kompenserer hinanden, jf. Figur 2.1. Eksempelvis behøver alle ansatte ikke at deltage i implementeringsprocessen, hvis den implementeringsansvarlige tager hensyn hertil.

2.2 Resultater for Robusthedsprogrammet

Dette afsnit behandler implementeringen af Robusthedsprogrammet. Afsnittet består af dels en analyse af implementeringsprocessen i relation til de tre implementeringsdrivere – kompetence, organisation og ledelse – dels en sammenfatning af analyseresultaterne.

Oprindeligt deltog tre anbringelsessteder i projektet i relation til Robusthedsprogrammet. Ved udgangen af 2019 udgik det ene anbringelsessted grundet en lukning af stedets ungeafdeling, hvilket betød, at man ikke længere arbejdede med projektets målgruppe. Resultaterne af evalueringen vedrørende Robusthedsprogrammet baserer sig således primært på erfaringerne fra to opholdssteder.

2.2.1 Kompetencer

Robusthedsprogrammet er opbygget af en række **let tilgængelige øvelser og redskaber** samt et modul, hvor principperne for mentalisering gennemgås på en let forståelig måde (Scavenius et al., 2019). De konkrete øvelser og redskaber beskrives af begge implementeringsteams som umiddelbart let tilgængelige og lette at tage i anvendelse. Dog fremhæver begge

teams samtidig, at det tager lang tid at blive dygtig til arbejdet med de grundlæggende mentaliserende principper, som programmet og de konkrete øvelser centrerer sig omkring at fremme.

På et anbringelsessted har man ikke dyrket Mentaliseringsmodulet ret meget, da man i forvejen har arbejdet med afsæt i en mentaliserende tilgang. På anbringelsesstedet fandt man en række af de understøttende redskaber i programmet anvendelige, men oplevede ikke, at Robusthedsprogrammet på det grundlæggende plan kunne bidrage til at kvalificere den mentaliserende tilgang. Programmet betragtes som et **fint starter-program** inden for mentalisering.

På det ene anbringelsessted har der ikke været ret faste strukturer omkring brugen af programmet, og der har været stor forskel på, hvor meget medarbejderne har valgt at tage programmet i brug. Det har gjort det vanskeligt for personalet **systematisk at sparre** med hinanden omkring brugen af Robusthedsprogrammet. Der har dermed ikke været skabt et fælles **fagligt miljø** omkring programmet, hvor man har diskuteret anvendelsen af programmet og eventuelt skaffet sig supervision.

Manglende tid til at opbygge kompetencer hos personalet går igen på begge anbringelsessteder og beskrives af implementeringsteamene som en væsentlig begrænsning for implementeringen. Medarbejderne mangler tid til at lære programelementerne at kende og få erfaring med dem. Begge implementeringsteams beretter om, at programmet tit nedprioriteres til fordel for skal-opgaver eller mere akutpræget arbejde. *"Det er svært at få os sat ned og få arbejdet med programmet på grund af manglende tid", "Der er ikke altid tid til forberedelse og fordybelse"* og *"Der er hver dag mange ting, man skal nå, lige fra vasketøj til at køre de unge til sport"* er nogle af de begrænsninger, som medarbejderne oplever i dagligdagen. Omvendt fortæller et team også om, at travlhed nogle gange betyder, at man er kommet til at lave øvelserne, før end børnene er klar, fordi *"man føler, man lige skal have den vinget af"*.

Det ene anbringelsessted har været præget af, at man har mange andre tilgange og metoder i spil samtidig med implementeringen af Robusthedsprogrammet. Robusthedsprogrammet har ikke haft væsentlig forrang blandt anbringelsesstedets metoder og tilgange. Programmet har derfor skullet "konkurrere" med mange andre metoder, hvilket implementeringsteamet har oplevet som et vilkår, der har været hæmmende for implementeringsprocessen. På det andet anbringelsessted har ledelsen omvendt truffet beslutning om, at Robusthedsprogrammet skal være **den pædagogiske tilgang i deres fremtidige behandlingsarbejde**. Implementeringsteamet har oplevet, at dette har virket fremmende for implementeringsprocessen.

2.2.2 Organisation

Begge anbringelsessteder er præget af en **samarbejdsorienteret kultur**, men på det ene sted med klare kontrollerende træk og på det andet med kreative træk (Jacobsen & Thorsvik, 2014). De deltagende implementeringsteams' beskrivelser af deres arbejde med implementeringen peger på, at en samarbejdsorienteret kultur understøtter implementeringsprocessen, fordi den er orienteret mod samarbejde, og ledelsen har en faciliterende rolle for medarbejderne i processen. Beskrivelserne tyder endvidere på, at en gennemgribende implementering af Robusthedsprogrammet kræver, at anbringelsesstedet gennem hele projektperioden arbejder **målrettet**, struktureret og engageret med anvendelsen af programmet.

På begge anbringelsessteder har man haft et implementeringsteam med en høj grad af både **myndighed og kyndighed**. På det ene anbringelsessted har den implementeringsansvarlige aktivt **koordineret og styret** implementeringsprocessen ved blandt andet at skabe faste strukturer omkring arbejdet med metoden og fastholde fokus på opgaven. Der arbejdes kontinuerligt

med Robusthedsprogrammet på alle afdelinger. På det andet anbringelsessted har man ikke speciel opmærksomhed på implementering af Robusthedsprogrammet, og man har ikke væg- tet det ret højt at opbygge faste strukturer omkring programmet med etablering af implemente- ringsteam og faste møder.

På et anbringelsessted har Robusthedsprogrammet udgjort en **vigtig faglig hjørneste**n i de ansattes arbejde med at udvikle deres behandlingspraksis, og Robusthedsprogrammet har gi- vet medarbejderne **en pejling** i deres arbejde med at gøre behandlingsarbejdet mere mentali- serende. På det andet anbringelsessted har Implementeringsprocessen ikke fået så meget opmærksomhed. Det har været meget op til den enkelte medarbejder at tage Robusthedspro- grammet i brug eller lade være. Implementeringsprocessen er blevet **individualiseret** fremfor at være en **fælles organisatorisk proces**. Dette synes primært at skyldes to forhold: (1) en oplevelse blandt ledelse og medarbejderne af at være blevet demotiveret af programmets: *"simplicitet og lave faglige niveau"* set i forhold til deres tidligere uddannelser inden for mentalisering. (2) En ledelsesmæssig vægtning af **metodefrihed** og -forskellighed blandt medarbejdere og den indstilling, at: *"enhver metode må leve eller dø i konkurrencen med andre metoder og tilgange"*. Man har ikke i nogen særlig grad vægtet at opbygge faste strukturer omkring Robusthedspro- grammet, men man har understøttet implementeringsprocessen gennem dialog med de øvrige medarbejdere. Endvidere har man hængt visuelle artefakter (bl.a. tankebobler) op i møde- og behandlingslokalet for at skabe fokus og understøtte anvendelsen af programmet.

2.2.3 Ledelse

Implementeringsteamenes beskrivelser af deres arbejde tyder på, at en **demokratisk ledelse** har en positiv indflydelse på implementeringen af Robusthedsprogrammet. Både de ansatte, børnene og de unge skal inddrages i implementeringsprocessen og være motiverede for at anvende og samarbejde om anvendelse af programmet. Implementeringsrapporterne antyder, at ledelsen skal have **klare mål** med, hvad de vil opnå med implementeringen af Robustheds- programmet for at opnå en vellykket implementeringsproces med høj grad af fidelitet.

På et anbringelsessted havde man indtil primo 2019 et stærkt fokus på den konkrete brug af redskaberne i Robusthedsprogrammet som et forsøg på at implementere den mentaliserende tænkning og tilgang bag programmet. Implementeringen foregik gennem en udpræget **top- down proces** for både børn og medarbejdere. Det skabte dog modstand blandt medarbej- derne og særligt blandt børnene, at det ikke var valgfrit at bruge programmet. Man besluttede efterfølgende at ændre kurs og satte herefter fokus på den grundlæggende mentaliserende kultur og tilgang i implementeringsarbejdet. Dette indebar, at man gik væk fra top-down prin- cippet og efterfølgende havde fokus på **inddragelse og motivation** i arbejdet med Robust- hedsprogrammet – både for børn og medarbejdere.

Et anbringelsessted giver udtryk for, at det er svært at **lede pædagoger** og bestemme, hvilke metoder, de skal anvende. *"Det bestemmer de jo som udgangspunkt selv"*, som en leder ud- trykker det. Man giver endvidere udtryk for, at det er nemt for nogle ikke at tage ansvar for implementeringen af metoden. De ved, at der er nogle, der er ambassadører og har ansvaret for metoden. På begge anbringelsessteder har man et personale med en pædagogisk uddan- nelse og en lille personaleomsætning.

Nedenfor beskrives en case om sammenhængen mellem demokratisk ledelse og motivation i implementeringsprocessen.

Motivation og medinddragelse er vigtig

På et anbringelsessted besluttede ledelsen helt fra start i projektperioden at prioritere arbejdet med Robusthedsprogrammet højt. De besluttede, at det både for børn og voksne skulle være obligatorisk at arbejde med Robusthedsprogrammet, og implementeringsprocessen blev i starten af projektperioden i høj grad drevet frem som et ledelsesinitieret projekt.

Processerne blev i høj grad initieret fra ledelsens eller implementeringsteamets side, og man forventede opbakning og deltagelse fra alle medarbejdere. For medarbejderne betød det, at de skulle indarbejde konkrete øvelser fra programmet i arbejdet med de børn/unge, de var kontaktperson for. Medarbejderne engagerede sig sammen i at udforske programmets muligheder. For børnene betød det, at de hver uge havde Robusthedsprogrammet på skemaet som en tilbagevendende aktivitet, hvor de bl.a. blev præsenteret for tankerne bag Robusthedsprogrammet og forskellige øvelser.

Implementeringsteamet erfarede gennem den første periode af projektet, at denne tilgang til implementeringsprocessen skabte modstand hos nogle medarbejdere og blandt børnene/de unge. Særligt blandt de unge var modstanden en udfordring. Den kom bl.a. til udtryk ved, at nogle af de unge blev væk fra timerne i Robusthedsprogrammet, ikke deltog aktivt i processerne og/eller protesterede imod det.

Primo 2019 besluttede implementeringsteamet at skifte kurs og sætte fuldt fokus på modulet Mentalisering, som repræsenterer den grundlæggende tænkning og tilgang i Robusthedsprogrammet. Man besluttede i forlængelse heraf, at Robusthedsprogrammet nu skulle være frivilligt for børn og unge. De voksne skulle primært fokusere på at øve sig i en mere mentaliserende tilgang over for de unge, og konkrete øvelser fra de øvrige moduler skulle kun bruges, hvis det var muligt at motivere børn/unge til det.

Implementeringsteamet oplevede, at dette skift blev afgørende for implementeringen af den grundlæggende tilgang i Robusthedsprogrammet. Indledningsvist oplevede de en nedgang i anvendelsen af konkrete øvelser, og at Robusthedsprogrammet kom til at fylde mindre i dagligdagen for børnene/de unge. For de voksne faldt arbejdet med de konkrete øvelser også mere i baggrunden, og man brugte meget tid og ressourcer på at forstå og omsætte den mentaliserende tilgang i praksis. Man fortsatte med at tilbyde Robusthedsprogrammet som en fællesaktivitet på ca. ugentlig basis samt ad hoc for den enkelte unge. Ved slutningen af projektperioden er der en del af børnene/de unge, som tager imod tilbuddet, men det er ikke alle. Implementeringsteamet oplever, at selvom det nu ikke er alle, der deltager, så er dette en bedre måde, da de, der deltager, til gengæld er motiverede for det.

Casen illustrerer, at det er vigtigt at involvere både de ansatte samt børnene og de unge i implementeringen af programmet. Den illustrerer også, at de alment mentaliserende elementer i Robusthedsprogrammet er mindst lige så vigtige som de konkrete øvelser i programmet.

2.2.4 Sammenfatning

Resultaterne peger på, at det er vigtigt at inddrage både de unge og de ansatte i implementeringsprocessen, fordi det giver motivation for at deltage i processen. Der er også meget, der tyder på, at ledelsen skal have et tydeligt formål med implementeringen af Robusthedsprogrammet, hvis implementeringen skal lykkes med en høj grad af fidelitet. Den ledelsesmæssige opbakning til implementeringen af programmet har været forskellig.

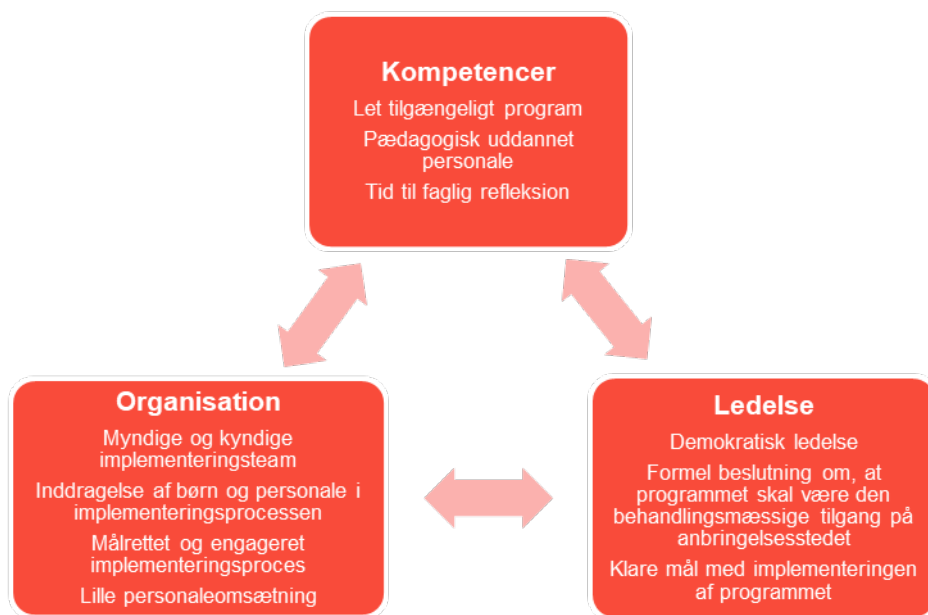
De to anbringelsessteder har forskellige holdninger til, hvilken status Robusthedsprogrammet skal have i den behandlingsmæssige praksis på anbringelsesstedet. Skal Robusthedsprogrammet være én "vare på hylden" blandt mange metoder og programmer, eller skal Robusthedsprogrammet være den behandlingsmæssige tilgang på anbringelsesstedet? Det betyder, at de har forskellige tilgange til, hvor styret og fokuseret implementeringsprocessen skal være.

Erfaringerne fra projektet peger på, at et anbringelsessted sagtens kan have et klart formuleret formål med at implementere Robusthedsprogrammet, samtidig med at de ansatte selv frit kan vælge, hvilket program eller metode, de vil anvende i deres behandlingsmæssige praksis. På anbringelsesstedet er Robusthedsprogrammet i fri konkurrence med allerede eksisterende behandlingspraksisser på anbringelsesstedet. Ledelsen på stedet vil ikke presse de ansatte til at anvende programmet. Derfor har ledelsen ikke lagt megen vægt på at etablere et implementeringsteam og sikre en styret og fokuseret implementeringsproces.

Omgivelserne betyder også noget for implementeringsprocessen. De to implementeringsteams beskriver, at forskellige typer af usikkerheder og forandringer i omgivelserne udfordrer implementeringsprocessen, fordi de tager fokus og ressourcer væk fra arbejdet med programmet. Anbringelsesstederne giver udtryk for, at corona-krisen har haft en negativ betydning for implementeringen af Robusthedsprogrammet, fordi fokus er blevet flyttet fra implementering af Robusthedsprogrammet til opmærksomhed på foranstaltninger om corona.

Ovenstående kan sammenfattes i Metz et al.s model om implementeringsdrivere, jf. Figur 2.2.

Figur 2.2 Implementeringsdrivere for Robusthedsprogrammet



På de to anbringelsessteder har ledelsen haft forskellige formål med at implementere programmet, og det har haft indflydelse på, hvor fokuseret implementeringsprocessen har været.

3 Diskussion og perspektivering

Dette afsnit sammenfatter erfaringerne med implementeringen af begge de to mentaliserende programmer Mentaliseringsguiden og Robusthedsprogrammet.

3.1 Sammenfatning og diskussion

I denne rapport har vi set på implementeringsprocessen i primært **kapacitetsopbygningsfasen** og **tilpasnings- og forankringsfasen**. Informationerne er indsamlet i forbindelse med 108 narrative samtaler med 14 implementeringsteam. 20 samtaler fra 2 anbringelsessteder, som implementerer Robusthedsprogrammet, og 88 samtaler fra 11 anbringelsessteder, som implementerer Mentaliseringsguiden. I begge grupper af anbringelsessteder er der markante forskelle på anbringelsesstedernes størrelse. For anbringelsessteder, som arbejder med Robusthedsprogrammet, er der også markant forskel på målgruppen af børn og unge. Ellers er der mange ligheder i de to grupper af anbringelsessteder. De unge er typisk mellem 12 og 20 år. Medarbejderne har hovedsageligt en grunduddannelse som pædagog, og nogle medarbejdere har deltaget i forløb med elementer af mentaliseringsteori og mentaliseringsbaseret praksis. Der er kun få ufaglærte medarbejdere på anbringelsesstederne (ibid).

Resultaterne af implementeringsevalueringen er sammenfattet efter tre typer af **evaluering drivere** (Albers & Metz, 2015; Metz et al., 2015): kompetencer, organisation og ledelse, jf. Figur 1.1. I det følgende diskuterer vi først generelle og programspecifikke hæmmere og fremmere i forhold til de tre implementeringskræfter, dernæst beskrives begrænsninger i informationerne og til sidst anbefalinger til en gennemgribende implementering af programmerne.

Det fremgår af denne rapport, at en **organisationsforandring**, som implementeringen af et nyt mentaliseringsbaseret program er, tager tid og kræver opmærksomhed. Beslutningen om at indføre et nyt program skal helst træffes i dialog med de ansatte. Der skal være et implementeringsteam med repræsentanter fra ledelsen og de ansatte, der har ansvaret for implementeringsprocessen, og anbringelsesstedet skal være præget af en samarbejdsorienteret kultur.

De to programmer Mentaliseringsguiden og Robusthedsprogrammet **er forskellige**. De varierer i indhold og i omfang, som beskrevet i Midtvejsevalueringen (Scavenius et al., 2019). Uddannelsesforløbet i Mentaliseringsguiden varer 2,5 år, mens det varer 0,5 år for Robusthedsprogrammet, og uddannelsesaktiviteterne er langt mere omfattende i Mentaliseringsguiden end i Robusthedsprogrammet. Endvidere omfatter Mentaliseringsguiden både en teoretisk del og en mere praktisk anvendelsesorienteret del, hvor Robusthedsprogrammet i højere grad er orienteret mod den praktiske anvendelse af programmet. Det gør det alt andet lige nemmere at implementere Robusthedsprogrammet end Mentaliseringsguiden, fordi programmet er mere instrumentelt beskrevet (Fixsen et al., 2005). Man kan implementere Robusthedsprogrammet mere eller mindre instrumentelt, uden at man skal forankre implementeringen af programmet i en generel forståelse af mentalisering. Så det, der skal implementeres, er altså forskelligt.

3.1.1 Metodiske begrænsninger

Resultaterne af implementeringsevalueringen skal læses med forbehold for en række **metodiske begrænsninger**. Begrænsninger, der er typiske for kvalitative undersøgelser. Disse begrænsninger drejer sig særligt om følgende:

Det ligger som et indbygget vilkår i denne type af kvalitative undersøgelser, at dataindsamlingen er behæftet med **subjektivitet**. Evalueringen baserer sig primært på narrativer fra de udpegede implementeringsteams, hvilket kan give en bias i forhold til det overordnede billede af implementeringsprocesserne på det enkelte anbringelsessted. Spørgsmålet er, om implementeringsteamets beskrivelser og vurderinger undervejs har afspejlet processerne på anbringelsesstedet samlet set. På implementeringsmøderne har implementeringskonsulenterne generelt oplevet en åbenhjertig refleksion blandt deltagerne i implementeringsteamet, hvor både ledelsen og medarbejderne er kommet til orde og har efterstræbt sammen at repræsentere organisationen samlet set. De kvalitative informationer fra implementeringsrapporterne er løbende blevet valideret på møderne med implementeringsteamet. Derudover har opsamlingen og bearbejdningen af informationer indebåret, at implementeringskonsulenterne har skullet fortolke og forstå implementeringsteamets fortællinger og refleksioner. Heri ligger en usikkerhed om, hvorvidt forståelser og fortolkninger er korrekte. For at nedbringe denne usikkerhed mest muligt har implementeringskonsulenterne løbende afstemt de forståelser og fortolkninger, som blev noteret i implementeringsrapporterne, med deltagerne i implementeringsteamet og med hinanden indbyrdes. De indsamlede informationer er således løbende blevet valideret, samtidig med at mængden af information er relativt omfattende med mange møder over en lang periode. Begge forhold modvirker subjektivitet i datagrundlaget.

I projektet har kun 3 af de 14 anbringelsessteder arbejdet med Robusthedsprogrammet, og af disse 3 har kun 2 anbringelsessteder været med hele vejen. **Datagrundlaget er således ikke lige så bredt** og detaljeret for Robusthedsprogrammet som for Mentaliseringsguiden. Derudover har der været et skift af implementeringskonsulenter på de anbringelsessteder, som har arbejdet med Robusthedsprogrammet, hvilket kan have påvirket udbyttet af de narrative samtaler i overgangsperioden.

3.1.2 De tre implementeringsdrivere

Med disse begrænsninger in mente så er erfaringerne fra implementeringsprocesserne sammenfattet neden for med udgangspunkt i de tre implementeringsdrivere.

Med hensyn til **kompetencedriverne** er en forudsætning for at implementere programmet, at personalet har modtaget undervisning i programmet. Den forudsætning er selvsagt opfyldt i denne sammenhæng. Erfaringerne fra projektet viser, at det er en vigtig implementeringsdriver, at man i løbet af implementeringsprocessen kan få ekstra faglige kurser, og at man kan få eksternt eller intern **supervision**. Det skal også være muligt for nye medarbejdere at blive **introduceret** til programmet. Det er ikke kun vigtigt, at personalet modtager undervisning i de to mentaliseringsbaserede programmer. Det er også vigtigt, at personalet generelt er mentaliserende. Personalets mentaliserende evner er en væsentlig forandringsmekanisme. Det er en fordel, at den eksisterende pædagogiske praksis på anbringelsessteder er **kompatibel** med det nye program. Hvis den ikke er kompatibel, så skal anbringelsessteder forholde sig til den manglende kompatibilitet, så den kan diskuteres og bearbejdes. Det er helt centralt, at de ansatte får **tid til at lære** og arbejde med det nye program på arbejdspladsen.

Organisationsdriverne skal udvikle organisationen, så det nye program kan blive en integreret del af organisationens behandlingsmæssige praksis. Med hensyn til organisationsdrivere, så tyder erfaringerne fra dette projekt på, at anbringelsesstedets **nære omgivelser** spiller en rolle. Omgivelserne kan være mere eller mindre fjendtlige og indeholde større eller mindre trusler over for anbringelsesstedet. Trusler kan være sparekrav, påbud fra myndigheder, omorganiseringer,

fyringer, corona-krise m.m. Alt andet lige vil fjendtlige omgivelser påvirke implementeringsprocessen negativt, fordi de kræver opmærksomhed fra ledelsen og de ansatte (Fixsen et al., 2005). Eksempelvis giver alle anbringelsesstederne udtryk for, at corona-krisen og anbringelsesstederne håndtering af denne har betydet, at de har haft mindre fokus på at arbejde med implementeringen af programmerne. Det kan også være, at den kommunale ejer af et anbringelsessted har problemer med økonomien og pålægger anbringelsesstedet besparelser. Det flytter det ledelsesmæssige fokus fra implementering af programmerne til opfyldelse af sparekrav.

De anbringelsessteder, der deltager i dette projekt, har haft forskellige begrundelser for at deltage i projektet. De fleste anbringelsessteder har haft et mere eller mindre velformuleret ønske om at forbedre deres behandlingsmæssige praksis ved at implementere en mentaliseringsbaseret metode. Nogle få anbringelsessteder har måske tænkt, at det kunne være spændende rent fagligt at implementere et af programmerne, dog uden at tage stilling til, hvilken behandlingsmæssig status programmet skal have på anbringelsesstedet. Skal det være ét blandt mange programmer og metoder, eller skal det være den behandlingsmæssige tilgang i deres behandlingspraksis? Erfaringerne fra dette projekt tyder på, at hvis anbringelsesstedet har **velformulerede mål og visioner med at implementere et af programmerne**, og personalet har været inddraget i processen, så forløber implementeringsprocessen lettere (Fixsen et al., 2005). Hvis målene med projektet og forventningerne derimod er uafklarede, så vil denne usikkerhed forplante sig til hele implementeringsforløbet – fra forberedelsesfasen til forankringsfasen. Uafklarede mål og forventninger påvirker **motivation, engagement og fokus** i projektet. Det er en fordel, at man allerede i forberedelsesfasen afklarer målene med at indføre et nyt program og **afstemmer forventninger** mellem medarbejdere og ledelse. Anbringelsesstederne giver udtryk for, at det er en fordel, hvis alle på anbringelsesstedet deltager i projektet.

Det kendetegner **det gode implementeringsteam**, at selvom anbringelsesstedet undervejs har mødt udfordringer og til tider oplevet væsentlige hæmmere, så er disse udfordringer løbende blevet håndteret med en konstruktiv og **løsningsfokuseret tilgang**. Udfordringer kan være manglende ressourcer, sygefravær blandt personalet eller strukturelle udfordringer vedrørende arbejdstilrettelæggelsen, som både skal tage hensyn til det daglige arbejde med de unge og samtidig skabe tid og rum for udvikling og sparring omkring programmet. Den **implementeringsansvarlige leder og koordinerer** implementeringsarbejdet i alle implementeringsprocessens faser. Det gør den implementeringsansvarlige ved at motivere og fagligt understøtte arbejdet med programmet, ved at varetage praktiske opgaver i forbindelse med projektet (kommunikation, mødeindkaldelser osv.) samt ved at gå i spidsen i forhold til at træffe beslutninger omkring tiltag på tværs af afdelingerne på anbringelsesstedet. **Implementeringsteamet** skal involvere alle de afdelinger på anbringelsesstedet, der deltager i projektet på både ledelses- og medarbejderside. Alle på anbringelsessteder skal kende og forstå implementeringsteamets rolle.

Både medarbejdere og **børnene og de unge skal inddrages i implementeringsprocessen** og have medindflydelse. Det sikrer motivation hos både ansatte og de anbragte børn og unge. Anbringelsesstedet skal have en formel organisering, der sikrer, at implementeringsprocessen kan styres. De mentaliseringsbaserede programmer forudsætter, at både ansatte og de anbragte børn og unge arbejder mentaliserende. Hele organisationen skal være mentaliserende. Implementeringen af mentaliserende programmer omfatter alle – ansatte og unge – på anbringelsesstedet og deres indbyrdes relationer.

Nogle kulturer understøtter implementering af nye programmer bedre end andre (Fixsen et al., 2005). Erfaringerne fra projektet tyder på, at en **samarbejdsorienteret kultur** understøtter im-

plementeringen af programmerne. En samarbejdsorienteret kultur er kendetegnet ved samarbejde, engagement og menneskelig udvikling med en faciliterende ledelse. Implementeringsteamet og den implementeringsansvarlige spiller en vigtig rolle i implementeringsprocessen.

Med hensyn til **ledelsesdriverne**, så tyder erfaringerne fra dette projekt på, at ledelsen på anbringelsessteder skal være præget af en **demokratisk ledelse**, hvor medarbejderne inddrages i beslutningsprocesserne. Ledelsen skal mere være baseret på **tillid** til medarbejderne end på kontrol. Det er ledelsens ansvar, at medarbejderne er motiverede for at anvende programmet, og det kræver **samarbejde og dialog** (Andersen et al., 2017). Ledelsen skal forholde sig aktivt til de hæmmere, der opstår undervejs i implementeringsprocessen. Som nævnt er implementeringen af de to programmer en lang proces, så det er vigtigt, at også ledelsen er tålmodig og **holder fokus** på formålet med implementeringen og bliver ved med at støtte implementeringsteamet i dets arbejde. Ledelsen skal også være adaptiv og kunne håndtere, når krav fra omverdenen trænger sig på og griber forstyrrende ind i implementeringsprocessen.

Implementeringen af enten Mentaliseringsguiden eller Robusthedsprogrammet sker ikke som en fremadskridende bevægelse fra forberedelsesfasen til forankringsfasen. Der sker tilbagefald i processen af den ene eller anden årsag. Det er forventeligt i en implementeringsproces, så det er vigtigt, at den implementeringsansvarlige og implementeringsteamet er **tålmodigt og holder fokus** på formålet med implementeringen af programmet og på den implementeringsplan, man har lagt. En gennemgribende implementering af mentaliseringsbaserede programmer på det pædagogiske område tager relativ lang tid (Nielsen & Jensen, 2020).

På den baggrund så synes opskriften på den **gennemgribende implementering** i kapacitetsopbygnings- og forankringsfasen at følge 10 opmærksomhedspunkter fordelt på tre kompetencedrivere, fire organisationsdrivere og tre ledelsesdrivere:

Kompetencedrivere:

1. De ansatte skal løbende have mulighed for faglig supervision, og anbringelsesstederne giver udtryk for, at de foretrækker ekstern supervision
2. Etablér et introduktionskursus i programmet for nye medarbejdere
3. Understøt faglige diskussioner, hvor medarbejderne åbent diskuterer anvendelsen af programmet også gerne i forhold til, hvad anbringelsesstedet gjorde før.

Organisationsdrivere:

4. Formulér fra starten klare mål for, hvad anbringelsesstedet vil opnå med implementeringen af programmet
5. Giv fra starten det velfungerende implementeringsteam støtte til at holde fokus på implementeringen af programmet. En implementeringsproces er langvarig og kræver vedvarende opmærksomhed og organisatorisk forankring
6. Inddrag børn og forældre i implementeringen af programmet
7. Fortsæt arbejdet med at institutionalisere anvendelsen af metoden i sproget, logbøger, behandlingsplaner, journaler, statusrapporter m.m.

Ledelsesdrivere:

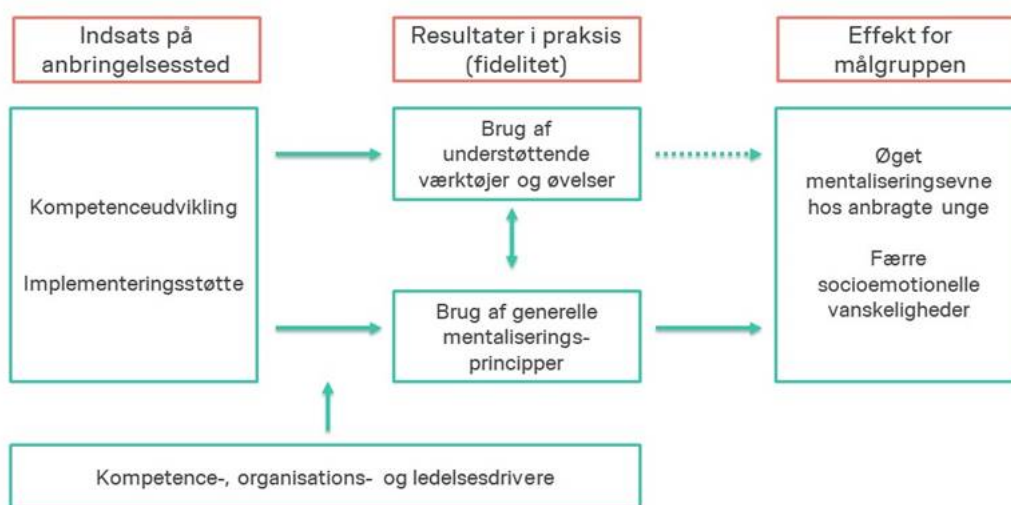
8. Hold fokus på en demokratisk ledelsesstil
9. Arbejd på at gøre kulturen i organisationen mere tillidsbaseret og læringsorienteret
10. Hold fast og hold fokus i implementeringsprocessen.

Anbringelsesstederne har grebet arbejdet med implementeringen af de mentaliseringsbaserede programmer forskelligt an. De har ikke alle fulgt opskriften på den gennemgribende implementering, som er beskrevet oven for, til punkt og prikke. De har ikke arbejdet lige meget med alle 10 implementeringsdrivere. Anbringelsesstederne har hver især praktiseret en implementeringsproces, der passede til deres specielle forhold, og fokuseret på de implementeringsdrivere, de har fundet relevante. Ud af de 14 anbringelsessteder har 3-4 anbringelsessteder i høj grad arbejdet målrettet med implementeringen af programmet fra starten, 6-7 har i nogen grad arbejdet målrettet med implementeringen, mens 4-5 anbringelsessteder slet ikke eller i lav grad har arbejdet målrettet med implementeringen af programmerne. De 3-4 anbringelsessteder, der i høj grad har arbejdet målrettet med implementeringsprocessen, er kendetegnet ved, at de allerede i den indledende fase har afklaret, hvad de vil opnå med implementeringen af programmet, de har fra starten nedsat et implementeringsteam med ledere og medarbejdere, implementeringsteamet har tålmodigt holdt fast i implementeringsprocessen, alle på anbringelsesstedet har deltaget i processen, der er ledelsesmæssig opbakning, en samarbejdsorienteret kultur og en demokratisk ledelse.

3.2 Perspektivering

Resultaterne af anbringelsesstedernes erfaringer med at implementere de to mentaliserende programmer kan perspektiveres med Figur 3.1. Figuren illustrerer sammenhængen mellem Indsats, Resultater i praksis og Effekt ud fra en programteoretisk vinkel. Indsatsen omfatter undervisningen fra kompetenceleverandørerne og den gennemførte implementeringsstøtte. Resultaterne i praksis omfatter den fidelitet, hvormed de to programmer er implementeret på anbringelsesstederne. Og Effekten omfatter effekten af indsatsen på de anbragte unge. Sammenhængen mellem indsats, resultat og effekt modereres af implementeringsdriverne. Figuren indrammer fire elementer i projektet om "Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder". De fire elementer er 1) undervisning og implementeringsstøtte, 2) fidelitet 3) effekt og 4) anbringelsesstedernes erfaringer med implementeringen af de to programmer. Denne rapport omhandler anbringelsesstedernes erfaringer med implementeringen med de to programmer.

Figur 3.1 Model: Samspil mellem programteori og implementeringsdrivere



Formålet med **implementeringsstøtten** er at facilitere anbringelsesstedernes implementering af programmerne i deres organisation ved at facilitere deres arbejde med implementeringsdrivere. I løbet af projektperioden har anbringelsesstederne gjort sig en række erfaringer med implementeringen, og de er analyseret i denne rapport og kategoriseret efter de tre typer implementeringsdrivere – kompetence, organisation og ledelse. Implementeringsdrivere fungerer som moderatorer for implementeringsprocessen. De kan hæmme eller fremme implementeringsprocessen. I denne rapport er identificeret 10 implementeringsdrivere, som anbringelsesstederne med fordel kan være opmærksomme på, hvis de vil implementere programmerne med høj fidelitet. Anbringelsesstederne har ikke arbejdet lige konsekvent med alle 10 implementeringsdrivere. Det er også et spørgsmål, om anbringelsesstederne har arbejdet længe nok med implementeringen af programmerne til at opnå en gennemgribende implementering af disse. Høj fidelitet er afgørende for, at der opnås en positiv effekt med en øget mentaliseringssevne hos de anbragte unge ved implementering af programmerne.

Samlet set viser **resultaterne af fidelitetsrapporten**, at anbringelsesstederne til dels anvender programmerne, samt at forudsætningerne for at kunne praktisere programmerne er til stede. På tværs af anbringelsesstederne virker det til, at medarbejderne har et vist vidensniveau i forhold til arbejdet med programmerne. Det ses i det sprogbrug, som medarbejderne anvender over for de unge og medarbejderne imellem. I forhold til handleniveau og brug af programmernes øvelser tyder resultaterne på, at fideliteten kan forbedres på flere anbringelsessteder. På anbringelsesstederne er der således mulighed for at arbejde med en større fidelitet.

Modellen i Figur 3.1 viser, at der skal være et samspil mellem viden og kompetencer om de generelle mentaliseringsprincipper og viden og kompetencer i anvendelse af de konkrete værktøjer og øvelser i programmerne for at opnå en høj grad af fidelitet. At de konkrete værktøjer og øvelser kun er implementeret med en begrænset grad af fidelitet, betyder, at den samlede fidelitet af programmerne er lavere. Alle de identificerede implementeringsdrivere i denne rapport skal aktiveres for at sikre en god fidelitet og positive resultater for de unge af implementeringen af programmerne.

Hovedresultaterne i projektets **resultatdokumentation** af programmerne finder **primært to tendenser i de unges udvikling henover implementeringsperioden**: Vi ser dels nogle positive tendenser i de unges evne til at mentalisere andres følelser ud fra ansigtsudtryk, dels nogle positive tendenser i den generelle socioemotionelle udvikling for alle unge i evalueringen. Derudover finder vi kun få signifikante ændringer i de unges evne til at mentalisere indre følelser hos sig selv og andre og kun få signifikante forskelle mellem de tre grupper, og disse forskelle mellem grupperne er usikre og skal læses med forbehold for en række begrænsninger i data jf. Scavenius et al. (2020).

Litteratur

- Albers, B. & Metz, A. (2015). Implementeringskoncepter og –modeller. I: Albers B., Høgh, H. & Månsson, H. (red.), *Implementering. Fra viden til praksis på børne- og ungeområdet*. København: Dansk Psykologisk Forlag.
- Andersen, L.B., Bro, L.L., Salomonsen, H.H., Jacobsen, C.B., Westergaard-Nielsen, N..., et al. (2017). *Ledelse i offentlige og private organisationer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Bak, P.L. (2017). *Robusthed - en redskabsbog for professionelle og forældre*. Aarhus: Forlaget Klim
- Bakka, J.F. & Fivelsdal, E. (2014). *Organisationsteori. Struktur. Kultur. Processer*. København: Handelshøjskolens Forlag.
- Bentzen, T.Ø. (2018). *Tillidsbaseret styring og ledelse i offentlige organisationer*. København: Jurist- og Økonomforbundets Forlag.
- Blase, K.A., Van Dyke, M., Fixsen, D.L. & Bailey, F.W. (2012). Implementation science: Key concepts, themes, and evidence for practitioners in educational psychology, i: B. Kelly & D. Perkins (red.), *Implementation Science for Psychology in Education*. N. Y.: Cambridge University Press.
- Cameron, K. & Quinn, R.E. (2011). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. 3. ed. San Francisco CA: Jossey-Bass.
- Fixsen, D.L., Naoom, S.F., Friedman, R.M. & Wallace, F. (2005). *Implementation Research: A Synthesis of the literature*. Tampa Florida: University of South Florida.
- Hagelquist, J. (2015). *Mentaliseringsguiden*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, S.J. (red.) (2019). *Styring og ledelse af professionelle i den offentlige sektor*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Hansen, S.J., Kaspersen, S., Pöckel, K.M., Sørensen, J.H. & Scavenius, C. (2020). *Erfaringer med implementering af to mentaliseringsbaserede programmer. Afsluttende evaluering af 'Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder'*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Jacobsen, D.I. & Thorsvik, J. (2014). *Hvordan organisationer fungerer*. København: Hans Reitzels Forlag.
- Kaspersen, S., Hansen, S.J., Pöckel, K.M., Sørensen, J.H. & Scavenius, C. (2020). *Fidelitetsvurdering af to mentaliseringsbaserede programmer på anbringelsessteder. Afsluttende evaluering af 'Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder'*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Metz, A., Bearley, L., Ball, H.D. Wilson, D., Naoom, S. & Redmond, P. (2015). Active Implementation Frameworks for Successful Service Delivery. *Catawba County Child Wellbeing Project*, 25(4), 415-422.

- Meyers, D.C., Durlak, J.A. & Wandersman, A. (2012). The Quality Implementation Framework: A Synthesis of Critical Steps in the Implementation Process. *American Journal of Community Psychology*, 50(3-4), 462-480.
- Nielsen, C. & Jensen, V.M. (2020). *Folkeskolereformen slår langsomt igennem*. København: Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd [VIVE's hjemmeside, 17. jan. 2020: <https://www.vive.dk/da/nyheder/2020/folkeskolereformen-slaar-langsomt-igennem/> samt som folder med samme titel].
- Roland, P. (2015). Hva er implementering? I: Roland, P. & Westergård, E. (red.), *Implementering. Å omsette teorier, aktiviteter og strukturer i praksis*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Røvik, K.A. (2007). *Trender og translasjoner. Ideer som former det 21 århundrets organisasjon*. Oslo: Universitetsforlaget.
- Scavenius, C., Kaspersen, S., Hansen, S.J. & Sørensen, J.H. (2019). *Opstart af to mentaliseringsbaserede programmer – Midtvejsevaluering af "Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder"*. København: VIVE. Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Scavenius, C. & Jonsen, E.J. (2020). Omkostningsvurdering af to mentaliseringsbaserede programmer. Afsluttende evaluering af 'Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder'. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Scavenius, C., Sørensen, J.H., Hansen, S.J. & Kaspersen, S. (2020). *Resultatdokumentation af to mentaliseringsbaserede programmer. Afsluttende evaluering af 'Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder'*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Steffensen, K., Hansen, S.J., Pöckel, K., Sørensen, J.H. & Scavenius, C. (2020). *Fidelitet i pædagogisk praksis*. København: VIVE – Det Nationale Forsknings- og Analysecenter for Velfærd.
- Socialstyrelsen (2017). *Udbud af evaluering af projekt: Styrkelse af børn og unges mentaliseringsevne, handlekraft og sociale færdigheder*. Odense: Socialstyrelsen.

VIDEN
VELFÆRD

DET NATIONALE FORSKNINGS-
OG ANALYSECENTER FOR VELFÆRD