

# SEMPRE

## Social Empowerment in Rural Areas

### Empowerment – Få det til at ske

---

En håndbog om brugerinvolvering I design af social service og udførelse







## Kolofon

### LEAD PARTNER

Diakonisches Werk Schleswig-Holstein  
Landesverband der Inneren Mission e.V  
Kanalufer 48  
24768 Rendsburg  
Telefon: 04331-593-0  
Telefax: 04331-593-244  
info@diakonie-sh.de

### PROJEKTKOORDINATOR

Doris Scheer, scheer@diakonie-sh.de

### PROJEKTKOMMUNIKATION

REM Consult, Hamburg  
Hauke Siemen, sempre@rem-consult.eu

### REDAKTØRER OG FORFATTERE

Anna Berlina, Gustaf Norlén (Nordregio)

### BIDRAGYDERE

Doris Scheer, Gundi Schrötter Johannsen,  
Hauke Siemen, Anna Broka, Helen Nilsson,  
Kati Turtiainen, Martin Urdze, Monika Neht,  
Susanne Jungerstam, Martina Sievertsen and  
Merle Krigul.

### GRAFISK DESIGN

Lynn Grevenitz, kulturkonsulat.com

Icons: © fontawesome.com & © freepik.com

Coverpictures (ccw.): © Margrethe Cæsar Bjerg, © Linda Johansen, © Karina Krievina

Picture p54: © WONWON

Projektvarighed: marts 2016 – februar 2019

SEMPREprojektet blev delvist finansieret af EU (European Regional Development Fund) under Interreg Baltic Sea Regio Programmet 2014–2020

Projektet blev også støttet af Ministeriet for transport og digital infrastruktur i Tyskland under the Federal Programme Transnational Cooperation

Indholdet i denne håndbog reflekterer forfatternes/partneres synspunkter. EU kommissionen og projektledelsen/Joint Secretariat er ikke ansvarlige brug af den information, håndbogen indeholder. Alle billeder er copyright tilhører de enkelte bidragydere.

## Indholdsfortegnelse

En håndbog om brugerinvolvering I design af social service og udførelse .....	1
Invitation til at udforske nye muligheder.....	3
01 Hvad handler denne håndbog om? .....	4
Hvilken betydning har det for dig?.....	5
Hvordan blev håndbogen til? .....	5
Behøver du forhåndsviden? .....	6
02 Hvad handler empowerment og brugerinvolvering om?.....	7
Gensyn med empowermentkonceptet .....	7
Rødder og inspiration .....	7
Hvis viden bliver værdsat? .....	8
Brugerinvolvering i innovation af social service.....	9
Forskellige niveauer I empowerment.....	9
Individuel empowerment .....	9
Grupper og empowerment .....	10
Organisationer og empowerment.....	10
Samfund og empowerment.....	11
Empowerment: en åben forandringsproces .....	12
Empowerment i SEMPRES.....	12
03 SEMPRES projektets logik.....	14
Serviceudviklingsprocessen I SEMPRES projektet.....	14
Involvering af interessenter gennem Lokale Enpowerment Netværk.....	18
04 Empowermentredskaberne .....	21
Hvad mener vi med empowermentredskaber? .....	21
(i) Redskaber til behovsanalyse .....	22
(ii) Redskaber til servicedesign .....	35
At engagere brugere I behovsundersøgelse og servicedesign: tips til succes .....	44
05 Hvordan kan socialarbejdere støtte brugerinitiativer og sociale virksomheder? .....	45
06 Konkluderende bemærkninger .....	55
Referencer .....	56



# Innovativ brugerinvolvering I den sociale indsats

## Invitation til at udforske nye muligheder

### Kære læser

Velkommen til *Empowerment – Få det til at ske!* en håndbog, som tager dig på en rejse gennem de forskellige faser af at arbejde med *empowerment* i praksis

Denne håndbog er udarbejdet af partnere i det EU støttede projekt "Social Empowerment in Rural Areas" (SEMPRE). For disse partnere er *empowerment* en filosofi – en inspirerende ramme for arbejdet med brugere af sociale tilbud, socialarbejdere, interessenter og beslutningstagere. *Empowerment*konceptet er tæt relateret til deltagelse, ejerskab, anerkendelse, fællesskab og demokratisering, værdier, som er hjertet af SEMPRE partnernes arbejde via mikroprojekter, networking og solidarisk støtte i samarbejdet med brugerne af de sociale tilbud.

At initiere, designe og udføre sociale serviceydelser sammen med og ikke for brugere, som det praktiseres i SEMPRE, er en innovativ tilgang til at forbedre den sociale service og til at møde servicebehov, som i øjeblikket ikke bliver mødt. Brugernes eksperimentelle kendskab og viden er et højt skattet aktiv, som er bydende nødvendig, hvis vi ønsker, at den sociale service skal være tilgængelig, opnåelig, mulig at betale, økonomisk ansvarlig, bæredygtig og af god kvalitet – den slags service, som vi selv ville ønske, hvis vi skulle få behov for hjælp, uanset om vi bor på landet eller i byen.

At arbejde med og ikke for brugere af sociale tilbud henvender sig til alle, som arbejder indenfor socialt arbejde. Denne ændrede tilgang er vigtig, ikke kun fordi det hjælper os til at udføre bedre og mere målrettet socialt arbejde, men også fordi det bringer os tættere på et mere inkluderende samfund.

Som den ledende partner af SEMPRE projektet er jeg beæret over at invitere dig til at udforske alle projektmaterialerne – Det Organisatoriske Landkort, SEMPRE guidebogen for Empowermenttræning, hæftet, der præsenterer vores mikroprojekter og policy anbefalingerne. Disse publikationer fokuserer den kompleksitet og de udfordringer vi møder, når vi arbejder med *empowerment*, men, mere vigtigt, afspejler de et højt niveau af engagement, kreativitet og inspiration som bliver mulig, når vi er åbne overfor *empowerment* som princip i det sociale arbejde.

Jeg håber, at du ved at arbejde med denne håndbog og ved at udforske SEMPREs andre produkter vil få mod på og blive motiveret til at beskæftige dig med *empowerment*.

Venlig hilsen

Heiko Naß

Landespastor

Head of the Diaconie of Schleswig-Holstein

## 01 Hvad handler denne håndbog om?

Denne håndbog præsenterer metoder og redskaber til at gøre socialt arbejde innovativt og til at involvere brugere i processen. Dette er baseret på ideen om **empowerment** – at give mennesker, specielt dem, der befinder sig i udsatte positioner, mere indflydelse i forhold til deres fremtid og øge deres muligheder for at blive involveret i en social forandringsproces.

Denne håndbog beskriver hvornår og hvordan bestemte empowermentedskaber kan anvendes, understøttet af praktiske eksempler fra SEMPRES projektpartnere i Østersøregionen. Dette projekt var baseret på den hypotese, at aktiv involvering af brugere i innovation ville føre til mere skræddersyede og mere bæredygtige sociale indsatser, specielt i landområder.

Den første del af håndbogen forklarer empowerment konceptet og brugerinvolvering i design og udførelse af social service som baggrundsviden.

Dette følges af et kapitel, der beskriver den projektlogik, som SEMPRES projektet har arbejdet med og som vil kunne tjene som model til udvikling af succesfulde serviceydelser. Håndbogens hoveddel beskriver de forskellige metoder og redskaber til behovsanalyser, som udbydere og medarbejdere indenfor de sociale indsatser kan anvende til at designe, udvikle og gennemføre nye eller forbedrede sociale tiltag.

Afsluttende præsenteres de overordnede anbefalinger til, at socialarbejdere og de organisationer, de arbejder i, kan understøtte brugerinitiativer og udviklingen af sociale organiseringer og virksomheder.

**Social service** er service som samfundet tilbyder mennesker, som er særligt sårbare eller oplever vanskeligheder.

Denne service dækker individuel og familiemæssig støtte, støtte til mennesker med funktionsnedsættelser, ældrepleje og støtte til migranter, tidligere indsatte og arbejdsløse for blot at nævne nogle få. Vi anvender begrebet sociale tilbud som supplement til social service, når det giver mening.

**Udbydere af social service**, eller som vi også oversætter det **sociale serviceorganisationer** kan både være offentlige, private eller frivillige initiativer. Servicen kan blive iværksat som såvel korttids- som langtidsaktiviteter. I Danmark er næsten al udbud af social service offentligt, men vi fastholder i denne håndbog projektets begreb "udbydere af social service". Personer, der udfører social service, er **socialarbejdere**. I den engelske udgave er der ikke skelnet mellem de 2 betegnelser, hvilket har givet udfordringer i oversættelsen.

**Social service innovation** er udvikling af ny eller forbedret offentlig service, så den i højere grad møder sociale behov (f.eks. større brugervenlighed og effektivitet). Dette indebærer ofte nye eller forbedrede måder at designe og udføre socialt arbejde på gennem f.eks.: større brugerinvolvering, empowerment af brugere gennem mere information, viden, anerkendelse og ved at deres stemmer tillægges mere vægt og magt, hvilket medfører ændrede sociale- og magtrelationer mellem socialarbejdere og brugere (Lindberg 2018).

**Bruger** er en person, der bruger social service. I SEMPRES projektet er det enlige mødre, familier med lav indkomst eller børn med særlige behov, ældre voksne, personer med funktionsnedsættelser, vanskeligt stillede unge, misbrugere, tidligere indsatte og langtidsarbejdsløse så vel som flygtninge, asylansøgere og migranter.



## Hvilken betydning har det for dig?

Denne håndbog retter sig mod udbydere af social service og socialarbejdere som:

- vil udvikle nye eller forbedre eksisterende social service ved aktivt at involvere brugere
- allerede har et projekt kørende og som leder efter inspiration til yderligere udvikling eller implementering via aktiv involvering af brugere
- vil vide mere om gevinsterne og udfordringerne ved brugerinvolvering og empowerment

Denne håndbog tilbyder brugbare redskaber til at involvere brugere i de forskellige stadier af udvikling af social service, fra at identificere deres behov til at designe, udvikle, implementere og udbrede den sociale service. Håndbogen er derfor relevant for udbydere af social service og socialarbejdere, som befinder sig på forskellige stadier i forhold til processen med at udvikle social service. SEMPRE foreslår ikke samme fremgangsmåde til det hele, men beskriver de valg, som SEMPRE projekt partnere har gjort til netop deres projekt. Håndbogen skal ikke læses fra begyndelsen til slutningen, men egner sig til at konsultere i forbindelse med konkrete spørgsmål.

Eftersom nedskæringer og mangel på kvalificeret arbejdskraft bliver en stadig mere påtrængende udfordring for både offentlige, private og frivillige serviceudbydere, bliver det tiltagende vanskeligt at opretholde en infrastruktur i den sociale service, som er af høj kvalitet. Ved at involvere brugere i den sociale innovation og hjælpe nogle af dem til at blive sociale entreprenører, kan man måske lette noget af dette pres, og udstyre socialarbejdere med nye perspektiver og muligheder i deres daglige arbejde.

## Hvordan blev håndbogen til?

Denne håndbog er et af produkterne fra SEMPRE projektet, som var finansieret af Interreg. BSR Programmet 2014 – 2020. SEMPRE fremmer brugerinvolvering (involvering af udsatte grupper som enlige forældre og migranter i udvikling og udførelse af social service) som et væsentligt element af service innovation.

I kraft af brugernes empowerment og deres deltagelse i og udførelse af service design og social indsats og udførelse, stræber projektet efter at forbedre infrastrukturen for den sociale service i landområder, samtidig med at de grupper, projektet retter sig imod, får øget deres muligheder for indflydelse både i samfundet og på deres eget liv. Skønt projektets hovedfokus har været på landområder – hvor de demografiske og strukturelle udfordringer gør det vanskeligt at yde service af høj kvalitet – er projektets resultater anvendelige i en større geografisk kontekst.

De erfaringer og anbefalinger, der bliver præsenteret i denne håndbog, er baseret på viden og erfaringer udviklet af SEMPRE projekt partnere, der omfatter såvel diakoncentre, frivillige organisationer, foreninger som universiteter.

Graden af brugerinvolvering i servicedesign processer og de valgte empowermentmetoder blev tilpasset i overensstemmelse med de muligheder og behov, som den specifikke brugergruppe i SEMPRE projektet havde. Brugerinvolvering har varieret betydeligt afhængig af gruppens

karakteristika, så som deres kvalifikationer, tid til rådighed, helbredsforhold og sprogkunderskaber. Dette har to vigtige konsekvenser for denne håndbog. På den ene side var det hverken muligt eller ønskværdigt at identificere og udarbejde generelle løsninger, der kunne anvendes til alle grupper i alle regioner. På den anden side omfatter denne håndbog en righoldighed af perspektiver og erfaringer, som er opnået ved at arbejde med forskellige brugergrupper, der lever under meget ensartede socio-økonomiske vilkår, og som er repræsenteret i de forskellige EU medlemslande rundt om Østersøen. Denne håndbog skal derfor ikke forstås som en samling af opskrifter, men mere som inspiration for udbydere af social service og socialarbejdere til at overveje metoder og redskaber, som de måske ikke har anvendt før.

### **Behøver du forhåndsviden?**

Nej, men det er nødvendigt, at du er åben overfor at lære, at eksperimentere og at arbejde med en empowermentorienteret tilgang til brugerinvolvering.



## 02 Hvad handler empowerment og brugerinvolvering om?

### Gensyn med empowermentkonceptet

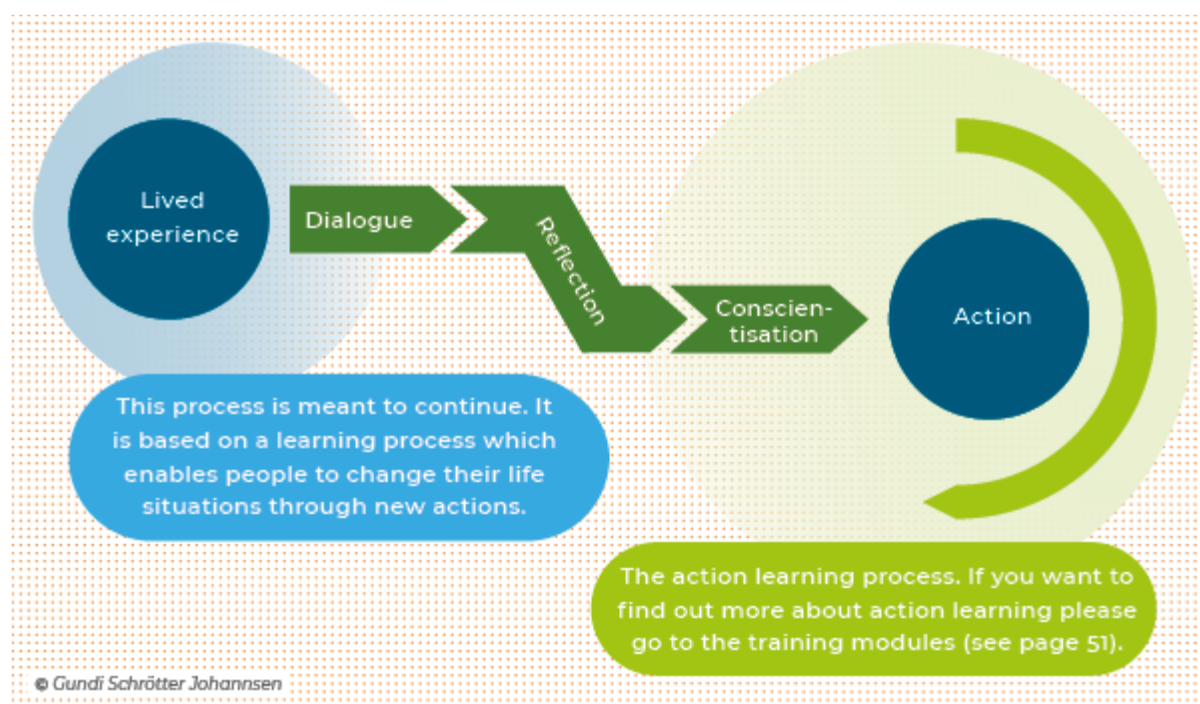
#### Rødder og inspiration

Empowermentkonceptet er hovedsagelig forankret i sociale bevægelser så som borgerretsbevægelsen i USA i 1950erne og kampanjer udført af personer med funktionsnedsættelser og lokalsamfundsbaseede udviklingsprojekter (Beresford, 2016; Herriger, 2014).

Disse bevægelser låner deres forskellige bidrag og forståelser fra Paolo Freire, en brasiliansk pædagog og professor, hvis refleksioner og erfaringer over *”de undertrykte pædagogik”*, baserer sig på hans arbejde med jordløse arbejdere og småbønder i Latinamerika (Freire, 2000).

Konceptets centrale elementer er dialog, refleksion, bevidstgørelse og aktion. Disse elementer interagerer med hinanden således, at de danner kontinuerlige transformativt cyklus (fig. 1).

Figur 1 Empowerment transformationscyklus



For Freire er det vigtigt, at mennesker erkender deres egen livsvirkelighed og forholder sig kritisk til det. Gennem denne proces vil de (gen)opdage og erfare deres egen kreativitet og magt ved at anvende deres egne ord til at benævne deres virkelighed og påberåbe sig retten til at gøre det. Denne bevidstgørelse er drivkraften for handling og for forandring (transformation). *”To exist humanly, is to name the world, to change it. [...] Human beings are not built in silence, but in word, in work, in action-reflection”* (Freire, 2000: 88; forfatterens kursiv). Det at benævne verden, eller sin egen virkelighed er

en "skabelseshandling" for Freire (p.89) og "autentisk refleksion" fokuserer "på folk i deres relationer til verden" (p.81).

Freires refleksioner henleder opmærksomheden på SEMPRES grundprincipper, hvor en af dem er at skabe mulighed for dialog med og blandt brugere om deres konkrete livsomstændigheder og for at ændre – eller transformere social service som resultat af disse refleksive processer.

For Stephen D. Brookfield, der forsker i voksnes læreprocesser, er målet med kritisk tænkning at identificere og udfordre vores grundlæggende antagelser, som er "...*those taken-for-granted ideas, common-sense beliefs and self-evident rules of thumb that inform our thought and action*" (Mezirow, 1990: 177). Den kritiske refleksion i forhold til disse antagelser er i SEMPRES projektet blevet understøttet af træningskurser baseret på aktionslæring. For yderligere information om kritisk tænkning og aktionslæring se SEMPRES Guidebog for Empowerment Træning.

Paolo Freires bog blev først udgivet i 1968 og har ikke mistet relevans i dag. Empowerment er et multidisciplinært, grænseoverskridende, internationalt koncept og kan spores i forskellige diskurser. F.eks. definerer Norbert Herringer, en tysk sociolog, som har et stærkt fokus på empowerment, "*empowerment*" som en understøttende proces, der gør personer i nød, dårligt stillede eller socialt ekskluderede i stand til at tage vare på sig selv og begynde at tage hånd om og tage beslutninger vedrørende deres egne forhold (Herringer 2014). Peter Beresford, en britisk forsker og ekspert i borgerdeltagelse og socialpolitik hævder, at empowermentprocesser har "*redistribution of power and control*" (Beresford, 2012:26) som mål. Mark A. Zimmerman, en amerikansk psykolog, "*suggest that participation with others to achieve goals, efforts to gain access to resources, and some critical understanding of the socio-political environment are basic components of the construct*"...af empowermentbegrebet) (Zimmerman, 2000: 44). Dette omfatter menneskers ret til at udtrykke deres egen mening, ønsker og forventninger og til at få dem hørt og vægтет i offentlige politiske processer (Otto et al. 2010: 159-160).

### Hvis viden bliver værdsat?

Denne specielle udfordring som rejses af Otto et al. (2010) berører spørgsmålet om, hvilken beskaffenhed den legitime og værdsatte viden og ekspertise har. Indtil 1970/1980erne herskede det positivistiske forskningsparadigme stort set udfordret. Først i de sidste årtier har kvalitative metoder trådt ind i cirklen af anerkendte forskningstilgange og senere har deltagerorienterede og brugerstyrede forskningsdesign fået mere anerkendelse (f.eks. Denzin and Lincoln, 2013: 1-42; Norvoll, 2013: 13-36). Dette skift i forskningstilgange betyder ikke, at det positivistiske paradigme er blevet fortrængt, men det angiver, at forskellige vidensformer begynder at få indflydelse på forskningsdagsordnerne. Forskellig slags forskning bliver vurderet på ny og "*growing bodies of Feminist, Black, Queer, Disability and Mad Studies literature explore the significance of subjective and standpoint knowledge*" (Beresford & Carr, 2018:8).

Eksperimentel viden har ikke blot infiltreret den akademiske diskurs, men spiller ligeledes en vigtigere rolle i nutidens service design og udførelse. Denne udvikling bliver fulgt af brugerperspektiver, da de er direkte involveret og befinder sig i den modtagende ende af servicen. "*The knowledge and experience of service users and their organisations are likely to have a helpful role to play in supporting better integrated and coordinated practice in human services*" (Beresford, 2017: 68). Den nye diskurs om, hvad der kan defineres som værdifuld viden, er også et centralt punkt i forskning i rehabiliteringsarbejde, og det er velkendt fra det psykiatriske område, specielt i forhold til recovery processer. I forhold til recovery og empowerment burde forskellige former for viden – evidensbaseret,



praksisbaseret og erfaringsbaseret – samarbejde med henblik på at producere den bedste service som retter sig mod konkrete brugeres behov.

## Brugerinvolvering i innovation af social service

Samfundsmæssige og demografiske udfordringer, skærpet af nedskæringer i velfærden har betydet at udbydere af social service (uanset om de er offentlige institutioner, frivillige NGO'er eller sociale virksomheder) må genvurdere deres situation og deres strategier for fremtiden; hvis ikke de gør det, vil det på lang sigt blive vanskeligt at udføre socialt arbejde, specielt i landområder og afsides liggende områder (Copus et al., 2017). At tage hånd om disse udfordringer stiller krav om innovative tilgange til bæredygtig og forbedret velfærds service, både løsninger i forhold til udfordringerne og processen dertil (f.eks. nye måder at involvere de berørte aktører) (Lindberg, 2018).

Brugerinvolvering i service design processer er blevet udbredt som en central tilgang indenfor innovation af social serviceparadigmet for dets potentiale. Brugerinvolvering kommer til at spille en nøglerolle i forhold til at tilpasse en hurtigere og mere fleksibel måde at møde ændrede krav på og til at gøre social service mere effektiv, inkluderende, velfungerende, anvendelig og bæredygtig (Copus et al., 2017).

Der er to perspektiver på brugerinvolvering. Den første er understøttet af New Public Management, som lægger vægt på nytteværdien og på omkostningseffektivitet. Ifølge denne tankegang er brugere kunder i den offentlige sektor og følger markedsløgikken i forhold til valg, men uden tilstrækkeligt tilsyn, kontrol og beslutning vedr. ressourcer, design og udførelse. Den anden har en stærkt demokratisk, borgerrettet orientering og har som mål at udrydde eller formindske eksklusion og undertrykkelse og omfordele magt (Beresford, 2016).

På den ene side, kan man ved at designe servicen med brugerne og ikke for dem, forvente bedre resultater omfattende forbedrede resultater for brugere, forbedret design og øget ansvarlighed, ejerskab til og bæredygtighed af løsninger, mere velfungerende og effektiv tilrettelæggelse af servicen og af brugen af ressourcer, potentielt lavere omkostninger og/eller forbedret kapacitet til at møde brugernes behov. På den anden side bliver aktiv involvering af brugere i design af sociale tilbud opfattet som vigtig i processen med at identificere og adressere uopfyldte behov som bidrager til at øge deres evne til at få indflydelse på både samfundet og deres eget liv (Lindberg, 2018).

## Forskellige niveauer I empowerment

### Individuel empowerment

Empowerment på individuelt niveau bliver set som identitetsempowerment. Målet er at ændre den negative selvopfattelse baseret på undertrykkelse, magtesløshed og tillært hjælpeløshed til en mere positiv og ressourceorienteret selvopfattelse. Med reference til Michel Foucault (1986) kan individuel empowerment ses som en konflikt mellem "*det billede jeg har af mig selv*" og "*det billede andre har af mig*". Dette niveau indeholder individets ret til at navngive sin egen virkelighed og til at beslutte og gøre det, de ønsker med deres liv. For den enkelte er formålet at (gen)vinde magt over deres eget liv. Zimmerman ser individuel empowerment som psykologisk empowerment som "*includes beliefs about*

*one's competence, efforts to exert control and an understanding of the socio-political environment"* (Zimmerman, 2000: 46).

### Grupper og empowerment

Empowerment på gruppeniveau ses som styrkende empowerment. Ved at indgå i en gruppe har den enkelte muligheden for at dele sine erfaringer med andre, som er i den samme eller en lignende situation. Empowerment kan her identificeres på flere niveauer: når du deler dine problemer og behov med andre bliver det personlige, det individuelle aspekt på en måde offentligt; medlemmer af gruppen kan hjælpe hinanden med gensidig støtte; og gruppen kan være hjælpsom i forhold til at forhindre at problemløsning og løsninger, bliver besluttet af socialarbejdere i stedet for af de brugere, indsatsen er rettet imod.

Når man arbejder med empowerment er gruppens mål for deltagere, der deler de samme betingelser at opleve det faktum, at fælles handling kan skabe forandring (Lundemark Andersen et al., 2000: 110).

Der er nogle nødvendige kompetencer, som bør udvikles, når man arbejder med empowerment. Medlemmerne af gruppen skal udvikle færdigheder til at indgå i en grupperelation, færdigheder i at for at udvikle dialektikken i gruppen og færdigheder til at skabe og styrke sociale støttende netværk.

### Organisationer og empowerment

Organisationer er meget vigtige faktorer i vores hverdagsliv. De rammesætter vores livsverden (uddannelse, sundhed, arbejde osv.) og i moderne samfund bliver de ofte set som instrumenter til at løse problemer (Pohlmann, 2016: 13).

Udbud af social service er knyttet tæt til organisationer, som sædvanligvis er midler til udførelse af socialt arbejde. Finansielt pres og nye management ideer om centralisering, opskalering og vækst har indflydelse på udbydere af social service og fører dem ofte til at blive ensrettede med klare hierarkier og klientiserende regimer for både personale og brugere.

Hver organisation er *"unique with its own culture, environment and web of living individuals"* (McMillan in Beresford, 2016: 340).

Organisationskulturer og deres værdier former systemer af fælles forståelse, som knytter sig til personalets mening med deres arbejde og den service, brugerne modtager. Disse fælles forståelser understøtter socialt accepterede givne forståelser af "brugere" som underskudsorienterede og manifester brugerne i et klientiseret vidensregime. Sådanne organisatoriske forståelsessystemer har udviklet sig over mange år og former identitet og adfærd for både medarbejdere og brugere. De er derfor meget resistente for forandring.

Men omgivelsernes pres (demografisk, finansiell, politisk osv.), fordrer selvbevidste brugere og en voksende gruppe af brugerstyrede organisationer understreger behovet for forandring. Et forandringselement kan ses i forskellige samarbejder mellem brugere og professionelle.

Sammenfletningen af brugerinvolvering, erfaring og viden om servicedesign og udførelse kræver at både medarbejdere og ledelse forpligter sig i forhold til kritisk tænkning med henblik på at etablere deltagende og frigørende (empowering) organisatoriske strukturer. Brugere udtrykker ikke bare kritik af eksisterende praksis, men de tilbyder også deres løsningsforslag til at overvinde barrierer ud fra en kollaborativ forståelse og tilgang. En kollaborativ praksis forandrer både medarbejdernes og ledelsens rolle og beriger snarere end udhuler deres professionelle identitet. Støttet af "eksperter af erfaring" kan medarbejderne hos sociale service organisationer udvide deres arbejdsområde (blive



facilitatorer, mentorer, støttepersoner osv.), opnå ny viden eller uddybe og udvikle deres eksisterende kompetencer (kommunikation, netværksarbejde, samarbejde, kritisk refleksion). For at tilpasse sig medarbejdere, der har undergået en empowerment udvikling er der behov for en gennemgang af den organisatoriske opbygning: empowerment bør understøttes i struktur, processer og praksis (Laloux, 2015: 139; Theunissen, 2009: 96). Organisationer, der beskæftiger socialarbejdere må reorganisere deres arbejdsgange, omfordele ressourcer, skabe rum til kritisk refleksion og dialog, indføre en kultur, der understøtter nysgerrig kollegial udspørgen, og gentænke beslutningsprocesser (Reason & McArdel in Cummings, 2008: 123–135).

Således bliver magt, der sædvanligvis er forbundet med hierarkier og ledelse mindre relevant eller overflødig. For Theunissen, er empowerment en professionel praksis som opgiver sin traditionelle hierarkiske, paternaliske praksis om købslagning og forhandling (Theunissen, 2009: 29). Professionel ekspertise forstået som *den eneste måde* at vide på og *den rigtige måde* at designe og udføre service på bliver forældet. I deres refleksioner udtrykker Beresford (2016: 341) and Laloux (2015) tvivl om, at en empoweret social praksis faktisk kan trives i traditionelt organiserede organisatoriske formater. De argumenterer for større mangfoldighed i organisationsformerne, som måske vil føre til vækst i frigjorte og empowermentfremmende organisationer.

### Samfund og empowerment

At skabe forandring er et af empowerments formål; og hvis forandring skal være bæredygtig, skal den ejes af mennesker. Denne antagelse er ikke bare relateret til det individuelle, men også til de tre andre niveauer (gruppe, organisatorisk og samfundsmæssig) vi ser på i denne håndbog. Individuel, gruppe, organisations- og samfundsniveau interagerer, og på samfundsniveau retter empowerment sig mod bredere strukturelle og politiske forhold. "*Det personlige er politisk*" var kvindebevægelsens slogan i 1960erne og 1970erne, og dets relevans viser sig stadig i socialpolitisk planlægning, som ofte er blind og uimodtagelig for menneskers behov. Det at sætte ord på brugeres behov og personlige forhold, og at agere fortalere er en proces, som brugerdrevne organisationer bringer ind i offentlige og politiske arenaer. Denne "going public" (f.eks. at personer med fysiske funktionsnedsættelser blokerer adgang til offentlige bygninger som lokale kommunale kontorer, fordi de ikke har en rampe til kørestole) illustrerer den gensidige afhængighed af personlige og politiske områder.

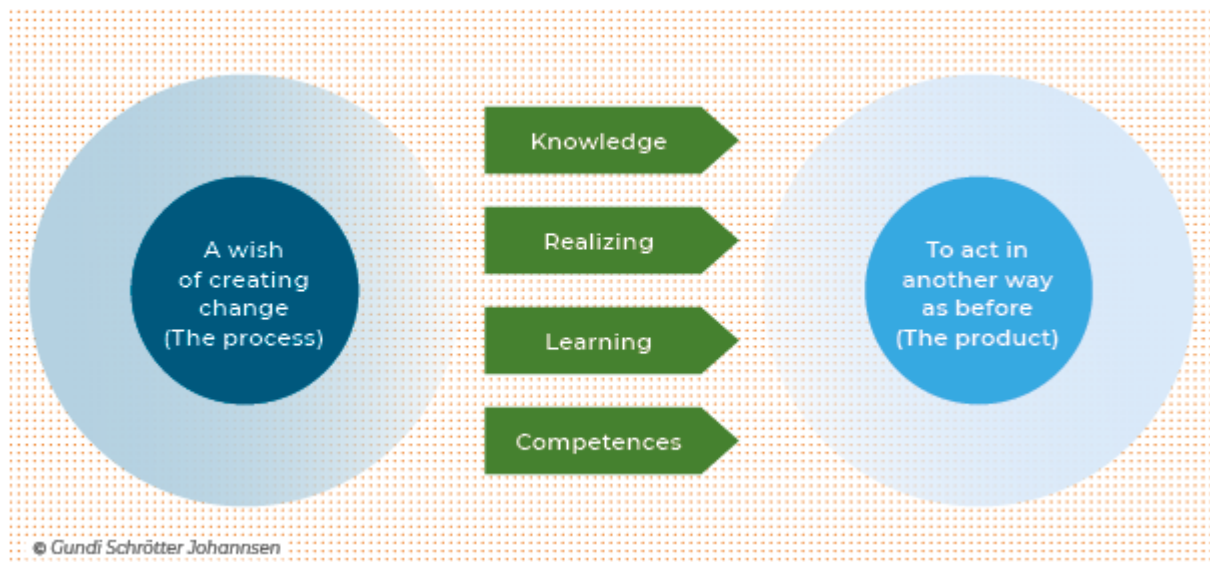
Hvad angår Storbritannien fastslår Beresford at "*mainstream social policy is still frequently administrative in its nature, charting policy developments and legislation, framing them in its own 'expert' theorising, offering its own recipes for solution*" (Beresford, 2016:359). Denne observation gælder for mange lande, og det angiver at eksperimentel viden og brugerperspektiver endnu ikke er en del af design af socialpolitik. Empowermentorienteret eller deltagende socialpolitik har deres rødder i forskellige typer af viden og forståelser; derudover kræver det innovative designs og implementeringsprocesser at involvere brugere på et analytisk, strukturelt og socio-politisk niveau. Således er mange brugerdrevne organisationers kamp for hævde af individuelle sociale (velfærds)rettigheder ikke kun en kamp for en socialpolitik, der er brugerrettet, men den fostrer også en ny tilgang til innovativ analyse, evaluering og teori, hvilket kan ses bl.a. i fremkomsten af "galestudier" i Canada og andre lande (Beresford, 2016:350). Zimmerman (2000:58) konkluderer, at empowerment "*connects individual well-being with the larger social and political environment, and*

*suggests that people need opportunities to become active in community decision-making in order to improve their lives, organisations and communities.”*

## Empowerment: en åben forandringsproces

At arbejde med empowerment i en professionel kontekst vil altid være en uforudsigelig proces, hvor serviceudbydere og socialarbejdere må indtage en ydmyg og respektfuld attitude. Empowerment starter med menneskers ønsker, behov og drømme om at skabe forandring i deres liv. Et centralt punkt i empowerment er at du ikke kan empower andre; mennesker må empower sig selv. På samme måde må mennesker generobre magten over deres eget liv; magt kan ikke gives til dem. For at støtte mennesker i at handle forskelligt, mere frigjort bør serviceudbyder opbygge et miljø, der er baseret på mulighederne for øget viden, selvrealisation, læring, udvikling af kompetencer og bør have professionelt mod til at arbejde på en åben og uforudsigelig måde. Elementerne i den åbne proces vises i fig. 2:

Figure 2 Empowerment – an open process of change.



## Empowerment i SEMPRES

I yderregioner, som ikke er tæt forbundet med bymæssige centre og er stærkt påvirket af demografiske forandringer, er infrastrukturen i den sociale service ofte ringe og forringes yderligere. SEMPRES grundlæggende antagelse var, at ved at empower brugere kunne man hjælpe med at forbedre social service i disse områder.

I SEMPRES definerer vi **empowerment** som en proces, der gør brugere af social service i stand til at udvikle deres tillid og medfødte potentiale, og at opbygge kapaciteten til at tage kontrol over deres eget liv og deres livsomstændigheder ved at spille en aktiv del i design og udførelse af sociale serviceløsninger.

*Empowerment* I denne forståelse ses som en proces med et ønskeligt udkomme, der gør det muligt at designe og udføre social service på en måde, der i højere grad møder brugernes behov.



Konceptet *empowerment*, som det er udviklet i SEMPRE, er baseret på processer, hvorved mennesker, som er i en udsat position, kan opnå styrke og magt til at tage kontrol over deres egne liv ved at håndtere de materielle, strukturelle, sociale og kulturelle faktorer, der fastholder dem i en magtesløs og undertrykt position (Elstad & Johanssen, 2017).

Defineret på denne måde er *empowerment* på samme tid både proces og produkt; det betyder, at det at arbejde med *empowerment* får brugere til at erkende deres situation, og de lærer og opnår kompetencer med henblik på at ændre deres livssituation (se fig. 2). Denne forståelse af *empowerment* indikerer, at der er forskellige dimensioner, der interagerer, kommunikerer og må tages i betragtning, hvis *empowerment* skal realiseres i sit fulde potentiale: *empowerment* fungerer både på individuel, gruppe, organisatorisk og samfundsniveau.



### 03 SEMPRE projektets logik

SEMPRE projektets ide og set-up afspejlede de forskellige niveauer i empowerment, som blev introduceret i håndbogens forrige afsnit. Brugernes behov er klart udgangspunkt for udvikling af nye sociale indsatser eller for forbedring af de eksisterende. Hver partnerorganisation har derfor udvalgt 1-3 brugergrupper, som de ville arbejde med. De involverede disse grupper i empowermentbaserede udviklingsprocesser og anvendte herved **individ- og gruppeniveauerne** i empowerment (læs mere om de forskellige niveauer i empowerment i afsnit 02). Lokale socialarbejdere blev også involveret i denne proces, og de deltog i den afprøvning af empowerment træningen, som blev udført af SEMPRE partnere. Denne træning rettede sig mod et **organisatorisk niveau** og understøttes af The Organisational Roadmap, et andet SEMPRE output. Endelig blev processen med at udvikle social service og sociale tilbud fulgt af lokale og regionale netværk, og kontinuerlig kommunikation med både offentlige og private aktører så vel som samt deltagere fra civilsamfundet. Dette relaterer sig til det **samfundsmæssige** niveau i empowerment.

#### Serviceudviklingsprocessen i SEMPRE projektet

Ved projektets start forestillede man sig, at en empowermentbaseret serviceudviklingsproces ville følge en lineær proces i tre forskellige faser (se figur 3):

##### 1. Behovsanalyse:

Samle brugere i en gruppe og afdække og prioritere deres behov for og ønsker til social service/socialt tilbud på en deltagende måde

##### 2. Servicedesign:

Udvikling af ideer til ny social service eller nye sociale tilbud med udgangspunkt i de behov, der blev afdækket i fase et ved at understøtte bruger-drevne "mikroprojekter", der har som formål at levere den nye service/det nye tilbud

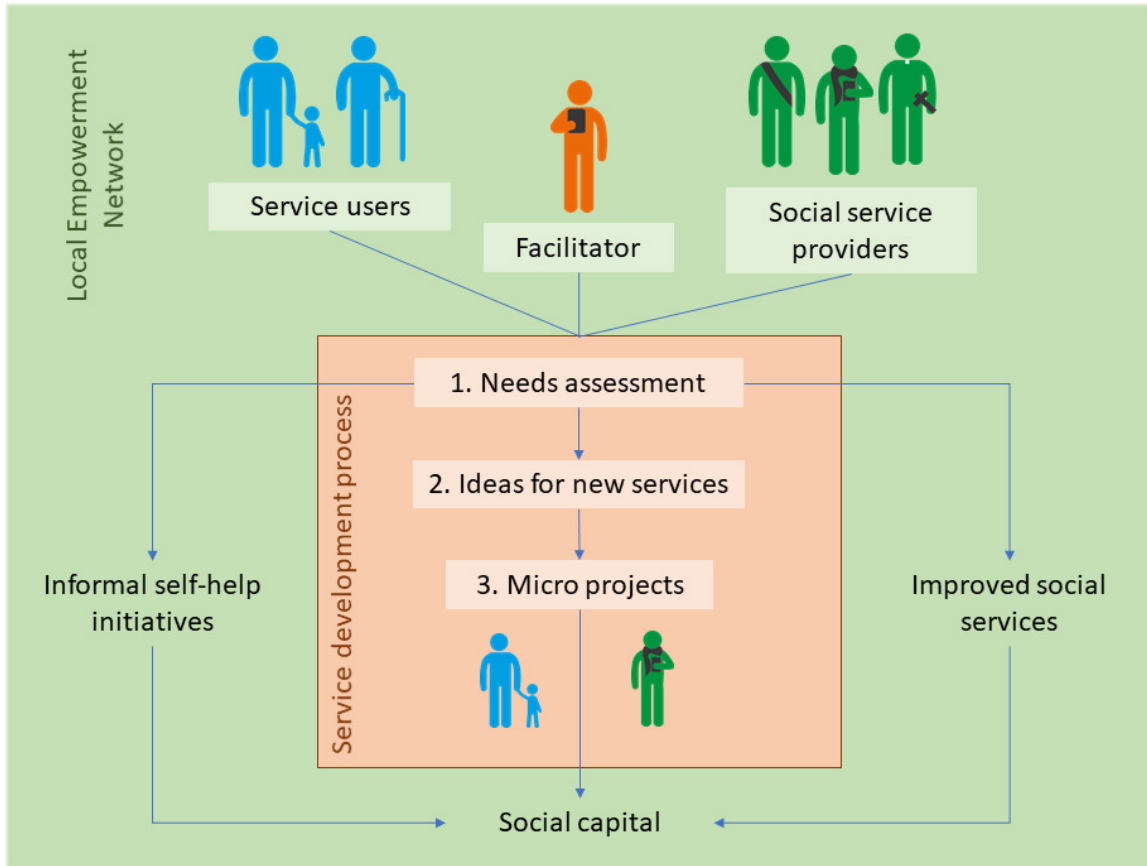
##### 3. Iværksætterstøtte til mikroprojekter:

Støtte og sparre med initiativtagerne til mikroprojekter så de kan finde det rette organisatoriske format (f.eks. social virksomhed, kooperativ, NGO), udarbejde en businessplan og gøre dem i stand til at drive mikroprojektet selv og uden ekstern finansiering i det lange løb

Denne serviceudviklingsproces skulle udføres af SEMPRE partnere i bestemte lokale organiseringer, der involverede repræsentanter for udsatte grupper så vel som udbydere af social service og socialarbejdere. SEMPRE partnernes opgave var at facilitere denne proces og moderere mellem serviceudbydere, socialarbejdere og brugere. Til dette formål testede de forskellige "empowerment redskaber" som præsenteres i denne håndbog



Figur 3 SEMPRE projekt logik.



**Mikroprojekt** (se definitionen til højre) blev anset for at være nøgleresultatet af denne proces. Forventningen var, at i bedste fald kunne et mikroprojekt ende op med at blive et brugerkooperativ eller en social virksomhed, der blev drevet af brugere og serviceudbydere i fællesskab. I nogle tilfælde lykkedes disse forventninger (se et eksempel på skrædderkooperativet nedenfor). Men mange andre mikroprojekter nåede ikke dette modenhedsniveau indenfor projektets levetid på 3 år. Som man kan forvente er det at udvikle service til en social virksomhed en udfordring, der kræver både tid og ressourcer.

Derudover viste det sig, at serviceudviklingsprocessen ikke altid fulgte den lineære struktur, som er beskrevet ovenfor. Nogle gange overtog etablerede udbydere af social service ideer, der var udviklet i fase 1 og 2 med henblik på at forbedre deres service- eller tilbudsportfolio ved at udbyde mere målrettede service/tilbud til bestemte brugergrupper. I andre tilfælde viste det sig, at det var nok at bringe personer i kontakt med hinanden, hvorefter de udviklede uformelle selvhjælpsinitiativer, som skabte midlertidige, omkostnings-lave løsninger, der rettede sig mod brugernes behov.

**Mikroprojekter** er i SEMPRE defineret som små initiativer på lokalt plan, der har som mål at forbedre livssituationen for bestemte udsatte grupper.

For at blive anset for at være et mikroprojekt i SEMPRE skal flg. kriterier opfyldes:

- De skal i hvert fald delvist være drevet af brugere (udsatte grupper)
- De skal rette sig mod gruppens specifikke behov
- De skal levere en service som ikke tidligere var til rådighed eller følge en nyudviklet tilgang

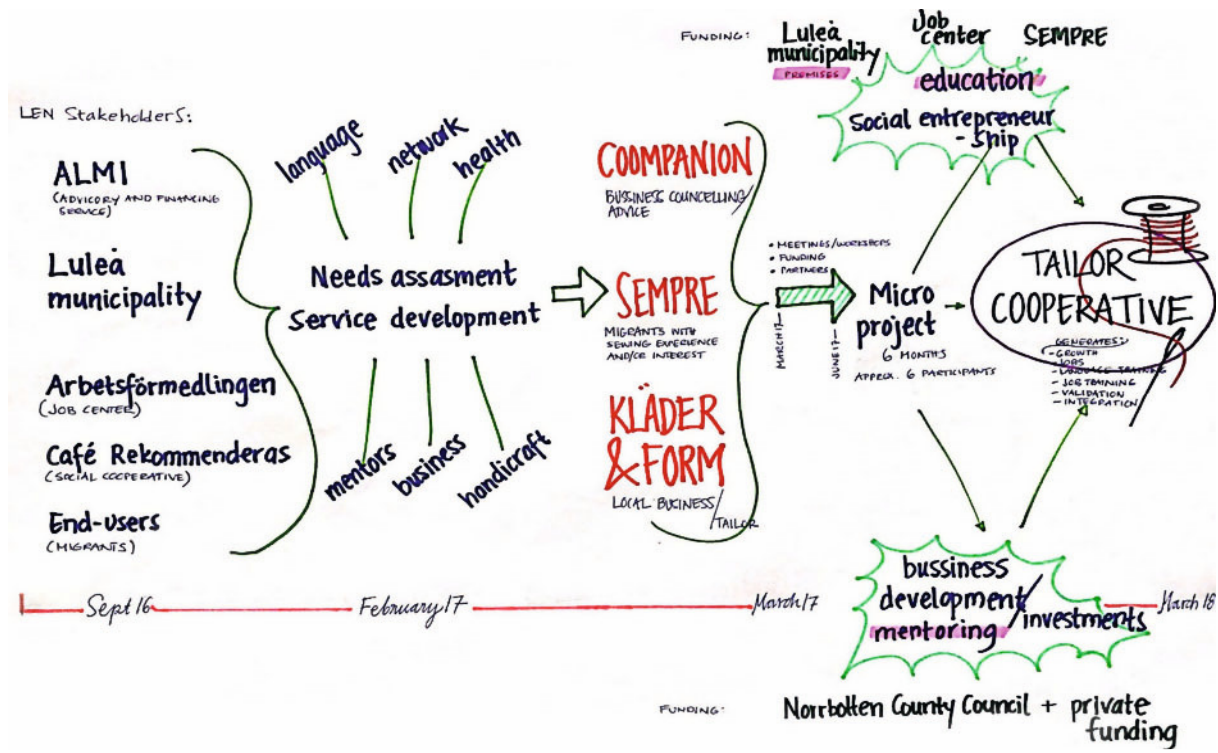
På denne måde bliver brugerne medproducenter af social service, mens traditionelle serviceudbydere agerer facilitatorer mere end drivkræfter for processen.

Selv om udkommet af denne serviceudviklingsproces ikke levede op til vore egne kriterier for mikroprojekter, anser vi det for meget værdifulde resultater for SEMPRE projektet. Sammen med de regulære mikroprojekter har de opbygget social kapital (netværk, relationer og tillid mellem aktører) i udsatte områder og har dermed forbedret livsomstændighederne for udsatte grupper.

### Skrædderkooperativer: et mikroprojekt fra Luleå, Sweden

Tidslinjen nedenfor illustrerer udviklingsprocessen for skrædderkooperativet i Luleå, Nordsverige, fra dag et. Processen startede med etableringen af et Lokalt Empowerment Netværk, der bestod af forskellige interessenter med en gensidig interesse i at støtte migranter på deres vej mod selvforsørgelse og arbejde (september 2016). Dette blev fulgt af en behovsanalyse af en gruppe migrantkvinder (Februar 2017) og udvikling af ideer til en fælles service eller projektudvikling. En af kvindernes ideer til potential fremtidig aktivitet var at starte deres egen virksomhed med håndarbejde eller syning. Ved et heldigt sammentræf blev Coompanion Norrbotten (en SEMPRE projekt partner, der yder business rådgivningsservice) kontaktede af en lokal skrædder, som foreslog, at de startede et skrædderkooperativ sammen. (Marts 2017). I de næste måneder faciliterede Coompanion Norrbotten en række møder, hvor der blev udviklet forretningsplan sammen med migrantkvinderne og den lokale skrædder og de hjalp med at søge efter partnere og finansiering. Skrædderkooperativet startede som et mikroprojekt med finansiell og anden støtte (f.eks. marketing) fra interessenter fra det Lokale Empowermentnetværk, Luleå kommune og Swedish Public Employment Service. Kooperativet beskæftiger nu 6 personer og drives og udvikles af brugerne med kontinuerlig støtte fra mentorer og uddannelse i socialt iværksætteri.

Figur 4 Udviklingsprocessen for Skrædderkooperativet.



## Involvering af interessenter gennem Lokale Empowerment Netværk

For at facilitere serviceudviklingsprojektet dannede hver SEMPRES partner en eller flere Lokale Empowerment Netværk (LEN), der bestod af repræsentanter for udbydere af social service, offentlig forvaltning, og private- og tredjesektoraktører. LENs opgave var at bringe repræsentanter for brugere, offentlige og private udbydere af social service og socialarbejdere sammen og at afprøve empowermentværktøjerne i praksis. Den omstændighed at disse aktører fik mulighed for jævnligt at kommunikere direkte med hinanden var en vigtig succesfaktor. Af den grund blev LEN forankret lokalt, enten i en kommune eller i en region.

Medarbejdere fra en eller flere lokale partnerorganisationer koordinerede LEN og indtog en rolle som facilitator i processen med at udvikle social service og i afprøvningen af empowermentredskaberne. Hvert LEN fokuserede på en eller flere brugergrupper. Personer med tilknytning til LEN og brugere identificerede i samarbejde brugernes behov og ideer og udviklede mikroprojekter ved hjælp af empowermentredskaberne.

I alt blev der etableret 16 LEN i de forskellige lande i Østersøregionen. Hvert af disse LEN fokuserede på en bestemt brugergruppe og mellem 5 og 20 lokale udbydere af social service og andre interessenter var involveret i hvert LEN.



Table 1 En oversigt over etablerede LEN, deres brugergrupper og involverede partnere

LEN lokalitet	Brugergruppe	Projektpartner
County of Dithmarschen, town of Meldorf (DE)	Enlige mødre	Diaconie of Schleswig-Holstein
County of Plön (DE)	Langtidsarbejdsløse og deres familier	KDA/Nordkirche
County of Nordfriesland (DE)	Migranter og flygtninge	Academy of Economics Schleswig-Holstein
City of Vaasa, region of Ostrobothnia and Turku area (FI)	Ældre voksne (+65)	Novia University of Applied Sciences
Kokkola and Pietarsaari local authority areas (FI)	Arbejdsløse migranter	Kokkola University Consortium
Liepaja and surrounding counties (LV)	Personer med funktionsnedsættelser	Diaconal Centre Liepaja
Cities of Pajūpių and Jurbarkas (LT)	1. Personer med misbrugssygdomme (Pajūpių) 2. Enlige forældre (Jurbarkas)	Lutheran Diaconia
Counties of Võru, Põlva, Viljandi and Harku county (EE)	Harkujärve community church (styrkelse af samfundets sammenhængskraft); gudforældre	Estonian Evangelical Lutheran Church
Counties of East Viru, West Viru, Järva and Harku (EE)	Familier med børn med særlige behov, meget gamle eller syge patienter på hospital. Tidligere indsatte	Foundation for Social Action
Ryczywół (PL)	Udkantsunge (11–25+)	The Foundation for Lifelong Learning PERITIA
Cities of Övertorneå and Luleå (SE)	Migranter med permanent opholdstilladelse	Coompanion Norrbotten
City of Luleå and Boden local authority area (SE)	Unge flygtninge, asylsøgere og unge med mentale og fysiske funktionsnedsættelser	Sunderby Folk High School
Varde & Tønder local authority areas (DK)	Flygtninge/migranter	University College South Denmark
Vidzeme county (LV)	Udsatte unge, ensomme forældre, personer med intellektuelle funktionsnedsættelser	Vidzeme University of Applied Sciences

## Eksempel på LEN in Liepaja, Latvia

af Martin Urdze

Hvem er aktørerne i jeres LEN og hvad er deres motiver for at være involveret i arbejdet?

*"Vores LEN in Liepaja, Latvia, bringer repræsentanter for forskellige NGO'er og lokale offentlige institutioner, som arbejder med personer med funktionsnedsættelser eller er interesserede i at støtte dem, sammen. I vores LEN har vi repræsentanter fra fire lokale offentlige sociale servicetilbud, Liepaja Universitet og de støttegrupper, vi har etableret. Der har også deltaget journalister og politikere. Vi mødes i en stor gruppe hver tredje eller fjerde måned. Vi har også mindre møder i regionen med ledere af støttegrupper for personer med funktionsnedsættelser. Det er et åbent netværk hvor deltagerne deltager afhængig af tid og interesse."*

*"LEN er et forum, hvor det er muligt at møde mennesker, som arbejder i forskellige organisationer og kontekster. LEN tilbyder vores støttegrupper muligheden for at præsentere deres resultater eller vanskeligheder til et større publikum. Det er vigtigt for dem, at nogen viser interesse for deres arbejde og at de kan lære af hinanden."*

Hvad har været hovedgevinsten og hvilke udfordringer har der efter din mening været indenfor LEN rammen?

*"LEN har hjulpet deltagerne med at lære hinanden at kende og at dele aktiviteter. LEN tilbyder også et andet syn på socialt arbejde, hvor brugerne spiller en meget større rolle end i deres arbejdssammenhæng til hverdag. En udfordring er at mange socialarbejdere ikke ser nogen mulighed for at ændre brugernes kundetilgang i deres eget arbejde, og de er simpelthen trætte af brugernes negative attituder, som de oplever dem i deres egne organisationer"*

*Vi har også prøvet at engagere os i større spørgsmål, f.eks. inviterede vi repræsentanter fra det lokale transportfirma til at tale om de vanskeligheder, som personer med funktionsnedsættelse oplever når de tager offentlig transport. Desværre kom vi ikke ret langt pga. lovgivningsmæssige spørgsmål, der kun kan løses på nationalt niveau"*

Hvordan vil samarbejdet fortsætte efter projektets afslutning?

*"LEN vil fortsætte med at mødes med jævne mellemrum. En ide er at lade andre organisationer være værter for møder, ikke kun Diakonicentret Liepaja"*



## 04 Empowermentredskaberne

### Hvad mener vi med empowermentredskaber?

Empowermentredskaberne I denne håndbog er midler og metoder til aktivt at involvere brugere i design, udvikling og udførelse af ny eller forbedret social service. Empowermentredskaberne styrker interaktionen mellem udbydere og brugere med det formål at udvikle en innovativ og forbedret social service.

Processen med at mobilisere og engagere brugere til at tage aktiv del i udvikling af servicen bidrager til at booste deres selvtillid og opbygge deres viden og kompetencer. Det gør dem også i stand til at deltage i at udvikle projektideer og - endnu mere vigtigt - at virkeliggøre disse ideer. Empowermentredskaberne retter sig primært mod empowerment på individ og gruppeniveau (læs mere om dette i afsnit 2).

Baseret på SEMPRE projektets tilgang er de empowermentredskaber, der præsenteres i denne håndbog delt i 2 brede kategorier eller faser:

- Behovsanalyse, som bestemmer servicebehov på en måde, der fremmer aktiv involvering af brugere og tillader dem selv at udtrykke deres behov i stedet for at nogen foreskriver, hvad der er bedst for dem
- Service design, som opmuntrer serviceudbydere og brugere til at træde udenfor deres vanlige tankemønstre og arbejde sammen med henblik på at skabe nye ideer, der møder konkrete sociale behov

Dette afsnit præsenterer et overblik over udvalgte empowermentredskaber, som er testet af SEMPRE projektpartnere og vurderet som de mest brugbare i sammenhæng med de lokale empowermentnetværk og mikroprojekterne. Listen over præsenterede redskaber er ikke udtømmende. Beskrivelserne er ment som introduktion til redskaber og teknikker og skal derfor ikke ses som en gennemgribende beskrivelse af, hvordan de anvendes. Partnernes feedback, tips og erfaringer ved brug af redskaberne er dokumenteret for at give brugbar indsigt og læring til et bredere publikum af serviceudbydere.

Table 2 Overblik og kort beskrivelse af empowermentværktøjer

Formålet med empowerment-værktøjet	Fase i den sociale innovations-proces	Beskrivelse	Empowerment-niveau	Metoder (eksempler på redskaber)
Behovsundersøgelse af brugernes ønsker og behov	Tidligt stadium, gentages undervejs	Brugerne bliver bedt om at identificere deres behov for social service og om at bedømme indsatsen og de udfordringer de oplever i forhold til den eksisterende.	Individuel og gruppe-niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fremtidsværksted/ Rygsæk-metode</li> <li>• Fokusgruppeinterviews</li> <li>• Problem og løsningstræ</li> <li>• Køkkensnak (Deltagende hurtig vurdering) (Participatory Rapid Appraisal)</li> </ul>
Service design (f.eks. ideudvikling og design af et nyt tilbud eller projekt)	Efter behovsanalyse og i senere faser af service-udviklingsprocessen	Afprøve nye ideer til social service, innovative midler til udøvelse af social service eller tilpasning af eksisterende service/tilbud	Individuel og gruppe-niveau	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Theory of Change</li> <li>• Business Model Canvas</li> <li>• Double Diamond</li> </ul>

\* **Note:** Der er ingen klar afgrænsning mellem de forskellige faser i servicedesignprocessen. Adskillelsen af faserne i serviceinnovation er lavet med det formål at forstå processen bedre. I real-life situationer vil anvendelsen af empowermentredskaberne have forskellige formater og repræsentere flere faser i serviceudviklingsprocessen. F.eks. kan Theory of Change metoden anvendes allerede i behovsanalysesfasen og Problem Tree bliver til Solution Tree i servicedesignfasen. Arbejdet med empowermentredskaber skal ses som en integreret proces, hvor forskellige redskaber kan anvendes for at opnå forskellige formål på forskellige tidspunkter afhængig af konteksten. Måske vil man have behov for at tilpasse et redskab til den organisatoriske kontekst. I nogle tilfælde vil det være anbefalelsesværdigt at udføre flere behovsanalyser eller servicedesignredskaber eller at kombinere forskellige elementer fra forskellige redskaber for bedre at tjene formålet. Måske vender man tilbage for at anvende nogle redskaber med henblik på at redefinere mål, imødegå risici, genvurdere brugernes behov eller forbedre en projektplan. Måske springer du over behovsanalysesfasen og starter med redskaber til servicedesign, hvis det anses for at være mere passende i en specifik kontekst.

### (i) Redskaber til behovsanalyse

For at udvikle og udføre en service som er meningsfuld (f.eks. forbedre livssituationen for brugerne), og omkostningseffektiv er det vigtigt, at serviceudbydere har et klart billede af de reelle behov i udsatte grupper og at de reviderer og opdaterer dette billede jævnlige. Alt for tit er service baseret på traditionelle og forældede antagelser om den situation, udsatte grupper er i, mere end af en dialog med brugere af tilbuddene. Deltagelsesbaseret behovsanalyse frembringer ikke bare bedre kommunikation mellem serviceudbydere og brugere, men det giver også udsatte grupper følelsen af at blive anerkendt og taget alvorlig. Ved at ændre rutinerne for behovsanalyser vil serviceudbydere





også ramme ind i nye ressourcer af ideer til innovativ sociale tilbud og former for udførelse af social service.

At gennemføre en behovsanalyse er anledning til at teste serviceudbydernes antagelser om brugernes behov eller til at prioritere behov i forhold til relevans. Denne proces hjælper med at opbygge tillid og at udvikle relationer med brugere.

*"Behovsanalyse hjælper med at erkende brugernes forskellighed og vigtigheden af den baggrund og de erfaringer, der bringer med sig"* (Doris Scheer, projekt leder, Diaconie of Schleswig-Holstein, Tyskland).

*"Før vi startede behovsanalysesprocessen, forventede vi, at vi kendte brugernes behov. Vores forventninger blev mødt – socialarbejderne kendte til de enlige forældres behov. Men enlige forældre efterspurgte mere fleksible tilbud end dem serviceudbydere kan tilbyde i dag"* (Cläre McDaniel, projektpartner fra Diaconie of Schleswig-Holstein, Germany).

En bruger, som deltog i behovsanalysesprocessen i 2017 sagde:

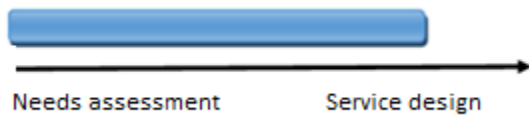
*"Det er vigtigt for mig at initiativ og temaer kommer fra gruppen. Det var meget vigtigt for mig af være i stand til at bidrage"*

En af de erfaringer, som SEMPRE projektpartnerne gjorde, var at behovsanalyse er en fortløbende proces og burde gennemføres flere gange i løbet af en serviceudviklingsproces. Det kan godt tage noget tid for gruppen at erkende dette og at formulere deres behov. Måske skiftes nogle af deltagerne i gruppen ud og nye behov viser sig.

En anden erfaring var, at det kan være nyttigt at kombinere forskellige redskaber og arbejdsmetoder (f.eks. individuelle og gruppemetoder) for at opnå en dybere forståelse af brugernes behov.

Projektpartnerne har testet flere metoder til behovsanalyse på egen hånd og i flere kombinationer. De mest populære – Fremtidsværkstedet, Rygsækmetoden, Fokusgruppeinterviews, Køkkensnak (del af Participatory Rapid Appraisal) samt Problem og Løsningstræ vil blive beskrevet nedenfor.

## Redskab 1.1 Fremtidsværksted



- **Kompleksitet:** Lav – medium
- **Tidsforbrug:** Forberedelse – flere timer til flere dage; afvikling – 3 timer til 1 dag
- **Gruppetørrelse:** 10 – 20 deltagere
- **Nødvendige facilitatorkompetencer:** Træning og kendskab til værktøjet/fleksibilitet/overblik; noget forhåndskendskab til og indsigt i brugergruppen og deres udfordringer
- **Anvendt til målgrupper i SEMPRE:** Flygtninge og migranter, ældre voksne, enlige forældre, personer med misbrugsproblemer

Fremtidsværkstedet er en metode, der blev udviklet af Robert Jungk i 1970erne med ideen om at øge personers deltagelse i løsningen af kollektive eller fælles problemer. Metoden tillader en gruppe af personer at opdage, hvordan en ideel fremtid kunne se ud og sætter dem i stand til at udvikle nye ideer eller løsninger på fælles definerede behov, problemer eller udfordringer.

Fremtidsværkstedet afholdes i grupper med en trænet facilitator eller moderator. Fremtidsværkstedet består af 3 faser: (i) problemfase; (ii) fantasifasen; og (iii) realisations-/visionsfasen. I problemfasen identificeres problemer og behov, mens man i fantasifasen og realisationsfasen udvikler ideer og mulige løsninger i forhold til de identificerede behov. Fremtidsværkstedsmetoden kan derfor anvendes både som behovsanalyse (problemfasen) og som serviceudviklingsredskab (fantasifasen og realisationsfasen). Disse faser bliver ofte suppleret med en forberedelsesfase og efterfulgt af en afprøvningsfase.

Workshoppen starter med en kort præsentation, hvor facilitatoren orienterer om grundprincipperne og tidsplanen for workshoppen. Deltagerne inddeles i mindre grupper, helst en blanding af forskellige personer. Hver gruppe får papir eller post its, hvorpå de skriver deres ideer. Deltagerne reflekterer først over temaerne alene og tager noter. Efterfølgende bliver ideerne organiseret i grupper baseret på deres tematiske lighed.

I fantasifasen skifter fokus fra problem til løsning, hvor hver lille gruppe brainstormer om deres ønsker og drømme for fremtiden i forhold til det fælles tema. Det centrale spørgsmål er: "Hvad ville du gøre, hvis der ikke var restriktioner i forhold til ressourcer og muligheder?" Ideerne vurderes og prioriteres. I realisationsfasen bliver de mest lovende ideer udvalgt og der udarbejdes en aktionsplan med henblik på at realisere visionen (Vidal, 2006).

*"Fremtidsværkstedet er velegnet til at udføre behovsanalysen. Mod slutningen af processen får man konkrete resultater, som man kan bygge det videre arbejde på. Vi præsenterede resultaterne for nogle af serviceudbyderne i vores netværk og fik en masse positiv feedback. Deltagerne i fremtidsværkstedet*



deltog i præsentationen" (Maike Hagemann-Schilling, LEN coordinator in the County of Plön, Germany).

Læs mere på: [Finland Futures Research Centre \(2014\)](#)<sup>2</sup>

### Feedback fra SEMPRE projektpartnere på Fremtidsværkstedsmetoden

#### Fordele

- + Egnet til en gruppe, der mødes første gang og som deler fælles problemer eller forhold, der skal løses eller adresseres
- + Sparer tid sammenlignet med individuelle interviews
- + God til at udvikle ideer og til at finde nye veje og skabe billeder af fremtiden
- + Det er et fleksibelt redskab (f.eks. kan du vælge at anvende bare en eller to faser)
- + Værktøjet er let at forstå og forklare

#### Ulemper

- Tidskrævende
- Kræver gode sprogkunderskaber; måske vanskelig at anvende til flygtninge og migranter
- Kræver en trænet moderator

### Eksempel på, hvordan Fremtidsværkstedet blev anvendt i Övertorneå, Sverige

Fremtidsværkstedet blev valgt som metode til at identificere migranternes behov i Övertorneå, Sverige. 13 brugere deltog i workshoppen så vel som 5 lokale socialarbejdere, en sproglærer, en tolk og 2 SEMPRE medarbejdere, der også fungerede som facilitatorer. Da formålet var behovs-analyse blev kun Fremtidsværkstedets problemfase anvendt. Det tog ca. 4 timer. Deltagerne blev sat i grupper afhængig af sprog. Der var en lokal socialarbejder i hver gruppe, der tog noter. Tolken kunne flere af de sprog, der blev talt og understøttede diskussionerne i grupperne og i plenum. Det, at brugerne havde mødt hinanden tidligere, lettede gennemførelsen af workshoppen, da de var mere trygge ved at dele deres fortællinger og deres behov. De behov, som deltagerne rangerede højest, var dem, der handlede om sprog, helbred, praktik og uddannelse – og muligheden for at blive/føle sig motiveret.

*"Noget vi kunne have gjort anderledes, var at give mere tid til refleksion og analyse, og være sikre på at vi (facilitatorerne) havde opsummeret brugernes tanker korrekt inden vi bad dem om at prioritere mellem de identificerede behov." (Helen Nilsson, projektpartner fra Coompanion Nord, Sweden).*

## Redskab 1.2 Rygsækmetoden (Back pack method)



- **Kompleksitet:** Lav
- **Tidsforbrug:** Forberedelse og udførelse – 1 arbejdsdag eller 3 – 10 gruppemøder
- **Nødvendige facilitatorkompetencer:** Flexibilitet, forståelse for gruppeprocesser
- **Andre:** Kræver en rygsæk

Rygsækmetoden er et redskab, der hjælper grupper af personer til at reflektere over de ressourcer, der er til rådighed for den enkelte (personlige, sociale, økonomiske) og hans/hendes udfordringer (indre og ydre) nu og i fremtiden.

Gruppen får udleveret rygsække og anmodes om, at nævne nogle få ting, de gerne vil have med i rygsækken, også ting, som man har sat pris på i fortiden, kan tages med ind i fremtiden. De skal også nævne nogle ting, de gerne vil have ud af rygsækken – ting, som ikke er brugbare og som kan efterlades.

Denne metode hjælper med at afsløre: hvordan ser den ønskede fremtid ud; hvordan kan tingene i rygsækken anvendes; hvilke ting kan efterlades; hvad skal tilføres (f.eks. relationer, uddannelse, materielle ressourcer, social støtte).

### Feedback fra SEMPRES projektpartnere vedrørende rygsækmetoden

#### fordele

- + Giver en dyb forståelse af den enkeltes behov og deres miljø
- + Muliggør forskellige rammer (fra et enkelt møde til ugentlige eller månedlige gruppemøder i 6 måneder)
- + Hjælper med at kaste lys over gruppe medlemmernes kompetencer og færdigheder som kan vise sig værdifulde hvis de også involveres i servicedesign
- + Det giver alle den plads, de behøver
- + God til at opbygge tillid i en gruppe og til at lære hinanden at kende
- + Giver mulighed for at opbygge et positivt narrativ om fremtiden

#### Ulemper

- Kan være vanskelig i en større gruppe
- Moderatoren skal kunne udvise følsomhed overfor tidligere traumer (specielt hvis man arbejder med flygtninge og migranter)

## Eksempel på, hvordan Rygsækmetoden blev anvendt i Kokkola, Finland

Rygsækmetoden blev anvendt som redskab til behovsanalyse i en gruppe unge flygtninge i Kokkola, Finland. Gruppen mødtes 1 gang ugentlig i 5 uger, hvert møde varede omkring 2 timer. Man kan gennemføre en 5 dages workshop på 1 dag, hvis gruppen kender hinanden på forhånd.

*"Den altovervejende feedback fra deltagerne var meget positive, da metoden er konkret. Støtte fra andre deltagere blev set som vigtig og opmuntrende. Metoden gjorde os også i stand til at identificere behov og muligheder, som de ikke havde tænkt over tidligere."* (Kati Turtiainen, projektpartner fra Kokkola University Consortium Chydenius.

**Første møde:** Rygsækmetoden blev introduceret og forklaret for gruppen, og der blev udleveret rygsække til deltagerne. Hovedfokus ved det første møde var at lære hinanden at kende og opbygge tillid. Jo mere ensartet gruppen er, jo lettere er det at opbygge tillid og at dvæle dybere under processen. Ensartetheden kan være i forhold til uddannelse, sprog og etnicitet. Moderatoren

bad hver deltager om at medbringe noget positivt/negativt fra deres fortid til næste møde (f.eks. en ting, et billede, noget skrevet eller tegnet).

**Andet møde:** Alle fik plads til at fortælle gruppen om noget i deres fortid og hvad de havde behov for at tage med ind i fremtiden. Det var muligt for dem at holde noget privat; ikke alle behøvede at blive sagt højt. Nogle ting kunne blive i rygsækken. Det var helt afgørende at skabe en sikker atmosfære.

**Tredje møde:** Hver deltager blev bedt om at reflektere over deres nuværende situation (sociale relationer, støtte, helbredstilstand, fritidsaktiviteter, skole/uddannelse osv.) vurdere dem, deres situation og det, der var i rygsækken i forhold til fordele og ulemper: hvor tung eller let var rygsækken? På dette stadium begyndte deltagerne at tænke på deres fremtidsplaner.

**Fjerde møde:** Hver deltager begyndte at udvikle konkrete fremtidsplaner. Denne proces begyndte med, at de reflekterede over deres egne drømme og ønsker. Det var vigtigt at understrege, at de skulle være opmærksom på deres egne ønsker og ikke dem, deres forældre eller lokalsamfundet i hjemlandet havde. Efter dette blev de konkrete redskaber samlet i rygsækken (relationer, uddannelse, støtte, færdigheder osv.).

**Femte møde:** I denne session reflekterede gruppen over processen ved at se på hvad rygsækken indeholdt. Det var stadig muligt at tage noget ud og tilføje noget. Hele gruppen blev bedt om at støtte denne proces.

De centrale spørgsmål, flygtningene blev spurgt om på mødet var:

- Hvilke ting i din rygsæk har du taget fra dit hjemland? Vis nogle af dem, der er vigtige for dig (det kunne også være symbolsk, ideer ol.)
- Hvad ville du putte i din rygsæk i dag? Hvad samler du nu? Hvad er vigtigt for dig nu?
- Hvad har du brug for i fremtiden?
- Hvad/hvem vil du være om 5 – 10 år?
- Hvad stopper dig i at gennemføre din plan?

## Redskab 1.3 Fokusgruppeinterview



- **Kompleksitet: medium**
- **Tidsforbrug: 90 – 120 min**
- **Gruppetørrelse: 6 – 10 deltagere**
- **Facilitatorfærdigheder: ordstyrer**
- **Anvendt til målgrupper I SEMPRES:** Personer med funktionsnedsættelser, Tidligere indsatte, enlige forældre

Fokusgruppeinterviews er gruppeinterviews med 6 – 10 deltagere, som deler en fælles baggrund. Metoden har været meget brugt i marketing (for at forstå kunder), i forskning og i socialt arbejde. Fokusgrupper ledes af en trænet moderator, som leder diskussionerne uden at blande sig for meget. Moderatoren følger en guide fremfor at gennemføre et interview som sådan (Greenbaum, 1998). De, der deltager i et fokusgruppeinterview, er udvalgt pga. deres viden og fordi de har noget at sige om emnet. Det handler derfor ikke udelukkende om at få en repræsentativ udvælgelse af deltagere. Fordelene ved fokusgrupper er, at man kan interviewe mange mennesker på en gang, man kan høre forskellige synspunkter og man kan observere deltagerne (Rabiee, 2004). Udfordringerne er at styre gruppen, så alle får en chance for at blive hørt og holde gruppen til emnet.

Moderatorens rolle er forskellig i forhold til om det er forskning eller socialt arbejde. I socialt arbejde ses moderatoren mere som en hjælper eller mediator end en, der indsamler data. Moderatoren har en vigtig rolle, og det anbefales derfor også at have en assisterende moderator, hvis det er muligt. (Gaižauskaitė, 2012). For at deltagerne kan forberede sig, kan man på forhånd give dem nogle skriftlige spørgsmål, som kan lede diskussionen. Det kan også være en god ide at fortælle dem på forhånd, hvor længe processen vil tage og ikke at overskride et maksimum på 2 timer, da deltagerne risikerer at miste koncentrationen.

### Feedback fra the SEMPRES projektpartnere på fokusgruppeinterviews

#### Fordele

- + mange mennesker kan interviewes samtidig
- + Kan bidrage til prioritering af identificerede behov
- + Folk føler sig opmuntret til at tale når der er andre med de samme problemer/spørgsmål
- + Tager kort tid

#### Ulemper

- Det kan være vanskeligt at få information fra gruppen hvis diskussionerne afviger fra temaet
- Deltagerne føler sig måske ikke trygge ved at dele følsomme oplysninger eller synspunkter i en gruppe, specielt hvis de ikke kender hinanden
- Det kræver en trænet facilitator som er i stand til at fastholde struktur og kontrol gennem hele forløbet



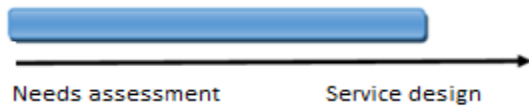
### **Eksempel på hvordan fokusgruppeværktøjet blev anvendt I Sydvestletland**

Fokusgruppeinterviews blev anvendt som redskab til behovsanalyse af Diaconal Centre in Liepaja, som arbejder med mennesker med funktionsnedsættelser i Sydvestletland. Personer med funktionsnedsættelser er ofte isolerede pga. problemer med adgang og pga. afstanden mellem deres hjem og den nærmeste by eller landsby. Den første udfordring var at samle brugerne. Ved at kontakte lokale serviceudbydere og samarbejde med NGOer og sogne lykkedes det Diaconal Centret at nå brugerne og sørge for deres deltagelse i en konference og i fokusgrupper. Der blev foretaget ialt 4 fokusgruppeinterviews på forskellige lokaliteter.

Fokusgruppeinterviewet startede med diskussioner om livsomstændigheder og forhindringer, som deltagerne oplevede, og hvad der kunne gøres for at forbedre deres liv. Et fælles behov, der blev fremhævet var ønsket om at møde andre mennesker og have et sted, hvor de følte sig velkommen. Som et resultat af fokusgruppeinterviewet blev der dannet 5 støttegrupper (det var en af SEMPREs mikroprojekter). De fleste af støttegrupperne mødes nu en gang om måneden og har startet forskellige aktiviteter sammen.

## Redskab 1.4 Problem og løsningstræ (del af Logical Framework Approach)

- **Kompleksitet:** Lav - medium
- **Tidsforbrug: forberedelse – 1 time:** gennemførelse og evaluering 2,5 – 3 timer
- **Deltagerantal:** 10–20
- **Facilitatorkompetencer:** Moderator færdigheder
- **Anvendt til SEMPRE målgrupper:** Enlige forældre



Problem- og løsningstræmetoden udgør en del af "Logical Framework Approach" (LFA) metoden. Problemtræet er første fase, hvor man udvikler forståelse for problemerne og deres årsager. Facilitatoren sætter deltagerne i mindre grupper for at diskutere årsager til og konsekvenser af problemerne set fra et brugerperspektiv. Resultatet skrives ned på post-its. En note repræsenterer en årsag eller en konsekvens.

Alle noter sættes på en væg for at skabe et "problemtræ". Rødderne, der beskriver det negative, er årsager til problemerne; bladene er konsekvenser af problemerne; og selve problemet er træets stamme. F.eks. "svindende befolkning i udsatte områder" kan identificeres som et problem; "mangel på jobmuligheder" og "utilfredsstillende infrastruktur" som årsager og "lavere skatteindtægter" og "brain drain" som nogle af konsekvenserne.

Træet anvendes til at illustrere, hvordan årsager og problemer er forbundet. Det hjælper til at udvikle en bedre forståelse af komplekse livssituationer og den kontekst som et projekt skal opstå i. Det hjælper også til at belyse det faktum, at for at blive i stand til at løse problemet må rødderne – årsagerne til problemet – adresseres.

Når et problem og dets årsager er identificeret skifter fokus til den næste fase – løsninger. Løsningstræet sigter mod at udvikle alternative tilgange til at opnå den ønskede ændring.

### Feedback fra the SEMPRE projektpartnere vedr. Problem- og Løsningstræmetoden

#### Fordele

- + Godt visuelt udtryk for problemer og løsninger
- har en symbolsk betydning
- + God til at skabe refleksion, debat og fællesgørelse
- + Understøtter networking og dannelse af alliancer
- + Let at tilpasse til forskellige deltagere
- + Hver gren kan udvikles til dets eget træ i opfølgingsworkshops

#### Ulemper

- Kræver 2 gode moderatorer, der er i stand til at ændre de 2 gruppers fokus fra "problemer" til "løsninger"



## Eksempel på hvordan Problem -og Løsningstræsværktøjet blev anvendt i Dithmarschen, Tyskland

Det LEN, der arbejdede med enlige forældre i Dithmarschen district, Germany, anvendte Problem og Løsningstræet i starten af SEMPRES processen. Dette værktøj blev udvalgt nøje for at opnå de bedste resultater; at visualisere problemer og løsninger på en indbydende og direkte måde, at dele ansvar og at fortsætte med at arbejde med resultater. Problem- og Løsningstræet reflekterer SEMPRES tilgangen, som sigter mod løsninger, ikke på mangler.

*“Problem/Løsningstræet er et godt værktøj til at skabe refleksion, debat og fællesgørelse. Dimensionerne ”problem” og ”løsning” er forbundne: problemet skal identificeres, men det er nødvendigt at takle det.*

*Værktøjet motiverer os til at erkende at ændring er mulig”*

Doris Scheer, project leader, Diaconie of Schleswig-Holstein, Germany.

Baseret på resultaterne af et tidligere forskningsprojekt om enlige mødre fokuserede LEN koordinatorene deres problemer/løsninger omkring livsverdens dimensionen ”sundhed”:

- Hvilken virkning har den sociale status ”enlig forældre” på enlige forældres sundhed og velbefindende?
- Hvad kan vi identificere som elementer, der har negativ indflydelse på enlige forældres sundhed og velbefindende?
- Hvad skal der til for at forbedre enlige forældres velbefindende?
- Hvordan kan vi støtte stabilitet og tillid som stressreducerende faktorer hos enlige forældre?

*“En særskilt udfordring var at forbinde løsninger med ansvar. Vores trick var vandkanderne; en synlig ting med et nøgleord (løsning) for at sikre, at en af deltagerne tager ejerskab og følger op på det. Vi ønskede at sikre, at gode løsninger ikke forduftede.”*  
Doris Scheer.

En gruppe på 30 personer blev delt i 4 undergrupper og hver gruppe koncentrerede sig om et spørgsmål, med 45 min til at diskutere problemer og løsninger og notere på flipover. Efter denne refleksions- og diskussionssession blev flipoverne hængt op i konferencelokalet, og hovedpunkterne blev kort gengivet for de andre deltagere.

For at illustrere løsningernes sammenhængende natur gav LEN teamet deltagerne små vandkander og bad dem om at skrive en enkelt ide, som de tog med fra mødet, og som de ville føle sig ansvarlige for – med andre ord en ide, de skulle vande ligesom en lille plante og se vokse.

Som vist på billederne her blev træet og vandkanderne brugt som redskaber til at skabe bæredygtighed og fungere som huskeredskab. De kan vises på opfølgingsmøder og kan hjælpe med at genkalde specifikke løsninger/ideer.

Redskabet er let at tilpasse til forskellige deltagere: interessenter, brugere osv. Det er vigtigt at have et sæt af fokuserede spørgsmål i begyndelsen for at gøre arbejdet i gruppen effektivt og et godt team af moderatører (helst mindst 2 personer). Dette redskab hjælper også til at skabe netværk og alliancer:

for at arbejde hen imod en effektiv løsning vil du få brug for interessenter og støtter med forskellige ressourcer og kompetencer.

Picture 1 and 2: The problem and solution tree developed during the workshop and watering cans that can help to follow-up and recall specific solutions/ideas.



### Redskab 1.5 Køkkensamtaler (del af Participatory Rapid Appraisal)



- **Kompleksitet:** Høj
- **Tidsforbrug:** forberedelsesfase – flere dage; træning til interview – 1 -2 dage; gennemførelse af interviews – 3 dage; fortolkning og præsentation af resultater – 2 dage
- **Facilitatorkvalifikationer:** Procesledelse, fremlæggelsesfærdigheder

#### Participatory Rapid Appraisal

(PRA) kombinerer adskillige metoder og tilgange til at udvikle en foreløbig, kvalitativ forståelse af en situation. Kort fortalt sætter PRA sårbare og marginaliserede grupper i stand til at dele, undersøge og analysere deres viden om deres eget liv, problemer og betingelser og derved tillade dem at planlægge og sætte deres egne mål og handle. Der er adskillige inddragende teknikker og redskaber; det der er fælles for alle PRA-metoder er at de muliggør "rapid appraisal".

En af de PRA-teknikker er semistrukturerede interviews, kaldet "Køkkensamtaler", udført af trænede studerende. Processen starter med at træne 12 – 20 studerende som interviewere og med at udvikle en semistruktureret spørgeguide. Spørgeguiden formuleres i forhold til at afdække, hvordan respondenterne opfatter deres livsomstændigheder og identificerer deres problemer, behov, drømme og mål.

De studerende gennemfører sædvanligvis omkring 45 interviews ialt. Respondenterne udvælges tilfældigt og er officielt informeret om processen på forhånd. I de fleste tilfælde gennemføres interviewene i respondenternes hjem, deraf navnet "Køkkensamtaler"

Hver aften i løbet af processen mødes de studerende og deler deres resultater. Efter 3 dage med interviews har de 2 dage til at evaluere og fortolke deres resultater; den sidste aften præsenterer de resultaterne for respondenterne (brugerne), universitetslærere, udbydere af socialt arbejde og andre interessenter (f.eks. regionale partnere). Aftenen ender med en diskussion og planlægning af de næste trin.

Forberedelsesfasen for PRA er ret tidskrævende. Det tager tid at finde en kontaktperson på universitetet, finde og mobilisere studerende som interviewere og finde respondenter.

### Feedback fra the SEMPRES projektpartnere om the Køkkensamtalemotoden

#### Fordele

- + Tillader omfattende og relativt hurtige analyser af brugernes hovedproblemer og behov
- + opnår information fra en stor gruppe af personer
- + Respondenterne får resultatet hurtigt og involveres i diskussionen af resultatet
- + Præsentationen af resultaterne skaber et godt miljø for kommunikation mellem brugere og socialarbejdere
- + De studerendes engagement øger interessen og ses som positivt af brugerne

#### Ulemper

- Tidsforbrugende og ressourcekrævende. Forberedelserne tager lang tid, særligt etablering af samarbejde med universitetet og at finde studerende og respondenter
- realisationsfasen afhænger af universitetets tidsplan (curriculum/semestre)
- transformering af analyseresultaterne til konkrete planer afhænger af socialarbejdernes interesse og motivation

### Eksempel på kombination af forskellige behovsanalyseredskaber I Tønder, Danmark

For at skabe et miljø, der var befordrende for at flygtninge var i stand til at formulere deres ønsker og behov, og således give dem mulighed for at tage kontrol over deres eget liv og tage aktiv del i skabelsen af deres eget liv, valgte projektpartnerne i Tønder, Danmark en blanding af tre typer af behovsanalyse.

Man kan mere produktivt engagere flygtninge på tværs af forskellige etniske baggrunde ved at fokusere på de ressourcer de har med fra hjemlandet, mere end på de barrierer, de har mødt i deres nye land, eller de sår, de har fra konflikter eller andet i fortiden.

At åbne for de positive fortidsoplevelser var inspireret af "Rygsækmetoden". SEMPRES teamet håbede, at flygtningenes medbragte erfaringer kunne tjene som udgangspunkt for udvikling af ambitioner for fremtiden, som var det primære fokus i "Fremtidsværkstedet".

Den tredje tilgang, der blev anvendt, var *Appreciative Inquiry*<sup>3</sup>. Som sammenhængende ramme omkring de 3 tilgange anvendte SEMPRES teamet "Fokusgruppeinterviews" til at strukturere de tre faser: Den første fase fokuserede på tidligere positive erfaringer og ressourcer; den anden fase udforskede drømme og ønsker; den tredje fase diskuterede mulige strategier til at realisere disse ambitioner. De første to faser blev delt i fem undertemaer: Lære dansk; uddannelse/arbejde; fritid; familie og venner; hjem. Deltagerne blev bedt om at reflektere om et tema og skrive nøgleaspekter på post-it.

## (ii) Redskaber til servicedesign

Redskaber til servicedesign hjælper socialarbejdere og brugere til at udvikle nye ideer til social service/tilbud, innovative midler til udførelse af socialt arbejde eller til at tilpasse eksisterende service.

Disse redskaber kan hjælpe med at belyse problemer, gøre dem håndgribelige og udvikle positive løsninger med klare mål, milepæle og aktiviteter. Derudover er disse redskaber egnede til at identificere de ressourcer, der er behov for, for at projektet eller tilbuddet lykkes og til at identificere de interessenter, som bør inkluderes.

SEMPRE partnerne har bemærket, at serviceudviklingsredskaber hjælper med at skabe et miljø, som fremmer dialog og opbygge nye relationer mellem brugere og socialarbejdere baseret på tillid. Således hjælper serviceudviklingsværktøjer til at fremme ressourcerfulde relationer, netværk og samarbejde. Partnerne observerede også en "udviklende" effekt på brugere ved at deres selvtilid blev øget og de udviklede nye færdigheder i forhold til projektarbejde og strategisk tænkning.

Projektpartnerne har afprøvet en række serviceudviklingsredskaber, både enkeltvis og i forskellige kombinationer. De tre mest populære - Theory of Change, Business Model Canvas og Double Diamond – beskrives nedenfor.

### Redskab 2.1 Theory of Change



- **Komplekstet:** Middel
- **Tidsforbrug:** Forberedelse – ca. 4 timer; Udvikling – 3-5 timer; opfølgning – løbende
- **Facilitatorkompetencer:** lederskab, gruppearbejde, projektledelses erfaring, socialarbejderuddannelse/færdigheder eller ekspertise i at arbejde med personer med lav motivation, gruppeterapeutiske færdigheder
- **Anvendt til SEMPRE målgruppe:** Langtidsarbejdsløse, NEET forældre med få færdigheder, enlige forældre, udviklingshæmmede

Theory of Change (ToC) er et redskab, der hjælper med at strukturere projektudvikling i logiske trin. Redskabet bliver anvendt til at skabe milepæle og mål, mens det viser den logiske proces i forhold til, hvordan aktiviteter leder til den ønskede forandring. Redskabet tilbyder struktur (Nesta, 2013) og hjælper med at:

- Rammesætte mål og se de større gevinster af en ny eller tilpasset service
- Beskrive og illustrere de logiske skridt, der er behov for i udvikling af ny service
- Forstå hvad fokus bør være
- Definere og forudse hvilken indflydelse og økonomisk levedygtighed initiativet vil have

- Identificere og forstå flaskehalse og barrierer, som kan dukke op i udviklingsfasen og skabe effektive genveje
- Reflektere over bestemte trin sammen med brugere
- Visualisere, hvordan daglige aktiviteter relaterer sig til den overordnede vision og mål
- Tydeliggøre formål og resultater (for hvem og i hvilken kontekst bliver værdien skabt?)
- Opnå bedre planlægning og bedre evaluering (muligt at måle fremskridt mod målet)
- Ansøge om finansiering

ToC består af et skema, som indeholder en række felter, der repræsenterer projektets principielle elementer (problemdefinition, nøglepersoner, adgang til nøglepersoner, trin mod forandring, målelige effekter, forandringer på lang sigt, nøgleantagelser) og deres sammenvævede relationer.

Du kan læse mere og downloade ToC skemaet på: [Development Impact and You by Nesta](#) <sup>4</sup>

Feedback fra SEMPRE projektpartnere om ToC værktøjet	
Fordele	Ulemper
+ hjælper til at afgrænse målet og holde fokus	– Skemaet og spørgsmålene skal forenkles i forhold til bestemte målgrupper
+ Giver en god struktur	– Kræver en dygtig facilitator
+ Trin for trin tilgang er motiverende og hjælpsom, idet fremskridt og den logiske vej frem tydeliggøres	
+ Hjælper til at reflektere over og (gen)vurdere de valgte trin mod målet	
+ Let at anvende; behøver ikke meget forhåndskendskab at arbejde med	

### Eksempel på, hvordan værktøjet blev anvendt i Vidzeme, Latvia

ToC blev valgt som redskab til at mobilisere og engagere enlige forældre i processen med at udvikle ny service i Vidzeme Latvia. Problemet var allerede defineret i behovsanalysen, men behøvede prioritering. Processen med at udvikle ToC rammen krævede omkring 15 møder. Da gruppen var lavt uddannet og omfattede personer med intellektuelle funktionsnedsættelser, prøvede facilitatorerne at forenkle processen ved at anvende tegninger. Sammen prøvede de at forstå, om de problemer, som brugerne oplevede – arbejdsløshed, social isolation, ensomhed, mangel på eller ringe støtte fra socialarbejderne – på nogen måde kunne struktureres og prioriteres. Det var ret let at få brugerne til at erkende problemerne på samfundsniveau, men det krævede tålmodighed at opmuntre dem til at anerkende problemer som lav selvspekt, lav grad af uddannelse og mangel på

*“Ved hjælp af ToC redskabet kom gruppen (enlige forældre) til den konklusion at hovedproblemet var social isolation og mangel på uddannelsesmuligheder. At beskrive de trin, der var nødvendige for at skabe forandring blev oplevet som meget nyttigt i forhold til at præcist at afdække hvordan målet kunne nås.”*

Anna Broka, LEN koordinator i Vidzeme, Latvia





arbejdserfaring. Det tog adskillige møder. Det at identificere problemer, der var fælles for hovedparten i gruppen, var en stor udfordring.

Ved hjælp af ToC redskabet kom gruppen til den konklusion, at det fælles nøgleproblem var social isolation og mangel på arbejde/praktik/træningsmuligheder (nøgleantagelser). Gruppen udviklede ideen om en kaffebutik, hvor brugere kunne mødes, lave forskellige aktiviteter, skabe deres eget arbejds- og træningssted og være de første i det fjerntliggende område til at udføre det i praksis.

Det at beskrive de nødvendige trin, der skulle føre til forandring, var vigtigt i forhold til at belyse, hvordan målet præcist ville kunne nås. I begyndelsen var det nødvendigt at motivere brugerne til at engagere sig fuldt ud i processen og til at øge deres selvagtelse. Facilitatorerne spillede en helt central rolle i denne proces. Sammen med brugerne identificerede facilitatorerne trinene fremad. Det var specielt vigtigt at identificere den manglende viden og de manglende kompetencer, der skulle udvikles, og hvordan man kunne udvikle dem.

## Redskab 2.2 Business Model Canvas



Business Model Canvas er et strategisk ledelses- og iværksættende redskab, som er anvendelig til både kommercielle og non-profit initiativer. Der er flere forskellige variationer af Business Model Canvas, som f.eks. Social Business Model Canvas. Uanset variation hjælper canvasmodellen til at beskrive nye eller eksisterende forretningsmodeller på en mere håndgribelig, helhedsorienteret og visuel måde.

Skønt modellen ikke er helt så varieret som en business plan, tillader Business Model Canvas udvikling af en mindre, letlæselig version af en business plan, som man kan vende tilbage til og bearbejde senere. Business Model Canvas er også et kommunikationsværktøj; den understøtter kommunikation af mål til interessenter og andre relevante parter og kan anvendes til at tiltrække økonomisk støtte.

Business Model Canvas består af ni grundlæggende byggesten, som nedbryder businessmodellen i letforståelige dele: nøgleord; nøgleaktiviteter; nøgleressourcer; værdiforslag; kunderelationer; kanaler; kundesegment; omkostningsstruktur; og indtægter.

Principperne i arbejdet med Business Model Canvas omfatter:

- Anvendelse af post-it/selvklæbende noter (en ide pr note) for at gøre det muligt at flytte rundt

- **Kompleksitet:** Middel
- **Tidsforbrug:** 2 timer eller mere
- **Facilitatorkompetencer:** lederskab, gruppearbejde, projektledelses erfaring, socialarbejderuddannelse/færdigheder eller ekspertise i at arbejde med personer med lav motivation, gruppeterapeutiske færdigheder
- **Anvendt til SEMPRES målgruppe:** Langtidsarbejdsløse, NEET forældre med få færdigheder, enlige forældre, udviklingshæmmede

på og fjerne elementer fra tavlen (lav det evt. på et stort stykke papir, der kan rulles sammen og tages med)

- Lave noter til hver af de 9 byggesten
- Anvende forskelligfarvede noter for at understrege særlige aspekter ved din business model
- Undgå at beskrive for mange forskellige ideer i den samme Business Model Canvas, da det kan føre til forvirring
- Udarbejde mange "tavler" med henblik på at indfange flere muligheder for en businessplan; dette muliggør illustration af forskellige muligheder, så den mest lovende kan blive valgt og efterprøvet trin for trin i stedet for, at man går med den første den bedste ide. (Orgler, 2018)
- Vend tilbage til "tavlen" regelmæssigt – den skal jævnligt opdateres
- Gør "tavlen" synlig for teamet ved f.eks. at hænge den på væggen

Du kan læse mere og downloade Business Model Canvas at [Strategyzer](#)<sup>5</sup>. Social Business Model Canvas findes [her](#)<sup>6</sup>.

### Feedback fra the SEMPRES projektpartnere vedr. Business Model Canvas redskabet

Fordele

Ulemper



+ Fordelene ligner dem fra Theory of Change (se ovenfor)	- Ikke detaljeret nok, tilbyder ikke prioriteringer og tager ikke konkurrence i betragtning
+ Let at ændre	
+ Visuel	- Den er nyttig til at udarbejde koncepter, men der er behov for yderligere detaljering
+ Velegnet til at efterprøve hypoteser	- Skemaet og spørgsmålene skal forenkles til bestemte målgrupper
+ Let og Ganske hurtig at udarbejde	- Kræver en trænet facilitator
+ Nyttig til at præsentere og forklare ideer til andre interessenter	

### Eksempel på, hvordan Business Model Canvas redskabet blev anvendt i Boden, Sverige

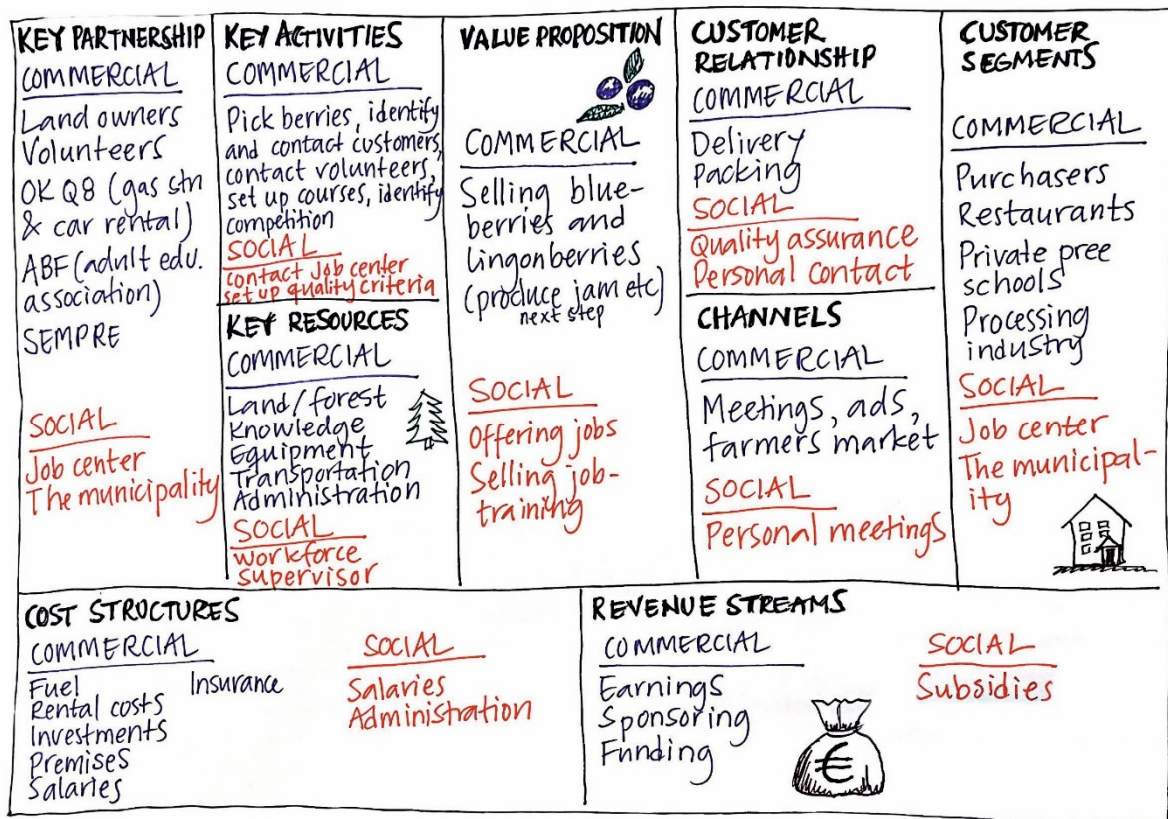
Sunderby Folkehøjskole afholdt en to timers workshop med lokale interessenter og brugere (asylan-søgere). Facilitatoren havde forberedt en stor tegning af en Business Model Canvas på et whiteboard og alle deltagere fik udleveret trykte blanke notesblokke. Facilitatoren forklarede modellen (det er lettest gjort ved at vise et

*"Vi fandt Business Model Canvas meget nyttig. Den giver dig en ide om, hvilke aspekter man bør overveje og om en ide er realistisk eller ej – alt på en side. Den er også nyttig, når man skal forklare sine ideer til andre. Et godt råd er at når du har udfyldt din model, så se på den efter et par dage for at se, om noget er forkert eller mangler." (Helen Nilsson, project partner, Coompanion Nord, Sweden)*

eksempel). Man var blevet enige om et mikroprojekt på forhånd. Ideen var at starte et kooperativ som skulle organisere plukning og salg af bær udført af asylsøgere. Som andet trin skulle kooperativet udvikle en producerende forretning ved at producere syltetøj, marmelade og limonade.

I løbet af workshoppen gennemgik deltagerne de forskellige kasser en for en, idet de startede med forslag til værdier. Først tænkte de over det for sig selv i nogle få minutter. Herefter delte alle deres tanker, og facilitatoren udfyldte modellen på whiteboardet. Facilitatorens rolle var at sikre sig, at alle aspekter blev vendt og at alt passede sammen. Igennem processen blev ting tilføjet og ændret og dette havde konsekvenser for de andre kasser i modellen. Af den grund er det bedst at arbejde med whiteboard, post-its eller begge dele. Hvis det virker realistisk, kan modellen fungere som grundlag for en business plan (se figur 5).

Figure 5 The Business Model Canvas for a micro project on berry picking involving asylum seekers. Source: Sunderby Folk High School 2017



BUSINESS MODEL CANVAS INCL. SOCIAL IMPACT

### Værktøj 2.3 Double Diamond



- **Kompleksitet:** lav
- **Tidsforbrug:** 60–120 minutter
- **facilitatorkompetencer:** Ingen særlige
- **Anvendt til SEMPREmålgrupper:** Flygtninge, migranter

The Double Diamond er et simpelt og visuelt kort over designprocessen, som kan anvendes i socialt arbejde og på andre områder. Den er delt i fire faser: opdag, definer, udvikl og udfør. De første to faser fokuserer på problemdefinitionen, mens tredje og fjerde fase fokuserer på udvikling af ideer og forfinelse og afgrænsning af dem, indtil man fanger den bedste ide. Værktøjet hjælper med at strukturere arbejdet og fastholde fokus gennem hele processen. Ideer udvikles, testes og forfines flere gange med henblik på at udvælge den stærkeste ide med det største potentiale til implementering (DesignCouncil, 2018).

**Opdag:** denne fase i Double Diamond modellen omfatter opmærksomhed på konteksten og opnåelse af indsigt i problemerne. Det er en udforskende fase og omfatter identifikation af brugernes behov og problemer, som man kan rette opmærksomheden imod.

**Definer:** I denne fase prøver gruppen at definere specifikke områder, som man vil rette sig imod og fokusere – hvilke af de problemer og behov, der blev afdækket i opdagelsesfasen, betyder mest? Gruppen opmuntres til at anvende "lineær tænkning" for at indsnævre valgmulighederne til de mest relevante og gennemførlige udfordringer eller behov. De spørgsmål, der skal besvares i denne fase omfatter: Hvad er gennemførligt, og hvilke udfordringer eller behov bør vi først handle i forhold til?

**Udvikl:** I denne fase skabes og testes løsninger og koncepter. Det er en "forsøg og tag fejl" proces, som hjælper med at forbedre og forfine ideer og løsninger. Fasen starter med at samle brede ideer til ny service/nye tilbud. I denne fase anvendes kreativ tænkning, hvor alle kreative løsninger er velkomne. Målet er at udvikle mange mulige ideer og tænke ud af boksen.

**Udfør:** I denne fase bliver de løsninger, som fungerer bedst, udvalgt (f.eks. ved afstemning). I dette sidste trin bliver der igen anvendt lineær tænkning, idet der fokuseres på, hvad der rent faktisk kan udføres og hvilke løsninger, der retter sig bedst mod brugernes behov. De spørgsmål, der bør besvares i denne fase omfatter: Hvad er gennemførligt og hvilke ideer bør vi handle på? Afslutningsvist realiseres løsningerne i praksis.

Man kan læse mere og downloade Double Diamond skemaet på [Design Council website](#).

### Feedback fra SEMPRES projekt partnere vedr. Double Diamond værktøjet

#### Fordele

- + Let at forstå og at anvende
- + Kan let kombineres med andre, mere avancerede udviklingsredskaber og metoder (f.eks. Theory of Change)
- + Egner sig til arbejdet med for eksempel flygtninge og migranter, som ofte har ringe sprogkunderskaber, så det kan være en fordel at arbejde med små mængder tekst

#### Ulemper

- Lav fleksibilitet og simpelt udkomme
- Giver ikke gode muligheder for at identificere og håndtere forhindringer og risici.

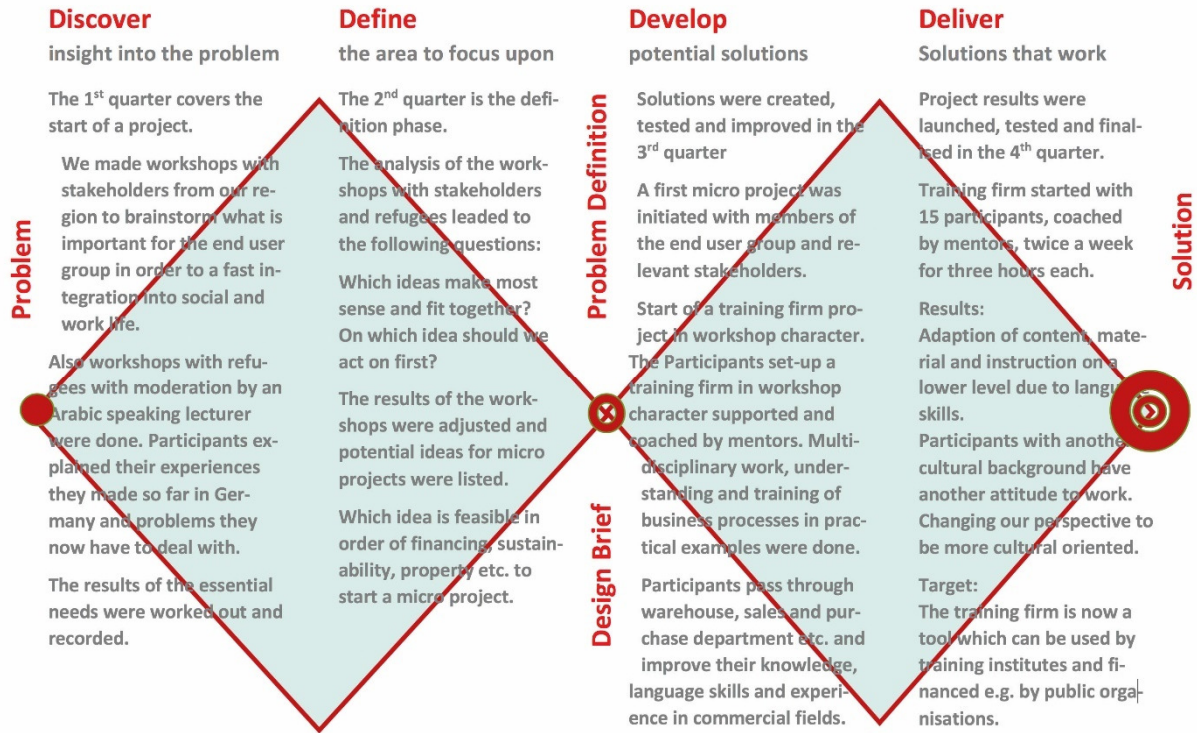
### Eksempel på, hvordan Double Diamond værktøjet blev anvendt i Nordfriesland, Germany

Double Diamond blev valgt som serviceudviklingsværktøj i arbejdet med flygtninge og migranter i Nordfriesland, Germany (se figur 6). Startfasen (opdag) varede omkring 2 måneder og omfattede workshops med brugere, hvor der blev identificeret behov og problemer. I den næste fase (definer) flyttede gruppen sig fra problemdefinition til at udvikle ideer. Potentielle ideer til fælles projekter blev drøftet og samlet.

I udviklingsfasen blev de mest gennemførlige og lovende ideer udvalgt sammen med brugerne. Dette omfattede udvikling af en arbejdsintegreret træning i forhold til udvikling af selvstændig virksomhed, støttet af mentorer og coaches. To coaches var beskæftiget med at arbejde med gruppen. Projektideen blev fremmet via integrationskurser og blandt forskellige interessenter i regionen. Det tog ca. fire måneder at finde deltagere til projektet. SEMPRES teamet indså, at der var behov for at forenkle papirarbejdet og træningsmaterialet til brugerne pga. deltagernes ofte ringe sprogkunderskaber.

I udførelsesfasen blev løsningen implementeret og modtog støtte fra Jobcenter og Arbejdsformidling.

Figure 6 Completed Double Diamond in Nordfriesland, Germany.



## At engagere brugere I behovsundersøgelse og servicedesign: tips til succes

Ved at arbejde med forskellige brugergrupper med forskellige socioøkonomiske vilkår I Østersøregionen, har SEMPRES partnerne opnået forskellige erfaringer og perspektiver på arbejdet. Nedenfor præsenteres generelle observationer og erfaringer I forhold til at implementere behovsundersøgelser- og servicedesignprocessen. Bemærk, at anbefalingerne kun reflekterer erfaringer gjort af SEMPRES partnerne og de bør tilpasses andre kontekster.

I det følgende præsenteres nogle ideer til at engagere brugere I behovsundersøgelse og servicedesign fra SEMPRES partnerne:

- **Planlæg ekstra tid til at opbygge sociale netværk, opbygge tillid og skabe engagement, helst før behovsundersøgelsen.** Dette hjælper til at skabe en frugtbar base til at udvikle yderligere aktivitet og engagement. Da brugere udgør mangfoldige og forskellige grupper, tager det tid at lære hinanden at kende og at opbygge relationer – ofte mere end man regner med. Vi anbefaler ikke at undervurdere vigtigheden af øvelser til at bryde isen og opbygge tillid
  - Nogle brugere kan være vanskelige at nå, særlig I startfasen af aktiviteter. Her understreges vigtigheden af **at anvende opsøgende kanaler og "døråbnere"** En døråbner kan være en nøgleperson i et lokalsamfund (en betroet enkeltperson eller en kommunal leder) eller en respekteret organisation, som kan hjælpe med at offentliggøre den første workshop, etablere den første kontakt og samle folk, særligt, hvis socialarbejderne ikke har direkte kontakt med brugergruppen
  - Involver en trænet og erfaren **facilitator** som kender empowermentmetoderne og de valgte redskaber til både proces og målgruppe (læs mere I tekstboksen). Man bør sikre sig, at hverken facilitator eller socialarbejdere over-tager diskussionen
  - Når man arbejder med bestemte målgrupper kan det være en god ide at arbejde med **visuelle hjælpemidler** som posters og tegninger til at udtrykke forskellige muligheder under workshoppen. F.eks. hjælp visuelle hjælpemidler med at formindske sprogbarrierer, når man arbejdede med nyligt ankomne flygtninge og migranter.
- Dette har dog sin begrænsning. Deltagerne bør gives mulighed for at sætte ord på deres meninger og behov gennem dialog og debat. Andre kommunikationsredskaber som musik og rollespil har ikke været anvendt i SEMPRES, men kan være effektive måder til at udtrykke behov
- **Vælg det rette sted til mødet.** Man bør sikre sig, at et mødested møder de behov, som en specifik brugergruppe har. For eksempel kan man gå til brugernes eget møde eller tilrettelægge et møde på et centralt sted i stedet for på eget kontor
  - Hvis man har **mange møder med brugere**, er det bedst ikke at lægge dem med for meget afstand, ellers kan det være vanskeligt at fastholde brugernes interesse og engagement I processen. Ansvar for bestemte opgaver kan overgives til brugerne for at øge motivation og engagement

### Det er vigtigt at finde den rigtige facilitator.

"I Varde, Danmark var facilitatoren nøglen til gruppens succes. En af årsagerne til at ungegruppen har så tætte bånd og relationer er at facilitatoren tror på dem og er en vigtig faktor i gruppens empowerment." (Anette Nielsen, projektpartner fra UC SYD)

**Kompetencer:** Empati; åbenhed; accept; tålmodighed; evnen til at opbygge tillidsfulde relationer, men også at inspirere og motivere andre; "tale I et enkelt sprog"; stærke lederegenskaber uden at overtage diskussionen.

**Færdigheder:** Erfaring med socialt arbejde og forståelse for arbejdsmetoden.

**Hvordan udvikles kompetencer og færdigheder? Se: The SEMPRES guidebook for Empowerment Training at [www.sempre-](http://www.sempre-)**





## 05 Hvordan kan socialarbejdere støtte brugerinitiativer og sociale virksomheder?

Understøttende værktøjer er aktiviteter og måleredskaber, der hjælper til at opbygge brugernes kapacitet, selvtillid og iværksætterkompetencer. Sådanne færdigheder og kompetencer er vigtige for implementering og bæredygtig social service eller projekter på lang sigt. Dette kræver måske yderligere hjælp fra socialarbejdere og fra eksterne aktører, hvorfor de understøttende aktiviteter også henvender sig til en større gruppe af interessenter. I SEMPRE var begrundelsen for at tilføje understøttende redskaber at sikre, at brugerne bevarer ejerskab til mikroprojekterne og er i stand til at fortsætte med dem også efter projektets afslutning.

En stor variation af understøttende aktiviteter afspejler brugergruppens og de nye aktiviteter forskellige behov. De understøttende aktiviteter etableres igennem hele udviklingsforløbet, men er særlig vigtige i senere faser, specielt hvis der er udviklet nye serviceaktiviteter. Nogle understøttende aktiviteter er primært rettet mod brugere, mens andre også henvender sig til udbydere af social service/socialarbejdere.

Formålet med dette afsnit er at inspirere socialarbejdere i deres arbejde med at understøtte brugerdrevne initiativer. Derfor er beskrivelsen af de understøttende aktiviteter temmelig generelle og mindre grundige og efterlader plads til forskellige fortolkninger og tilpasning til forskellige kontekster. Det er vigtigt at bemærke, at dette afsnit ikke har som mål at levere en udtømmende liste over understøttende aktiviteter, men mere sigter på at belyse de mest relevante i kontekst af SEMPRE projektet og beskrive erfaringer fra projektpartnere.

### Facilitere lærings- og træningsaktiviteter

Lærings- og træningsaktiviteter er omdrejningspunkt for at hæve brugernes selvagtelse, opbygge deres individuelle styrke og opnå kompetencer for at blive i stand til at ændre ikke bare deres egne livssituation, men også andres. Læringsaktiviteter er relevante for at øge brugernes kvalifikationer, motivation og engagement for at være en del af servicen eller et projekt på lang sigt.

SEMPRE partnerne fandt både offentligt støttede lærings- og træningsaktiviteter (f.eks. kurser der tilbydes af offentlige arbejdsformidlinger og relevante ministerier) og en bred variation af eksisterende online og fysiske træningsaktiviteter, udbudt af NGOer og andre organisationer relevante og anvendelige. Læringsaktiviteterne spændte fra sprogkurser, håndværk, skrivning af CV og forbedring af IT-færdigheder til fundraising, (social) iværksætteri, forretningsudvikling, salgsstrategier, projektstyring og -ledelse, afhængig af brugernes behov og mikroprojektets tema. I forhold til nogle mikroprojekter var det relevant med mere specialiserede kurser f.eks. hygiejne i Liepa Coffie Shop.

Adskillige partnere tilrettelagde deres egne kurser og træning for at indfange brugernes behov og relevansen for mikroprojekterne. F.eks. udviklede Coompanion, Sverige, et kursus for lokale sociale iværksættere. Det bestod af 15 sammenhængende workshops, der hver fokuserede på et særskilt tema, fra ledelse og samarbejdsværdier til kunder, marketing og salgsprincipper. Et andet eksempel

er fra Diaconal Centre Liepaja, Letland, som udviklede et kursus for støtte- og hjælpepersoner. Kurset gav basisviden om, hvordan man støtter personer med funktionsnedsættelser, både medicinsk og psykologisk. Kurset rettede sig primært mod personer med funktionsnedsættelser, som kunne være "støttepersoner" så vel som til familiemedlemmer til personer med funktionsnedsættelser. Kurset blev udført af lokale professionelle.

Det er indlysende, at det er nødvendigt med løbende læring og træning af socialarbejdere, når de med succes skal implementere nye metoder og tilgange. I SEMPRE projektet udførte adskillige partnere undervisning i empowerment og socialt iværksætteri. Socialarbejdere deltog også i mentor-, supervisions- og gruppekonflikttræning.

#### Tips til succes:

- Det er vigtigt at sikre sig at lærings- og træningsaktiviteter tilpasses brugernes behov og muligheder. Overvej f.eks. timing, transportmuligheder ol.
- Lærings og træningsaktiviteter bør baseres på forskellige former for kommunikation som fungerer for forskellige mennesker
- Involver brugere i samskabelse og gennemførelse af trænings- og læringsaktiviteter. De bedste resultater kan opnås, hvis træningen drives af og for brugere
- Anspor til læring om empowerment og brugerinvolvering med henblik på at opbygge interesse, erfaring og ekspertise
- Vær opmærksom på transfer af viden og deling af magt *"for reelt at arbejde med empowermentprocessen bør grupelederen på en vis måde overføre viden og ansøre gruppen til at overtage initiativet. Deling af magt er vigtig. Det er ikke en let opgave for facilitatoren, da man fortsat skal vejlede, men på en mindre synlig måde"* Anna Broka, projekt partner fra Vidzeme University of Applied Sciences

### Inspirer til social networking

Sociale netværk kan defineres som bånd mellem personer eller grupper og kan tage form af et formelt netværk (f.eks. frivillige organisationer og foreninger) og uformelle strukturer (f.eks. familie venner og fritidsgrupper) (Afridi, 2011). I evalueringsinterviews med SEMPRE partnere blev det fremhævet, at lokale netværk gav folk en måde at praktisere frivilligt arbejde på og til at dele deres tid, viden og færdigheder med mennesker, som det gavnede. Følelsen af empowerment og at gøre en forskel var gensidig.

Ved at dele informationer, etablere interaktioner mellem ligestillede og gensidig støtte, bidrog de sociale netværk til at opbygge tillid indenfor en gruppe, hvilket er en vigtig forudsætning for, at et brugerdrevet initiativ kan blive en succes. Derudover kan sociale netværk styrke den fælles følelse af at høre til, hvilket kan øge folks følelse af forpligtelse, engagement og motivation for at involvere sig i et projekt eller et initiativ. Ungegruppen i Varde, Danmark, er et godt og illustrativt eksempel på dette *"De unge anvender styrken i deres netværk til at arrangere initiativer for andre udsatte, så de får mulighed for at ændre deres selvbillede og blive en del af gruppen, eller de danner et nyt netværk. Et eksempel er at de unge har arrangeret en bondegårdsferie for enlige forældre, både danske og fra etniske minoriteter. Dette har skabt nye netværk mellem deltagerne og nogle af de deltagende unge har efterfølgende tilsluttet sig netværket"*, Anette Nielsen, projekt partner fra UCSYD. Varde kommune. De unge drager således nytte af den sociale kapital, som vokser med deres engagement i lokalsamfundets forhold.





Brugerdrevne sociale netværk har en vigtig funktion for udsatte grupper i samfundet ved at bidrage med psykologisk, følelsesmæssig, social og praktisk støtte. Herudover er sådanne netværk vigtige i forhold til at opbygge brugernes selvtillid, skabe engagement og opbygge tillid i gruppen, som kan anspore til udvikling af andre aktiviteter og initiativer. Disse netværk bidrager til empowerment på gruppeniveau (se afsnit 2).

Et eksempel på sådanne brugerdrevne netværk er de såkaldte "selvhjælpsgrupper", som dannes af brugere med fælles erfaringer og som tager hensyn til de vanskeligheder og barrierer deltagerne måtte have. Der blev etableret adskillige selvhjælpsgrupper som dele af mikroprojekter i SEMPRE projektet. Her bringer sociale netværk folk sammen og fremskaffer og udveksler tjenester som børnepasning og andre former for støtte (f.eks. undervisning, læring og deling.)

Der blev etableret støttegrupper i fire fjerntliggende kommuner i Letland med henblik på at skaffe organiseret hjælp til personer i nød. Medlemmerne af gruppen består af personer med funktionsnedsættelser og deres familier, som hjælper hinanden med at løse hverdagsproblemer sådan som lift til doktoren eller lån af kørestol. Som en del af Wirkstattinitiativet i Plön, Tyskland er der etableret en selvhjælpsgruppe for langtidsarbejdsløse.

Adskillige frivillige modtager træning som støttepersoner for at yde støtte til tidligere straffede i Ida-Viru and Lääne-Viru Amter in Estland. Støttepersonen spiller en vigtig rolle i forhold til at hjælpe de tidligere straffede til at blive reintegreret i samfundet, at finde bolig, job osv. Ideen til denne service stammer fra de tidligere straffedes behov for social kontakt og for at have nogen til at hjælpe sig med at vænne sig til livet i frihed.

I arbejdet med enlige forældre ses netværket også at spille en afgørende rolle " *det var nødvendigt at skabe et rum for enlige forældre, hvor de kunne tale sammen og dele deres erfaringer i Jurbarkas. Projektet muliggjorde kontakt mellem personer, der ønskede forandring og nu kunne de starte med at lave forandring. Nu vidste de, hvor de kunne få støtte. På lang sigt, håber vi at kunne skabe en klub, hvor enlige forældre kan mødes og få støtte og professionel træning i forretningsdrift og iværksætterier* " (Mindaugas Kairys, projektpartner fra Lutheran Diaconia, Lithuania).

#### Tips til succes:

- Sørg for, at der er en tryk atmosfære, så man kan have en respektfuld dialog. Fælles helst jævnlige aktiviteter, som deltagerne oplever som relevante og meningsfulde, styrker deltagelse og engagement. Ved at tilbyde en blanding af formelle og uformelle møder og forskellige dagsordner kan man øge brugernes motivation for deltagelse. Det store spørgsmål er, om brugere reelt er involveret i netværk på lige vilkår – i forbindelse med organisering, beslutninger, og finansiering
- Socialarbejdere bør være opmærksomme på ikke overtage for meget af kontrollen over netværksopbygningen og kun yde den støtte, der er nødvendig. Det kan anbefales, at socialarbejdere i starten er meget aktive og derefter reducerer deres involvering væsentligt
- Lad brugerne selv bestemme, om de vil fortsætte deres netværk som et uformelt netværk eller om de vil udvikle det til en NGO eller andre mere formaliserede former. Hvis netværket er mindre formelt, betyder det ikke, at det har en mindre empowering indflydelse i forhold til

brugerne. "Det er vigtigt at indse at der er behov for forskellige former for netværk. Nogle mennesker ønsker ikke at deltage, hvis det involverer for mange formelle og officielle pligter, andre ønsker den mere stabile og etablerede organisering af aktiviteterne." (Doris Scheer, projekt partner fra Diaconie of Schleswig-Holstein)

## Ræk ud efter eksterne interessenter

Den magt, der ligger i gensidige personlige kontakter rækker ud over den indercirkel, der udgøres af brugere og socialarbejdere. Projekter og initiativer har bedre muligheder for succes på lang sigt, hvis de er forankrede i gode lokale – eller nationale netværk. At skabe kontakter og række ud efter eksterne interessenter som offentlige myndigheder, forskellige virksomhedsnetværk, ikke-kommercielle organisationer og medlemmer af lokalsamfund, spiller en central rolle i udvikling af selv bærende initiativer. Dette samarbejde kan åbne nye veje til finansiering og samarbejde, fordele magt og dele ansvar.

Lokale myndigheder kan spille en vigtig rolle. De kan give adgang til gratis lokaler, som i tilfældet med Skrædderkooperativet i Sverige og forsamlingshuse som i Harkujärve og Rakvere i Estland. I Harkujärve overtog man en tom kirke, der fik nyt liv og ny mening som forsamlingshus. I Rakvere fremskaffede en lokal kirke mødefaciliteter og støtte til organisering af undervisning i håndværk og træningskurser for forældre og børn med autismespektrum forstyrrelser. I den sydlige del af Estland hjalp lokale myndigheder med at finde transportmuligheder.

Dertil kommer, at engagerede frivillige kan bidrage til meningsfulde resultater. F.eks. gavnet det Harkujärve Community Center (forsamlingshus) at de involverede en række frivillige med at renovere og organisere kirkelige aktiviteter. I dag organiserer forsamlingshuset baby-sitting, dagtilbud til børn med alvorlige funktionsnedsættelser, støttepersoner til familier med børn med funktionsnedsættelser så vel som andre aktiviteter, der øger lokalsamfundets trivsel (f.eks. sprogkurser, dansetimer, havebrug og koncerter).

Involveringen af et bredt netværk af aktører via det Lokale Empowerment Netværk (LEN) er en integreret del af SEMPRE projektets logik (læs mere i afsnit 3). At etablere et LEN ses som en måde at mobilisere en række vigtige interessenter. Interessenterne har sat pris på samarbejdet i LEN rammen. Det – selv om de opererer i samme lokalområde med de samme brugergrupper.

### Hvad siger SEMPRE partnere om Lokale Empowerment Netværk?

"Interessenterne er relevante fordi de repræsenterer en bredere gruppe og forøger mulighederne på alle måder."

"Ved at involvere LEN i projektet støtter interessenterne mere op om slutproduktet."

LEN samarbejdet opnåede gode resultater ved at etablere det migrantdrevne skrædderkooperativ i Luleå, Nordsverige. En nøglefaktor til succes var mobilisering af et bredt netværk af ansvarlige og engagerede aktører med en gensidig interesse i at støtte migranter og deres vej til selvforsørgelse og beskæftigelse. Netværket bragte rådgivnings- og finansieringsservice i Luleå kommune, Den Svenske arbejdsformidling, civilsamfundsaktører og en gruppe arbejdsløse kvinder fra forskellige lande udenfor Europa sammen. I dag fortsætter aktørerne i LEN med at støtte Skrædderkooperativet, både finansielt og på andre måder.



### Tips til succes :

- Etablering af LEN er blandt de tilgange, der er testet i SEMPRE projektet, som har vist sig at give positive resultater i det lange løb og som kan kopieres af andre lokale og regionale udbydere af social service/socialarbejdere. (læs mere i afsnit 3)
- Det er SEMPRE partnernes erfaring, at tidlig involvering af forskellige interessenter gør dem mere støttende i forhold til slutproduktet. Det vil derfor være hensigtsmæssigt at identificere nøgleinteressenter, som kunne blive vigtige i forhold til at engagere allerede i serviceudviklingsprocessen, f.eks. i udfyldelsen af Theory of Change eller Business Canvas skemaer. Denne proces fandt SEMPRE partnere brugbar, da den hjalp til med at afdække mulige ressourcer, der kunne mobiliseres ved realisering af projektinitiativer. Derudover var det nyttigt at kommunikere med eksterne interessenter efter udfyldelse af Business Canvas skemaer, da projektet blev taget mere seriøst
- Øget samarbejde og koordinering mellem interessenter kunne hjælpe med at identificere forbindelser og overlap, såvel som mangler i servicen. Selv i små kommuner kan det være vanskeligt at have et ordentligt overblik over de tilbud, der er tilgængelige fra både offentlige, private og frivillige organisationer. Det kan resultere i nye partnerskaber og uventede positive resultater at bringe interessenter med forskellige kompetencer og viden sammen – et første trin mod innovation. (se eksempel i tekstboks)

#### Et praktisk eksempel på vigtigheden af samarbejde

En af mange eksempler på værdien af samarbejde på tværs af interessenter kommer fra Korsholm, Finland. I arbejdet med ældre voksne og socialarbejdere i området, fandt SEMPRE partnerne ud af, at der blev organiseret forskellige sociale begivenheder og forsamlinger i kommunen, men information om dem nåede ikke altid brugerne. Der var også begrænset viden om eksisterende tilbud blandt socialarbejderne. Dette fund understregede behovet for et tættere samarbejde mellem socialarbejderne og koordinering af deres tilbud, hvilket resulterede i udvikling af en eventkalender (digital og printet) som et mikroprojekt. Kalenderen kombinerer aktiviteter, som udbydes i kommunen, øger samarbejdet og betyder bl.a. en bedre koordinering og planlægning blandt serviceudbydere (f.eks. tilpasning af tider).

### Vær kreativ og strategisk i forhold til, hvordan I skaffer finansiering

At få finansieret aktiviteter kan være en udmattende men vigtig opgave, hvis projektet skal fortsætte efter forsøgsfasen. Mens nogle aktiviteter kræver en begrænset finansiering – f.eks. at få dækket omkostninger til at organisere et møde – er mange non-profit initiativer afhængige af finansiering udefra, alt fra garantier til fortsat drift. Det betyder, at en succesfuld drift af nonprofitorganisationer kræver, at man har evnen til at skaffe finansiering af organisationens aktiviteter.

Der er forskellige finansieringsmuligheder for sociale og non-profit initiativer på forskellige stadier af deres udvikling, både offentlige og private. Socialarbejderne er generelt velinformede om finansieringsmuligheder, som EU's strukturfond, mikrokreditter og støttemuligheder til sociale virksomheder i EU-medlemsstaterne, forretningsopstartsstøtte, samt både nationale og regionale programmer.

Nogle SEMPRE mikroprojekter har modtaget støtte fra private virksomheder gennem sponsorstøtte så vel som fra frivillige organisationer og fonde som fra investeringsfonde. Alternativ finansiering kan også prøves – som crowdfunding (f.eks. kickstarter). Mange fonde, organisationer og myndigheder kan også samfinansiere støtte til deltagelse i EU-projekter.

Generelt er der ofte begrænsede muligheder for at få finansieret uformelle netværk. Det er som regel en forudsætning for at modtage fondsmidler/finansiering, at man har etableret sig i en organisatorisk form (f.eks. forening, en social virksomhed eller et kooperativ), som det er tilfældet med foreningen for Afghanske flygtninge i Kokkola, Finland. Skønt dette krav blev voldsomt kritiseret af SEMPRE projektpartnerne er det vigtigt at erkende, at dette er en generel regel. Undtagelser fra denne regel blev fundet i Sverige med "hurtige penge" (*snabba pengar*), en finansieringsform, der er til rådighed for personer og ungegrupper, og som er beregnet til at organisere små aktiviteter.

#### Tips til succes:

- Saml finansielle ressourcer med andre serviceudbydere for at yde finansiell støtte
- Ager døråbnere til potentielle finansielle støtter: fonde, private sponsorer og andre
- Ager mentorer og tilbyd mikroprojekterne dit kontors infrastruktur i en begrænset periode
- Overvej forskellige finansieringsmuligheder. Et generelt råd er at anvende en blanding af finansieringer for at formindske afhængigheden af en enkelt kilde
- Inkluder potentielle donatorer i LEN fra starten og aktiver interessenter som måske er interesserede i eller ved noget om finansiering
- Have en klar forretningsplan - the Business Canvas redskabet kan være til god nytte her. Forretningsplanen er det første trin til succes, da den opmuntrer til at finde finansieringsmuligheder allerede i udviklingsprocessen. Det er godt at visualisere projektplanen. Det øger chancen for finansiering
- Lav fundraiser træning. Det er hårdt arbejde at skrive fondsansøgninger, men det er nødvendigt og kræver særlige færdigheder. Stipendieansøgninger kan også være en oplevelse, der giver empowerment til brugere, specielt hvis udfaldet er positivt. Adskillige SEMPRE partnere deltog i træning i fundraising og stipendieansøgninger. F.eks. organiserede LEN i Ditmarsken, Tyskland en workshop om fundraising i et af deres mikroprojekter. En professional fundraiser forklarede fundraising, om fundraising strategier og de første trin i praktisk implementering. Denne workshop omfattede også spørgsmål om relevante formelle og uformelle organisationsformer i forbindelse med fundraising aktiviteter

#### Mentor facilitator

Det arbejde, man udfører som mentor, kan beskrives som en proces, hvor en erfaren mentor yder individuel vejledning og støtter en mentee (Ross-Sheriff and Orme, 2017). Mentorplaner fokuserer på personlig vækst og udvikling af færdigheder som midler til at overvinde underprivilegerede forhold og eksklusion.

I SEMPRE projektet blev mentorfunktionen anvendt til at vejlede og guide, så vel som til at yde praktisk støtte med henblik på at opnå empowerment.



Mentorfunktionen blev speciel vigtig i arbejdet med unge migranter i Varde, Danmark, hvor en erfaren socialarbejder fungerede som mentor for en gruppe unge med etnisk minoritetsbaggrund. Hun var mentor, en rollemodel og støtteperson for ungegruppen i mere end 2 år. Hun giver de unge mere og mere ansvar selv og nogle af aktiviteterne udfører de nu selv.

I Liepaja, Letland blev en mor (selv socialarbejder), der selv havde et udviklingshæmmet barn, mentor for andre mødre i området. Denne mor kunne bidrage med information og viden om forskellige sociale støtteforanstaltninger for forældre og børn med funktionsnedsættelser. De fandt det meget mere brugbart, at hun var både mentor og bruger selv, end det bare at invitere en socialarbejder. Det gjorde det også lettere at skabe et støttende miljø, og hendes oplevelser styrkede gruppen i retning mod empowerment.

I Plön, Tyskland deltog nogle brugere (langtidsarbejdsløse) i et mentorprogram om at blive ledere og mentorer selv. Dette betød, at de blev trænet til at udføre særlige opgaver indenfor mikroprojektets rammer. F.eks. blev tre brugere trænet som talsmænd for gruppen og repræsentanter for projektet ved pressekonferencer, workshops og andre begivenheder. Andre blev trænet som gruppeledere og andre organisatoriske opgaver. Et gruppemedlem, som havde særlig kendskab til disse opgaver, og lederen af en lokal serviceudbydervirksomhed fungerede som mentor i dette tilfælde.

I Nordfriesland, Tyskland var et firma, der ydede professionel træning i mentoring og coaching involveret i arbejdet med flygtningene. Målet var at lette denne gruppes adgang til det regionale arbejdsmarked.

Deltagerne udarbejdede forslag til en virksomhed. Støttet af 2 undervisere/mentorer lærte de at implementere styringsredskaber. Deltagerne prøvede redskaberne af i forskellige afdelinger af en virksomhed (f.eks. butik, salg, køb) og opnåede viden, færdigheder og erfaring på forskellige kommercielle områder og indenfor turismeindustri.

#### Tips til succes:

- Anvend brugere (eller tidligere brugere) som mentorer og rollemodeller
- Vær opmærksom på om begge sider (mentor og mentee) har ejerskab til processen, og at forholdet imellem dem er baseret på tillid og engagement
- Det er ikke let at finde den rigtige mentor! Se efter kvaliteter som tålmodighed, opfattelsesevne, optimisme, følelsesmæssig intelligens, og selvbevidsthed samtidig med færdigheder i at opbygge relationer, kommunikation, coaching og undervisning (Boddy, 2012)

#### Anvend medier og kommunikation

Den indflydelse som medier og kommunikation har på dagens samfund kan ikke overvurderes. Medier er et magtfuldt redskab, som kan anvendes til kommunikation til et stort publikum, til at skabe bevidsthed om - og engagere publikum i forandringsprocesser eller til at deltage i at gøre en forskel.

Anvendelse af medier kan være nyttigt på forskellige stadier i udvikling af initiativer, startende med annoncering af lokale workshops med henblik på at tiltrække brugere. Generelt viste lokalaviser og

radio sig at være nyttige kanaler til disse formål i de landområder, som SEMPRES arbejdede i, mere en massemedier og sociale medier.

Derudover kan medier være et nyttigt redskab til at skabe bevidsthed om og rette opmærksomhed imod følsomme temaer i samfundet og endog ændre opfattelsen af specifikke grupper i samfundet i den offentlige mening. Eksindsatte og migranter, f.eks. bliver ofte stemplet som problematiske grupper. Vanskelighederne er måske blandet op med fordomme og stigma i samfundet. Der er selvfølgelig ikke nogen lette løsninger, men en del af løsningen er at uddanne myndighederne og den generelle offentlighed. Artikler og interviews i medierne er blandt de nyttige redskaber til at imødegå fordomme, mistillid og diskrimination og har været anvendt af SEMPRES partnere i arbejdet med eksindsatte, migranter og langtidsarbejdsløse.

Medieopmærksomhed virker som empowerment i forhold til brugere. F.eks. blev deltagerne i mikroprojekt "Wirkstatt" i region Plön, Germany, og medlemmerne af ungegruppen i Varde, Denmark, spurgt, om de ville give interviews til den lokale avis og fortælle om deres livssituation og aktiviteter i mikroprojektet. Ved at blive anerkendt og lagt mærke til af medierne bidrog det til at øge brugernes selvagtelse og selvbevidsthed og var vigtig i forhold til at øge deres motivation og engagement i aktiviteterne. Dertil kommer at annoncering af mikroprojekterne øger opmærksomheden på de aktuelle aktiviteter.

Adskillige mikroprojekter har anvendt medier både som støtteredskab og som resultat. I Nordfriesland, Tyskland udviklede man en tosproget avis som resultat af et mikroprojekt med flygtninge. Artiklerne blev skrevet både på arabisk og tysk og avisen er tilgængelig i både en trykt og i en virtuel udgave. Det at have en online platform og en avis har betydet, at brugerne har opnået empowerment, og det har givet dem muligheden for at få deres stemmer hørt, samtidig med at det giver mulighed for at skabe kontakt med andre medlemmer af samfundet og til at bidrage til den interkulturelle forståelse.

I Kokkola og Pietarsaari, Finland, blev migranter involveret i at producere kortfilm, hvor de fortalte historier om deres erfaringer med at bo i finske landområder. Disse kortfilm anvendes nu af socialarbejdere som et redskab til at uddanne nye migranter om det finske samfund.

#### **Tips til succes:**

- Anvend medier og kommunikation, der er egnet til den specifikke brugergruppe.

#### **Studiebesøg**

Det kan være både motiverende, inspirerende og lærerigt at lære fra god praksis. Studieture kan være en god understøttende aktivitet til videreudvikling af projekter og initiativer. På et studiebesøg kan man stille praktiske spørgsmål, lære om, hvordan særlige udfordringer er blevet overvundet og man kan få nye færdigheder. Både socialarbejdere og brugere, som deltog i studieture til andre projektpartnere, fandt denne erfaring både inspirerende og oplysende. Den feedback vi har modtaget fra en af SEMPRES projektpartnere var, at et studiebesøg gav et godt input i forhold til organisatoriske temaer, inspiration til udvikling af produkt og service så vel som værdifulde kontakter til fremtiden.

#### **Monitor og evaluer**

Monitorering og evaluering, eller opfølgning på og vurdering af aktiviteter og deres resultater er nødvendig. Evaluering hjælper til at vurdere om de oprindelige mål og aktiviteter, der blev defineret i planlægningsfasen, blev opnået. Det hjælper med at identificere, hvad der kan forbedres, hvordan



man kan undgå faldgruber i fremtiden og det kan anvendes til at fejre succeser (anerkende bidrag og præstationer fra brugere og ansatte). Herudover er evalueringer ofte et krav fra dem, der finansierer projekterne, og det er nødvendigt for at motivere interessenter til fortsat at støtte aktiviteterne. Gennem feedback og evaluering kan brugere og socialarbejdere få en reel indflydelse på produktet eller servicen. Bedre udnyttelse af eksisterende monitorerings- og evalueringsmetoder kan være en god måde at beskrive og sætte fokus på den indflydelse et initiativ har, og kunne gøre det lettere at tiltrække deltagere og midler til finansiering. Det er en måde, hvorpå man kan identificere manglende færdigheder, kommunikative udfordringer og give feedback til hinanden.

Et eksempel på evaluering som blev udført i SEMPRE mikroprojekt var den evalueringsstrategi, der blev anvendt af projektet "Gæster i Skolen" i Korsholmskolen, Finland. Evalueringen blev udført af 3 interessentgrupper, omfattende brugere, socialarbejdere og ledelse. Resultatet af evalueringen omfattede forslag til udvikling fra interessenternes forskellige perspektiver. Resultatet var meget positivt og de evalueringsmæssige fund motiverede en tredje part til at engagere sig i at understøtte udbredelsen af aktiviteterne, der var udviklet i SEMPRE, til et nationalt niveau.

#### Tips til succes:

- Involver brugere i evalueringsdesignet og valg af redskaber
- Anvend simpelt sprog i spørgeskemaer
- Vær opmærksom på tidsmæssige ressourcer (brugere kan være frivillige (enlige mødre i AllDi Group/ Dithmarschen er fuldtidsbeskæftigede))
- Vær klar på formålet med evalueringen
- Vær gennemsigtig i forhold til evalueringsresultaterne (hvem ejer dem? Hvilken indflydelse har de?)



## Aktionslæring er en overordnet ramme for brugerengagement

Aktionslæring (AL) er en form for deltagende undersøgelse, som er forankret i centrale værdier om menneskerettigheder, social retfærdighed, værdighed og personlig værdi. AL har skabelse af social forandring som formål og udføres i samarbejde med og for dem, der udfører handlingerne. AL understøtter socialt samspil og sociale dynamikker og er karakteriseret ved at inddrage interessenter som medforskere og samarbejdspartnere i hele processen. Processen består af planlægning, handling, observation, refleksion og herfra til en ny planlægningsfase (*Reason and Bradbury, 2008*). Et nøgleprincip i AL er, at det er forankret i levet erfaring og peger på konkrete problemer og udfordringer.

Aktionslæring blev anvendt som overordnet ramme for udførelse af aktiviteter i SEMPRES projektet af adskillige partnere og kan være en relevant tilgang i andre projekter og sammenhænge. AL kan anvendes i alle faser af serviceudviklingsprocessen (Læs mere om, hvordan man kan anvende AL i praksis i the SEMPRES Guidebook for Empowerment Training).







## o6 Konkluderende bemærkninger

SEMPRE projektet har udviklet værktøjer og metoder til at arbejde med empowerment og brugerinvolvering i design af social service i landområder i Østersøregionen. Hvad vi har lært i denne 3 år lange rejse er, at empowerment og brugerinvolvering er en forandringsproces, der tager tid og ikke en ad hoc enkeltstående event eller en magisk pille. Denne transformation relaterer sig ikke bare til individuel adfærd, arbejdspraksis, ledelse og organisatoriske forandringer, men den har også indflydelse på sociale strukturer (lokalsamfunds sociale kapital, for eksempel). Det er ind imellem en lang og bumlet vej – derfor er det vigtigt at stoppe op, og minde dig selv om, hvorfor du gør det (hav klare mål og formål), og hvorfor det er så vigtigt.

Uafhængig af de valgte værktøjer er nøglen kontinuitet og ejerskab. Der er intet rigtigt eller forkert i denne proces og du kan udforske forskellige praksisser, metoder og redskaber så længe, som du holder dig til nøgleprincipperne for brugerinvolvering. De er: støtte og adgang.

Fødselshjælp til brugerinvolvering kan betyde mange ting. Støtte kan variere fra at tilpasse en mødestruktur, som er bedre egnet til brugere (uden fagsprog og let forståelig), men også opbygge tillid og færdigheder så vel som tilbyde praktisk hjælp (f.eks. til personer som har behov for psykisk assistance).

Et andet vigtigt element i forbindelse med brugerinvolvering er adgang. Adgang betyder at brugernes mening burde tillægges værdi, deres stemmer tilladt og lyttet til, og de burde sikres adgang til organisations- og beslutningsstrukturer og have reel indflydelse på dem (Beresford, 2013). Dette betyder, at det er afgørende at brugerinvolvering og empowerment bliver taget alvorligt. Hvis brugerinvolvering mere har karakter af skueproces kan det medføre frustration og skuffelse (Beresford, 2013; Blow, 2008) - det modsatte af dets oprindelige hensigt: at være frigørende, deltagende og anerkendende.

En afsluttende bemærkning: hvis du gerne vil vide mere om de mange eksempler fra de mikroprojekter, der er nævnt i denne håndbog, kan du finde en samling af alle mikroprojekter på projektets hjemmeside. Og hvis du eller din organisation gerne vil studere empowermentkonceptet og brugerinvolvering mere og anvende det i praksis, kan vi anbefale dig at studere Roadmap for Organisations og SEMPRE Guidebook for Empowerment Training. Begge publikationer kan findes på: [www.sempre-project.eu](http://www.sempre-project.eu)

## **Sammen kan vi nå vore mål – lad os få empowerment til at ske!**

SEMPRE partnerskabet ønsker dig en indbringende empowerment rejse!

## Referencer

- Afridi A (2011) *Social Networks: Their Role in Addressing Poverty*. York, UK: Joseph Rowntree Foundation. Available at: <http://www.jrf.org.uk/sites/files/jrf/poverty-social-networks-full.pdf> (accessed 17 October 2018).
- Beresford P (2013) *Beyond the usual suspects. Research Report*. London. Available at: <https://lx.iriss.org.uk/sites/default/files/resources/beresford.pdf> (accessed 25 October 2018).
- Beresford P (2016) *All Our Welfare: Towards Participatory Social Policy*. Policy press.
- Beresford P (2017) *Participatory Approach to Services*. In: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): *Participation in Health and Welfare Services*. 1st ed. London & New York: Routledge. Available at: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (accessed 27 October 2018).
- Blow B (2008) Empowering to disempower: a dilemma when working with adults with learning difficulties. *Anthropology Matters* 10(1). Available at: [https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth\\_matters/article/view/43](https://www.anthropologymatters.com/index.php/anth_matters/article/view/43) (accessed 18 October 2018).
- Boddy J (2012) Mentoring in social work: Key findings from a women's community-based mentoring program. *Journal of Social Work Practice* 26(3). Available at: [https://www.researchgate.net/publication/263185931\\_Mentoring\\_in\\_social\\_work\\_Key\\_findings\\_from\\_a\\_women's\\_community-based\\_mentoring\\_program](https://www.researchgate.net/publication/263185931_Mentoring_in_social_work_Key_findings_from_a_women's_community-based_mentoring_program) (accessed 9 October 2018).
- Copus A., Perjo L., Berlina A., et al. (2017) *Social innovation in local development: Lessons from the Nordic countries and Scotland*.
- Denzin N and Lincoln Y (2013) *The Landscape of Qualitative Research*. 4th ed. Los Angeles: SAGE Inc.
- DesignCouncil (2018) The Design Process: What is the Double Diamond? Available at: <https://www.designcouncil.org.uk/news-opinion/design-process-what-double-diamond> (accessed 16 May 2018).
- Elstad T and Johanssen G (2017) *Mental Health, Participation and Social Identity*. In: Eide, A. H.; Josephsson, S. & Vik, K. (2017): *Participation in Health and Welfare Services*. 1st Edition (Hardback)-Routledge. Available at: <https://www.routledge.com/Participation-in-Health-and-Welfare-Services-Professional-Concepts-and/Eide-Josephsson-Vik/p/book/9781138644854> (accessed 27 October 2018).
- Foucault M (1986) *The Care of the Self*. London: Penguin Books.
- Gaižauskaitė I (2012) The Use of the Focus Group Method in Social Work Research. *Social Work* 11(1): 19–30.
- Greenbaum T (1998) *The Handbook for Focus Group Research*. 2455 Teller Road, Thousand Oaks California 91320 United States of America: SAGE Publications, Inc. DOI: 10.4135/9781412986151.
- Herriger N (2014) *Empowerment in Der Sozialen Arbeit: Eine Einführung*. 5th ed. Stuttgart: Kohlhammer Verlag.
- Laloux F (2015) *Reinventing Organizations: Ein Leitfaden Zur Gestaltung Sinnstiftender Formen Der Zusammenarbeit*. München: Franz Vahlen.



- Lindberg M (2018) Promoting and sustaining rural social innovation. *European Public & Social Innovation Review* 2(2): 30–41.
- Lundemark Andersen M, Nørlund Brok P and Mathiasen H (2000) *Empowerment på dansk*. Frederikshavn. Dafolo. Available at: [https://www.saxo.com/dk/empowerment-paa-dansk\\_maja-lundemark-andersen-pernille-noerlund-brok-henrik-mathiasen\\_epub\\_9788771600353](https://www.saxo.com/dk/empowerment-paa-dansk_maja-lundemark-andersen-pernille-noerlund-brok-henrik-mathiasen_epub_9788771600353) (accessed 27 October 2018).
- Mezirow J (1990) *Fostering Critical Reflection in Adulthood: A Guide to Transformative and Emancipatory Learning*. Jossey-Bass Publishers.
- Nesta (2013) Theory of change. Available at: <https://www.nesta.org.uk/toolkit/theory-change/> (accessed 16 October 2018).
- Norvoll R (2013) *Samfunn og psykisk helse*. Oslo.: Gyldendal Akademisk. Available at: <https://www.gyldendal.no/Faglitteratur/Samfunnsfag/Sosiologi/Samfunn-og-psykisk-helse> (accessed 27 October 2018).
- Orgler M (2018) What are the cons of a business model canvas? Available at: <https://www.quora.com/What-are-the-cons-of-a-business-model-canvas> (accessed 16 October 2018).
- Otto H-U, Scherr A and Ziegler H (2010) Wieviel und welche Normativität benötigt die Soziale Arbeit? *Neue Praxis, Zeitschrift für Sozialarbeit, Sozialpädagogik und Sozialpolitik* (2010/2): 137–163.
- Pohlmann M (2016) *Soziologie Der Organisation: Eine Einführung*. Stuttgart: UTB.
- Rabiee F (2004) Focus-group interview and data analysis. *The Proceedings of the Nutrition Society* 63(4): 655–660.
- Reason P and McArdel KL (2008) Action Research and Organisation Development. In: *Handbook of Organisation Development*. London: Sage Publications.
- Ross-Sheriff F and Orme J (2017) Mentoring and Coaching. *Encyclopedia of Social Work*. DOI: 10.1093/acrefore/9780199975839.013.1146.
- Strategyzer (n.d.) *The Business Model Canvas Instruction Manual*. Available at: <https://assets.strategyzer.com/assets/resources/the-business-model-canvas-instruction-manual.pdf>.
- Theunissen G (2009) *Empowerment Und Inklusive Behinderter Menschen Eine Einführung in Heilpädagogik Und Soziale Arbeit*. 2nd ed. Freiburg: Lambertus-Verlag.
- Vidal RVV (2006) The Future Workshop: Democratic problem solving. *Economic Analysis Working Papers (2002-2010)*. *Atlantic Review of Economics* (2011-2016) 5: 1–25.
- Zimmerman M (2000) Empowerment Theory. Psychological, Organizational and Community Levels of Analyses. In: (2000): Rappaprot, J. & Seidman, J. (edt.) (2000): *Handbook of Community Psychology*. Available at: <https://www.springer.com/us/book/9780306461606> (accessed 27 October 2018).

## Slutnoter:

1 <http://www.sempre-project.eu>

2 <https://www.utu.fi/fi/yksikot/ffrc/kehittamispalvelut/futuresfocus/Documents/futures-workshops.pdf>

3 Appreciative inquiry (AI) er en del af en aktionslæringstilgang. Den har rod i en ide om det positive som modsætning til mere traditionelle metoder, som fokuserer på mangler eller problemløsning. AI starter med at definere noget positivt ved situationen, noget, der giver folk energi og som de holder af for at skabe og skærpe en vision og inspirere til handling i praksis.

4 <https://diytoolkit.org/tools/theory-of-change/?cn-reloaded=1>

5 <https://strategyzer.com/>

6 <http://www.socialbusinessmodelcanvas.com/wp-content/uploads/SBMC-v2.png>

7 <https://www.designcouncil.org.uk/sites/default/files/asset/document/Design%20methods%20for%20developing%20services.pdf>