



AALBORG UNIVERSITY
DENMARK

Aalborg Universitet

Kimbrerparken. Møder i ambassadørnetværk

Tredje udviklingshæfte i et projekt om inklusion

Breumlund, Anne; Hansen, Inger Bruun

Publication date:
2019

[Link to publication from Aalborg University](#)

Citation for published version (APA):

Breumlund, A., & Hansen, I. B. (2019). *Kimbrerparken. Møder i ambassadørnetværk: Tredje udviklingshæfte i et projekt om inklusion.*

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- ? Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- ? You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- ? You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal ?

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at vbn@aub.aau.dk providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Kimberly Clarken



**Møder i
ambassadørnetværk**

**Tredje udviklingshæfte
i et projekt om inklusion**

Anne Breumlund og Inger Bruun Hansen

*Kimbrerparken. Møder i ambassadørnetværk.
Tredje udviklingshæfte i et projekt om inklusion.
Anne Breumlund, Inger Bruun Hansen, Aalborg Universitet.
Efterår 2019b.*

Tidligere udgivet i samme projekt:

*Kimbrerparken. Idéudvikling 2013-2017.
Første udviklingshæfte i et projekt om inklusion.
Anne Breumlund og Inger Bruun Hansen, Aalborg Universitet.
Sommeren 2018.*

*Kimbrerparken. Opbygning af ambassadørnetværk.
Andet udviklingshæfte i et projekt om inklusion.
Anne Breumlund, Inger Bruun Hansen og Christian Franklin
Svensson, Aalborg Universitet.
Vinteren 2019a.*

Illustrationen på forsiden er anvendt med tilladelse fra Nils Pagh
Andreasen, Kærsgaard & Andersen A/S, KAAI.

INDHOLD

1. Indledning.....	4
2. Anden læringscirkel.....	8
3. Temamøde om inklusionsforståelser.....	10
4. Første ambassadørnetværksmøde for medarbejdere og borgere.....	11
5. Andet ambassadørnetværksmøde for borgere og medarbejdere	17
6. Tredje ambassadørnetværksmøde for de tre ambassadørgrupper.....	24
7. Udvikling og mellemtilstande.....	32
8. Vejen til banebrydende muligheder	42
Litteratur	50

1. INDLEDNING

Dette er det tredje udviklingshæfte fra et aktionsforskningsprojekt, *Kimbrerparken - et projekt om inklusion*, udført af forskere fra Institut for Sociologi og Socialt Arbejde, Aalborg Universitet. Det formidler viden og læring om aktionerne fra anden læringscirkel fra forår 2019 til efterår 2019.

Heri beskrives og evalueres de igangsatte aktioner i form af dialogmøder (herefter benævnt ambassadørnetværksmøder), som involverer Kimbrerparkens medarbejdere og borgere, som er ambassadører for Kimbrerparken. Medarbejdergruppen omfatter både dem, der er tilknyttet den kommunale del og dem der er tilknyttet den regionale del af Kimbrerparken. Desuden beskrives og evalueres et møde, hvor den tredje gruppe af ambassadører involveres. Det er ambassadørerne fra lokalsamfundet. Målet med ambassadørnetværksmøderne er at igangsætte aktiviteter, som kan understøtte inklusion af Kimbrerparkens borgere i lokalsamfundet.¹

Kimbrerparken er et resultat af et samarbejde mellem Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland om at etablere sig på en fælles matrikel med regionale og kommunale boliger samt et fælles hus for borgere med socialpsykiatriske vanskeligheder. Kimbrerparkens regionale bosted er normeret til 40 pladser², mens den kommunale bodel er normeret til 20 pladser. Kimbrerparkens Fælleshus danner rammen omkring Akuttilbuddet, Netværkscaféen og værksteder. Her har borgere bosiddende i Vesthimmerlands Kommune muligheder for at deltage i den udstrækning, der måtte være betydningsfuldt for den enkelte.

I april 2019 flyttede borgere fra de to regionale bosteder Skovvænget og Vestervang samt borgere fra den kommunale socialpsykiatri ind i Kimbrerparken og de regionale og kommunale medarbejdere fik en ny arbejdsplads med både velkendte og nye arbejdsopgaver. Den 11. juni blev Kimbrerparken officielt indviet med repræsentanter fra både det politiske niveau og det administrative niveau i Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland.

¹ I det første udviklingshæfte blev et inklusionsbegreb præsenteret (Breumlund og Hansen 2018: 6-9).

² Senere udvidet til 41 pladser.

Aktionsforskning

Institut for Sociologi og Socialt Arbejde er tilknyttet med et aktionsforskningsprojekt. Aktionsforskningen blev indledt december 2017 og afsluttet december 2019 med et forprojekt, som både skal udgøre en afsluttet enhed og som siden kan udbygges med et længerevarende projekt. Det overordnede formål hermed er:

"... at understøtte visioner og værdier vedrørende inklusion og fællesskab. Hensigten er at fastholde og videreudvikle forestillinger, ønsker og mål for inklusion således, at værdierne forankres og integreres i kulturen samt omsættes til konkrete handlinger i dagligdagens praksis og i samarbejdet med borgerne"

(Forprojektdesign 2017:4).

Aktionsforskningen arbejder med to spor (Forprojektdesign 2017: 5):

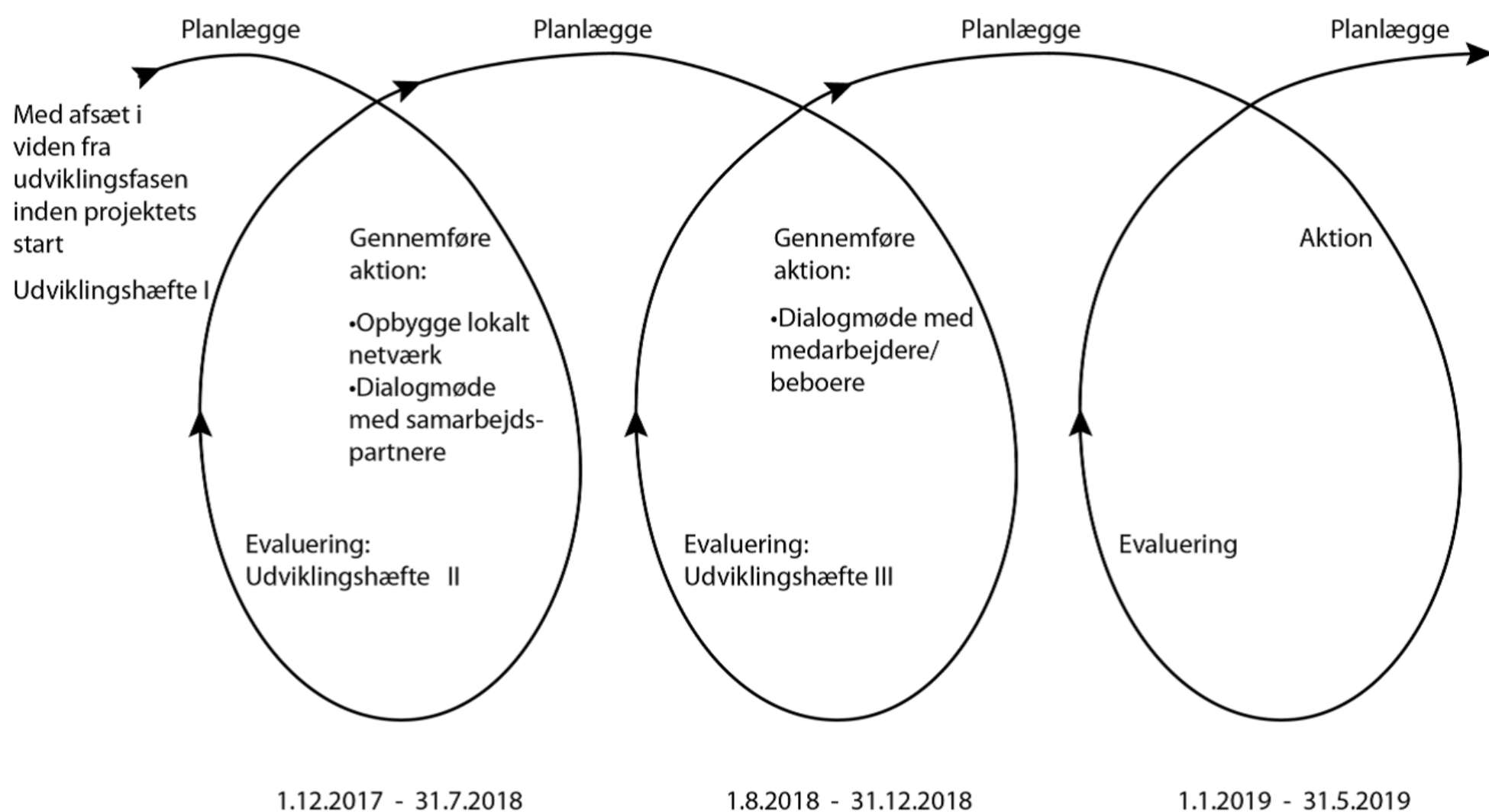
- At fastholde, udfolde og udvikle visionen om inklusion
- At omsætte vision og værdier til konkrete indsatser

Målet er at udvikle et samspil mellem lokalsamfundets borgere og Kimbrerparkens borgere til gavn for begge parter. I en inklusionsforståelse, som kan understøtte dette, betragtes grænsen mellem de socialpsykiatriske tilbud og lokalsamfundet som en gennemtrængelig membran, hvor de involverede aktørgrupper må bidrage til, at det bliver muligt at bevæge sig ind og ud (From m.fl. 2015). Hensigten er, at Kimbrerparkens borgere skal have mulighed for i højere grad at kunne realisere deres ønsker om det gode liv i mødet med det omgivende samfund og ikke leve et tilbagetrukkent liv på et botilbud, afsondret fra det øvrige samfund. Det kan realiseres gennem en tættere kontakt til lokale borgere inden for f.eks. det private erhvervsliv, frivillige organisationer og folkeoplysningstiltag.

I aktionsforskningen er det centralt: "*[...] at lade de aktører, hvis hverdag vil blive forandret af det realiserede projekt, komme til orde. Her tænkes både på borgere, medarbejdere, ledere samt lokalsamfundets aktører*" (Forprojektdesign 2017:5).

Derfor skal repræsentanter fra lokalsamfundet samt Kimbrerparkens medarbejdere og borgere være en del af et fælles ambassadørnetværk.

Metodisk indebærer aktionsforskningen, at forskningsindsatser udføres i tæt samspil med praktikere igennem aktioner. Disse aktioner er opført i tre læringscirkler med forskelligt fokus (Forprojektdesign 2017: 12):



Denne rapport omhandler anden læringscirkel og beskriver aktionerne med møder i ambassadørnetværket, hvor konkrete aktiviteter i Kimbrerparken igangsættes og lokalsamfundets ambassadører gradvist inddrages. De to første ambassadørnetværksmøder i hhv. juni og først i september 2019 involverede udelukkende Kimbrerparkens borgere og medarbejdere. Det tredje ambassadørnetværksmøde sidst september 2019 involverede såvel borgere og medarbejdere fra Kimbrerparken som borgere fra lokalsamfundet. Tidsplanen i ovenstående model fra forprojektdesign er således justeret. Ifølge forprojektdesign skulle der i efterår 2018 afholdes ambassadørnetværksmøder med alle tre ambassadørgrupper, hvor idéer kunne omsættes til aktiviteter, der kunne igangsættes forud for indflytningen i Kimbrerparken. Det viste sig urealistisk, da visitationen af Kimbrerparkens borgere til den regionale del ikke var afsluttet og medarbejdersituationen ikke endeligt afklaret.

Desuden var der forsinkelser i byggeriet af Kimbrerparken, som udskød indflytningstidspunktet. Forsinkelser i byggeriet samt en forventning om, at forberedelsen af flere medarbejdergruppers arbejdspladser skulle flytte til en ny matrikel, at medarbejderne skulle have nye arbejdsopgaver medførte, at det første ambassadørnetværksmøde med alle tre ambassadørgrupper blev udskudt, da fokus i efteråret 2018 var på denne proces samt forberedelserne til selve flytningen.

Projektperioden blev udstrakt og perioden dermed forlænget, således at den passede bedre med det udskudte indflytningstidspunkt i Kimbrerparken og nogle af de planlagte aktioner blev udskudt. Samtidigt blev der lavet et ekstra ambassadørnetværksmøde forår 2019 kun med medarbejdere for at holde inklusionstankerne i kog. Det betød også, at ambassadører fra lokalsamfundet ikke blev inddraget i de første ambassadørnetværksmøder. Disse blev i stedet informeret om status i projektet via et informationsbrev juni 2019.

Men fra sensommer 2019 kom netværksmøderne til også at omfatte ambassadører fra lokalsamfund. Som opfølgning på de to første ambassadørnetværksmøder for Kimbrerparkens borgere og medarbejdere, afholdes et tredje møde med alle tre ambassadørgrupper, dvs. Kimbrerparkens borgere og medarbejdere samt ambassadører fra lokalsamfundet.

Formålet med disse møder er, at Kimbrerparkens borgere og medarbejdere skal realisere nogle af de tidligere fremsatte idéer og ønsker fra alle tre ambassadørgrupper, som kan skabe nye muligheder for Kimbrerparkens borgere, som peger i retning af inklusion i lokalsamfundet (se: Breumlund, Hansen og Svensson 2019a).



2. ANDEN LÆRINGSCIRKEL

Forskningstilgangen i dette inklusionsprojekt er aktionsforskning, hvor forskerne arbejder tæt sammen med praktikere med det formål at skabe læring gennem handlinger eller aktioner. Denne proces er opdelt i læringscirkler (jf. Breumlund og Hansen 2018: 10).

At arbejde med læringscirkler sker ud fra aktionsforskningens princip om, at viden genereres via handlinger i en proces med tre trin:

1. Der besluttet en aktion/en handling
2. Handlingen føres ud i livet
3. Handlingen evalueres og næste aktion/handling planlægges

1. Beslutningen om en aktion/en handling

Beslutningen om at begynde møderne i ambassadørnetværket med møder kun for Kimbrerparkens borgere og medarbejdere, blev taget af projektgruppen, som består af ledelsesrepræsentanter fra Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland samt to forskere (Forprojekt-design 2017: 7). Formålet med det første ambassadørnetværksmøde var at omsætte nogle af ambassadørgruppernes tidligere fremsatte idéer og ønsker til konkrete handlinger. I løbet af hhv. forår og sommer 2019 og blev de to første ambassadørnetværksmøder med borgere og medarbejdere fra Kimbrerparken aftalt og planlagt. Siden fulgte aftaler om et tredje ambassadørnetværksmøde i sensommeren, som også skulle inddrage lokalsamfundets ambassadører.

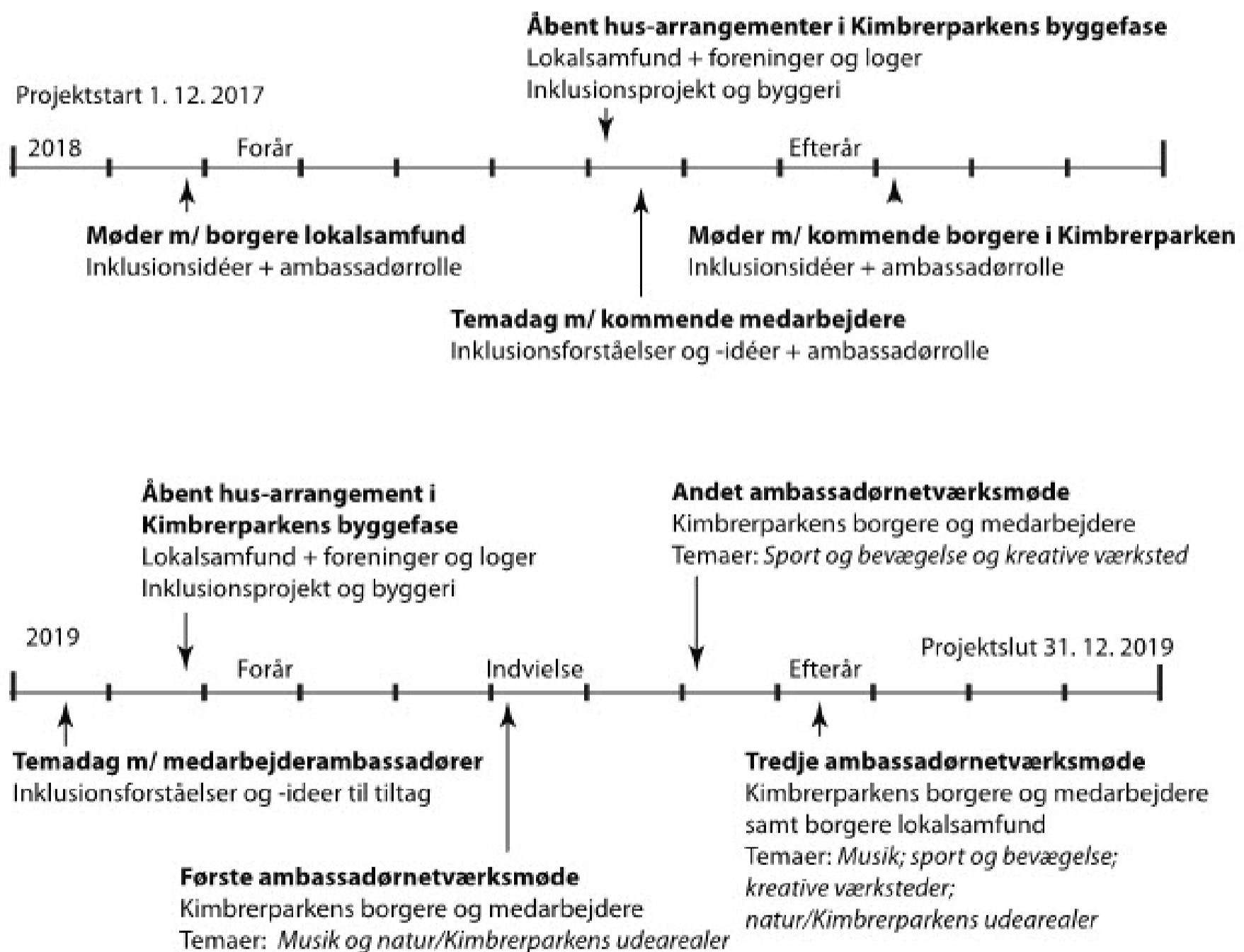
2. Handlingen føres ud i livet

Ifølge tankegangen i aktionsforskning er forskerne den drivende kraft i at udvikle inklusionsidéen samt omsætte arbejdsgruppens beslutninger om at afvikle ambassadørnetværksmøder, hvor konkrete aktioner skulle besluttet, planlægges og føre til handlinger (jf. forprojekt-design 2017).

3. Handlingen evalueres og næste aktion/handling planlægges

Idéen i aktionsforskningen er, at handlingerne evalueres af de involverede parter. Forskerne gennemførte en sådan evaluering efter hver af de tre afholdte ambassadørnetværksmøder med en leder fra den kommunale del af Kimbrerparken og en leder fra den regionale del af Kimbrerparken, som havde deltaget i ambassadørnetværksmøderne og som havde været involveret i efterfølgende processer med hhv. medarbejdere og borgere i Kimbrerparken.

Tidslinjer for aktioner i: Kimbrerparken - et projekt om inklusion 2017-2019



3. TEMAMØDE OM INKLUSIONSFORSTÅELSER

Forskerne ønskede, at der kunne afholdes et møde målrettet medarbejdere forud for indflytningen, som en opfølgning på temadage afholdt i efteråret 2018. Formålet var, at medarbejdere, som kom fra forskellige arbejdspladser, kunne videreudvikle deres inklusionsforståelser og idéer til konkrete handlinger. Arbejdsgruppens ledelsesrepræsentanter skønnede, at borgerne havde udfordringer som følge af flytningen til Kimbrerparken og derfor vanskeligt kunne indgå i møder om indhold, der ville høre fremtiden til.

Som en del af aktionsforskningens fokus på udvikling, blev der i februar 2019 afholdt et to timers møde om udvikling af inklusionsforståelser og konkrete indsatser med 22 deltagere fra de socialpsykiatriske tilbud fra Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland. Mødet resulterede i idéer til aktiviteter og tiltag, medarbejdere og borgere kunne udvikle og igangsætte efter indflytning i Kimbrerparken.

Principperne i aktionsforskning er, at hver aktion følges op med en evaluering. Evaluering af dette møde har ikke fundet sted, dels fordi forskerne anså mødet mere som en opfølgning af efterårets møder med medarbejdere, dels fordi det ikke var muligt at samle alle medarbejdere til en evaluering. Forskerne besluttede, at mødets varighed og betydning var så afgrænset, at der ikke skulle foretages en evaluering af ledelsesrepræsentanter fra Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland. Hvorvidt deltagerne fik videreudviklet deres forståelser for inklusion og forskellige perspektiver vil vise sig i de konkrete handlinger og tiltag sammen med det øvrige ambassadørnetværk over tid.

4. FØRSTE AMBASSADØRNETVÆRKSMØDE FOR MEDARBEJDERE OG BORGERE

I dette afsnit beskrives og evalueres det første ambassadørnetværksmøde med Kimbrerparkens borgere og medarbejdere struktureret efter de tre trin i aktionsforskningsprocessen:

1. Der besluttes en aktion/en handling
2. Handlingen føres ud i livet
3. Handlingen

Beslutning om aktion

Arbejdsgruppen besluttede foråret 2019 at lade det første ambassadørnetværksmøde kun være rettet mod to grupper, nemlig Kimbrerparkens medarbejdere og borgere. Herved kunne borgerne få tryghed ved formen og medarbejdere erfaringer hermed, inden ambassadører fra lokalsamfundet blev inviteret ind.

Handlingen udføres

Møder med de kommende borgere og medarbejdere i Kimbrerparken i 2018 (2. læringscirkel) havde afdækket, at det var vanskeligt at tænke inklusion og konkrete aktioner uden stilladserende støtte (Breumlund, Hansen og Svensson 2019a). Derfor blev det første to-timers ambassadørnetværksmøde rammesat med to udvalgte temaer: musik og natur. Disse temaer blev valgt, da en del af både borgeres og medarbejderes idéer til aktiviteter, som var kommet frem fra de tidligere møder, kan samles herunder (se Breumlund, Hansen og Svensson 2019a).

Invitationen til ambassadørmødet var udformet, så den både gav viden om inklusionstanken for de borgere og medarbejdere, der ikke tidligere havde været inddraget i arbejdet samt konkret viden til de borgere og medarbejdere, som tidligere havde udtrykt ønsker om og idéer til konkrete aktiviteter.



På mødet deltog ca. 30, hvoraf halvdelen var medarbejdere/ledere. På grund af Databeskyttelsesforordningen (GDPR) var det ikke muligt at samle navne på deltagere, men samtlige deltagere præsenterede sig ved fornavne. Den manglende mulighed for at udforme en deltagerliste gjorde det vanskeligere at følge op på beslutninger mv. efter mødets afslutning for forskerne.

Hver deltager valgte et af de to temaer. Omkring 8-10 deltagere ønskede at arbejde med musik og omkring 20-22 med natur. Den store naturgruppe opdelte sig i tre mindre grupper. En gruppe der ville forberede den forestående Sct. Hans-aften, en anden gruppe der ønskede at beskæftige sig med Orangeri/drivhus og en tredje gruppe der ville arbejde med Kimbrerparkens udearealer.

Afslutningsvist var der en kort opsamling på gruppernes arbejde i plenum:

I musikgruppen, hvor borgere fra såvel den regionale del som den kommunale del, var en drivende kraft, ville man søge at skabe overblik over, hvilke instrumenter man manglede for at kunne etablere et band og forsøge at anskaffe de manglende instrumenter. Gruppen havde besluttet, at man skulle mødes i Kimbrerparkens Fælleshus

Fælleshus den kommende tirsdag eftermiddag for at finde ud af, hvor mange borgere der kunne og ville deltage i et band. Og endeligt ville gruppen lave en caféeftermiddag med musik en fredag eftermiddag efter sommerferien og på sigt skulle det være med både egne bands og bands fra byen.

Af de tre have/naturgrupper, havde den ene gruppe planlagt Sct. Hans aften, den anden gruppe havde undersøgt priser på orangeri/drivhus og hvor man kunne opstille dette på udearealerne og den tredje gruppe havde udviklet en idé til plantekasser på hjul, som skulle beplantes og dekoreres.

På grund af den manglende mulighed for deltagerliste måtte viden om det efterfølgende arbejde i grupperne fremgå af evalueringen.

Evaluering af første ambassadørnetværksmøde

Aktionsforskningens princip er, at hver aktion skal evalueres inden en ny igangsættes. Evalueringen af det første ambassadørnetværksmøde med medarbejdere og borgere foregik ved interview med de to ledelsesrepræsentanter fra Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland, som begge deltog i ambassadørnetværksmødet og som har daglig kontakt med medarbejdere og borgere i Kimbrerparken.

Evalueringen foregik ud fra følgende spørgsmål:

- Hvad er det konkrete udkomme af de fire gruppers arbejde og udbyttet heraf for borgerne?
- Hvordan arbejder borgere/medarbejdere fortsat i retning af inklusion?
- Påvirker inklusionsprojektet deltageres roller? Og i givet fald hvordan?
- Har I kommentarer til form og forløb af ambassadørnetværksmødet?

Ifølge ledelsesrepræsentanterne var det første ambassadørnetværksmøde afviklet på en åben og støttende måde således, at såvel borgere som medarbejdere kunne deltage aktivt, føle sig set og hørt.

Arbejdet i de fire grupper fra ambassadørnetværksmødet havde udviklet sig i perioden efter mødet. I alle fire grupper havde borgerne været aktivt deltagende, både med at fremsætte idéer og realisere dem.

Gruppen, der interesserede sig for musik, havde umiddelbart efter iværksat, at der en dag om ugen blev etableret samspil i Fælleshusets musiklokale og dette havde udviklet sig til et band. Borgere fra både den regionale del og den kommunale del havde undersøgt behovet for flere musikinstrumenter, som de efterfølgende havde indkøbt på en bevilling fra Kimbrerparken. Denne gruppe borgere besøger fortsat hinanden i deres boliger samt anvender Fælleshuset til samspil.

Gruppen, der ville arrangere Sct. Hans, havde planlagt og gennemført en fin aften. Gruppen, som arbejdede med udearealerne, havde indkøbt, opsat, dekoreret og beplantet udendørs mobile blomsterkasser. Den fjerde gruppe, drivhusgruppen, havde arbejdet med at undersøge muligheden for at etablere et drivhus, men da medarbejderne stoppede researchen, ophørte borgernes interesse. Det blev tolket som et udtryk for, at der blandt borgerne ikke var en reel interesse for et drivhus.

Samstemmende gav de to ledelsesrepræsentanter udtryk for, at borgerne havde været engagerede og at der var kommet noget godt ud af ambassadørnetværksmødet. De anså det for både muligt og ønskeligt, at arbejdet med at igangsætte aktiviteter udviklede sig yderligere og at borgere fra lokalsamfundet blev involveret. Der var interesse for, at der blev arbejdet mod "*sætte flere skibe i søen*" gerne i samspil med lokalsamfundet.

I evalueringen blev der også spurgt hvorvidt borgere og medarbejdere fortsat arbejdede sammen om borgernes inklusion og om, hvordan det påvirkede de deltagendes roller.

Ifølge ledelsesrepræsentanter kræver inklusionsarbejdet mange ressourcer af medarbejderne i forhold til at sørge for, at opgaver og beslutninger bliver fulgt op, f.eks. det at der er samspil om tirsdagen. Hvis medarbejderne ikke engagerer sig, sker der ingenting. Men ledelsesrepræsentanternes indstilling er, at arbejdet må fortsætte med fornyet styrke og fokus. Dette kan understøttes ved at gøre lokalsamfundets borgeres deltagelse mulig gennem events, aktiviteter og begivenheder, som kan formidles via kommunens Facebookgruppe.

På spørgsmålet om deltagernes roller i inklusionsarbejdet, finder ledelsesrepræsentanterne, at det er nødvendigt at undersøge og udvikle medarbejderroller, f.eks. at der er fokus på, at medarbejderne nogle gange undlader at tage initiativet og i stedet lader borgerne være den udførende kraft.

Selv om forandringer i medarbejderroller må komme fra dem selv, må disse processer understøttes organisatorisk. De to personalegrupper arbejder lidt forskelligt, da målgrupperne er forskellige og har forskellige behov. Hvor medarbejderne i den kommunale del af Kimbrerparken primært skal arbejde faciliterende, må medarbejdere i den regionale del også være omsorgsgivende. Borgere tilknyttet den kommunale del bor i egen bolig og kan magte flere områder af hverdagslivet selv.



Det ville ifølge ledelsesrepræsentanterne være hensigtsmæssigt, at aktionsforskningsprojektet understøttede medarbejderens udvikling af roller og forståelsen heraf i inklusionsarbejdet.

For begge målgrupper af borgere har flytningen til Kimbrerparken medført forandringer af vaner og rutiner. I den regionale del har medarbejderne kunnet understøtte de ønskede forandringer. Der tegner sig mange små forandringer for borgerne, men det er ikke muligt at afgøre, hvorvidt de skyldes arbejdet med inklusion eller flytningen til Kimbrerparken. Formodentligt et samspil af begge dele.

Sideløbende med at Kimbrerparkens medarbejdere og borgere igangsætter aktiviteter og tænker inklusion, arbejder begge ledere med at etablere begivenheder og events, som kan skabe samspil mellem Kimbrerparken og lokalsamfundet. Det drejer sig om flere Åbent Hus-arrangementer, flere Kimbrerbal med folkemusik af *Genklang*³. Ønsket er, at disse initiativer kan suppleres med initiativer fra lokalsamfundet, eksempelvis at lokale bands og orkestre tilbyder at spille i Kimbrerparken eller beder om at låne Fælleshusets øvelokale.

For den ene leder var det vigtigt med en løbende dialog om, hvilke aktiviteter der skal fremmes i Fælleshuset og hvordan de skal forløbe. Det er væsentligt, at Fælleshuset ikke udvikler sig til et nyt aktivitetscenter. Et sådant eksisterer allerede i Aars. Begge ledere gav udtryk for et behov for at have en fortsat dialog herom.

Afslutningsvist blev ledelsesrepræsentanterne bedt om at forholde sig til form og forløb af ambassadørnetværksmødet. Begge mente, at formen fungerede fint og at den ikke skulle ændres. Samtidig er der behov for refleksioner over såvel ledernes som medarbejdernes roller på netværksmøderne. Skal medarbejdere og ledere f.eks. indtage lidt mere afventende roller end hvad de sædvanligvis gør? Der var ingen svar herpå, men ønsket var, at det måtte udvikle sig med tiden.

Der var ligeledes ønske om at få involveret lokalsamfundets ambassadører i inklusionsarbejdet hurtigt. Det var nødvendigt med en langtidspanlægning heraf, da arbejdsplaner for medarbejdere er en vigtig faktor for de relevante medarbejderes mulighed for deltagelse.

³ Genklang er et treårigt projekt med midler fra en kulturpulje fra Regionsrådet i Nordjylland. Målet er at udbrede ny nordisk musik og folkemusik til flere mennesker og i nye sammenhænge. Tanken er, at musik, musikere, kultur og erhverv bidrager til nytænkning og udvikling i nordjyske virksomheder og byer. Genklangsprojektet er organisatorisk forankret i Vesthimmerlands Kulturskole.

5. ANDET AMBASSADØRNETVÆRKS MØDE FOR BORGERE OG MEDARBEJDERE

I dette afsnit beskrives og evalueres det andet ambassadørnetværksmøde med Kimbrerparkens borgere og medarbejdere struktureret efter de tre trin i aktionsforskningsprocessen:

1. Der besluttet en aktion/en handling
2. Handlingen føres ud i livet
3. Handlingen evalueres

Beslutning om handling

Inklusionsprojektets arbejdsgruppe besluttede, at også det andet ambassadørnetværksmøde kun skulle omfatte to ud af de tre ambassadørgrupper, nemlig Kimbrerparkens medarbejdere og borgere. I evalueringen af første ambassadørnetværksmøde havde lederne udtrykt et ønske om at involvere lokalsamfundet hurtigt. Men flere deltagere i arbejdsgruppen gav udtryk for, at det at være flyttet ind i Kimbrerparken stadig var nyt og udfordrende for såvel medarbejdere som borgere. Der var derfor behov for endnu et netværksmøde kun målrettet Kimbrerparkens borgere og medarbejdere for at få større erfaring hermed, inden lokalsamfundets ambassadører blev inviteret. Det andet ambassadørnetværksmøde blev afholdt først i september 2019.

Invitationen til andet ambassadørnetværksmøde var udformet, så den gav viden om inklusionstanken for de borgere og medarbejdere, der ikke tidligere havde været inddraget og konkret viden om ønsker og idéer til aktiviteter.

Handlingen udføres

Andet ambassadørnetværksmøde foregik i Kimbrerparkens Fælleshus. På baggrund af erfaringer fra det første møde om, at flere borgere havde svært ved at fastholde koncentrationen i to timer, blev det andet mødet reduceret til halvanden time. Mødet blev afviklet lige over middag, således at borgere med formiddagsaktiviteter ud af huset kunne deltage, ligesom der var mange medarbejdere på arbejde i det tidsrum.



Der deltog ca. 30, hvoraf ca. 2/3 var medarbejdere, 1/3 borgere. Den ene leder deltog i begyndelsen af mødet, den anden leder havde ikke mulighed for at deltage. I den regionale del deltog den nyansatte aktivitetsmedarbejder.

Ambassadørnetværksmødet blev indledt med forskernes korte præsentation af idéen med inklusionsarbejdet og mødets forløb. På baggrund af idéer og ønsker fremsat ved møder med hver ambassadørgruppe i vinteren 2018/2019 (se Breumlund, Hansen og Svensson 2019a) var der valgt to temaer for arbejdet på mødet. Det ene var temaet Sport og bevægelse, det andet var temaet Kreative værksteder.

Deltagerne fordelte sig efter interesser. Omkring 12 ville arbejde med Kreative værksteder og omkring 18 ville arbejde med Sport og bevægelse.

I det efterfølgende var der plenum og opsamling af gruppernes arbejde.

Deltagere, der ville arbejde med Sport og bevægelse, blev opdelt i fire mindre grupper: En gruppe ville arrangere gåture, en anden gruppe ville starte en løbegruppe. En tredje gruppe ville arrangere petanque og en fjerde gruppe overvejede at arrangere Sumbahold.

Disse grupper havde arbejdet med følgende:

Gruppen, der ville starte en Gå-gruppe, havde bestemt, at aktiviteten skulle foregå en formiddag med afsluttende kaffe i Fælleshuset. Gruppen ville gerne have andre fra lokalsamfundet med.

Gruppen der arbejdede med petanque havde udformet opslag om første spilledag og besluttet, hvor disse skulle hænges op.

Gruppen der ville etablere et løbehold ville undersøge mulighederne herfor ved at invitere en løber til at holde et lille inspirerende oplæg.

Deltagerne i gruppen om Kreative værksteder havde opdelt sig i to grupper. En gruppe på fem-seks mænd, der ville etablere et træværksted med plads til at arbejde med keramik og en gruppe på seks-otte kvinder, der ville arbejde med håndarbejde, dekorationer mv.

Kvindegruppen havde påbegyndt planlægning af lørdagsaktiviteter og et torsdagsstrikkehold, som skulle inddrage andre borgere i lokalsamfundet. Begge dele nødvendiggjorde et efterfølgende arbejde for at realisere dem. Gruppen havde aftalt, hvornår og hvordan de skulle arbejde hermed.

Mandegruppen, der ville etablere et træværksted med mulighed for også at arbejde med ler, ville arbejde videre med at realisere det samt undersøge muligheder for at få træ, værktøj mv.

Flere af grupperne havde aftalt tid og sted for næste møde. Det var op til hver gruppe at beslutte, hvornår og hvordan de ville fastholde kontakten i gruppen. Der var ikke forventninger om et skriftligt referat.

På grund af den manglende mulighed for at udforme deltagerliste (jf. databeskyttelsesforordningen, GDPR), kunne forskerne ikke følge op på det videre arbejde, men viden herom måtte indhentes via evalueringen.

Evaluering af andet ambassadørnetværksmøde

Aktionsforskningens princip er, at hver aktion skal evalueres inden en ny igangsættes. Evalueringen af det andet ambassadørnetværksmøde med medarbejdere og borgere foregik ved interview med de to ledelsesrepræsentanter fra Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland. Begge ledere havde via den daglige kontakt med medarbejdere og borgere i Kimbrerparken viden om såvel mødet som resultaterne heraf. Evalueringen blev gennemført tre uger efter.

Viden foregik via interview med de to ledelsesrepræsentanter på baggrund af deres observationer fra mødet samt viden fra samtaler med medarbejdere og borgere.

Evalueringsspørgsmålene handlede om:

- Udkomme af mødet
- Inklusion
- Roller i inklusionsarbejdet/samskabelse
- Mødeform

Ud over evalueringsspørgsmålene kom interviewet også til at dreje sig om nogle dage med uro i Fælleshusets café. Uroen havde afsætt i nogle borgere, som havde deltaget i ambassadørnetværksmødet.

Udkomme af mødet

De to ledelsesrepræsentanter redegjorde for, at såvel ledelsen som medarbejdere havde givet udtryk for, at der havde deltaget for mange medarbejdere i forhold til andelen af borgere til ambassadørnetværksmødet. Flere medarbejdere kom uden borgere, hvoraf nogle havde måtte blive i boligen pga. dagsformen. Idéen om, at ambassadørnetværksmødet skulle være et fælles møde for medarbejdere og borgere, var derfor ikke imødekommet tilstrækkeligt, ligesom det havde krævet for mange medarbejderressourcer. På den regionale del havde ledelse og medarbejdere derfor besluttet, at man ved næste ambassadørnetværksmøde kun ville inddrage tre medarbejdere. Antallet af medarbejderambassadører skulle fremover reduceres til disse tre. Et stort antal ambassadører blandt medarbejderne havde været fint tidligere i processen, hvor medarbejderne skulle gå fra at have tjenestested på to forskellige botilbud til at have et fælles tjenestested i Kimbrerparken.

På det tidspunkt var der behov for viden og opmærksomhed på nytænkning i medarbejderens indsats i forhold til borgernes muligheder for deltagelse og inklusion.

Lederne beskrev, at flere af idéerne fra mødet var blevet realiseret. Gå-gruppen havde været afsted på de seneste to tirsdage, der var blevet spillet petanque og træværkstedsgruppen havde arbejdet videre med at få fat træ og værktøj og igangsat bygning af fuglekasser. Flere grupper havde hængt opslag op i byen samt i Kimbrerparkens boliger og Fælleshus. Idéen med lørdagsaktiviteter var midlertidigt stoppet pga. nogle borgeres uro herom. Der blev udtrykt tiltro til, at de nævnte og flere andre aktiviteter nok skulle fortsætte med at udvikle sig over tid og at der samtidig med også måtte forventes at opstå udfordringer undervejs.

Inklusion

At udvikle på inklusionsforståelsen og inklusionsindsatsen blev også berørt i evalueringen. Det blev nævnt, at medarbejderne også måtte gøre en indsats for at motivere borgerne til at deltage og opbygge muligheder for inklusion. Også internt i Kimbrerparken var det nødvendigt at arbejde med inklusion i de opbyggede fællesskaber, for at alle Kimbrerparkens borgere skal kunne rummes og støttes til deltagelse.

I den kommunale del af Kimbrerparken var medarbejdergruppen sammen med lederen blevet opmærksomme på, at man måtte have større fokus på motivationsindsatsen over for borgerne i forhold til borgernes deltagelse i inkluderende aktiviteter. Således skulle medarbejderne både medbringe generel information om aktiviteter og events i Kimbrerparken samt materiale og indbydelser om inklusionsprojektet og aktiviteter udsprunget heraf, når de kom rundt i borgernes hjem.

En af lederne fortalte, at der efter ambassadørnetværksmødet havde været uro i Fælleshusets café. En gruppe borgere, der umiddelbart fremstod stærke, havde udviklet mange idéer til aktiviteter i Fælleshuset på ambassadørnetværksmødet, men samme gruppe havde efterfølgende reageret mod, at de, som de opfattede det, var sat til at udforme og arrangere disse aktiviteter samt at aktiviteterne skulle foregå i Fælleshusets café og være åbne for alle.

Uroen havde påvirket såvel medarbejdere som andre borgere i Fælleshusets café. Hændelsen viser, at der også blandt borgerne indbyrdes kan opstå vanskeligheder med at skabe inkluderende fællesskaber. Lederne gav udtryk for, at det var en medarbejderopgave at arbejde på, at der ikke blandt borgerne opstod grupper, der var mindre inkluderende over for andre borgere i Fælleshusets café. Således lå der en opgave for medarbejderne i at støtte borgerens mulighed for inklusion - også i Fælleshuset.

Roller i inklusionsarbejdet/samskabelse

Ifølge begge ledere skaber inklusionstænkningen og ambassadørnetværksmøderne - både det første og det andet møde - usikkerhed hos medarbejderne om, hvad der ligger i rollen som ambassadør. Der er usikkerhed om, hvilken rolle de skal have på selve ambassadørmødet og især hvilken rolle de bagefter skal have i forhold til at realisere beslutningerne. Usikkerheden drejer sig om, hvor tydelige de må være på møderne og om deres forpligtelse til at løbe aktiviteterne i gang. Lederne forstår og ser også selv denne uklarhed.

Medarbejderne ønsker fortsat at arbejde med rollen som ambassadør. Begge ledere finder det nødvendigt at udvikle og tydeliggøre rollen som medarbejderambassadør.

I forhold til borgernes roller på netværksmøderne, virker det som om, at en del af borgerne har grebet idéen med ambassadørrollen og det at indgå i projektet som aktive deltagere, der tager ansvar og medvirker til, at der sker noget. De synes at være glade for at have fået adgang til medborgerskab i et forum, hvor de kan ytre sig i et fællesskab. Borgere deltog således i samtaler og kom med forslag og idéer på ambassadørnetværksmødet.

Mødeform

Begge ledere gav generelt udtryk for, at ambassadørnetværksformen med afholdelse af møder, hvor de to ambassadørgrupper deltager, fungerer godt. Det giver mulighed for borgerinddragelse, men også mulighed for at medarbejderne får et andet syn på og anden rolle i forhold til borgerne. Begge ledere ønskede, at der snarest skulle afholdes et ambassadørnetværksmøde, hvor også borgere fra lokalsamfundet deltog.

For lederen af den regionale del var det vigtigt, at medarbejderne antalsmæssigt ikke blev så dominerende. Desuden skulle motivationsindsatsen for at få borgerne med til mødet styrkes. For lederen af den kommunale del skulle der arbejdes med, at medarbejderne i endnu højere grad orienterede om og motiverede borgere fra hele kommunen til at deltage. For begge ledere var det væsentligt at arbejde med at afklare og udvikle rollen som ambassadør for medarbejderne.



6. TREDJE AMBASSADØRNETVÆRKS MØDE FOR DE TRE AMBASSADØRGRUPPER

I dette afsnit beskrives og evalueres det tredje ambassadørnetværksmøde med Kimbrerparkens borgere og medarbejdere samt borgere i lokalsamfundet struktureret efter de tre trin i aktionsforskningsprocessen:

1. Der besluttes en aktion/en handling
2. Handlingen føres ud i livet
3. Handlingen evalueres

Beslutning om handling

Ledere og forskere besluttede og planlagde at afholde et tredje ambassadørnetværksmøde, hvor både borgere, medarbejdere og lokalsamfundets ambassadører skulle deltage. Mødet skulle afvikles i september 2019 - tre uger efter det andet ambassadørnetværksmøde. Alle anså et fælles ambassadørnetværksmøde for vigtigt for Kimbrerparkens medarbejdere og borgere og formodede, at det også ville være det for de lokale borgere, som havde valgt at være ambassadører. Derved kunne der komme konkrete billeder på, hvem de lokale ambassadører var samt hvem borgere og medarbejdere i Kimbrerparken var, således at man kunne forestille sig, hvorom og hvordan et samspil kunne opbygges. Mødet skulle af hensyn til samarbejdet med de lokale ambassadører foregå snarest, da den første kontakt til de lokale ambassadører blev etableret tilbage i foråret 2018. Disse ambassadører havde dog i den mellemliggende periode modtaget nyhedsbreve samt invitationer til åbent hus-arrangementer og Kimbrerparkens indvielse, ligesom der havde været mundtlig dialog. Men det ville være hensigtsmæssigt for alle, at ambassadørerne fra lokalområdet udover at sprede viden om tilbuddet mv., også kunne få mulighed for at blive inviteret ind i inklusionsarbejdet.

Invitationen til tredje ambassadørnetværksmøde var udformet, så den både gav viden om inklusionstanken og viden om de idéer til konkrete aktiviteter, der var arbejdet med på baggrund af ønsker og idéer fra alle ambassadørgrupper

Handlingen udføres

Tredje ambassadørnetværksmøde foregik i Kimbrerparkens Fælleshus i slutningen af september 2019. For at muliggøre deltagelse for så mange som muligt, blev mødet afholdt efter almindelig arbejdstid. Varigheden blev fastsat til halvanden time på baggrund af erfaring om, at et to timers møde dels var for lang tid for flere borgere, dels ikke nødvendigt for at nå at få udfoldet og konkretiseret idéer i grupperne.

På mødet deltog otte til ti borgere og medarbejdere fra den regionale del af Kimbrerparken, otte til ti borgere og medarbejdere fra den kommunale del og otte borgere fra lokalsamfundet. På dette ambassadørnetværksmøde var der færre medarbejdere og flere borgere tilstede. Medarbejderne fulgtes med en eller flere borgere, foruden de borgere, der kunne deltage uden støtte. Begge ledere deltog i mødet.

Mødeformen var den samme som de to forudgående ambassadørnetværksmøder. De to forskere bød velkommen, skitserede formål og form på mødet samt beskrev tiltag og aktiviteter, der hidtil var igangsat inden for de fire temaer: *Musik, Sport og bevægelse, kreative værksteder og Natur/Kimbrerparkens udearealer.*

Mødet blev indledt med en kort præsentationsrunde. Ledere, medarbejdere og borgere sagde navn og tilknytning til Kimbrerparken og lokalsamfundets deltagere sagde navn og deres tilknytning til den forening eller organisation, som var baggrunden for deres ambassadørrolle.

Deltagerne fordelte sig i grupper efter interesse for temaerne. Gruppestørrelserne blev forskellige. Ligesom de lokale borgere ikke fordelte sig ligeligt i grupperne. Men i alle grupper var alle tre ambassadørgrupper repræsenteret.

Efter fem kvarter samlede alle til plenum til en fælles opsamling og en sandwich. Formålet med den fælles opsamling var, at alle deltagere fik indsigt i, hvad de forskellige grupper havde arbejdet med og hvilke planer de havde for fremtiden. Herved kunne viden spredes som ringe i vandet. Grundidéen for aktionsforskningsprojektet er, at alle ambassadører i forskelligt omfang kan bidrage til at igangsætte aktiviteter, sprede idéer og støtte initiativer.

Alle grupper havde diskuteret og udviklet veje til at realisere ønsker og tanker. Eksempelvis havde gruppen, der arbejdede med at etablere et træværksted fået viden om lokale kontakter, som kunne bidrage med træ, gå-gruppen havde fået kontakt til en lokal forening, som ville skaffe gruppen et antal paraplyer og Handelsstandsforeningen havde inviteret borgere til at deltage i flere af byens events med bl.a. stande. Mange deltagere gav udtryk for et positivt udbytte samt havde lavet indbyrdes aftaler om fortsat kontakt.

Evaluering af tredje ambassadørnetværksmøde

Aktionsforskningens princip er, at hver enkelt aktion skal evalueres inden en ny igangsættes. Evalueringen af det tredje ambassadørnetværksmøde med medarbejdere, borgere og lokalsamfund foregik ved et individuelt telefoninterview med hver af de to ledelsesrepræsentanter fra Vesthimmerlands Kommune og Region Nordjylland. Begge interview var af ca. 15 minutters varighed. Udover egne indtryk fra mødet havde begge ledere gennem den daglig kontakt med medarbejdere og borgere i Kimbrerparken også viden om disse gruppers oplevelser af mødet og de efterfølgende resultater i hverdagen. Evalueringen blev gennemført en uge efter ambassadørnetværksmødet. At evalueringen fandt sted så hurtigt efter betød, at lederne primært kunne evaluere selve mødet, mens det ikke var muligt at få viden om, hvordan de igangsatte aktiviteter udviklede sig over tid.

Evalueringen var koncentreret om at få viden om:

- Mødeform
- Udkomme af mødet

I interviewet blev begge punkter berørt. I første halvdel af interviewet beskrev begge ledere primært selve mødet og udkommet heraf, som det tegnede sig i den mellemliggende uge. I den sidste del af interviewet blev der større indholdsmæssig forskel mellem de to interview. Den ene leder udfoldede overordnede refleksioner om arbejdet med at udvikle Kimbrerparken og de afprøvede formers betydning for de relationelle forhold. Den anden leder udfoldede primært konkrete forhold, f.eks. betydningen af at have fået ansat en aktivitetsmedarbejder, som kunne følge op på de tanker og ønsker, der var kommet frem på mødet.

Mødeform

Den kommunale leder gav udtryk for, at det havde været en god oplevelse for såvel medarbejdere som for borgere i Kimbrerparken at deltage i ambassadørnetværksmødet med lokalsamfundets ambassadører. Det havde været en forløsning at få ansigt på ambassadørerne fra lokalsamfundet, som de havde hørt omtalt siden vinteren 2018-2019. Derfor var både Kimbrerparkens medarbejdere og borgere glade for at møde ambassadørerne fra lokalsamfundet og komme i gang med at samarbejde. Kimbrerparkens borgere oplevede, at de havde haft mulighed for at deltage på lige fod med de øvrige deltagere. Ved mødets slutning havde flere af dem over for lederen givet udtryk for, at det havde været nogle gode timer.

Begge ledere nævnte, at også medarbejderne var fyldt med den gode stemning og havde givet udtryk for, at det havde været en god aften. De var glade for at møde ambassadørerne fra lokalsamfundet og se hvilke grupper, foreninger og enkeltpersoner samarbejdet der kunne etableres samarbejde med. De havde fået billeder på, hvordan de kunne udvikle samarbejdet med lokalsamfundet til glæde for begge parter. Både ledere og medarbejdere oplevede, at der var mange kræfter i lokalsamfundet. Lokalsamfundets borgere havde vist åbenhed og vilje til at fungere som ambassadører og samarbejde med medarbejdere, borgere og ledelsen i Kimbrerparken. De var kommet med gode intentioner om at ville være med, selv om de ikke vidste præcist, hvad de skulle være med til. Lederen fra den kommunale del af Kimbrerparken gav udtryk for, at der havde været en god stemning og vilje til at opbygge samarbejdet. Det betød, at alle Kimbrerparkens medarbejdere og borgere glædede sig til at fortsætte med samarbejdet med ambassadørerne fra lokalsamfundet.

Lederen for den regionale del af Kimbrerparken gav ligeledes udtryk for, at mødet var forløbet godt, og at borgerne med de udfordringer havde kunnet deltage i mødet. Dialogen på mødet og de tiltag, der blev besluttet og igangsat, virkede inkluderende og overskuelige for borgerne. Lederen oplevede ambassadørerne fra lokalsamfundet som meget lydhøre, hvilket betød, at Kimbrerparkens borgere følte sig set og hørt og derfor kunne deltage. Det gav mening for borgerne at deltage. Lokalsamfundets ambassadører havde vist engagement og været interesseret i at hjælpe, ikke kun med donationer, men også

praktiske ting.

Lederen gav udtryk for en oplevelse af, at de lokale ambassadører gerne ville, at Kimbrerparken blev en del af byen.

I den regionale bodel af Kimbrerparken havde lederen og medarbejdere efter det andet ambassadørnetværksmøde besluttet at reducere antallet af medarbejderambassadører til tre. Desuden havde de besluttet, at en del af ambassadøropgaven fremadrettet skulle være at arbejde intensivt med at motivere og støtte borgerne til at deltage. På tredje ambassadørnetværksmøde viste denne strategi sig at være hensigtsmæssig. Således var andelen af borgere set i forhold til antal medarbejdere langt større end på andet møde ambassadørnetværksmøde.

Udkomme af mødet

Den kommunale leder reflekterede over, hvordan deltagelsen af ambassadører fra lokalsamfundet medførte ændringer i rollerne for leder og medarbejdere. Forskellen mellem rollerne som hhv. borger og medarbejder i Kimbrerparken blev elimineret. Det samme gjaldt forskellen mellem rollerne som medarbejdere og leder. Alle var ligeværdige deltagere i ambassadørnetværksmødet. En forklaring kunne ifølge lederen være, at de lokale samfundsborgere, som ikke normalt indgår i møder mellem borgere og medarbejdere, medvirkede til at give mødet en anden form og et andet indhold. Forklaringen kunne også være, at både ledere og medarbejdere forholdt sig anderledes på dette møde i forhold til de foregående ambassadørnetværksmøder. Afgørende for forløbet var den gode stemning.

Mødet havde sat sig konkrete spor. Eksempelvis havde gruppen med interesse i træværksted mødtes, arbejdet videre og fået doneret mere træ til brug på værkstedet. Ligesom den kommunale leder sammen med et par medarbejdere udviklede idéer til, hvordan lokalsamfundets ambassadører og deres foreninger/loger mv. evt. kunne bidrage økonomisk til at realisere planer og events.

For at opretholde det spirende samarbejde og gode forhold, var det væsentligt at vedligeholde det og at der ikke gik for lang tid, inden et nyt møde mellem borgere og medarbejdere i Kimbrerparken og lokalsamfundet.

Det kunne ske ved at skabe events, hvor lokalsamfundet blev inviteret ind i Kimbrerparkens Fælleshus f.eks. til "*at synge julen ind*". Lederen ønskede overordnet at styrke netværkscaféen i Fælleshuset og at synliggøre den for lokalsamfundet ved at iværksætte forskellige udadvendte tiltag.

Lederens overordnede refleksioner over ambassadørnetværksmøderne samt samspillet mellem Kimbrerparken og lokalsamfundet var, at Kimbrerparkens ledere, medarbejdere og borgere fortløbende skal lære, at netværksmøderne løbende må udvikles og at borgerne over tid kan blive mere deltagende og få erfaringer med, at det kan være hyggeligt og interessant at være ambassadør og at deltage i f.eks. Kimbrerbal. Det kan være, at det første gang foregår som tilskuer og anden gang som aktiv deltager. Der kræver tålmodighed og åbenhed at lade ting udvikle sig. Med mange forskellige deltagere kan man ikke vide, i hvilken retning udviklingen sker. Såvel i udviklingen som i opbygningen af fællesskaber må man tåle, at noget lykkes og andet bliver mindre succesfuldt. Hvilke fællesskaber, der kan etableres, hvordan de kan fungere og udvikle sig er således interessant at følge.

Ifølge leder af den regionale del var der allerede en uge efter ambassadørnetværksmødet konkrete resultater, f.eks. var der etableret et lokalt samarbejde om gå-gruppen, anskaffet træ til træværkstedet samt etableret kontakt til et gymnasium for at undersøge muligheden af at låne deres ovn til at brænde keramik. Blandt medarbejderne var opstået en større tiltro til, at inklusionsarbejdet var muligt gennem samarbejde med lokalsamfundet. Arbejdet med inklusion oplevedes som meget brugbart og inspirerende. Medarbejderne havde fået en erkendelse af, at der var mange muligheder i lokalsamfundet. Ansættelse af en aktivitetsmedarbejder på deltid gjorde det desuden muligt at støtte mange af initiativerne og aktiviteterne.

Den regionale leder gav udtryk for glæde over mødet og mener, at samarbejdet som understøtter mulighederne for inklusion, langsomt vil udvikle sig. Ambassadørnetværksmødet gav udbytte for alle tre grupper. Især var det væsentligt, at lokalsamfundets borgere gerne vil i dialog med Kimbrerparkens borgere. Det understøtter mulighederne for inklusion, at borgerne får flere muligheder og indgår i en sammenhæng, hvor de har indflydelse.

Kimbrerparkens medarbejdere får også inspiration til at udvikle inklusionsmuligheder i samspillet med lokalsamfundet. At lokalsamfundets borgere ser borgerne i Kimbrerparken som lokale medborgere er en forudsætning for, at inklusion er mulig.

For lederen understregede, at forandringer tager tid. Med nye initiativer og aktiviteter må man acceptere, at det kan være tre skridt frem og to tilbage. Det må ikke ses som et nederlag, at beslutninger om aktiviteter ikke altid lykkes.

Lederen beskrev desuden, hvordan kendskabet til Kimbrerparken spredtes som ringe i vandet i lokalsamfundet. Når Kimbrerparkens borgere blev en del af bybilledet, benyttede butikker og bibliotek mv. var de allerede ved at være kendte og accepterede. Lokalsamfundet møder dem som borgere i byen og får ikke øje på de særlige sider, som borgere med store udfordringer kan have i nogle perioder.

Sammenfatning

Evalueringen af tredje ambassadørnetværksmøde med Kimbrerparkens borgere og medarbejdere samt borgere fra lokalsamfundet viser, at netværksformen opleves som positiv og understøtter borgernes mulighed for ligeværdig deltagelse og medborgerskab. Medarbejderne fik inspiration og ser muligheder i et fremtidigt samarbejde med lokalsamfundet og fik øje på flere sider af borgerne. Endeligt viser lokalsamfundets fremmøde og positive deltagelse på mødet, at de finder såvel mødeform som formål med ambassadørnetværksmøder formålstjenligt.

Form, længde, tidspunkt og Kimbrerparkens Fælleshus som ramme for afholdelse af møderne synes at være et godt udgangspunkt for afholdelse af flere ambassadørnetværksmøder. Det synes at være centralt for det fortsatte arbejde, at alle tre deltagergrupper oplevede, at mødet blev afholdt i en god stemning, at der kom konkrete resultater ud af det og endeligt, at der var vilje til og aftaler om at arbejde videre på flere områder. Begge ledere gav udtryk for, at et udviklingsarbejde med afsæt i tænkningen fra ambassadørnetværkerne vil være produktivt.



7. UDVIKLING OG MELLEMTILSTANDE

Kimbrerparken - et socialpsykiatrisk tilbud er et resultat af Vesthimmerlands Kommunes og Region Nordjyllands vision om at skabe *banebrydende muligheder* for borgerne ved at etablere sig på en fælles beliggenhed i Aars med flere forskellige tilbud målrettet borgere med psykiske vanskeligheder. Organisatorisk bygger ambitionen på *samskabelse*.

Gennem nærværende aktionsforskningsprojekt, *Kimbrerparken - et inklusionsprojekt*, understøttes samskabelsen ved at inddrage borgere fra lokalsamfundet om fælles tiltag med Kimbrerparkens medarbejdere/ledere og borgere. Det medfører på det organisatoriske niveau, at vante kategoriseringer som "civilsamfund" og "den offentlige sektor" opblødes. På individniveau indebærer det et behov for nye samarbejdsformer og opgaveløsninger samt at vante roller løsnes.

Inklusionsprojektet lægger op til et samarbejde, som udfoldes på tværs af Kimbrerparkens kommunale og regionale medarbejdere og borgere samt lokalsamfundsborgere fra foreninger, logger og erhvervsliv mv. via ambassadørnetværksmøder. På ambassadørnetværksmøderne betragtes alle deltagere principielt som ligeværdige i processen med at udvikle idéer og skabe aktiviteter i fællesskab, som peger i retning af Kimbrerparkens inklusion i lokalsamfundet med henblik på at skabe inkluderende fællesskaber for Kimbrerparkens borgere. Herved overskrides grænser, som muliggør, at der opstår et fælles rum om samarbejdet, der vedblivende skal holdes flydende og foranderligt for at muliggøre forandringer.

Dette mulighedsrum kan forstås ved begrebet "*mellemtilstand*", som kan beskrives som steder mellem og på tværs af positioner og strukturer defineret af eksempelvis lovgivning, kulturelle vaner, konventioner og ceremonier (Turner, 2008).⁴

Mellemtilstande udfordrer styring, de vante roller og opgaveløsninger i de enkelte offentlige organisationer. Det ses også i dette aktionsforskningsprojekt. Det gør det interessant at undersøge:

⁴ Begrebet mellemtilstande udfoldes i kapitel 8 i: Breumlund, Hansen og Svensson 2019a: 26-31.

- Hvilke konkrete udfordringer og muligheder har vist sig i arbejdet med at realisere samskabelse og et inklusionsperspektiv?
- Har det været muligt for Kimbrerparkens medarbejdere/ledere og borgere samt borgere i et lokalsamfund at overskride de traditionelle grænser mellem deres organisationer/foreninger mv. og de tilhørende roller, opgaver og mål og fokusere på at holde samarbejdet flydende, dvs. forblive i mellemtilstande?

I det følgende analyseres muligheder og barrierer for dette inklusionsprojekt for samskabelse med særligt fokus på styring, roller/opgavevaretagelse og mål.

Styring

Såvel den regionale del som den kommunale del af Kimbrerparken har som alle organisationer i den offentlige sektor samfundsbestemte rammer og regler for varetagelsen af og målet med deres ydelser samt bygger ideelt set på en organisationsstruktur med tydelige beslutningskanaler, en klart defineret opgavevaretagelse og rolleudøvelse for den enkelte medarbejder. I de offentlige organisationer er organisationskultur baseret på vaner og rutiner udviklet med afsæt i de forskellige sektors værdier, traditioner mv. ofte i samspil med lokalt forankrede muligheder og historik. For at kunne fungere fordres der styring af opgavevaretagelsen på alle niveauer.

Med etableringen af Kimbrerparken, som indebar samskabelse mellem regionale og kommunale tilbud samt aktionsforskningens inklusionsprojekt, skabes en forstyrrelse i de to offentlige organisationer, som påvirker deres styring af indhold og form i opgaveudøvelsen. Dette var også det udtrykte formål med inklusionsprojektet efter Region Nordjyllands og Vesthimmerlands Kommunes ønske. En deltager i projektarbejdsgruppen omtalte, at opgaven som leder var at understøtte styringen i den offentlige sektor, mens aktionsforskningen havde som mål at udvikle inklusionsforståelser på nye måder og omsætte disse til konkrete aktiviteter med inklusionsperspektiv. Derfor måtte ubehaget ved "at miste grebet" og blive forstyrret bæres.

Organisationernes mulighed for at fastholde en vis styring også af inklusionsprojektet muliggjordes ved forskningsprojektets aktionsforskningstilgang. Aktionsforskningen blev som nævnt tilrettelagt med en projektarbejdsgruppe, hvor lederne af Kimbrerparken medvirkede til at beslutte, hvilke handlinger der skulle udføres. Disse blev derefter udført af forskerne og evalueret af projektdeltagerne.

Ambassadørnetværksmøder blev i situationen varetaget af forskerne på baggrund af mandat fra møder i inklusionsprojektets arbejdsgruppe samt gennem kontakt pr. mail og telefon med lederne. At gennemføre ambassadørnetværksmøder var forskernes ansvar og opgave. Indholdets flydende form og mødeformen, hvor medarbejdere og borgere i Kimbrerparken samt borgere fra lokalsamfundet indgik som ligeværdige medborgere, udfordrede dog de offentlige organisationers sædvanlige styringsformer.

Både i evalueringer af netværksmøderne og mødereferater fra arbejdsgruppen spores for såvel ledere som medarbejdere en vis usikkerhed om varetagelsen af de vante styringsopgaver. Aktionsforskningen måtte skabe et rum, som på den ene side kunne inddæmme den usikkerhed, som afgivelsen af en del af medarbejderes/lederes rum for styring medførte, på den anden side befordre, at det opstående rum kunne bibeholde en flydende form - en mellemtilstand - for at kunne realisere aktionsforskningens mål om inklusion mellem Kimbrerparken og lokalsamfund.

Selv om såvel den regionale del som den kommunale del af Kimbrerparken havde en velvilje til at medvirke i processerne, kan det forekomme svært som offentlige organisationer at indgå i sådanne flydende processer. Således kan lovrammer og regler forhindre, at de kan eller tør (Graeber 2015). Kimbrerparkens medarbejdere og ledere har som jobfunktion at støtte borgere med psykiske vanskeligheder, samtidigt med at inklusionsprojektets ambassadørnetværksmøder krævede, at de så bort fra disse vanskeligheder og betragtede Kimbrerparkens borgere som ligeværdige medborgere. At dette dobbeltblik på Kimbrerparkens borgere blev udfordret, sås på ambassadørnetværksmøderne ved, at en del borgere havde behov for meget støtte for at kunne deltage og enkelte borgere reagerede negativt på at skulle forlade deres vanlige roller, hvorfor medarbejderne efterfølgende måtte håndtere den uro, det skabte i Fælleshusets café.

Offentlige organisationer bliver oftest i teorier fremstillet som "tunge" samarbejdspartnere. Den organisatoriske struktur med klart definerede arbejdsopgaver og mål mv. kan fremme en kultur med "silotænkning", hvor det er vanskeligt at sadle om i farten og træffe hurtige beslutninger. Disse forhold kan gøre samarbejde på tværs af offentlige og private/frivillige organisationer eller foreninger langsommeligt og usmidigt.

I inklusionsprojektet handlede en udfordring for medarbejdere og ledere eksempelvis om, at de måtte overkomme ikke at kunne have overblik over "*valg, fremgangsmåde og forløb*".

Strukturerende logikker i dele af den offentlige sektor anser *mellemtilstande* som *færlige* og *urene*, da disse indebærer utydelige roller og manglende styring, og dermed som noget, der skal reguleres (Douglas 2002; Turner 2008; Svensson 2017). Den offentlige sektor har som opgave at identificere og løse udfordringer - for Kimbrerparken er opgaven at bidrage til, at Kimbrerparkens borgere kan opnå et hverdagsliv med mindst mulig indsats fra det offentlige. Denne lovbestemte opgave, gør det vanskeligt for en offentlig organisation ikke at have overblik, styring og opstille mål for indsatser. Udfordringerne handler oftest ikke om modvilje fra enkelte aktører, men om at det er svært at forene store offentlige organisationers logikker med mere ustrukturerede tankemønstre (Ibsen & Espersen 2016). Det er disse forhold og problemoplevelser, som kom til udtryk i evalueringerne og på arbejdsgruppemøder.

Således er Kimbrerparkens udfordringer med at indgå i dele af processerne om samskabelse i inklusionsprojektet uundgåelige. Disse må overkommes ved, at man får erfaringer med, at der kan opstå løsninger og muligheder, som det offentlige ikke kunne opnå alene. Sådanne erfaringer synes at være spirende på det tredje ambassadørnetværksmøde og i tiden efter.

I flere evalueringer blev der givet udtryk for, at der var behov for at afprøve forskellige modeller, da det kunne være vanskeligt for deltagerne at tænke ind i ingenting. Der skulle lægges gode spor ud, som viste muligheder. Det blev understøttet ved at afsætte flere kommunale medarbejderressourcer til Netværkscaféen i Kimbrerparkens Fælleshus.

Udsagn om *modeller* og at *lægge spor ud* peger i retning af styring.

At udvikle permanente modeller for samskabelse er ikke en mulighed, da de samarbejder, der skal laves, fordrer flydende mellemtilstande og fleksibilitet, så muligheder kan gribes, når de viser sig. Etableringen af permanente modeller for inklusion og samskabelse kan udelukke nye samarbejdsrelationer til organisationer, foreninger mv. med andre strukturer, kulturer og traditioner end de offentlige organisationers.



Roller

Kimbrerparkens medarbejdere og ledere deltog på lige fod med Kimbrerparkens borgere og lokalsamfundets borgere. Den fælles opgave at skabe aktiviteter og samarbejde med fokus på borgernes inklusion i lokalsamfundet kunne fremstå diffus. Borgere, medarbejdere og ledere i Kimbrerparken samt borgere fra lokalsamfundet måtte have en ligeværdig position på ambassadørnetværksmøderne. Det fordrede en nyvurdering af egne roller for medarbejdere og ledere; for medarbejderne ved at de på den ene side skulle bevare en støttende rolle, dvs. motivere Kimbrerparkens borgere til at deltage i møder og følge op på de opgaver, borgerne havde påtaget sig og på den anden side indgå i en ligeværdig rolle med borgerne i dialogen på møderne, dvs. møde dem som medborgere.

Ambassadørnetværksmøder synes i varierende grad at udfordre de vante roller og skabe usikkerhed om ansvaret for opgaveløsningen for medarbejderne i såvel region som kommune. Mødeformen var uvant og rollerne ikke de velkendte roller for medarbejdere og borgere i Kimbrerparken. Kimbrerparkens borgere indtog nye roller i samspelet med medarbejdere. Mødeform og deltagersammensætning var ny og indholdet skulle udvikles på mødet. Kimbrerparkens medarbejdere/ledere mødtes på tværs af det regionale og det kommunale tilbud, Kimbrerparkens borgere fra de forskellige tilbud skulle deltage ligeværdigt og sammen med ikke kendte borgere fra lokalsamfundet medvirke til konkrete inklusionsindsatser.

Af evalueringer af de tre ambassadørnetværksmøder samt referater af de afholdte arbejdsgruppemøder fremgår det, at Kimbrerparkens medarbejdere og ledere blev udfordret på deres vante roller. Eksempler herpå er, at det forekom både ledere og medarbejdere vanskeligt at afgøre, i hvor høj grad strukturering og opfølgning af idéer var opgaver, som de i kraft af deres roller skulle påtage sig. Og der var tvivl om, hvorvidt de skulle indtage en afventende rolle og ikke påtage sig ansvar for at gennemføre aktiviteter, som blev besluttet på ambassadørnetværksmøderne, men afvente borgernes initiativ. Det afføder spørgsmål som f.eks. *Hvem følger op på beslutninger? Hvem fører dem ud i livet? Hvilke beslutninger tages? Hvordan kan borgere, som er præget af vanskeligheder som følge af deres sindslidelse, støttes og medinddrages i processerne?*

Der synes for medarbejderne at opstå usikkerhed om egne faglige roller og arbejdsopgaver. Det kan skyldes, at inklusionsprojektet medfører ikke definerede arbejdsopgaver, som kommer oveni de vante skal-opgaver. Med inklusionsprojektet synes der at være opstået et behov for, at medarbejdere må motivere borgere til at deltage i aktiviteter, møder mv. samt informere borgere i eget hjem om Kimbrerparkens aktiviteter, events mv. Nogle medarbejdere forbliver i deres vante roller som dem, der på borgernes vegne planlægger, beslutter og f.eks. laver opslag om en aktivitet eller søger oplysninger på nettet om dette og hint. I Kimbrerparkens Fælleshus må medarbejderne desuden være opmærksomme på borgernes indbyrdes forhold og være parate til at løse konflikter og sørge for at enkelte borgere ikke overtager styringen af Fælleshuset. At arbejde med samskabelse og inklusion medfører behov for forandringer af de vante medarbejderroller. Disse udfordringer og behovet for forandringer blev søgt håndteret af lederne på forskellig vis jf. evalueringerne. For den ene leder skete det bl.a. ved, at antallet af regionale medarbejderambassadører blev reduceret og der blev ansat en aktivitetsmedarbejder på deltid, som kunne indgå på netværksmøder og fungere som bindeled mellem lokalsamfund og Kimbrerparken. Den anden leder imødegik udfordringerne ved, at lade antallet af medarbejderambassadører variere fra gang til gang samt ændre på medarbejdernes arbejdsopgaver og vagtplaner, så der kunne afsættes flere medarbejderressourcer til aktiviteter i Fælleshuset. Det handler selvfølgelig om vurderinger af, hvor og hvordan ressourcerne anvendes bedst.

Evalueringerne viser, at en del af de borgere fra Kimbrerparken, som har deltaget i ambassadørnetværksmøderne, kan være i de ligeværdige roller. De tog ordet, kom med idéer og accepterede at skulle være aktive for at realisere dem. Der er selvfølgelig indbyrdes forskelle mellem borgerne på, hvordan de efterfølgende kan tage initiativ til og ansvar for at følge op på beslutninger. Nogle har brug for støtte i processen. Denne viden fra evalueringerne understøttes af erfaringerne fra de afholdte møder udelukkende med borgerne før indflytningen, hvor borgerne viste interesse for at få en platform med medborgerskab (Breumlund, Hansen og Svensson 2019a).

Der er også et enkelt eksempel på, at en mindre gruppe hjemmeboende borgere oplevede det vanskeligt at forlade deres traditionelle roller som mennesker, der qua deres psykiske vanskeligheder ikke skal pålægges ansvar. På det andet ambassadørnetværksmøde planlagde de engageret en række aktiviteter og påtog sig at realisere disse. Efterfølgende udtrykte de vrede over og modvilje mod at påtage sig en sådan rolle.

Evalueringerne viser, at lokalsamfundets borgere indgår i samarbejdet og påtager sig rollerne som ligeværdige deltagere på ambassadørnetværksmødet. Dette indtryk understøttes af den løbende kontakt forskerne har haft med lokalsamfundets ambassadører, som ikke indtil nu har udtrykt usikkerhed om deres roller i projektet.

At fastholde dynamikken i samskabelse kræver mod til at sætte roller, rammer og strukturer på spil, og at lade processer og mødefora forblive så tilpas flydende, at de kan rumme deltagere i inklusionsprojektet på tværs af organisationer.

Mål

Evalueringerne af ambassadørnetværksmøder viser, at samskabelsen i inklusionsprojektet er en udfordring for såvel ledere/medarbejdere som for borgere i Kimbrerparken. Det er uvant ikke at have planer for eksempelvis aktiviteter, mødefora og viden om målet. En offentlig indsats igangsættes almindeligvis efter analyse af behov og med et givent mål med indsatsen. Dette var ikke muligt i inklusionsprojektet. At etablere permanente modeller indebærer en regulering, som kan være modproduktiv, da den kan udelukke, at det udviklingsorienterede moment forsvinder og nye aktører med andre traditioner og strukturer kan finde plads. Inklusionsprojektet må ikke bevæge sig efter strukturerende logikker, da disse vil overtage mellemtilstandes muligheder.

Af evalueringerne fremgår det, at der kan være forskellige opmærksomhedspunkter mellem kommune og region på baggrund af forskelle mellem deres målgrupper og deraf følgende divergerende forskelle i mål og opgaver. Den regionale leder udtrykte behov for at opbygge mere vedvarende aktiviteter, da mange borgere i det regionale bosted har et langt indløb for deltagelse.

Mens det for den kommunale leder var vigtigt, at Kimbrerparkens Fælleshus ikke bliver et nyt aktivitetscenter med blivende aktiviteter, da de kommunale borgere primært skal motiveres til at anvende eksisterende lokale tilbud.

Borgernes ønsker og drømme blev omdrejningspunkterne for målene i ambassadørnetværksmøderne. Disse udvikles og forandres, og vil være afhængig af de deltagende borgere. Det er ikke muligt at fastlægge mål som gælder i en lang periode. Også hvad angår mål må de tre ambassadørgrupper have en forståelse af, at de er flydende og udvikles over tid.

Inklusionsprojektet og samskabelse må næres af mellemtilstande, der kan opleves større end den enkelte deltagers kræfter. De tre ambassadørgrupper, der deltog i det tredje ambassadørnetværksmøde, bidrog til at skabe en god stemning med ligeværdige roller og til at tage initiativer til fremadrettede indsatser. Evalueringerne viser yderligere, at medarbejderne havde fået billeder på, hvem og hvordan der kunne samarbejdes sammen med lokalsamfundet. Kimbrerparkens borgere følte sig set og hørt og havde fået medborgerskab i denne sammenhæng. Kimbrerparkens lederne erfarede, at samarbejde om inklusion kunne være frugtbart, og at mellemtilstande med flydende beslutninger kunne udholdes. Det peger mod samskabelse, hvor mangfoldighed og forskellighed er forudsætninger for inklusion. Det rummer potentialer for samarbejde mellem forskellige typer af instanser og organisationer i en mangfoldighed af organisationslogikker.

Tværasektoriel samskabelse mellem borgere og medarbejdere i den offentlige sektor samt med deltagelse af lokalsamfundets borgere viser, at resultater, der opstår i mellemtilstande, opleves som større end den enkeltes kræfter, selv om de enkelte handlinger udføres af de enkelte deltagere. For at udnytte potentialer ved samskabelse må mellemtilstande og konstant fleksibilitet dyrkes, således at samarbejdet kan bevæge sig derhen, hvor mulighederne viser sig. Det opståede rum med fokus på inklusion fremmer kreativitet og innovation med plads til fællesskaber. Processer stivner ved for meget regulering. Det udviklingsorienterede moment forsvinder, hvis resultater skabes ud fra permanente produkter.

Der er også et enkelt eksempel på, at en mindre gruppe hjemmeboende borgere oplevede det vanskeligt at forlade deres traditionelle roller som mennesker, der qua deres psykiske vanskeligheder ikke skal pålægges ansvar. På det andet ambassadørnetværksmøde planlagde de engageret en række aktiviteter og påtog sig at realisere disse. Efterfølgende udtrykte de vrede over og modvilje mod at påtage sig en sådan rolle.

Evalueringerne viser, at lokalsamfundets borgere indgår i samarbejdet og påtager sig rollerne som ligeværdige deltagere på ambassadørnetværksmødet. Dette indtryk understøttes af den løbende kontakt forskerne har haft med lokalsamfundets ambassadører, som ikke indtil nu har udtrykt usikkerhed om deres roller i projektet.

At fastholde dynamikken i samskabelse kræver mod til at sætte roller, rammer og strukturer på spil, og at lade processer og mødefora forblive så tilpas flydende, at de kan rumme deltagere i inklusionsprojektet på tværs af organisationer.



8. VEJEN TIL BANEKRYDDE MULIGHEDER

Som en afslutning på dette forprojekt: Kimbrerparken - et projekt om inklusion må der være rum for refleksioner over, hvorvidt og hvordan aktionsforskningsprojektets to formål er blevet opnået (jf. Breumlund og Hansen 2017: 4 i Forprojektdesign):

- At fastholde, udfolde og udvikle visionen om inklusion
- At omsætte vision og værdier til konkrete indsatser således, at værdierne forankres og integreres i kulturen samt omsættes til konkrete handlinger i dagligdagens praksis og i samarbejdet med borgerne

Et sådant refleksionsrum skabes i dette kapitel.

Aktionsforskning - et samarbejde mellem forskere og praktikere

Inklusionsprojektet er gennemført i et samarbejde mellem forskerne og Region Nordjylland og Vesthimmerlands Kommune i en projektarbejdsgruppe, som startede allerede i Kimbrerparkens byggefase. Der har i perioden været afholdt ca. ti møder, som har været centrale for at kunne fastholde aktionsforskningstilgangens udviklingsorienterede sigte, illustreret med læringscirkler, hvor man først *beslutter en handling*, dernæst *gennemfører handlingen* og siden *evaluerer handlingen*. Møderne har været båret af gensidig tillid og med rum for såvel beslutninger som diskussioner af hændelser samt åbenhed over for at udvikle fremgangsmåder til at overkomme udfordringer. Projektperioden blev forlænget eller rettere udstrakt med et halvt år pga. forsinkelse af byggeriet samt medarbejderes og borgeres behov for en længere tilpasningsperiode efter indflytningen i Kimbrerparken.

Forlængelsen viste sig hensigtsmæssig for forskernes mulighed for, dels at kunne arbejde med forståelsen af inklusion hos - især - Kimbrerparkens medarbejdere, dels at kunne opbygge tre ambassadørgrupper bestående af hhv. Kimbrerparkens borger, Kimbrerparkens medarbejdere/ledere og borgere i lokalsamfundet og afholde fælles ambassadørnetværksmøder for at omsætte inklusionsforståelser til konkrete indsatser. Alle disse processer viste sig at være tidskrævende.

At igangsætte refleksioner om inklusionsforståelser samt at omsætte dem til konkrete indsatser fordrer tid.

Inklusionsprojektets fokus har via aktionsforskningstilgangen primært været udviklingsorienteret og fremadrettet, hvorfor besvarelsen af, hvorvidt forståelser af inklusion er udviklet inklusionsforståelser hos de deltagende ambassadører, ikke kan dokumenteres via indsamlet viden som ved forskningstilgange, der baserer sig på bagudrettet videnindsindhentning. Den form for viden, der er dokumenteret, i projektet er sket via evalueringer af de enkelte konkrete aktioner. Refleksionerne i det følgende omfatter derfor på omsætningen af forståelser til konkrete indsatser igangsat i perioden. De konkrete indsatser bliver således billeder, ud fra hvilke inklusionsforståelser kan tolkes. Dermed bliver refleksionerne over de to formål - udvikling af forståelser og omsætning heraf - ikke klart opdelte.

At udvikle inklusionsforståelser og at omsætte disse til konkrete indsatser

Ved indledende møder med de tre ambassadørgrupper, dvs. gruppemøder med kommende borgere i Kimbrerparken, temamøder med kommende medarbejdere i Kimbrerparken samt individuelle møder med borgere i lokalsamfundet, præsenterede og anskueliggjorde forskerne inklusionsforståelsen i projektet. Især i forhold til medarbejdergruppen blev der arbejdet mere indgående med inklusionsforståelsen.

Det viste sig siden på de tre ambassadørnetværksmøder - de to første for Kimbrerparkens medarbejdere og borgere og det tredje for alle tre ambassadørgrupper - at det at blive præsenteret for en forståelse af inklusion og også tilegne sig den ikke er ensbetydende med, at forståelsen kan omsættes i praksis til indsatser med inkluderende sigte. Dette er et velkendt læringsproblem, som handler om forholdet mellem teori og praksis. Hvordan kan teori omsættes til praksis? Og/eller hvordan skabes der et dialektisk forhold mellem teori og praksis, således at de gensidigt påvirker hinanden. Populært sagt - man kan ikke lære at køre bil udelukkende ved at lære teori og færdselsregler. Man kan/bør heller ikke køre bil uden at forstå teorien og reglerne herfor. Sammenhæng mellem teori og praksis og dermed kompetencer til at køre bil skabes via mesterlære eller sidemandsoplæring ved en kørelærer og længere tids træning.

Der synes for nogle af medarbejderne at være behov for en mere anvisende støtte til at skabe denne sammenhæng mellem forståelser af inklusion og den praktiske omsætning heraf i hverdagen. Det kunne ske ved i praksis at skabe mulighed for sidemandsoplæring, hvor medarbejderne kan støtte hinanden i at udvikle kompetencer til at arbejde med et inklusionsperspektiv for Kimbrerparken og dens borgere samt rum for faglige, kollegiale refleksioner over den konkrete praksis.

Forandringer af medarbejdernes faglige vaner og rutiner, arbejdsopgaver mv. er således indlejret i organisatoriske forandringer. De organisatoriske rammer må muliggøre medarbejdernes omsætning af inklusionsforståelsen til konkrete handlinger i hverdagen, således at dette arbejde ikke kommer oveni de vanlige skal-opgaver og bliver til ekstraopgaver. Det fordrer tid at se disse udfordringer. Desuden fordrer det interne organisatoriske beslutninger om, hvordan og i hvilket omfang medarbejderne kan påtage sig inklusionsarbejdet. Sideløbende med inklusionsprojektet har medarbejderne skullet tilegne sig nye faglige kompetencer i hverdagen, skullet finde sig til rette i en ny organisering af arbejdsindsatserne sammen med nye kolleger i nye omgivelser.

Inklusionsprojektet synes at have givet medarbejderne erfaringer med at udvikle forståelser af inklusion og forandringer af egen rolle. Således er det eksempelvis i den kommunale socialpsykiatri italesat, at inklusionsarbejdet medfører et behov for, at medarbejderrollen i højere grad bliver facilliterende og motiverende i forhold til borgerne.

Rollen som deltager på ambassadørnetværksmøder fremstod ikke som en udfordring for de deltagende borgere i Kimbrerparken. Men der har været behov for, at medarbejderne har støttet dem til at deltage, ved at minde dem om møderne, følge dem til møderne og fungere som et sikkerhedsnet under og efter møderne. For enkelte borgere synes det dog uroskabende at skulle påtage sig en mere forpligtende rolle og for en del af Kimbrerparkens borgere var det ikke muligt at deltage pga. deres vanskeligheder eller dagsform. Dette betyder dog ikke, at deltagelse ikke er muligt på sigt.

Lokalsamfundets inklusionsforståelser kan kun tolkes ud fra lokale borgeres respons på invitationer, deltagelse i åbent hus-arrangementer, telefonsamtaler og mailkorrespondance i perioden og ved udvalgte borgeres deltagelse på det tredje ambassadørnetværksmøde. De borgere i lokalsamfundet, som forskerne har kontaktet, har vist interesse i og ønske om at deltage som ambassadører og dermed bidrage til, at Kimbrerparken og dens borgere bliver en del af lokalsamfundet.

Forståelser af inklusion kommer også til udtryk ved indsatser igangsat af Kimbrerparkens medarbejdere/ledere, f.eks. Kimbrerbal, aftener med fællesspisning i Fælleshuset for byens borgere, åben adgang til aftenkaffe alle ugens dage i Fælleshuset samt åbent hus-arrangementer. Disse indsatser er igangsat parallelt med dem, der er direkte affødt af inklusionsprojektets ambassadørnetværksmøder. Ligeledes har borgere fra lokalsamfundet inviteret Kimbrerparken til at deltage i byens liv, eksempelvis i Handelstandsforeningens events. Der er således flere indsatser i gang til at skabe inkluderende fællesskaber mellem Kimbrerparken og lokalsamfund.

At omsætte vision og værdier til konkrete indsatser

At omsætte vision og værdier til konkrete indsatser ses gennem de mange idéer til konkrete indsatser, der blev udviklet og dem, der blev iværksat i praksis. Der har ikke for forprojektet været opstillet mål for, hvordan og hvad der skal nås. Ønsket har været, at de tre ambassadørgrupper sammen skulle skabe veje at gå og mål at nå. Kimbrerparkens borgere og medarbejdere har sammen arbejdet med at omsætte visionen om inklusion til konkrete indsatser og i sidste ombæring også ved inddragelse af borgere fra lokalsamfundet, som var en af de bærende aktioner i forprojektet.

Ambassadørnetværksmøderne gav Kimbrerparkens borgere nye kontakter, erfaringer med at samarbejde med lokalsamfundet samt et andet samspil med medarbejderne. For borgere med vanskeligheder er det at kunne deltage i og bidrage med igangsætte aktiviteter og samvær med forskellige grupper både i og uden for Kimbrerparken et skridt på vejen mod banebrydende muligheder. Grundlaget er anlagt for en vej, der via flere ambassadørnetværksmøder kan føre til *banebrydende muligheder* for Kimbrerparkens borgere. For Kimbrerparkens borgere er deltagelsen samtidig en demokratiseringsproces og en vej til medborgerskab.

Mens det for den kommunale leder var vigtigt, at Kimbrerparkens Fælleshus ikke bliver et nyt aktivitetscenter med blivende aktiviteter, da de kommunale borgere primært skal motiveres til at anvende eksisterende lokale tilbud.

Borgernes ønsker og drømme blev omdrejningspunkterne for målene i ambassadørnetværksmøderne. Disse udvikles og forandres, og vil være afhængig af de deltagende borgere. Det er ikke muligt at fastlægge mål som gælder i en lang periode. Også hvad angår mål må de tre ambassadørgrupper have en forståelse af, at de er flydende og udvikles over tid.

Inklusionsprojektet og samskabelse må næres af mellemtilstande, der kan opleves større end den enkelte deltagers kræfter. De tre ambassadørgrupper, der deltog i det tredje ambassadørnetværksmøde, bidrog til at skabe en god stemning med ligeværdige roller og til at tage initiativer til fremadrettede indsatser. Evalueringerne viser yderligere, at medarbejderne havde fået billeder på, hvem og hvordan der kunne samarbejdes sammen med lokalsamfundet. Kimbrerparkens borgere følte sig set og hørt og havde fået medborgerskab i denne sammenhæng. Kimbrerparkens lederne erfarede, at samarbejde om inklusion kunne være frugtbart, og at mellemtilstande med flydende beslutninger kunne udholdes. Det peger mod samskabelse, hvor mangfoldighed og forskellighed er forudsætninger for inklusion. Det rummer potentialer for samarbejde mellem forskellige typer af instanser og organisationer i en mangfoldighed af organisationslogikker.

Tværasektoriel samskabelse mellem borgere og medarbejdere i den offentlige sektor samt med deltagelse af lokalsamfundets borgere viser, at resultater, der opstår i mellemtilstande, opleves som større end den enkeltes kræfter, selv om de enkelte handlinger udføres af de enkelte deltagere. For at udnytte potentialer ved samskabelse må mellemtilstande og konstant fleksibilitet dyrkes, således at samarbejdet kan bevæge sig derhen, hvor mulighederne viser sig. Det opståede rum med fokus på inklusion fremmer kreativitet og innovation med plads til fællesskaber. Processer stivner ved for meget regulering. Det udviklingsorienterede moment forsvinder, hvis resultater skabes ud fra permanente produkter.

Arbejdet har haft såvel ledelsens som medarbejdernes interesse og engagement og har medført refleksioner over egne roller samt styring og mål i organisationen.

For medarbejderne har inklusionsprojektets flydende form og indhold på ambassadørnetværksmøder berørt deres vante roller og faglighed. De har skullet balancere mellem på den ene side at se borgere som ligeværdige med ønsker og visioner og på den anden side se at borgerne fortsat skal have hjælp og støtte til at forfølge disse ønsker og til at deltage i møder.

På det tredje ambassadørnetværksmøde skabte lokalsamfundets ambassadører - ved deres velvilje til at indgå i samspil med Kimbrerparkens borgere, medarbejdere og ledelse - en positiv forventning hos alle om, at et fortsat samarbejde med lokalsamfundet kunne bidrage til nye muligheder for alle. Det gav tillid til, at netværksmøderne fortsat kunne understøtte samspillet mellem lokalsamfund, medarbejdere og borgere. Mødet synliggjorde, at Kimbrerparkens borgere havde ressourcer, kunne deltage samt se nye muligheder. Mødet synliggjorde også, at lokalsamfundets ambassadører så Kimbrerparkens som en del af byen.

Lokalsamfundets ambassadører viste på mødet en forståelse og accept af, at mennesker er forskellige og deres deltagelse må derfor også ske på forskellige måder. Lokalsamfundets borgere bød ved deres deltagelse Kimbrerparkens borgere og medarbejdere velkommen i byen og bidrog til at gøre Kimbrerparken til en del af byen.



Vejen til banebrydende muligheder

Baggrunden for et inklusionsprojekt er, at give Kimbrerparkens borgere mulighed for medborgerskab, herunder at realisere deres ønsker, mål og drømme og anvende deres ressourcer gennem et aktivt fritidsliv samt evt. gennem uddannelses- og beskæftigelsesmuligheder i inkluderende fællesskaber i lokalsamfundet. Afsættet var, at det kunne realiseres ved en tættere kontakt mellem Kimbrerparken og lokalsamfundet via ambassadører fra frivillige organisationer, logger, virksomheder, forretningsliv, aftenskole mv. Ideelt skulle det ske ved, at Kimbrerparkens borgere og medarbejdere og samt borgere fra lokalsamfundet udviklede og realiserede fælles projekter til gavn for alle. Så langt nåede inklusionsprojektet ikke i perioden.

Aktionsforskning udformet som et forpligtende samarbejde mellem forskere og praksis, hvor man løbende må justere indholdet for at indoptage nye muligheder og betingelser og samtidig acceptere, at alle mål ikke er konkretiseret på forhånd, at det kun er inklusionsretningen der er udstukket, har bevirket, at man ikke kan sige, at forprojektet har skabt x- antal banebrydende muligheder. Anlægningen af vejen dertil er påbegyndt og skal forstærkes.

Nye aktioner må besluttes for at omsætte inklusionsvisionen og skabe *banebrydende muligheder*, hvor Kimbrerparkens borgere er i centrum.

LITTERATUR

Breumlund, Anne og Inger Bruun Hansen (2018): *Kimbrerparken. Idéudvikling 2013-2017. Første udviklingshæfte i et projekt om inklusion.*

Breumlund, Anne, Hansen, Inger Bruun og Svensson, Christian Franklin (2019a): *Opbygning af ambassadørnetværk. Andet udviklingshæfte i et projekt om inklusion.*

Breumlund, Anne og Inger Bruun Hansen og Grit Niklasson (2016): *Borgerens inklusion i lokale fællesskaber. En undersøgelse af tre sociale tilbud i Region Sjælland. Aalborg Universitetsforlag.*

Douglas, Mary (2002): *Purity and Danger.* Abingdon: Taylor and Francis.

From, Ditte Marie, Jesper Holm, Birgitte Ravn Olesen, Henrik Sørensen og Nelli Sørensen (2015): *Marjatta-fællesskaber og inklusion. Rapport. Et samarbejde mellem RUC og University College Sjælland.*

Ibsen, Bjarne & Helle Hygum Espersen (2016): *Kommunernes samarbejde med civile aktører: Forskelle og ligheder i forventninger, praksis, samarbejdspartnere og oplevet udbytte.* København: Syddansk Universitet & KORA. Det Nationale Institut for Kommuners og Regioners Analyse og Forskning.

Svensson, Christian Franklin (2017) "Mistillid skaber modstand" i: *Social udvikling: Social- og ledelsesfagligt tidsskrift*, Nr. 1, p. 13-17.

Turner, Victor (2008) *The Ritual Process. Structure and Anti-Structure.* London: AldineTransaction.

Forprojektdesign

Breumlund, Anne og Inger Bruun Hansen (2017): *Kimbrerparken - ET PROJEKT OM INKLUSION. Et samarbejde mellem Vesthimmerlands Kommune og, Region Nordjylland og Aalborg Universitet.*



REGION NORDJYLLAND
– i gode hænder



AALBORG UNIVERSITET

VESTHIMMERLANDS
KOMMUNE
- lyst til at gøre en forskel

