



MAJ, 2018

Implementering af Peer-Støtte

ERFARINGER OG ANBEFALINGER FRA PROJEKT PEER-STØTTE I REGION HOVEDSTADEN



©Projekt Peer-Støtte i Region Hovedstaden, 2018

Implementering af Peer-Støtte – Erfaringer og anbefalinger fra Projekt Peer-Støtte i Region Hovedstaden

Udgivet af Projekt Peer-Støtte i Region Hovedstaden - Et partnerskab mellem Region Hovedstadens Psykiatri, Psykiatريفoreningernes Fællesråd, Det Sociale Netværk samt Helsingør, Rudersdal og Københavns Kommune

Forfatter: Gry Krath Johansen

Illustrationer: Lais Christensen

Layout: Maya Ikeda Madsen

Kopiering tilladt med tydelig kildeangivelse

Rapporten kan downloades som pdf på projektets hjemmeside www.peerstoette.dk

Anbefalinger

Herunder opsummeres partnerskabets erfaringer med at implementere peer-støtte. Erfaringerne sammenholdes med Socialstyrelsens implementeringsanbefalinger¹ for herigennem at bidrage til - samt at nuancere - den eksisterende viden omkring vellykket implementering af peer-støtte.

Baggrunden for anbefalingerne bliver uddybet i rapportens afsnit 2 "Peer-støttens rammer, erfaringsopsamling".

SOCIALSTYRELSENS ANBEFALINGER	ERFARINGER FRA PARTNERSKABET
Tydelighed om funktion <i>"Det er vigtigt, at det særlige, som peer-støtter kan bidrage med, bliver beskrevet og værdsat. Det er ligeledes vigtigt at skabe tydelighed omkring den funktion, som peer-støtten skal have på arbejdspladsen. Hvilke opgaver skal løses, og hvilke skal netop ikke løses af peer-støttemedarbejderen? Dette for at undgå, at peer-støtten kommer til at lave det samme som de øvrige medarbejdere, og at kvaliteterne ved de særlige kompetencer derved ikke anvendes optimalt."</i> (Socialstyrelsen 2016)	Veldefinerede opgaver først; større frihed og fleksibilitet senere Erfaringerne peger på, at peer-støttemedarbejdere ofte har behov for tydeligt formulerede og konkrete arbejdsopgaver i begyndelsen af ansættelsen. Med tiden kan arbejdspladsen med fordel give peer-støttemedarbejderen mere plads til at forme sit peer-tilbud. Opgaver der fremmer kontakt til borgere og kollegaer De opgaver, peer-støttemedarbejdere starter med at få tildelt, bør give peer-støttemedarbejderen mulighed for at knytte relationer til borgere og kollegaer, da dette understøtter udviklingen af peer-tilbuddet. Det tager tid at opbygge en ny funktion Arbejdspladsen bør være opmærksom på, at det vil tage tid at opbygge peer-tilbuddet, da det er en ny funktion, som skal tilpasses den lokale arbejdsplads og de behov og muligheder, der eksisterer der. Lederen kan med fordel forberede peer-støttemedarbejderen og dennes kollegaer på dette, så der ikke opstår urealistiske forventninger til, hvad peer-støttemedarbejderen kan opnå indenfor.
Organisationen skal være parat til peer-støtte <i>"For at høste gevinsterne ved at ansætte peer-støtter i professionelle tilbud, er det afgørende, at organisationen er parat til det [...]. På tværs af litteraturen gentages en anbefaling om at involvere ledere,</i>	Arbejdspladsens forberedelse er vigtig større frihed og fleksibilitet senere Partnerskabets erfaringer peger på, at det er særligt vigtigt, at ledere og medarbejdere på forhånd afdækker: • hvilke behov peer-støtten skal dække • hvilke opgaver peer-støttemedarbejderen skal varetage – formuleret så præcist som muligt

FORTSÆTTES

1. "Peer-støtte på det psykosociale og psykiatriske område - En inspirationsguide til udvikling og implementering af peer-støtte" (2016)

SOCIALSTYRELSENS ANBEFALINGER

medarbejdere og brugere i arbejdet, ligesom det også kan være relevant at inddrage kommende peer-støtter eller peer-støtter fra lignende organisationer. Det vil bidrage til at skabe større klarhed omkring peer-støtte-rolle og til at forudse potentielle udfordringer samt generere løsninger på disse udfordringer.”
(Socialstyrelsen 2016)

Adgang til kompetenceudvikling og supervision

”Flere implementeringsguides peger på et behov for at uddanne peer-støttemedarbejdere, så de bliver rustet til at bruge deres levede erfaringer og til at indtræde i den funktion, de skal udfylde i organisationen.” (Socialstyrelsen 2016)

”Supervision er afgørende for peer-støtte medarbejderens mulighed for at varetage rollen og trives i den. Lidt afhængigt af, hvilken funktion peer-støtten skal have, vil det være naturligt og fremmede for samarbejdet, at peer-støtten deltager i de supervisionstilbud, der i øvrigt findes på arbejdspladsen. Derudover kan der knytte sig særlige udfordringer til det at være peer-støtte, hvorfor der kan være behov for adgang til yderligere supervision – især imens

ERFARINGER FRA PARTNERSKABET

- hvordan peer-støttemedarbejderen skal få adgang til borgerne
- hvordan peer-støtten kan samarbejde med deres kollegaer, og hvordan peer-tilbuddet kan styrke den eksisterende indsats

Et stærkt samarbejde mellem peer-støttemedarbejdere og kollegaer

Arbejdspladser bør søge at skabe samarbejdsmuligheder mellem peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer for herigennem at styrke peer-tilbuddets udvikling, fremme peer-perspektivet i organisationen, styrke mulighederne for fælles opgaveløsning og mindske peer-støttemedarbejdernes isolation.

Vilje til at se egen praksis efter i sømmene

For at peer-støttemedarbejderen kan fungere som forandringsagent i praksis, skal der være (vel)vilje på arbejdspladsen til at se nærmere på den måde, man arbejder og har indrettet sig på samt til at prøve nye metoder af i praksis. Derudover skal peer-støttemedarbejderen have plads til at være borgerens talerør uden at risikere repressalier.

Adgang til kompetenceudvikling

Partnerskabets erfaringer peger på, at kompetenceudvikling styrker peer-støttemedarbejdernes evne til at arbejde recovery-orienteret og bruge deres egne erfaringer til at støtte andre. Peer-støttemedarbejdere bør have adgang til et kompetenceudviklingsforløb, hvor de tilegner sig viden om recovery og recovery-understøttende tilgange og redskaber, og hvor de lærer at omsætte deres levede erfaringer til erfaringskompetencer.

Adgang til udviklende praksisfællesskaber med ligestillede

Peer-støttemedarbejdere har – som alle andre medarbejdere – behov for at sparre og udvikle sig sammen med andre ligestillede. Arbejdspladser, der ansætter peer-støttemedarbejdere, bør derfor sikre, at peer-støttemedarbejderne bliver en del af et udviklende praksisfællesskab med ligestillede enten internt på arbejdspladsen, hvis der er flere peer-støttemedarbejdere ansat, eller på tværs af organisationen. Derudover bør arbejdspladserne sikre peer-støttemedarbejdernes adgang til supervision.

FORTSÆTTES

medarbejderen stadig er ny i jobbet.”
(Socialstyrelsen 2016)

Gerne flere peer-støttemedarbejdere på samme arbejdsplads

Der er en række fordele ved at ansætte flere peer-støttemedarbejdere på en arbejdsplads. Ved at have ligestillede kollegaer på arbejdspladsen står peer-støttemedarbejderne ikke så alene med at udvikle peer-tilbuddet, og de har adgang til sparring omkring indsatsen i det daglige med andre, som deler deres tilgang. Ansættelsen af flere peer-støttemedarbejdere kan desuden frigive ressourcer hos ledere, der ellers ville bruge tid på at tilbyde sparring med den enkelte.

Opmærksom ledelse og en organisation, der tager opgaven alvorligt

”Forskning viser, at successen med at få ansat peer-støtte i professionelle organisationer afhænger af en opmærksom ledelse og en organisation, der tager opgaven alvorligt. Det er vigtigt, at der er bred opbakning, forpligtigelse og respekt omkring peer-støttefunktionen og den faglighed, som følger med (Scottish Recovery Network 2011, Gillard 2013, Walker 2013).” (Socialstyrelsen 2016)

Engageret ledelse

Ledelsens motivationen og engagement i peer-støttens udvikling på arbejdspladsen og i organisationen påvirker, hvordan resten af organisationen opfatter og engagerer sig i peer-støtten. Derfor er ledelsens opbakning central for peer-støttens muligheder for at udvikle sig og skabe værdi.

Mål og ambitioner for peer-støtten

For at styrke muligheden for, at peer-tilbuddet skaber den forandring, arbejdspladsen/organisationen ønsker, er det vigtigt, at lederen formulerer tydelige mål og ambitioner for peer-støtten, så det står klart for peer-støttemedarbejderen, hvilken forandring denne skal være med til at skabe.

Kontinuerligt fokus på udvikling af peer-støtten

Peer-støttemedarbejdere kan ikke på egen hånd udvikle peer-tilbuddet, så det passer til arbejdspladsens behov og understøtter og styrker den eksisterende praksis. Peer-støttemedarbejderens leder og kollegaer bør derfor afsætte tid til jævnlige møder, hvor peer-støttens udvikling drøftes og fremmes i fællesskab.

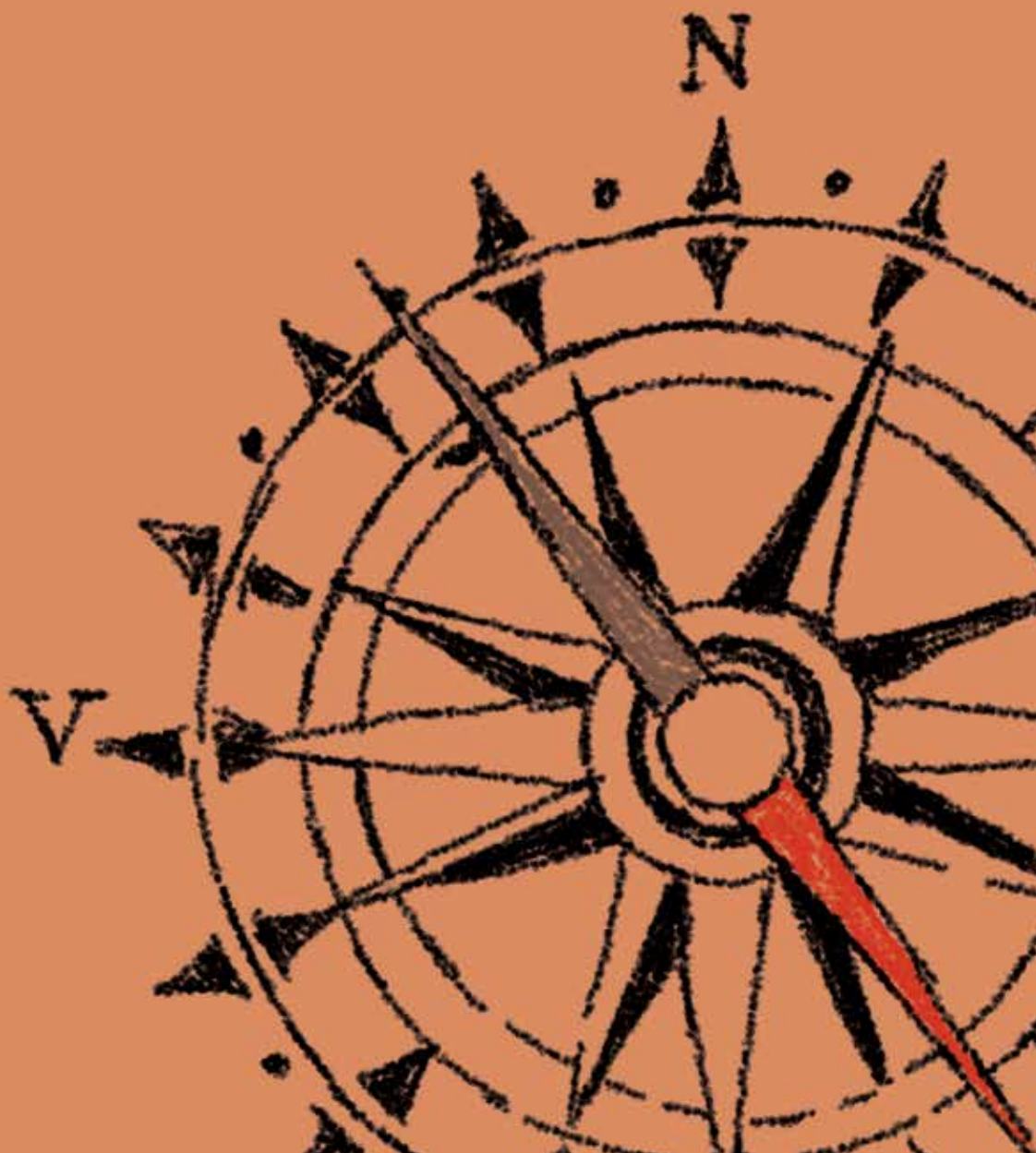
Plads til det personlige engagement

Peer-støttemedarbejderne kigger ofte på hele borgers livshistorie og involverer sig med deres egen historie og personlige erfaringer. Dette medfører, at mange peer-støttemedarbejdere bliver følelsesmæssigt påvirkede af arbejdet. Den nærmeste leder kan støtte op om denne særlige form for involvering ved at rumme de følelser, der fylder, samt – hvis behovet opstår – hjælpe peer-støttemedarbejderen med at finde redskaber til at håndtere svære følelser fx via supervision.

Indhold

INDLEDNING	7
1. BAGGRUND OG FORMÅL	8
2. OM PROJEKTET	9
2.1. Et formaliseret partnerskab	10
2.2. Peer-ansættelsernes karakteristika	10
2.3. Implementeringsaktiviteter	10
3. DATAGRUNDLAG OG METODE	12
PEER-STØTTENS RAMMER, ERFARINGSOPSAMLING	14
4. TYDELIGHED OM PEER-FUNKTIONEN	16
4.1. Uklarhedens positive og negative betydninger	18
Uklarhed skaber usikkerhed	18
Uklare succeskriterier	19
Uklarhed giver fleksibilitet og indflydelse	20
Tydelighed først – friere rammer på sigt	20
4.2. Det tager tid at skabe tydelighed om peer-funktionen	20
4.3. Delkonklusion.	21
5. FÆLLES OPGAVELØSNING I MØDET MELLEM FAGPROFESSIONELLE KOMPETENCER OG ERFARINGSKOMPETENCER	22
5.1. Betydningen af et godt samarbejde.	23
Peer-støtte kan være en ensom position.	24
Tidskrævende opstart	24
Tilbud understøtter ikke hinanden	25
Begrænset afsmittning	25
5.2. Et godt samarbejde – med barrierer	25
Manglende viden og afklaring.	25
Manglende naturlige samarbejdsflader.	26
Manglende adgang til kommunikationsveje kan spænde ben	26
5.3. Vanskeligt at være forandringsagent og brobygger	27
5.4. Delkonklusion.	28
6. LEDERS OPGAVE I AT UNDERSTØTTE PEER-FUNKTIONEN	29
6.1. En motiveret og engageret leder	31
6.2. En leder med mål og ambitioner	31
6.3. Tid til sparring og fælles udvikling.	32
Sparring om prioritering af tid og opgaver	32
Særligt tidskrævende?	33
6.4. Plads til det personlige engagement	33
6.5. Delkonklusion.	34
7. KOMPETENCEUDVIKLING OG UDVIKLING AF PEER-FUNKTIONEN	35
7.1. Delkonklusion.	37
8. ARBEJDSMILJØ OG TRIVSEL	38
8.1. Forhold der udfordrer trivslen blandt peer-støttemedarbejdere	38
8.2. Delkonklusion.	39
9. KONKLUSION	39
9.1. Perspektivering: Peer-støtte som en del af en større strategi	40

Indledning



1. Baggrund og formål

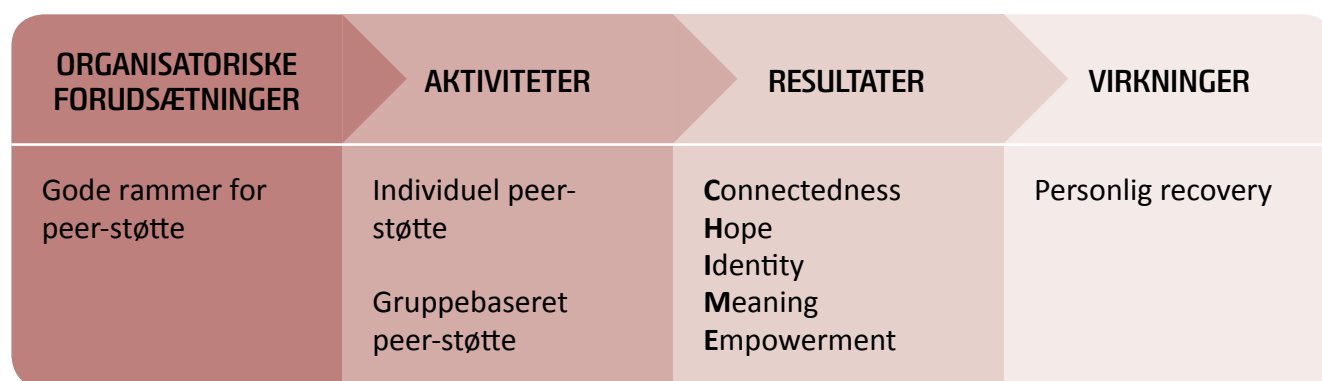
I november 2015 ansatte partnerne i 'Projekt Peer-støtte i Region Hovedstaden' 12 peer-støttemedarbejdere i kommunale og regionale indsatser. Erfaringerne med peer-støttens funktion og betydning på tværs af partnerskabet fremgår af rapporterne "Midtvejsrapport – Projekt Peer-støtte i Region Hovedstaden" (april 2017²) og "Peer-støttens Resultater – Erfaringsopsamling fra Projekt Peer-støtte i Region Hovedstaden" (maj 2018³).

Igennem projektperioden har Socialstyrelsen gennemført en række evalueringer herunder en implementeringsevaluering med deltagelse af alle ansættelsessteder i partnerskabet. Implementeringsevalueringen, der har været gennemført tre gange i løbet af projektperioden, undersøger, hvordan peer-støttemedarbejdere, ledere og kollegaer oplever en række faktorer, som har betydning for implementeringen af peer-støtte fx i hvilken grad, der er skabt tydelighed omkring peer-støttens funktion, og i hvilken grad ledere og kollegaer er klædt på til at samarbejde med peer-støttemedarbejderen.

Med afsæt i resultaterne fra implementeringsevalueringen fra foråret 2017 blev partnerne enige om, at der var behov for mere viden om, hvad der udgør gode rammer for peer-støtte. Den 21. september 2017 godkendte partnerskabets styregruppe, at projektkontoret undersøgte og beskrev de eksisterende rammer i partnerskabet med det formål at udarbejde anbefalinger, der giver partnerne ny viden om faktorer, som er vigtige for at skabe gode rammer for lønnede peer-støttemedarbejdere i regioner og kommuner.

Denne rapport sammenfatter resultaterne af projektkontorets undersøgelse af rammerne for peer-støtte i partnerskabet. Rapportens anbefalinger skal i særlig grad bidrage til at tydeliggøre ledelsesopgaven og dermed ruste ledere og organisationer til at have peers ansat som en del af et medarbejder-team. Rapporten skal dermed bidrage til partnernes videre arbejde med konsolidering og forankring af peer-støtten. Rapporten kan også anvendes af andre organisationer, som ønsker at ansætte peer-støttemedarbejdere eller udvikle deres peer-støtteindsats.

I rapporten anvendes et forandringsteoretisk perspektiv for at sammenholde betydningen af de rammer, peer-støtten gives med de resultater, peer-støtten skaber og dens langsigtede virkninger⁴. For partnerskabets afprøvning af de to modeller for peer-støtte er opstillet følgende forandringsteori for modtagerne af peer-støtte.



2. Rapporten kan findes her: <http://peerstoette.dk/informationsmateriale/>

3. Rapporten kan findes her: <http://peerstoette.dk/informationsmateriale/>

4. Læs mere om hvilke positive resultater peer-støtte kan skabe blandt modtagere af peer-støtte i rapporten "Peer-støttens resultater – Erfaringsopsamling fra Projekt Peer-støtte i Region Hovedstaden". Rapporten kan findes her: <http://peerstoette.dk/informationsmateriale/>

De organisatoriske rammer for peer-støtte spiller en betydningsfuld rolle for, hvorvidt peer-støtte kan skabe de ønskede resultater og virkninger. Der er både kvantitativ og kvalitativ forskning, som viser, at de ønskede resultater ikke nødvendigvis kommer blot ved at ansætte en peer-støttemedarbejder. Socialstyrelsen sammenfatter den eksisterende viden på området i dette citat:

”Der findes både kvalitativ og kvantitativ forskning som understøtter, at ansættelse af mennesker, der selv har oplevet psykiske vanskeligheder, kan være en god ide [...]. Der findes også forskning, som viser, at gevinsterne ikke opstår af sig selv, blot man ansætter en eller flere peer-støtter. Tværtimod peges der på, at en vellykket integration af peer-støtter kræver et grundigt og vedvarende arbejde med at forbedre og udvikle organisationen og kulturen i det enkelte tilbud.” (Socialstyrelsen 2016)

Der er mange forskellige organisatoriske forudsætninger, som potentielt har betydning for peer-støttens resultater. Disse er bl.a. lovgivning, organisatorisk kapacitet og parathed, samarbejdspartnere, målgrupper, ressourcer m.m. Denne rapport beskæftiger sig udelukkende med de områder, som relaterer sig særligt til peer-støtte og til partnerskabets to modeller for peer-støtte⁵. Derudover har rapporten kun fokus på de faktorer, som relaterer sig direkte til arbejdspladserne og altså ikke de overordnede organisatoriske rammer, der gør sig gældende i de tre kommuner og Region Hovedstadens Psykiatri.

De områder, der behandles i rapporten, er udvalgt på baggrund af de adspurgte peer-støttemedarbejdere og lederes oplevelse af, hvilke faktorer der er særligt vigtige i forbindelse med trivsel og opbygningen af et velfungerende peer-tilbud. Det er områder, der direkte eller indirekte og i stor eller mindre grad har haft betydning for de resultater, peer-støtten har kunnet skabe hos projektets partnere. Områderne, som er blevet udpeget af peer-støttemedarbejdere og ledere i projektet, lægger sig desuden tæt op ad mange af de faktorer, der fremhæves i litteraturen om vellykket implementering af peer-støtte, som bl.a. fremgår af Socialstyrelsens implementeringsguide for peer-støtte⁶.

2. Om projektet

Satspuljeprojektet 'Peer-støtte i den sammenhængende recovery-indsats for mennesker med psykiske lidelser' – i daglig tale kaldet 'Peer-støtte i Region Hovedstaden' – er et partnerskabsprojekt mellem Region Hovedstadens Psykiatri og kommunerne København, Helsingør og Rudersdal samt foreningerne Psykiatريفoreningernes Fællesråd og Det Sociale Netværk.

I perioden 2015-2018 skal projektet uddanne og supervisere peer-støttemedarbejdere til at indgå i de kommunale og regionale indsatser for mennesker med psykiske lidelser. I tæt samarbejde med ansættelsessteder og borgere skal projektet samtidig bidrage til at sikre, at peer-støtten bliver en naturlig del af indsatsens tilbud. Konkret skal partnerskabet udvikle og implementere to modeller for peer-støtte i de kommunale psykosociale indsatser samt i den regionale ambulante psykiatri. Dette sker med udgangspunkt i projektets formål:

At inddrage mennesker med erfaringskompetencer i de kommunale og regionale indsatser for mennesker med psykiske lidelser og derigennem understøtte recovery-processer og forbedre livsmuligheder for både de, der modtager peer-støtte samt de, der yder støtten

5. De to modeller for peer-støtte beskriver formål, opgaver, mål m.m.

Modelbeskrivelserne kan downloades her: www.peerstoette.dk/informationsmateriale/

6. "Peer-støtte på det psykosociale og psykiatriske område - En inspirationsguide til udvikling og implementering af peer-støtte" (2016)

2.1 Et formaliseret partnerskab

Projektet drives igennem et formaliseret samarbejde mellem partnerne i en projekt- og styregruppe, som understøttes af et projektkontor. Projektets styregruppe har ansvaret for at træffe de overordnede beslutninger om projektets udvikling og økonomi. Projektgruppen er en arbejdsgruppe, der drøfter og understøtter projektets udvikling i forhold til de mere praksisorienterede områder samt udarbejder indstillinger til styregruppen på baggrund af hvilke, de kan træffe beslutninger. Både styregruppe og projektgruppe har repræsentanter fra alle ansættende partnere.

Projektkontoret består af projektleder og tre projektmedarbejdere, der servicerer styregruppe, projektgruppe, ansættelsessteder og peer-støttemedarbejderne. Projektkontoret har desuden udviklet og drevet kompetenceudviklingsforløbet for peer-støttemedarbejderne og har løbende udviklet erfaringsopsamlinger og evalueringer på baggrund af de erfaringer, peer-støttemedarbejdere, ledere og kollegaer gør sig igennem projektperioden

2.2. Peer-ansættelsernes karakteristika

I alt har partnerskabet ansat 12 lønnede peer-støttemedarbejdere fordelt på 11 forskellige arbejdspladser heraf otte kommunale og tre distriktpsychiatriske centre under regionen. Dette betyder, at alle på nær to har været de eneste peer-støttemedarbejdere på arbejdspladsen.

Peer-støttemedarbejderne blev ansat i deltidsstillinger med et timetal på mellem 15-25 timer/uge, hvor gennemsnittet har været 20,5 t/uge. Hen over projektperioden er flere steget i tid efter eget ønske.

Alle peer-støttemedarbejdere er blevet ansat i tidsbegrænsede stillinger på 2 ½ år med udløb ved projektets afslutning den 30. juni 2018.

2.3. Implementeringsaktiviteter

For at styrke peer-støttens muligheder for at blive et integreret og værdiskabende tilbud til borgere og arbejdspladser gennemførte partnerskabet en række implementeringsaktiviteter forud for peer-støttemedarbejdernes ansættelser og undervejs i projektperioden. Herunder er alle aktiviteterne kort beskrevet. I de kommende afsnit vil en del af disse blive udfoldet i større detalje.

Organisering af samarbejdet omkring ansættelsen af peer-støttemedarbejdere

Partnerne har fra begyndelsen været enige om, at opbakning til peer-støttemedarbejderen er en væsentlig forudsætning for en vellykket implementering. Derfor har det været aftalt at involvere flere ledelsesslag i at skabe hensigtsmæssige rammer for peer-støttemedarbejderens individuelle støtte, rolle og aktiviteter.

- Ledelsesslagene har været:
 - Driftsansvar: Styregruppe
 - Fagligt ansvar: Projektgruppe
 - Dagligt ansvar: Daglig leder på den enkelte arbejdsplads
- De forskellige ledelsesslag har på forskellig vis været involveret i at kortlægge hvilke implementeringsudfordringer, der er væsentlige hos den enkelte partner og hvordan man overkommer dem
- Den daglige ledelse har gennem interviews bidraget til at afklare, hvad det kræver at have en peer-støtte-medarbejder ansat, hvilke opgaver der følger med, hvordan man kan gribe det an, hvor mange timer lederen skal bruges samt hvor mange timer, det forventes at medarbejderne bruger
- De forskellige ledelsesslag har deltaget løbende i understøttelse af peer-støttemedarbejderen. Dette har både været indad i egen organisation samt i forhold til de fælles aktiviteter

- For at sikre opbakning fra partnerne har det været prioriteret højt at undersøge og beskrive peer-støttens betydning og den merværdi, der skabes for borgere og i organisationen

Samarbejde og ledelse

- Lokale ledere sikrer formaliseret en-til-en ledelse af peers og har både fag- og personaleledelsesret
- De fagligt ansvarlige medarbejdere har bidraget til at beskrive peer-støttemedarbejderens funktioner samt udvikling og gennemførelse af implementeringsaktiviteter (projektgruppen)
- Lokal ledelse og medarbejdere er givet viden og dialog om formålet med ansættelse af peer-støttemedarbejdere. Både skriftligt og ved møder
- Der er etableret lokale mentor-ordninger for peer-støttemedarbejderne, så hver peer har en fag-professionel kollega som tæt sparringspartner
- Brugere er søgt sikret adgang til information om tilbuddet om peer-støtte, og hvad de kan bruge tilbuddet til
- Der er hos de enkelte partnerne gennemført arrangementer på tværs af de enkelte enheder samt en fælles læringsdag

Rekruttering og funktionsbeskrivelse

- Peer-støttemedarbejderne er ansat ved ordinært opslag i tidsbegrænsede stillinger (2½ år)
- I ansættelsesudvalg har siddet personer med egne erfaringer med psykiske vanskeligheder og recovery
- Der har været fælles funktionsbeskrivelser, som de enkelte arbejdspladser har kunnet tage udgangspunkt i

Forventninger til rollen

- Der er i et vist omfang gennemført lokale workshops for peer-støttemedarbejderen og kollegaer for at drøfte fælles målsætninger
- Der er skabt refleksions-/læringsrum på den enkelte arbejdsplads, ved at peer-støttemedarbejderne er givet fast taletid til møder
- Samarbejdet med bruger- og pårørendeorganisationer er løbende blevet udviklet i implementeringsfasen med bl.a. etableringen af "Bro til hverdagslivet" – frivillig peer-støtte i Rudersdal

Uddannelse og supervision

- Peer-støttemedarbejderne har modtaget undervisning fra november 2015 til april 2016 for at kvalificere den enkeltes erfaringskompetencer og understøtte samarbejdet lokalt. Undervisningen er gennemført med et to-ugers introforløb og derefter som deltidsuddannelse sideløbende med arbejdsopgaver
- Der er givet gruppesupervision hver 6. uge fra 2015 til 2016. Efterfølgende har peer-støttemedarbejderne kunne deltage i netværksgrupper med fokus på læring
- Der er gennemført 80,5 timers holdundervisning samt 21 timers supervision. I alt: 101,5 timer

3. Datagrundlag og metode

På baggrund af besvarelserne fra Socialstyrelsens implementeringsevaluering udarbejdede projektkontoret et spørgeskema, der spurgte ind til rammerne for peer-støtten. Spørgeskemaet blev sendt ud elektronisk til de 11 lønnede peer-støttemedarbejdere i november 2017, og der var en svarprocent på 100 %.

Besvarelserne fra spørgeskemaundersøgelsen dannede udgangspunkt for fokusgruppeinterviews med de lønnede peer-støttemedarbejdere hos alle fire partnere. Intentionen var, at alle peer-støttemedarbejdere skulle deltage, men i praksis deltog to peer-støttemedarbejdere fra hver partner dvs. seks peer-støttemedarbejdere i alt.

Projektkontoret interviewede desuden én leder fra hver af de fire ansættende projektpartnere dvs. tre kommunale ledere og en regional. Disse interviews tog ligeledes afsæt i peer-støttemedarbejdernes besvarelser fra spørgeskemaundersøgelsen i november 2017.

Den metodiske tilgang har haft konsekvenser for rapportens indhold i form af, at ikke alle perspektiver er repræsenteret. Fx er ikke alle arbejdspladser blevet belyst fra både et leder- og et peer-støttemedarbejderperspektiv, og eftersom kun fire ud af otte ledere er blevet interviewet, vil der være oplevelser og erfaringer, der ikke rummes i denne rapport. Derudover har de fleste adspurgte ledere kun erfaring med at være leder for én peer-støttemedarbejder, hvilket giver et begrænset indblik i, hvad det mere generelt vil sige at have peer-støttemedarbejdere ansat. Hver enkelt peer-støttemedarbejder og leder repræsenterer en særlig lokal kontekst, som i praksis kan være meget forskellig fra de øvrige. Når ikke alle er blevet spurgt, vil der nødvendigvis være aspekter, som ikke bliver beskrevet. Dog repræsenterer informantgruppen et bredt udsnit af de involverede aktører, og de områder, der behandles i rapporten, er centrale for peer-støttens implementering og udvikling i mere generel forstand⁷.

Udarbejdelsen af spørgeskema samt udførelsen af fokusgruppeinterviewene med peer-støttemedarbejderne er foretaget af antropolog Gry Krath Johansen, og de fire lederinterviews er foretaget af antropolog Rikke Thomsen. Begge er ansat som projektmedarbejdere i projektkontoret.

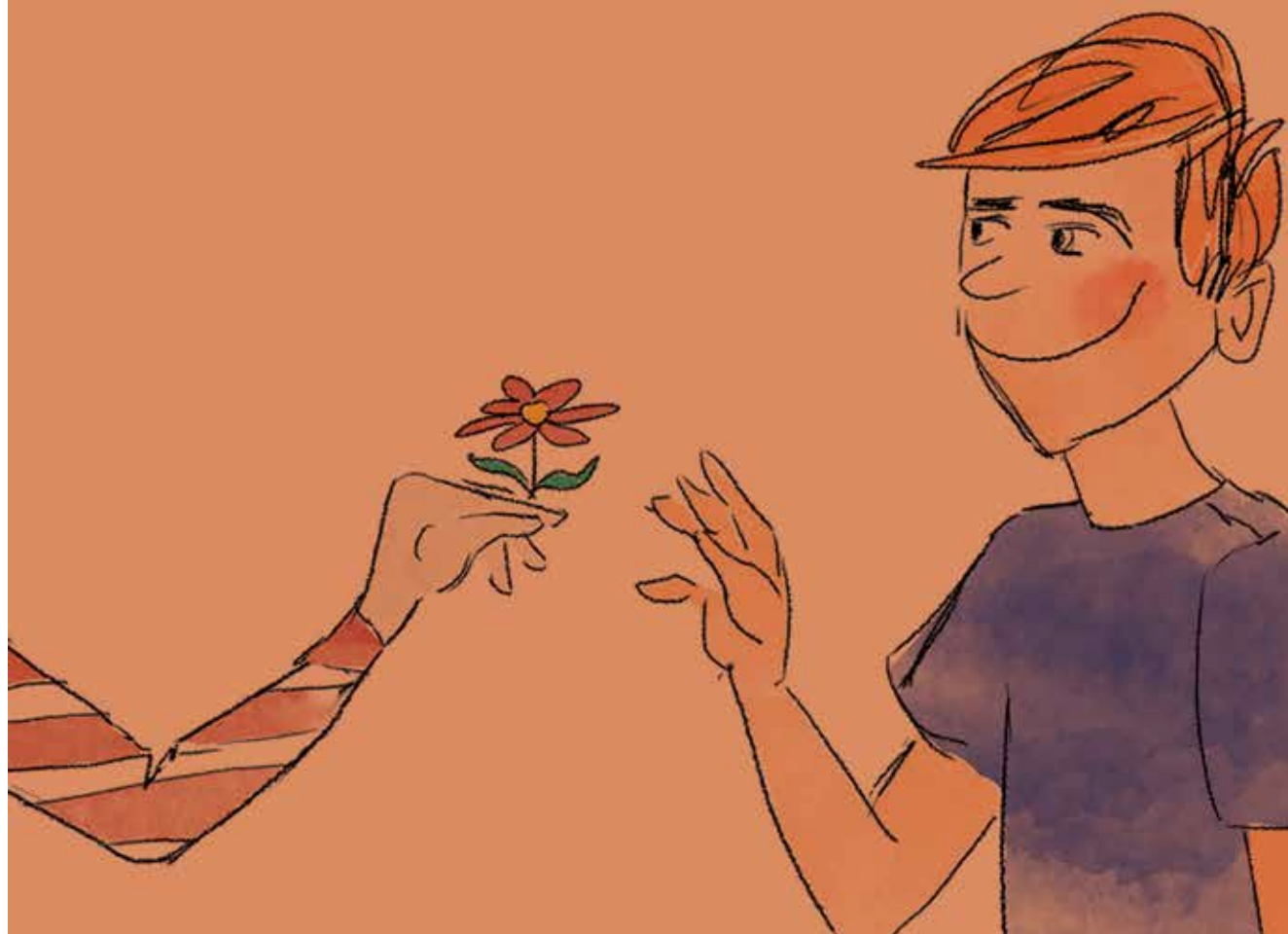
Samtlige interviews har fulgt en semi-struktureret spørgeguide med åbne spørgsmål, der har givet plads til at sætte fokus på det, som har haft særlig betydning for den enkelte informant. Fokusgruppeinterviewene har hver varede omkring 1,5 timer, mens leder-interviewene varede cirka en time.

7. Baseret på Socialstyrelsens implementeringsguide for peer-støtte "Peer-støtte på det psykosociale og psykiatriske område- En inspirationsguide til udvikling og implementering af peer-støtte" (2016) og Det nationale Forskningscenter for Arbejdsmiljø (<http://www.arbejdsmiljoforskning.dk/da>).

BEGREBSAFKLARING

Peer-støtte:	“Støtte til forandring mod et bedre liv, som finder sted mellem to eller flere personer, der forbindes af fælles erfaringer i livet - i denne sammenhæng erfaring er med psykiske vanskeligheder” (Socialstyrelsen).
Peer-støttemedarbejder:	Personer, der udtrykkeligt inddrager egne erfaringer med psykiske vanskeligheder og recovery i deres arbejde med at støtte andre i deres recovery-proces. Partnerskabets peer-støttemedarbejdere er ansat i lønnede stillinger i udførende indsatser i Region Hovedstadens Psykiatri og kommunerne Rudersdal, Helsingør og København.
Peer-tilbud:	Peer-støttemedarbejdernes tilbud til borgerne, som baserer sig på individuelle samtale/samværsforløb eller gruppebaseret peer-støtte.
Peer-funktionen:	Den funktion peer-støttemedarbejderen har på arbejdspladsen dvs. arbejdsopgaver, ansvarsområder og mål.
Borgere:	Begrebet ”borgere” bruges som en fællesbetegnelse for de borgere og patienter i kommunale og regionale indsatser, der indgår i en samarbejdsrelation med en peer-støttemedarbejder.
Psykiske vanskeligheder:	Vi anvender begrebet ’psykiske vanskeligheder’ frem for ’psykisk sygdom’, da begrebet giver den enkelte modtager af behandling og støtte muligheden for selv at definere, hvorvidt det er psykisk sygdom, relationer, bolig eller andet, der aktuelt udgør den største barriere for at komme sig.
Kompetenceudviklingsforløb:	De lønnede peer-støttemedarbejdere har alle fulgt et kompetenceudviklingsforløb også kaldet peer-uddannelsen) igennem det første halve år af deres ansættelse. Mere information om forløbet kan findes ved at følge link: www.peerstoette.dk/uddannelsen/uddannelsen-som-peer/

Peer-støttens rammer, erfaringsopsamling



Størstedelen af peer-støttemedarbejderne i partnerskabet vil anbefale deres arbejde til andre, og flere fortæller, at det er det mest meningsfulde og givende arbejde, de nogensinde har haft. Samtidig fremhæver mange peer-støttemedarbejdere, at anbefalingen afhænger af, om en nyansat peer-støttemedarbejder kunne træde ind på det samme sted i tid, rum og erfaring, som de befinder sig nu – eller som minimum have en erfaren peer-støttemedarbejder som mentor. En peer-støttemedarbejder formulerer det således:

”Ja det ville jeg [anbefale stillingen], men forudsætningen var, at de vidste, hvad jeg vidste nu. Hvis de skulle starte ‘from scratch’, så ville jeg ikke anbefale en eneste at gøre det.” (Peer-støttemedarbejder)

Dette afspejles i, at der igennem projektperioden er sket en udvikling i peer-støttemedarbejderne selv og i de organisationer, hvor de er ansat, som for de flestes vedkommende har ledt til større afklaring omkring peer-støttemedarbejdernes rolle/funktion og værdi, samarbejdsmuligheder m.m., hvilket har haft positiv betydning for peer-støttemedarbejdernes trivsel og den værdi, de kan skabe for borgere og i organisationerne. Samtidig viser det, hvor anderledes det grundlæggende er at introducere det erfaringsbaserede perspektiv i den eksisterende praksis.

Implementeringsaktiviteterne har samlet set skabt et fundament, hvorpå udviklingen af peer-støttemedarbejdernes kompetencer og funktion – samt arbejdspladserne kapacitet til at have en peer-støttemedarbejder ansat – kunne finde sted.

I interviewene med peer-støttemedarbejdere og ledere bliver der peget på en række områder, der igennem projektperioden har haft særlig betydning for peer-funktionens udviklingsmuligheder, og som de igangsatte implementeringsaktiviteter ikke altid har kunne imødekomme i tilstrækkelig grad. Det er disse områder, de følgende afsnit vil sætte fokus på for herigennem at vise, hvad organisationer skal være særligt opmærksomme på for at sikre, at peer-støtten kan skabe den ønskede værdi.

I de følgende afsnit udfoldes ledere og peer-støttemedarbejderenes erfaringer inden for disse fem områder. Hvert afsnit afsluttes med en delkonklusion, der opsummerer de mest centrale pointer og opdrifter en eller flere anbefalinger, som ledere og organisationer kan lade sig inspirere af i deres arbejde med at gøre peer-støtte til en værdiskabende – og blivende – del af indsatsen.

MERE KONKRET BELYSER RAPPORTEN PEER-STØTTEMEDARBEJDERE OG LEDERES ERFARINGER I FORBINDELSE MED:

- at skabe tydelighed omkring peer-støttemedarbejdernes funktioner
- at understøtte og udvikle fælles opgaveløsning i mødet mellem fagprofessionelle kompetencer og erfaringskompetencer
- betydningen af lederens rolle i at tydeliggøre og understøtte peer-funktionen
- at understøtte peer-støttemedarbejdernes kompetenceudvikling og udvikling af peer-rollen
- hvad det kræver at skabe et godt arbejdsmiljø for peer-støttemedarbejdere på arbejdspladsen

4. Tydelighed om Peer-funktionen

Socialstyrelsens implementeringsguide for peer-støtte fremhæver, at: ”det er vigtigt, at det særlige, som peer-støtter kan bidrage med, bliver beskrevet og værdsat. Det er ligeledes vigtigt at skabe tydelighed omkring den funktion, som peer-støtten skal have på arbejdspladsen. Hvilke opgaver skal løses, og hvilke skal netop ikke løses af peer-støttemedarbejderen? Dette for at undgå, at peer-støtten kommer til at lave det samme som de øvrige medarbejdere, og at kvaliteterne ved de særlige kompetencer derved ikke anvendes optimalt” (Socialstyrelsen 2016).

Peer-støtte er nyt i en dansk kontekst, og derfor kan det være en udfordring at definere peer-støttemedarbejdernes funktion. Partnerskabet har forsøgt at imødekomme dette via implementeringsaktiviteterne beskrevet i herunder:

Partnerskabet har igennem disse aktiviteter forsøgt at skabe et solidt udgangspunkt for både peer-støttemedarbejdere og arbejdspladser ud fra hvilket, de i fællesskab kunne udvikle sig. Derudover har der være igangsat aktiviteter, som havde til formål at styrke udviklingsprocessen undervejs via kompetenceudvikling, samarbejde og sparring – sidstnævnte på tværs af peer-støttemedarbejderne og imellem de enkelte peer-støttemedarbejdere, deres leder og kollegaer.

IMPLEMENTERINGSAKTIVITET	INDHOLD OG BETYDNING
Funktionsbeskrivelser	Partnerskabet har i to generiske funktionsbeskrivelser beskrevet, hvordan peer-støttemedarbejderne skal tilbyde individuelle og/eller gruppebaserede forløb og indgå i samspillet med kollegaerne i hverdagen. Funktionsbeskrivelserne var tænkt som et fundament, hvorpå ledere og peer-støttemedarbejdere i fællesskab kunne udvikle peer-funktionen. I praksis oplever de fleste peer-støttemedarbejdere dog, at funktionsbeskrivelsen har været for vag og uklar til at støtte dem i processen.
Kompetenceudviklingsforløb	Kompetenceudviklingsforløbet foregik sideløbende med peer-støttemedarbejdernes ansættelse og forløb over seks måneder. Overordnet set oplever peer-støttemedarbejdere og ledere, at kompetenceudviklingsforløbet har givet peer-støttemedarbejderne generelle kompetencer og redskaber, som de har kunne anvende i deres arbejde. Derudover har kompetenceudviklingsforløbet muliggjort dialog og læring blandt peer-støttemedarbejderne med udgangspunkt i erfaringerne, de

FORTSÆTTES

IMPLEMENTERINGSAKTIVITET	INDHOLD OG BETYDNING
	løbende gjorde sig i løbet af det første halve år af deres ansættelse.
Samarbejde og ledelse	Arbejdspladserne blev af projektkontoret opfordret til at afsætte tid til sparring mellem peer-støttemedarbejderen og dennes leder for herigennem at styrke opbygningen af et fælles billede af peer-støttens indhold og værdi. Derudover skulle hver arbejdsplads knytte peer-støttemedarbejderen til en eller flere mentorer i medarbejdergruppen for at skabe en samarbejdsplatform og hjælpe peer-støttemedarbejderen i gang med at opbygge relationer til borgerne. I praksis har de fleste arbejdspladser stillet begge dele til rådighed. Det varierer dog hvor meget, ledere og peer-støttemedarbejdere oplever at have fået ud af disse samarbejdsrelationer (dette uddybes i afsnit 2.2. og 2.3)
Gruppesupervision og netværksgrupper	Fælles supervision blandt peer-støttemedarbejderne og efterfølgende netværksgrupper har givet mulighed for at udveksle erfaringer med andre peer-støttemedarbejdere og få inspiration til udviklingen af peer-tilbuddet lokalt. Generelt har peer-støttemedarbejderne haft stort udbytte af fællesskabet og den videndeling, der har fundet sted. Dog fremhæver nogle, at udbyttet af både supervision og netværksgrupper har været begrænset af, at peer-støttemedarbejderne er ansat så forskellige steder og i nogle tilfælde har haft svært ved at genkende de problematikker, de øvrige støder på eller at drage nytte af de andres erfaringer i direkte forstand.

Interviewene med peer-støttemedarbejderne og deres ledere viser, at disse tiltag har været fremmende for udviklingen af peer-støttens indhold og funktion på arbejdspladsen. Samtidig er det et gennemgående træk, at det på trods af implementeringsaktiviteterne har været vanskeligt at skabe tydelighed omkring peer-funktionen i hverdagen. I Socialstyrelsens implementeringsevaluering fra foråret 2017 har 40 % af peer-støttemedarbejderne angivet, at der kun i "mindre grad" eller "slet ikke" er en fælles forståelse på arbejdspladsen af deres opgaver og ansvarsområder. Blandt de ledere, der har deltaget i undersøgelsen, svarer 100 % at dette er tilfældet "i nogen grad" eller "i mindre grad". Denne oplevelse af uklarhed underbygges af ledere og peer-støttemedarbejdere i de kvalitative interviews. En leder reflekterer over, at behovet for tydelighed er generelt gældende for de fleste nye - og nyuddannede - medarbejdere:

”Det er tydeligt, at alle peers her har alle efterspurgt ’hvad er det egentlig jeg skal?’. Efterspurgte hvor rammerne for opgaver går. Jeg har tænkt, at det nok er, fordi de er peers, men i virkeligheden er det ikke så forskelligt fra fagprofessionelt uddannet nye medarbejdere.” (Leder)

Som lederen pointerer, har de fleste nye medarbejdere brug for tid til at lære arbejdspladsen og deres egen funktion at kende. Alligevel kan der være en forskel, idet peer-funktionen er ny og vagt defineret i modsætning til funktionen blandt fagprofessionelle medarbejdere, som igennem en lang årrække er blevet konsolideret igennem uddannelse og på arbejdspladserne. Der hersker sandsynligvis ikke den samme usikkerhed fra arbejdspladsens side om, hvad en nyuddannet socialrådgiver skal lave, som det har været tilfældet med peer-støttemedarbejderne på størstedelen af ansættelsesstederne i partnerskabet. Dette peger tilbage på, at funktionen er ny, og at hverken arbejdspladser eller peer-støttemedarbejdere på forhånd vidste, hvilke opgaver peer-støttemedarbejderen skulle løfte, for at dennes kompetencer kunne skabe størst værdi. Dette udgangspunkt har skabt mange frustrationer, men undervejs i projektperioden har langt de fleste peer-støttemedarbejdere og ledere lykkedes med sammen at udvikle peer-funktionen, så usikkerheden er blevet mindre og samarbejdet lettere. I det følgende ser vi nærmere på den betydning, uklarheden om peer-støttemedarbejdernes funktion har haft i praksis.

4.1. Uklarhedens positive og negative betydninger

I praksis har uklarheden omkring peerstøttens rolle og indhold udmøntet sig i spørgsmål om opgaver, ansvarsområder og faggrænser og har haft negativ betydning for peer-støttens udviklingsmuligheder på mange arbejdspladser ved bl.a. at skabe følelser af usikkerhed og utilstrækkelighed blandt peer-støttemedarbejderne samt at skabe dårlige betingelser for samarbejde mellem peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer.

Samtidig har uklarheden medført et mulighedsrum og en fleksibilitet, som ifølge nogle ledere og peer-støttemedarbejdere har haft positiv betydning for peer-støttens udviklings- og anvendelsesmuligheder.

Uklarhedskaber usikkerhed

Erfaringerne blandt peer-støttemedarbejderne og deres ledere peger på, at det er værd at arbejde på at skabe tydelighed omkring peer-funktionen. Når der er uklarhed, medfører det ofte usikkerhed blandt både ledere, peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer. En leder pointerer, at et manglende ”fælles billede” på, hvad peers kan og skal, kan skabe frustrationer, da det gør det svært at formulere (de rette) forventninger til peer-støttemedarbejderne:

”Jeg ved godt, at det er en udfordring for dem og for os at finde ud af, hvad der ligger i peer-faget. Hvis der var en formel for peer-faget, så ville det være nemmere for mig at kunne kræve noget af peer-medarbejderen og sige, at jeg forventer, at du kan det og det, og at du kan løse den og den opgave. Det føler jeg ikke, at jeg kan nu, fordi jeg ikke synes, der ligger en tydelig ramme for, hvad de kan.” (Leder)

Både ledere og peer-støttemedarbejdere oplever, at mangel på klart definerede opgaver skaber usikkerhed blandt peer-støttemedarbejderne og deres kollegaer og gør opstarten vanskelig og langsommelig. En leder beskriver det således:

”Det skaber noget utryghed for peer-medarbejdere i dagligdagen og utryghed i forhold til, hvad peer-medarbejdere mener, jeg kan forvente af dem men også, hvad de kan forvente af sig selv. Og når det bliver så utydeligt, så bliver peer-medarbejderen også usikker i det daglige på, hvad det er for en opgave, de skal løse, og hvornår de lykkes, og hvornår de kommer i mål.” (Leder)

Mange peer-støttemedarbejdere er blevet mødt af kollegaer, der på trods af generel velvilje ikke vidste eller forstod, hvad peer-støtten kunne bidrage med. Dette har i flere tilfælde skabt uenighed om,

hvad peer-støttemedarbejderen skulle lave og med hvem. En peer-støttemedarbejder fortæller fx, at:

"Jeg kan huske, at jeg i starten var ret frustreret over, at jeg tit sagde, at 'ham kan jeg godt tage' eller 'hende kan jeg godt tage', og så havde jeg en kollega, der blev ved med at sige, at 'det er ikke din opgave' eller 'det skal du ikke lave med borgerne, det er en støttekontaktpersons opgave'. Og der følte jeg ikke, at jeg fik lov til at komme ind ... altså hvad må jeg overhovedet? Og det gjorde det svært og mere ensomt." (Peer-støttemedarbejder)

Uklare succeskriterier

Når der eksisterer usikkerhed omkring peer-støttemedarbejdernes funktion, kan det samtidig være vanskeligt at opnå en fælles forståelse af, hvornår peer-støttemedarbejderne lykkes. En leder fremhæver, at det generelt set er svært at opstille succeskriterier for relationsarbejde, og at det ikke kun er en udfordring i forhold til peer-støttemedarbejdere:

"Jeg tænker, at peers beder om noget, de ikke kan få [succeskriterier], og det hænger sammen med, at vi er ude i et felt, som i virkeligheden er socialt arbejde og sociale relationer, og der er det svært at vide, hvornår det virker. Det ved man kun, når borgeren giver udtryk for, at det har virket." (Leder)

En anden leder pointerer dog, at det er lettere at opstille succeskriterier for fagprofessionelle, fordi de netop har en tydelig faglighed og en (velkendt) uddannelse bag sig:

"Det er sværere at opstille succeskriterier for peers end for andre medarbejdergrupper. Der ligger nogle succeskriterier rent historisk gennem tiderne i forhold til at arbejde som fx sagsbehandlere. Der ligger en masse materiale om, hvornår man lykkes med en borger, og de har en uddannelsesmæssig baggrund. På den måde er det nemmere at sætte for de medarbejdergrupper. Det er mere målbart." (Leder)

Peer-støttemedarbejdere er en ny medarbejdergruppe. Derudover går de ind i arbejdet på baggrund af erfaringskompetencer frem for en fagprofessionel baggrund. Begge dele er med til at skabe usikkerhed og uklarhed omkring funktion, mål og succeskriterier, som andre faggrupper ikke oplever i helt samme grad.

I praksis har ingen peer-støttemedarbejdere tydelige succeskriterier for deres arbejde. Mange fortæller, at de særligt i starten jagtede succeskriterier og anerkendelse i håbet om at finde ud af, om de var på rette vej i det ukendte terræn. Med tiden har en stor del af peer-støttemedarbejdere opnået en større selvsikkerhed og viden omkring deres eget bidrag i forhold til borgerne og arbejdspladsen, som gør, at de ikke i samme grad efterspørger officielt formulerede succeskriterier. Alligevel kan manglende succeskriterier stadig skabe udfordringer.

I mangel på officielle succeskriterier opstiller peer-støttemedarbejderne ofte succeskriterier for sig selv. Dette er ikke altid problematisk, men i de tilfælde, hvor peer-støttemedarbejderne gør borgernes mål til deres egne, får det negativ betydning for deres trivsel, når borgerne ikke lykkes. En peer-støttemedarbejder fortæller fx:

"Lige nu er jeg også en sortseer. Jeg er inde i en periode, hvor jeg ikke kan se, at jeg gør en forskel [...]. For ca. 1 ½ år siden fulgte jeg en del borgere, hvor udviklingen bare gik opad, og det var jo fedt, men nu ser jeg jo ligesom bagsiden af det." (Peer-støttemedarbejder)

Som peer-støttemedarbejderen pointerer her, er det opløftende at have borgerens mål som succeskriterie, så længe borgeren er i bedring. Men når det går den anden vej, kan det blive svært at se formålet med arbejdet. En anden peer-støttemedarbejder fortæller, at hun gjorde borgerens mål til sine egne, og hvordan det skabte et pres, der var svært at håndtere:

”Det var det, der startede min supervision. Jeg havde sådan en forventning til mig selv om, at jeg skulle redde hele verden... og så havde jeg denne her borger, der faktisk sagde det højt til mig, at hun havde brug for, at jeg gjorde noget, så hun kunne blive glad igen. Og så lå jeg vågen i fire nætter og kunne ikke sove, og så blev jeg fysisk syg, fordi jeg ikke fik sovet. Så var det, at jeg fik tilbudt supervision, for der skulle jeg lige have mine forventninger til mig selv ned.” (Peer-støttemedarbejder)

Når peer-støttemedarbejdere tager borgerens mål på sig, kan det både skabe modløshed og et stort forventningspres, som i værste fald kan medføre mistrivsel og sygemeldinger.

Uklarhed giver fleksibilitet og indflydelse

Uklarheden har dog også visse fordele. Flere peer-støttemedarbejdere fremhæver fx, at de meget løse rammer har gjort det muligt at opbygge peer-tilbuddet, så det passer til borgernes behov og deres egne ønsker og kompetencer. En leder fortæller desuden, at uklarheden giver en fleksibilitet, der gør det muligt at anvende peer-støttemedarbejdernes kompetencer der, hvor de skaber mest værdi:

”Jeg synes, det er en klar fordel [at peer-støttemedarbejdere ikke har en tydeligt defineret funktion]. Vi bruger jo lidt vores peers på samme måde, som vi bruger vores andre faggrupper, dvs. at når jeg får en borger-opgave, så tænker jeg, hvem vil være god til at løse denne opgave, hvem vil være det rigtige match?” (Leder)

Alle adspurgte peer-støttemedarbejdere italesætter dog, at uklarheden og de løse rammer udgør et svært udgangspunkt for at etablere og udvikle peer-tilbuddet, og at de gerne havde set, at rammer, opgaver og forventninger havde været mere tydelige i starten. Nogle peer-støttemedarbejdere savner stadig en sådan tydelighed, mens andre har opnået en større sikkerhed omkring deres funktion med tiden.

Tydelighed først – friere rammer på sigt

Størstedelen af peer-støttemedarbejderen er enige i, at frie rammer kan være en fordel på sigt, men at det skaber svære arbejdsbetingelser i opstartsperioden. En peer-støttemedarbejder pointerer fx, at:

”Lige nu er jeg meget tilfreds med den frihed, der er, fordi jeg har styr på, hvad jeg laver, men det har man bare ikke i starten, når man bliver ansat et sted, der aldrig har haft en peer ansat.” (Peer-støttemedarbejder)

Særligt i starten har peer-støttemedarbejdere derfor brug for konkrete opgaver og tydelighed omkring rammerne for deres arbejde. Efterhånden som peer-støttemedarbejderen og arbejdspladsen opbygger erfaringer og tillid, kan rammerne udvides, og peer-støttemedarbejdere kan i højere grad tage ansvar for egen tid og opgaver.

4.2. Det tager tid at skabe tydelighed om peer-funktionen

Peer-støttemedarbejdernes og ledernes erfaringer peger overordnet på, at det er tidskrævende at etablere en fælles forståelse af peer-støttens funktion. En peer-støttemedarbejder, der lige har skiftet job, fortæller fx, at:

”For at være helt ærligt så tænker jeg faktisk, at jeg skulle være blevet [på den tidligere arbejdsplads], for lige inden jeg stoppede, var det som om, at det begyndte at gå op for folk, at det, jeg lavede, faktisk havde betydning... og jeg havde en kalender, som var fuld af aftaler. Det var bizart simpelthen. Men det

er måske fordi, at det simpelthen er den tid, det tager at bygge sådan noget her op som minimum. Også i forhold til patienterne og at kollegaerne begyndte at henvise andre til mig.” (Peer-støttemedarbejder)

Størstedelen af peer-støttemedarbejdere oplever, at det tog omkring et år, før deres peer-arbejde var rigtig godt i gang. At være godt i gang indebærer bl.a., at peer-støttemedarbejderne har fået et klart billede af deres funktion og ansvarsområde, at de har nok forløb i gang til at fylde deres tid ud, og at deres kollegaer henviser borgere til peer-tilbuddet og samarbejder med dem. Ud over at være langsommelig har opstartsperioden samtidigt været hård for peer-støttemedarbejderne, der i varierende grad har oplevet at føle sig utilstrækkelige, ensomme og usikre.

Erfaringerne viser desuden, at opbygningen af et peer-tilbud tager tid på trods af, at arbejdspladser på forhånd har gjort sig overvejelser om funktion, ansvarsområder og samarbejdsflader. Dette skyldes, at peer-funktionen er ny, og at den skal tilpasses den lokale kontekst for at skabe mest mulig værdi. Dette betyder dog ikke, at arbejdspladser skal undlade at forberede sig. Som alle peer-støttemedarbejderne fremhæver, gør det en forskel, at der er et udgangspunkt for peer-støttefunktionen, når ansættelsen starter. Generelt gælder det, at jo mere konkret dette udgangspunkt har været, desto hurtigere har peer-støttemedarbejderen kunnet komme i gang med at løfte forskellige arbejdsopgaver. Derudover kan grundige overvejelser omkring, hvorfor man som arbejdsplads ønsker at ansætte en peer-støttemedarbejder og hvilket behov, denne skal være med til at opfylde, både gøre opstartsperioden lettere for alle og sikre, at man ansætter den rette kandidat til jobbet.

Men tidsaspektet er vigtigt at være opmærksom på, da der nemt kan opstå urealistiske forventninger hos både peer-støttemedarbejderen og dennes leder og kollegaer omkring, hvad peer-støttemedarbejderen kan opnå inden for en given periode. Arbejdspladser, der ansætter en peer-støttemedarbejder, bør derfor være opmærksomme på, at det ofte tager tid, før et peer-tilbud kommer godt i gang, og at uklarheden er en naturlig del af processen med at tilpasse peer-funktionen til den specifikke arbejdsplads og borgernes behov. En enkelt peer-støttemedarbejder fortæller, hvilken forskel det gjorde, at hendes leder fra starten formulerede tydelige forventninger. Det gav ro i maven og gjorde opstarten lettere at håndtere:

”Jeg fik jo at vide, at det første år, du er her, der er det fuldstændigt normalt, at du ikke aner, hvad du laver, og at du ikke taler med nogen patienter de første tre måneder. Det bliver svært at komme ind i personalegruppen osv. Og det har bare betydet så meget [at få det at vide], for så havde jeg ikke så dårlig samvittighed over at komme på arbejde hver dag og så bare sidde og google, ikke? For der var nogen, der fortalte mig, at det var ok, og at det tager tid. For sådan er det, når man kommer og skal varetage en ny type stilling... ingen ved, hvad du skal lave, og det ved du heller ikke selv.” (Peer-støttemedarbejder)

For at imødekomme peer-støttemedarbejderens usikkerhed i opstartsperioden, kan arbejdspladsen kommunikere realistiske forventninger til peer-støttemedarbejderens arbejde, så der er en fælles forståelse af, at det vil tage tid, at der vil være usikkerhed - men at det er i orden.

4.3. Delkonklusion

Som beskrevet i afsnittets indledning har der været gennemført en række implementeringsaktiviteter til at styrke tydeligheden omkring peer-støttemedarbejdernes funktion. Alligevel viser erfaringerne, at det for størstedelen af ledere og peer-støttemedarbejdere har taget et halvt til et helt år (eller mere) at skabe tydelighed om præcis hvad, der er gode peer-opgaver på den specifikke arbejdsplads. Implementeringsaktiviteterne har dermed ikke været i stand til at give den grad af tydelighed, som efterspørges af mange, men de har alligevel medvirket til at udpege en retning og skabe et udviklingsrum for peer-støtten med afsæt i borgernes og arbejdspladsens behov såvel som peer-støttemedarbejderens ønsker og kompetencer.

Erfaringerne peger på, at det er en god investering for både arbejdspladsen og peer-støttemedarbejderen, at medarbejdere og leder forud for ansættelsen sammen har drøftet behov og ønsker til peer-støttens funktion samt optegnet de overordnede rammer for peer-tilbuddet, og hvordan det skal understøtte og spille sammen med den eksisterende indsats.

Som afsnittet har vist, skaber uklarhed omkring peer-støttens funktion ofte dårlige betingelser for peer-støttemedarbejdernes trivsel og gør opbygningen af peer-tilbuddet meget langsommelig. Samtidig har uklarheden i mange tilfælde resulteret i, at peer-støttemedarbejderne er tvunget til at opstille succeskriterier for sig selv. Mange gør borgerens mål til deres egne, hvilket kan have negativ betydning for peer-støttemedarbejdernes trivsel, når borgerne ikke er i bedring. Uklarheden medfører dog ligeledes en høj grad af fleksibilitet, som gør det muligt at tilpasse peer-tilbuddet til de eksisterende (og skiftende) behov. Særligt i starten har peer-støttemedarbejdere dog brug for konkrete opgaver og tydelighed omkring rammerne for deres arbejde. Efterhånden som peer-støttemedarbejderen og arbejdspladsen opbygger erfaringer og tillid, kan rammerne udvides, og peer-støttemedarbejdere kan i højere grad tage ansvar for egen tid og opgaver.

En vigtig erfaring er desuden, at det tager tid at opbygge og udvikle peer-funktionen. Dette skyldes i høj grad, at peer-funktionen er ny og skal tilpasses den specifikke kontekst og de muligheder og behov, der eksisterer der. Arbejdspladser og peer-støttemedarbejdere kan derfor med fordel væbne sig med tålmodighed og opstille realistiske forventninger til, hvad peer-støttemedarbejderen skal kunne opnå i løbet af den første tid. Dette for at undgå at der opstår et ydre eller indre forventningspres, som ikke kan honoreres.

5. Fælles opgaveløsning i mødet mellem fagprofessionelle kompetencer og erfaringskompetencer

Socialstyrelsen skriver, at flere implementeringsguides peger på et behov for at uddanne peer-støtte medarbejdere, så de bliver rustet til at bruge deres levede erfaringer og til at indtræde i den funktion, de skal udfylde i organisationen. Det anbefales også at ruste ledere og medarbejdere i organisationen til at samarbejde med den nye kollega og til at fremme og understøtte de særlige kvaliteter, som erfaringskompetencer kan bringe ind i arbejdet (Socialstyrelsen 2016).

Som beskrevet i afsnit 3.1. har størstedelen af peer-støttemedarbejderne fulgt det kompetenceudviklingsforløb, som blev udarbejdet og drevet af partnerskabet. Derudover gennemgik de fleste arbejdspladser et forberedelsesforløb, og ved ansættelsen blev størstedelen af peer-støttemedarbejdere tilknyttet en mentor i medarbejdergruppen.

Både arbejdspladser og peer-støttemedarbejdere besad – eller tilegnede sig i løbet af ansættelsernes første måneder - derved en grundlæggende viden, hvorpå samarbejdet kunne bygges. Derudover etableredes der via mentorforløbet en relation til en kollega, der kunne åbne op for kontakt og samarbejde med den øvrige medarbejdergruppe.

IMPLEMENTERINGSAKTIVITET	INDHOLD OG BETYDNING
Kompetenceudviklingsforløb	Se s. 16 Kort beskrivelse s. 35 Om betydningen af kompetenceudvikling
Forberedelse af arbejdspladsen	Alle på nær én arbejdsplads har forud for ansættelserne af peer-støttemedarbejderne haft besøg af projekt-kontoret, som informerede om peer-støttens formål, grundelementer og funktion samt faciliterede dialoger blandt ledere og medarbejdere om ønsker til peer-støtten, bekymringer m.m. Socialstyrelsens implementeringsevaluering fra foråret 2017 viser, at 40 % af peer-støttemedarbejderne oplever, at de øvrige medarbejdere "i mindre grad" eller "slet ikke" var klædt på til at samarbejde med en peer-støttemedarbejder. I kontrast hertil oplever 100 % af medarbejderne, som har deltaget i evalueringen, at de "i høj grad" eller "i nogen grad" har været klædt på til dette. Forskellen i måden, dette spørgsmål besvares, antyder, at peer-støttemedarbejderne i nogen udstrækning har haft behov for, at deres kollegaer var blevet bedre forberedt på, hvordan de kunne samarbejde med en peer-støttemedarbejder, og at de øvrige medarbejdere ikke har været klar over, hvad peer-støttemedarbejderne havde brug for fra dem.
Mentorordning	De fleste peer-støttemedarbejdere blev fra begyndelsen tilknyttet en mentor i medarbejdergruppen. For flere af peer-støttemedarbejderne har mentorordningen givet mulighed for at opbygge relationer til deres kollegaer samt været adgangsgivende til borgerne. For andre har kontakten været for sporadisk til at give reel værdi. Flere peer-støttemedarbejdere fremhæver endvidere, at de godt kunne have ønsket sig en mentor, der vidste noget om at arbejde som peer.

5.1. Betydningen af et godt samarbejde

Langt de fleste peer-støttemedarbejderne fortæller, at de har en god relation til deres kollegaer, men flere oplever alligevel at stå meget alene i deres arbejde. Det begrundes bl.a. med, at de ikke har andre peer-kollegaer tæt på i dagligdagen, samt at deres funktion har været - eller stadig er - uklar, hvilket kan gøre det svært for de øvrige kollegaer at vide, hvad de kan bruge peer-støttemedarbejderen til. Derudover oplever flere, at peer-støtten ikke tænkes sammen med den øvrige indsats, hvilket kan gøre det vanskeligt at finde noget at samarbejde med de øvrige kollegaer om. Når peer-støttemedarbejderen bliver isoleret fra de øvrige medarbejdere, og peer-støtten drives som et parallelt tilbud, kan det få en række u hensigtsmæssige konsekvenser.

Peer-støtte kan være en ensom position

Mange peer-støttemedarbejdere oplever at stå meget alene i deres arbejde. For nogle var den ensomme position mest markant det første år, mens den for andre er blevet et blivende vilkår i dagligdagen. En peer-støttemedarbejder, der lige har skiftet job, fortæller fx, at:

”Som peer er man utroligt alene [...]. På [nuværende arbejdsplads] er jeg helt alene, og det betyder jo bare, at man ikke har nogen som helst at tale med om de svære ting – særligt i starten, hvor man er ny og ikke ved, hvem man kan åbne sig overfor.” (Peer-støttemedarbejder)

Ensomheden kan dermed også skabe udfordringer i forbindelse med den faglige og personlige udvikling, da peer-støttemedarbejderen – som alle andre medarbejdere – har brug for sparringspartnere i det daglige. En anden peer-støttemedarbejder fremhæver en lignende pointe:

”Jeg synes både, det kan være givende og udfordrende at arbejde med mennesker. Så det er vigtigt at passe godt på sig selv og snakke med sine kollegaer om det. Derfor er det også så vigtigt, at man har en god relation til sine kollegaer.” (Peer-støttemedarbejder)

En leder pointerer, at det ville hjælpe meget, hvis man ansatte flere peer-støttemedarbejdere på samme arbejdsplads:

”Jeg vil i nogle tilfælde faktisk gå så langt til at sige flere [peers] eller ingen [...]. Jeg synes, det bliver meget ensomt. Specielt fordi rollen er ny. Det er jo ikke en, som kommer med ti års erfaring med sin rolle – både for ham og for os som arbejdsplads. Det var noget, vi skulle opfinde sammen. Det er jo så gået godt. Men på et tidspunkt tænkte jeg, det må godt nok være ensomt.” (Leder)

Selvom et fagfællesskab med andre peer-støttemedarbejdere med stor sandsynlighed ville styrke peer-støttemedarbejdernes trivsel og kompetencer, peger erfaringerne blandt peer-støttemedarbejdere og ledere dog på, at det ikke bør erstatte samarbejdsrelationer med den øvrige medarbejdergruppe. Det skyldes bl.a., at peer-støttemedarbejdernes kollegaer spiller en vigtig rolle for udviklingen af peer-tilbuddet, og at samarbejdet er en vigtig kilde til fælles læring og udvikling.

Tidskrævende opstart

Manglende samarbejde og forståelse for peer-tilbuddet kan få konsekvenser for peer-tilbuddets udviklingsmuligheder, da peer-støttemedarbejderne ofte er afhængige af, at kollegaer henviser til - og informerer borgerne om - peer-tilbuddet. En peer-støttemedarbejder beskriver eksempelvis, hvordan hun var afhængig af medarbejdernes vilje til at henvise patienter til hende:

”Jeg havde rigtigt meget brug for det [god relation til kollegaer]. Dels fordi jeg følte mig meget alene, og dels fordi jeg var i et system, jeg intet kendskab havde til, så jeg havde brug for nogen, der kunne fortælle mig om det. Jeg fik nogle meget tætte kollegaer, som jeg også havde opgaver sammen med, og det var meningsfuldt og rart. Og jeg kunne også mærke, at jeg var meget afhængig af, at de sendte patienter videre til mig.” (Peer-støttemedarbejder)

Opbygningen af en tillidsfuld relation til kollegaerne tog tid, og det samme gjorde det, før kollegaerne begyndte at tænke peer-støttemedarbejderen med i deres arbejde og henvise patienter til peer-tilbuddet. Flere peer-støttemedarbejdere fremhæver, at manglende samarbejde mellem dem og deres kollegaer har været en meget begrænsende faktor for peer-tilbuddets udvikling.

Ud over at henvise borgere til peer-tilbuddet kan kollegaerne ligeledes hjælpe peer-støttemedarbejderen med at forstå arbejdspladsens kontekst og peer-tilbuddets muligheder og begrænsninger. Når peer-støttemedarbejderne står alene med denne opgave, tager det ofte længere tid, da de er henvist

til at prøve sig frem via *'trial and error'*. En peer-støttemedarbejder beskriver det således:

"Det er igen bundet op på, hvor tydeligt ens arbejdsopgaver er defineret, for når de ikke er tydelige, så støder man hele tiden ind i 'nåh, det var så ikke det, jeg skulle gøre'. Som ny medarbejder går man jo ligesom, mens man lægger skinnerne, og det er både en svær og ensom proces."
(Peer-støttemedarbejder)

Flere peer-støttemedarbejdere beskriver, hvorledes de over en lang periode måtte prøve sig frem på denne måde, og at dette var en af årsagerne til, at det tog så lang tid at finde sin plads.

Tilbud understøtter ikke hinanden

På visse arbejdspladser bliver peer-støtten ikke tænkt sammen med den øvrige indsats. Det betyder, at tilbuddene til borgerne kører parallelt frem for at understøtte hinanden. En peer-støttemedarbejder beskriver fx, hvordan leder og kollegaer ikke ved, hvad peer-tilbuddet reelt indeholder, samt hvad de kan bruge det til.

"Det kræver, at medarbejderstaben og lederen ved, hvad man reelt laver, for ellers bliver det bare sådan lidt 'fedt at I er der'. Der opstår sådan en parallelitet, og det fungerer sgu ikke rigtigt."
(Peer-støttemedarbejder)

Når peer-tilbuddet etableres som en enhed, der er helt afkoblet fra det arbejde, de øvrige medarbejdere udfører, bliver det svært for tilbuddene at understøtte og styrke hinanden.

Begrænset afsmitning

Erfaringerne blandt peer-støttemedarbejdere og ledere viser, at peer-støttens indvirkning på arbejdspladsen kan blive stærkt begrænset, når indsatserne kører parallelt frem for at samarbejde, og når der ikke er etableret samarbejdsplatforme fx i form af gruppeforløb, som peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer kan udvikle og drive i fællesskab. Mange samarbejdsflader lader derimod til at styrke mulighederne for afsmitning af peer-perspektivet på den øvrige organisation.

5.2. Et godt samarbejde – med barrierer

Generelt oplever peer-støttemedarbejderne at være blevet taget godt imod af deres kollegaer, som med få undtagelser har været nysgerrige og åbne over for den nye type medarbejder. På nogle arbejdspladser er samarbejdsfladerne opstået meget naturligt, hvor det andre steder har været svært for både peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer at etablere et godt samarbejde i hverdagen. De primære årsager til dette bliver uddybet herunder.

Manglende viden og afklaring

Samarbejdet vanskeliggøres, når kollegaerne ikke ved, hvad en peer-støttemedarbejder skal lave, og hvad de kan samarbejde om. En peer-støttemedarbejder beskriver netop, hvordan accept, forståelse og motivation hos ledelsen samt behovsafdækning blandt kollegaerne er en forudsætning for, at hun ville anbefale sit job til andre:

"[For at kunne anbefale jobbet til andre skulle der] være en accept og en forståelse samt et ønske hos ledelsen plus en grundig diskussion om, hvad personalet kunne bruge sådan en medarbejder til, inden personen blev ansat." (Peer-støttemedarbejder)

En anden peer-støttemedarbejder beskriver, hvordan det ikke var nok, at ledelsen syntes, det var en god idé med en peer-støttemedarbejder, men at medarbejderne også spiller en vigtig rolle:

"Jeg tror, det er ligeså vigtigt, at det øvrige personale er med på idéen og har ejerskab over for det. At de gerne vil have en peer. For min leder tog den bare selv, men der var ikke tid til nogen forberedelse, og det har helt klart været en årsag til mange af de udfordringer, der er opstået undervejs. Det skal være hele organisationen, som er med til at beslutte, hvor skal vedkommende sidde, hvem tager imod vedkommende, hvilke grænser er der ift. alarmer og hjemmebesøg og... Alt det skal være afklaret inden, synes jeg." (Peer-støttemedarbejder)

Peer-støttemedarbejderen pointerer her, at inddragelse af medarbejderne forud for ansættelsen af en peer-støttemedarbejder kan være med til at bane vejen for peer-tilbuddets udvikling. Som beskrevet i afsnittets begyndelse var størstedelen af arbejdspladserne igennem et forberedelsesforløb, som dog varierede i omfang. Peer-støttemedarbejdernes erfaringer antyder, at forberedelsen med fordel kunne have udmøntet sig i en tydeligere funktionsbeskrivelse og flere konkrete retningslinjer for samarbejdet.

Når arbejdspladsen mangler at afklare, hvorfor man ønsker at ansætte en peer-støttemedarbejder, og når der mangler at blive truffet beslutninger omkring ansvarsområder, opgaver, faggrænser og samarbejdsflader, kan det i mange tilfælde sinke peer-tilbuddets udviklingsproces.

Manglende naturlige samarbejdsflader

Når kollegaernes arbejdsopgaver er meget anderledes end peer-medarbejderens, kan det tage tid at finde ud af, hvordan man kan bruge hinanden og finde fælles grund. En peer-støttemedarbejder fortæller fx, at:

"Jeg føler i hvert fald, at det har taget lang tid [at finde sin plads], fordi mine kollegaer her, de har jo slet ikke relationelt arbejde, så på den måde er der ikke noget match mellem det, de laver, og det, jeg laver. De sidder og laver udredninger [...]. Det sværeste har været det her mis-match. Medarbejderne har svært ved at tænke recovery ind i deres arbejde, fordi de jo skal udrede borgerne og argumentere for, hvor dårligt borgerne har det, for at de kan få bevilget forskellige ting." (Peer-støttemedarbejder)

Som beskrevet tidligere oplever en anden peer-støttemedarbejder, at hans peer-tilbud har været fuldstændigt afkoblet fra den øvrige indsats på den arbejdsplads, hvor han er ansat. Når peer-tilbudet ikke er tænkt ind som en strategisk del af den øvrige indsats, bliver samarbejdsfladerne ofte meget begrænsede. Nogle peer-støttemedarbejdere fremhæver desuden, at medarbejdergruppen generelt har meget få samarbejdsflader, og at arbejdets karakter gør, at det er normalt, at alle arbejder i parallelle spor fx med de specifikke borgere, de er kontaktpersoner for.

Manglende adgang til kommunikationsveje kan spænde ben

De fleste arbejdspladser, der har ansat peer-støttemedarbejdere som del af partnerskabsprojektet, har haft drøftelser om, hvorvidt peer-støttemedarbejderne skal dokumentere deres arbejde på samme måde som de øvrige medarbejdere. Mange har valgt at gøre dokumentation til en mulighed frem for et krav, så peer-støttemedarbejderne har kunne vælge i hvilken grad, de har villet påtage sig denne opgave og hvordan.

Der er fordele og ulemper knyttet til, at peer-støttemedarbejdere fritages fra at dokumentere, såvel som at dokumentation gøres til et krav. Dog fremhæver flere peer-støttemedarbejdere, at manglende adgang til de primære kommunikations- og informationsveje kan spænde ben for samarbejdet med deres kollegaer, da det fx kan være svært at følge med i, hvad man hver især laver med borgerne og

hvornår. Derudover kan manglende adgang have negativ betydning for peer-støttemedarbejdernes oplevelse af at være en ligeværdig medarbejder på arbejdspladsen. En peer-støttemedarbejder fortæller fx, at:

*”Jeg får en fornemmelse af, at det [at være lukket ude af Sundhedsplatformen] har degraderet mig og fagfæller, for vi er ikke længere en faggruppe, der har de rettigheder og forpligtelser, som alle andre”.
(Peer-støttemedarbejder)*

Sundhedsplatformen er et vilkår, som alle medarbejdere i psykiatrien må tilpasse sig. Det har dermed ikke direkte forbindelse med implementeringen af peer-støtte. Eksemplet viser dog, at det har betydning, om peer-støttemedarbejdere har adgang til de primære kommunikationsveje eller ej.

Flere peer-støttemedarbejdere fremhæver desuden, at det er vigtigt for deres arbejde at have adgang til den kommunikation og dokumentation, der foregår omkring borgerne, bl.a. fordi det herigennem er muligt at tilpasse peer-støtten bedre til borgernes aktuelle behov og de øvrige støtte- og behandlings-tilbud, som borgeren modtager. Nogle peer-støttemedarbejdere beskriver ligeledes, at det er vigtigt for dem at kunne dokumentere det arbejde, de laver, så det kan blive set og anerkendt af kollegaer og ledere.

5.3. Vanskeligt at være forandringsagent og brobygger

Peer-støttemedarbejderne er overordnet set ansat til at fremme recovery hos borgere og patienter samt understøtte udviklingen af en recovery-orienteret tilgang i de organisationer, de er ansat. Sidstnævnte indebærer, at peer-støttemedarbejderne er med til:

- at styrke kvaliteten i den recovery-orienterede indsats i kommuner og region
- at fastholde fokus på borgerens ressourcer og muligheder
- at styrke forståelsen af borgerens perspektiv
- at bringe ubevidste forforståelser frem i lyset, så de kan bearbejdes
- at fremme bevidstheden om fordelene, der knytter sig til at inddrage erfaringskompetencer i indsatsen

(Fra partnerskabets ’Modelbeskrivelser for individuel og gruppebaseret peer-støtte’⁸)

Rollen som recovery-orienteret forandringsagent og brobygger til resten af indsatsen er dog ikke uproblematisk at træde ind i, og mange peer-støttemedarbejdere har været tilbageholdende med at indtage rollen fuldt ud, da de oplever det som grænseoverskridende og hindrende for opbygningen af gode relationer til deres kollegaer. Flere peer-støttemedarbejdere understreger dog også, at de ikke har haft noget at udsætte på den måde, deres kollegaer taler om og samarbejder med borgerne, og at dette er årsagen til, at de ikke har følt det nødvendigt at indtage en særlig position. En leder fremhæver, at det er at forvente (for) meget, når man ønsker, at peer-støttemedarbejdere skal være en ”sten i skoen”:

”Der er flere [medarbejdere], som efterspørger, at vores peers gerne må være mere markante, sige til, og sige ’hov hov’ - sige når vi bliver for systemorienterede. Det er jeg egentlig enig i, men når man dels er på deltid, og når man så er her, så skal man sgu også være en sten i skoen. Det bliver lidt anstrengende at være en sten i skoen, at være med i det, der foregår og i øvrigt rykke hele organisationen og alt og alle, de omgås. Nu er de jo også bare mennesker.” (Leder)

8. www.peerstoette.dk/informationsmateriale/

På flere arbejdspladser formår peer-støttemedarbejderne i samarbejde med deres leder og kollegaer at opbygge et tillidsfuldt rum, hvor der er plads til – og respekt omkring – peer-støttemedarbejderens input. Der er samtidig også eksempler på det modsatte. En peer-støttemedarbejder beskriver eksempelvis en situation, hvor hun hjalp en borger med at tage skridtet til at bede om en ny kontaktperson. Historien fortæller noget om, hvor svært det kan være at være borgerens talerør:

”Og så var det så underligt, da der på et tidspunkt var en patient, som ikke havde det så godt med sin kontaktperson, og der hjalp jeg hende med at sige det videre til hendes læge, så han kunne finde ud af det. Men den kontaktperson, hun var bare sur på mig resten af tiden, jeg var der. Så jeg syntes jeg oplevede, hvor lidt, der egentlig skulle til nogle gange. At sådan nogle personlige ting kunne blive helt fnidrede [...]. Men ja, så jeg følte ikke, at jeg lefede for nogen, men jeg passede virkeligt godt på, hvad jeg rodede mig ud i.” (Peer-støttemedarbejder)

Repressalier i form af en kold skulder fra en kollega kan være svært at håndtere for alle typer medarbejdere, men når man som peer-støttemedarbejder samtidigt er ny på arbejdspladsen og repræsenterer en ny tilgang og funktion, kan det være særlig vanskeligt. Samme peer-støttemedarbejder fortæller om et meget stærkt hierarki på arbejdspladsen, som også begrænser peer-støttens muligheder for at skabe forandringer:

”Men [sammenstødene] kommer af faggrænser, tror jeg, og et hierarki, hvor du ikke skal glemme, at du er nederst. Og du skal ikke komme og fratage nogen over dig noget autoritet. Og det gør du jo, hvis du siger til en læge, at en sygeplejerske ikke gør det godt nok. Bum, så har du kortsluttet hierarkiet.” (Peer-støttemedarbejder)

Uvilje blandt kollegaerne er dog ikke det eneste, peer-støttemedarbejdere kan møde, når de kommer med forslag til ændringer i tankegang og fremgangsmåder. Nogle gange finder forslagene bare ikke genklang hos kollegaerne:

”Altså vi har sådan et kontor, hvor medarbejderne sidder, og hvis borgerne vil noget, kan de banke på døren, og det virker sgu lidt som en psykiatrisk afdeling, så jeg foreslog, om vi fx ikke kunne spise frokost ude i frokoststuen sammen med borgerne, så vi ligesom har en mulighed for at møde dem naturligt. Det syntes [leder] var en rigtig god idé, men det syntes medarbejderne så ikke”. (Peer-støttemedarbejder)

Peer-støttemedarbejderen var kommet med andre forslag i løbet af sin ansættelse, som af den ene eller anden grund var blevet afvist. Det viser, at peer-støttemedarbejdere kan komme med mange ændringsforslag, men at det ikke altid bliver taget vel imod, fordi de af den ene eller anden årsag ikke opleves som gangbare af ledelsen eller kollegaer. Sådan er det naturligvis for alle medarbejdere, der kommer med forslag til ændringer. Nogle forslag godtages, andre gør ikke. Men peer-støttemedarbejdernes erfaringer peger på, at det ikke er en nem opgave at være forandringsagent.

5.4. Delkonklusion

Afsnittet beskriver, hvorfor samarbejdet mellem peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer er vigtigt og fremhæver særligt fire aspekter, som et dårligt eller manglende samarbejde kan medføre:

- Ensomhed blandt peer-støttemedarbejderne
- Tidskrævende opstart
- Tilbud der ikke understøtter hinanden
- Manglende afsmitning af peer-perspektivet på arbejdspladsen

Afsnittet fremhæver endvidere en række barrierer, som i praksis har hindret samarbejdet i at fungere optimalt. Disse er:

- Kollegaers manglende viden og afklaring omkring peer-støttens funktion
- Manglende naturlige samarbejdsflader mellem peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer
- Peer-støttemedarbejders manglende adgang til kommunikations- og informationsveje

Overordnet set viser afsnittet, at samarbejdet mellem peer-støttemedarbejderne og deres kollegaer er vigtigt både på et personligt og et praktisk plan. På de arbejdspladser, hvor samarbejdet har haft svære kår, har det haft negative konsekvenser for peer-støttemedarbejdernes trivsel og for peer-støttens udviklingsmuligheder, da peer-støttemedarbejderne har måttet prøve sig frem på egen hånd og ofte også kæmpet for at få kontakt til borgere.

Derudover kan kvaliteten af samarbejdet mellem peer-støttemedarbejderne og deres kollegaer, manglende samarbejdsflader og udfordringerne ved at være forandringsagent få betydning for, i hvilken grad peer-støttemedarbejderne har haft en afsmittende effekt og skabt forandringer på arbejdspladserne. Med andre ord kan disse faktorer med en vis sandsynlighed medføre reducerede resultater i forbindelse med peer-støttens effekt på organisationsniveau.

Erfaringerne blandt peer-støttemedarbejdere og ledere peger på vigtigheden af, at der etableres platforme, hvor samarbejdet mellem peer-støttemedarbejderen og de øvrige medarbejdere kan udvikle sig.

6. Leders opgave i at understøtte Peer-funktionen

På basis af eksisterende viden om implementering af peer-støtte, anbefaler Socialstyrelsen at

”ruste ledere og medarbejdere i organisationen til at samarbejde med den nye kollega og til at fremme og understøtte de særlige kvaliteter, som erfaringskompetencer kan bringe ind i arbejdet” (Socialstyrelsen 2016).

Ligesom samarbejdet med kollegaer er vigtig, for at peer-støtten kan fungere optimalt i organisationerne, har samarbejdet mellem leder og peer-støttemedarbejdere også stor betydning. For at styrke de lokale lederes vidensgrundlag har partnerskabet iværksat følgende implementeringsaktiviteter:

Generelt oplever peer-støttemedarbejderne stor opbakning fra nærmeste leder. Dette er væsentligt, da peer-støttemedarbejderne både har været nye på arbejdspladsen og har stået uden en velkendt/anerkendt faglighed.

Lederen er central for at definere rammerne for peer-tilbuddet og - i dialog med peer-støttemedarbejderen – at udvikle peer-tilbuddet, så det kan understøtte den fælles opgaveløsning. Derudover har det stor betydning, at lederen er positivt indstillet omkring peer-støtte og arbejder målrettet med at gøre peer-støtte til en integreret del af tilbuddet til borgerne. Dette indebærer, at lederen har mål og ambitioner på peer-støttemedarbejdernes vegne. I det følgende beskrives de erfaringer, som ledere og peer-støttemedarbejdere har gjort sig i med hensyn til, hvad peer-støttemedarbejderne har brug for hos en leder, samt hvad lederne oplever, at det kræver af dem at have peer-støttemedarbejdere ansat.

IMPLEMENTERINGSAKTIVITET	INDHOLD OG BETYDNING
Information om peer-støtte og drøftelser om peer-støttens formål m.m.	Ved projektets opstart modtog de lokale ledere i både region og kommune generel information om peer-støtte og deltog i drøftelser om peer-støttens formål m.m.
Vejledning i ansættelsesprocessen	Projektkontoret vejledte hver leder i forbindelse med ansættelsesprocessen. Derudover deltog en repræsentant fra projektkontoret i ansættelsesudvalget på arbejdspladserne for at sikre brugerperspektivet og sætte fokus på peer-støttens særlige kvaliteter.
Opmærksomhed på samarbejdet mellem leder og peer-støttemedarbejder	Ved ansættelsernes begyndelse opfordrede projektkontoret arbejdspladserne til at afsætte tid til sparring mellem peer-støttemedarbejderne og deres leder for herigennem at styrke opbygningen af et fælles billede af peer-støttens indhold og værdi.
Arbejdspladsrapporter	I efteråret 2016 udarbejdede projektkontoret en rapport til hver arbejdsplads, som på baggrund af interviews med medarbejdere og peer-støttemedarbejdere gav en status på implementeringen af peer-støtte og fremhævede de områder, der med fordel kunne arbejdes videre med for at styrke peer-støttens udviklingsmuligheder lokalt. Rapporterne var tænkt som et redskab, som ledere, peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer sammen kunne bruge som afsæt for den videre udvikling
Projektkontoret som sparringspartner	I gennem projektperioden har projektkontoret stået til rådighed for de lokale ledere i forbindelse med sparring, rådgivning og inspiration. I efteråret 2016 tilbød projektkontoret desuden de lokale ledere en række implementeringsunderstøttende aktiviteter i form af oplæg om peer-støtte og recovery samt workshops om formål, behov og samarbejde. Ingen af arbejdspladserne valgte dog at gøre brug af dette tilbud.

6.1. En motiveret og engageret leder

I interviewene fremhæver mange peer-støttemedarbejdere vigtigheden af, at deres nærmeste leder er engageret i - og motiveret til - at gøre peer-støtte til et ligeværdigt tilbud på arbejdspladsen. Ledelsen har særligt betydning for medarbejdernes opbakning til peer-støtten samt hvilke udviklingsmuligheder, peer-støtten har lokalt, hvilket igen kan have betydning for de resultater, peer-støtten kan skabe.

Erfaringerne fra partnerskabet peger på, at det er en (for) stor opgave for peer-støttemedarbejdere at skabe plads til deres tilbud uden opbakning fra en engageret og motiveret leder. Derudover kan det have en negativ afsmitning på peer-støttemedarbejdernes kollegaer, hvis lederen udviser ligegyldighed over for peer-støtten eller ikke giver peer-støtten positiv opmærksomhed. En peer-støttemedarbejder fortæller, hvordan lederens manglende opbakning påvirkede opfattelsen af peer-støtte negativt blandt medarbejderne:

"Hvis ledelsen ikke er motiveret, så bliver det [peer-støtte] jo ikke italesat positivt. Det er ikke noget, der bliver anerkendt på en måde, så det bliver anerkendt af det øvrige personale, og de tager ved lære og siger 'okay, det er det her, vi anerkender og godt kan lide'. Men hvis det er det, der stråler ud fra ledelsen, så er det jo også det, der stråler ned igennem organisationen." (Peer-støttemedarbejder)

Når lederen udviser engagement og velvilje, skaber det et andet mulighedsrum for udviklingen af peer-tilbuddet, end hvis det modsatte er tilfældet. En peer-støttemedarbejder fortæller eksempelvis om, hvordan hun fra begyndelsen måtte bære det fulde ansvar for at få peer-tilbuddet til at fungere i den store organisation, hun var ansat:

"[Når ledelsen ikke prioriterer peer-støtten] så er det jo, at man får den melding, som jeg gjorde, at kan du svømme så svøm – og ellers er det bare ærgerligt." (Peer-støttemedarbejder)

Peer-støttemedarbejderen fortæller, hvordan manglende engagement med tiden satte en stopklods for udviklingen af peer-tilbuddet:

"Jeg besluttede mig ligesom for, at eftersom ledelsen ikke var specielt interesserede i det, jeg lavede, så vendte jeg det til min fordel og besluttede mig for at gøre det, jeg ville. Og så må jeg selv tænke mig til, hvor grænserne for mit arbejde går. Men det, der skete på længere sigt, var jo, at der ikke kom nogen udvikling ud af det, fordi ledelsen ikke gik konstruktivt ind i det." (Peer-støttemedarbejder)

Lederen spiller derved en vigtig rolle både i forhold til at skabe motivation og opbakning til peer-tilbuddet blandt de øvrige medarbejdere - og herved også styrke fundamentet for samarbejdet - og i forhold til at støtte peer-støttemedarbejderen med at opbygge og udvikle peer-tilbuddet.

6.2. En leder med mål og ambitioner

Nærmeste leders ambitioner for peer-støtten har indflydelse på, hvilke resultater peer-støtten kan skabe. Evnen til at koble peer-støtten til aktuelle behov og mål i organisationen spiller en væsentlig rolle både for peer-støttens relevans på arbejdspladsen og for peer-støttemedarbejderens oplevelse af at være en værdsat og nødvendig del af den fælles opgaveløsning. Derfor kan det have negativ betydning for peer-støttens udvikling, hvis peer-støttemedarbejderens nærmeste leder ikke har – eller kommunikerer – ambitioner for, hvad peer-støtten skal bidrage med på arbejdspladsen.

En peer-støttemedarbejder fremhæver, at det påvirker hans motivation, at hans leder ikke har udtrykt ambitioner om, hvilken forandring, han som peer-støttemedarbejder skal være med til at skabe og hvilke tilbud, peer-støtten skal yde til borgerne:

"Jeg tror, at det er meget vigtigt, at dem, som ansætter peers, føler, at de har brug for det og vil gøre en indsats for det, for ellers bliver det sindssygt svært. For hvis man bare siger 'det er godt, I er der', så

er det bare sådan lidt... Jeg har nogle gange savnet, at der var nogle ledere, der havde en forventning til, hvad der skulle lykkes – altså 'vi skal fandeme have nogle grupper op at stå eller...'. At lederen har en ambition om noget, vi kan være med til at opfylde... det kunne være fedt." (Peer-støttemedarbejder)

Manglende (kommunikerede) ambitioner fra ledelsens side kan altså påvirke peer-støttemedarbejderes oplevelse af at være en værdifuld og værdsat ressource. Samtidig vanskeliggør uklarhed om formålet med peer-støtten gensidig erkendelse. Det gør det vanskeligt for peer-støttemedarbejderen at finde ud af, hvorfor de er blevet ansat og hvilken forandring, de skal være med til at skabe.

6.3. Tid til sparring og fælles udvikling

Flere ledere fremhæver, at det, peer-støttemedarbejderne i særlig grad har haft brug for hos dem, er deres tid. En leder beskriver eksempelvis, hvordan tid er vigtig for at kunne tilbyde den nødvendige sparring fx i sager, hvor peer-støttemedarbejderen ikke har tilstrækkelig viden om den kommunale kontekst:

"Hvis man bare har tiden [sammen], så får man vendt tingene mere naturligt. Det var noget med, hvordan man skulle gå videre i en kommunal kontekst med en konkret sag, nogle skæve vurderinger af det, som ville være mod-effektive [...]. Det var gjort efter bedste intension og overvejelser, men det var bare lidt skævt, og hvis jeg havde været mere på, så havde vi kunnet rette op på det hurtigere." (Leder)

Peer-støttemedarbejdere er ansat ind i kommunale eller regionale kontekster, som langt størstedelen ikke har forudgående andet kendskab til end som brugere af indsatserne. Dette kan i nogle tilfælde medføre, at peer-støttemedarbejdere kommer til at lave en "skæv vurdering" af, hvad der er muligt eller fordelagtigt mht. en specifik borger, som lederen herover pointerer. Ved at lederen har regelmæssige sparringsmøder med peer-støttemedarbejderen, kan arbejdspladsen bedre sikre sig, at episoder som denne ikke opstår.

Sparring om prioritering af tid og opgaver

Ud over sparring omkring konkrete sager, har mange peer-støttemedarbejdere også haft brug for hjælp til at strukturere deres tid og prioritere opgaver. En leder fortæller fx, at:

"Det er også noget med tilrettelæggelsen af arbejdstiden – hvad skal jeg bruge min arbejdstid på, hvad skal jeg prioritere? [En peer-støttemedarbejder] har fx villet for meget. Det går ikke, når du er involveret i så meget, og vi har ikke råd til at give dig flere timer. Men det har han jo så lært, og nu administrerer han sin egen tid. Men sådan er det, når man er i så fri en ramme, så kræver det, at man kan administrere sin egen tid." (Leder)

At mange peer-støttemedarbejdere har haft svært ved at tilrettelægge deres tid skyldes i mange tilfælde den uklarhed, der har været på mange arbejdspladser omkring peer-funktionen og arbejdets konkrete indhold. Derudover har peer-støttemedarbejderne skullet fordele deres ofte begrænsede tid⁹ på mange forskellige opgaver som fx at opbygge peer-tilbuddet, deltage i kompetenceudviklingsforløb og supervision samt deltage i møder, behandlingskonferencer m.m. på arbejdspladsen. Flere peer-støttemedarbejdere fortæller, at det har været vanskeligt at finde ud af, hvor meget tid de fx skulle afsætte til at deltage i interne møder på arbejdspladsen, da det hurtigt kunne optage en stor del af arbejdstiden men samtidig var vigtigt for at opbygge relationer til kollegaer og bringe peer-perspektivet i spil. Peer-støttemedarbejdere har ofte behov for at sparre med deres nærmeste leder om denne prioritering, så arbejdstiden bliver brugt på en måde, der skaber mest mulig værdi for både borgere og arbejdspladsen.

9. Peer-støttemedarbejderne har været ansat i deltidsstillinger fra 15 til 25 timer/uge

Særligt tidskrævende?

Peer-støttemedarbejderne har altså ofte haft brug for lederens opmærksomhed og tid. Både i form af sparring om funktion, konkrete sager og udfordringer samt i form af hjælp til at strukturere og prioritere tid og opgaver. Partnerne har gentagne gange drøftet, om dette behov knytter sig særligt til peer-støttemedarbejdere. Generelt vurderer partnerne, at der ikke er et behov blandt peer-støttemedarbejdere, som ikke også gør sig gældende for andre typer medarbejdere som fx nyuddannede medarbejdere, medarbejdere der indtræder i en ny funktion eller medarbejdere, som ikke har fagfæller at sparre med på arbejdspladsen.

En leder fremhæver, at det har krævet noget særligt af hende, fordi peer-støtte er en ny funktion, og fordi peer-støttemedarbejderen mangler et fagfællesskab:

”Det kræver jo selvfølgelig noget [ekstra at være leder for en peer], fordi det har været en ny funktion, og fordi han har været den eneste [peer-støttemedarbejder på arbejdspladsen]”. (Leder)

Samme leder fortæller, at hun har afsat mere tid til at sparre med peer-støttemedarbejderen netop fordi, han ikke havde andre fagfæller på arbejdspladsen. Dette behov vil sandsynligvis blive mindre, hvis der ansættes flere peer-støttemedarbejdere på en arbejdsplads, da de kan bruge hinanden som sparringspartnere:

”For mig har det fyldt [at have en peer ansat], fordi jeg har været meget bevidst om det. Jeg holder normalt ikke møder med faggrupper, som jeg ikke selv er en del af, men det gør jeg med [peer-støttemedarbejderen], fordi jeg syntes, han var for alene. Det er noget af det, vi har talt om, og han savner også at have nogle ligestillede, og jeg forstår det godt.” (Leder)

Peer-støttemedarbejdere kræver ofte mere af lederens tid end erfarne medarbejdere, som har en tydeligt defineret funktion og faglighed. Samtidigt oplever partnerne ikke, at peer-støttemedarbejdere er mere krævende end andre nye medarbejdere eller medarbejdere, som skal indtage en ny funktion på arbejdspladsen.

6.4. Plads til det personlige engagement

Ifølge to af de adspurgte ledere bliver peer-støttemedarbejdere ofte mere påvirket af arbejdet, end det er tilfældet med de øvrige medarbejdere. Lederne oplever, at det stiller nogle andre krav til dem som ledere i forhold til at have øje for de følelser, der kan opstå og hjælpe peer-støttemedarbejderne med at håndtere dem. Til spørgsmålet om det kræver noget særligt at være leder for en peer-støttemedarbejder, svarer en leder fx, at:

”Det kræver noget i forhold til nogle følelsesmæssige ting, som jeg har skullet have øje for med [peer-støttemedarbejderen], som der ikke har været behov for med de øvrige medarbejdere. Man skal have øje for, hvordan hun bliver påvirket af nogle ting. Heldigvis er [peer-støttemedarbejderen] meget åben og god til at fortælle, hvad hun oplever og føler, så det gør det nemmere for mig.” (Leder)

En anden leder har oplevelsen af, at peer-støttemedarbejderen er mere skrøbelig end de øvrige medarbejdere men siger samtidig, at der må være store variationer fra en peer-støttemedarbejder til den næste:

”Jeg tror, at det er meget forskelligt alt efter, hvem de er [...], men hos os har det vist sig at være et mere skrøbeligt menneske end så mange andre [...]. Han har været uheldig at have meget fysisk sygdom, men han har også haft sygemelding på grund af sin psykiske lidelse.” (Leder)

Samme leder fremhæver, at arbejdspladsen har haft stor glæde af den pågældende peer-støttemedarbejder på trods af flere sygemeldinger.

På baggrund af erfaringerne i partnerskabet er det ikke muligt at vurdere, om peer-støttemedarbejdere er mere eller mindre skrøbelige end andre faggrupper. Flere peer-støttemedarbejdere fremhæver dog, at de har reageret følelsesmæssigt på arbejdet. En af årsagerne til dette findes i den usikkerhed, der var forbundet med at starte i et arbejde, hvor alt var nyt, og ingen havde en klar idé om funktion, opgaver, ansvarsområder m.m. En peer-støttemedarbejder fortæller fx, at:

"[De uklare rammer for arbejdet] har nok været en medvirkende faktor til, at jeg blev sygemeldt. Det har været så kaotisk med, hvor vi nu har skullet høre til, og der hvor vi så også blev skilt ad, der orkede jeg bare ikke mere." (Peer-støttemedarbejder)

Som nævnt i et tidligere afsnit er flere ledere også opmærksomme på konsekvenserne af uklarheden omkring arbejdets indhold, peer-støttemedarbejdernes ansvarsområder m.m.

Derudover fremhæver de fleste peer-støttemedarbejdere, at arbejdet med borgerne har påvirket dem følelsesmæssigt, fordi relationen kan komme meget tæt på og blive personlig. I nogle tilfælde rammer borgernes problematikker desuden ned i peer-støttemedarbejdernes egne erfaringer, hvilket kan være svært at gå upåvirket igennem.

Der er dermed flere årsager til, at arbejdet kan påvirke peer-støttemedarbejderne følelsesmæssigt. Blandt peer-støttemedarbejderne er der dog en generel oplevelse af, at dette er en præmis frem for et problem. En peer-støttemedarbejder fortæller eksempelvis, at:

"Vi bruger jo os selv. Vi er hele tiden i vores egen historie og vores egne erfaringer, så selvfølgelig er det mere hårdt for os, end det er for en sygeplejerske og en læge. For vi kigger på hele denne her lidelseshistorie og hele den om-identifikation, de er i gang med [...]. Det er jo det, recovery er. Og jo, man bliver følelsesmæssigt involveret, og det kommer nogle gange ind under huden. Og det er nok også de færreste [peer-støttemedarbejdere], der ikke har oplevet at tage noget med sig hjem." (Peer-støttemedarbejder)

En anden peer-støttemedarbejder fortæller ligeledes, at:

"På en måde er det jo også en rigtig dejlig ting ved det her arbejde..., at man kan bruge noget af det værste i ens liv til at hjælpe andre mennesker. Jeg ser ikke det med, at man bliver berørt som noget dårligt [...]. Det er jo netop det, vi er i alt det her. Vi er mennesker af kød og blod, som ikke er bange for, at det gør ondt, og at det er personligt." (Peer-støttemedarbejder)

I denne optik bliver evnen til at involvere sig som menneske i borgernes liv og udfordringer, glæder og styrker, fortid og nutid netop det, som er en styrke – det, der er med til at gøre en forskel for borgerne. En ledelsesopgave kan med fordel være at anerkende betydningen af det følelsesmæssige og – der hvor behovet opstår – at støtte peer-støttemedarbejderen i at finde redskaber til at håndtere de følelser, der følger med arbejdet.

6.5. Delkonklusion

Peer-støttemedarbejderens nærmeste leder spiller en vigtig rolle på mange forskellige niveauer. Peer-støtte er en ny funktion, som kræver tilpasning til den specifikke kontekst. Lederen har det primære ansvar for at definere de overordnede rammer for peer-tilbuddet, og peer-støttemedarbejderen har brug for at samarbejde med lederen omkring udviklingen af peer-tilbuddet for at sikre, at det kommer til at skabe den ønskede værdi for borgerne og for organisationen mere generelt.

Lederens motivation og engagement har stor betydning for peer-tilbuddets udvikling, da lederens indstilling og fokus ofte smitter af på medarbejdergruppen mere generelt. Uden en engageret og motiveret leder står peer-støttemedarbejderen meget alene med at opbygge sit tilbud. Flere peer-støttemedarbejdere understreger ligeledes betydningen af, at den nærmeste leder kommunikerer mål og ambitioner for peer-funktionen, da manglende ambitioner fra ledelsens side kan påvirke peer-støttemedarbejderen oplevelse af at være en værdifuld og værdsat ressource samt gøre det vanskeligt for peer-støttemedarbejderne at bidrage til den fælles opgaveløsning.

De adspurgte ledere fremhæver, at peer-støttemedarbejdere har brug for mere af deres tid end øvrige medarbejdere på arbejdspladsen, uden at dette dog er markant anderledes end for andre typer medarbejdere som fx nyuddannede eller medarbejdere, der træder ind i en ny funktion, eller som mangler et fagfællesskab. Med stor sandsynlighed vil tiden, peer-støttemedarbejderne kræver af deres nærmeste leder, blive mindre i takt med at funktionen bliver mere tydelig og som konsekvens af, at der ansættes flere peer-støttemedarbejdere, som vil kunne opbygge et fagligt fællesskab.

Nogle ledere oplever, at peer-støttemedarbejdere er mere skrøbelige end andre typer medarbejdere, og at peer-støttemedarbejdere ofte bliver mere påvirket af arbejdet, end det er tilfældet med de øvrige medarbejdere. Flere peer-støttemedarbejdere og ledere fremhæver, at de uklare rammer for arbejdet og peer-støttemedarbejdernes funktion har været en faktor, som har haft negativ indvirkning på peer-støttemedarbejdernes trivsel. Derudover oplever peer-støttemedarbejderne, at relationen til borgerne går tæt på og nogle gange også kan vække svære minder fra eget sygdomsforløb etc.

Samtidigt beskriver de fleste peer-støttemedarbejdere, at deres involvering i borgerne er et grundvilkår for arbejdet. At de kan og tør involvere sig følelsesmæssigt i borgernes udviklingsproces er netop det, der adskiller dem fra mange andre typer medarbejdere, og ifølge mange af peer-støttemedarbejderne er det ofte herved, at de kan gøre en forskel for borgerne. I denne optik har peer-støttemedarbejderens leder en vigtig opgave i at bakke op om peer-støttemedarbejdernes følelsesmæssige involvering og støtte peer-støttemedarbejderen i at finde redskaber til at håndtere de følelser, der følger med arbejdet.

Derudover kan lederen, ved at etablere mere tydelige rammer for peer-støttemedarbejdernes funktion og ansvarsområder og ved at afstemme realistiske forventninger med peer-støttemedarbejderen i forhold til, hvor meget denne forventes at kunne opnå igennem de første måneder, mindske usikkerheden og øge trivslen blandt peer-støttemedarbejderne.

7. Kompetenceudvikling og udvikling af Peer-funktionen

I deres implementeringsguide for peer-støtte skriver Socialstyrelsen, at alle guidelines og implementeringsbeskrivelser peger på, at der er behov for at sikre adgang til kompetenceudvikling, som ruster peer-støttemedarbejderne til den jobfunktion, de skal have (Socialstyrelsen 2016). Der er bred enighed om, at levede erfaringer i sig selv ikke er en garant for, at man kan arbejde kvalificeret som peer-støtte. Der er behov for at omsætte de levede erfaringer til en kompetence, som kan bruges til at støtte andre i deres recovery-proces (ibid.). En peer-støttemedarbejder fremhæver, at dette bl.a. skyldes, at:

”Uden uddannelse har man udelukkende sin egen recovery-proces at gå ud fra. Det er essentielt at kunne se andre veje end ens egen.” (Peer-støttemedarbejder)

I forbindelse med afprøvningen af peer-støtte i partnerskabet har peer-støttemedarbejderen modtaget 80,5 timers holdundervisning samt 21 timers supervision. I alt: 101,5 timer. Kompetenceudviklingsforløbet er givet over seks måneder sideløbende med opstart af peer-ansættelserne på de forskellige arbejdspladser.

Kompetenceudviklingsforløbet har haft som mål at hjælpe peer-støttemedarbejderne med at omsætte deres levede erfaringer til erfaringskompetencer, at give dem viden om recovery og konkrete recovery-understøttende redskaber samt klæde dem på til at indgå i og bidrage til udviklingen af arbejdspladserne. Et mere overordnet mål har været at sikre, at peer-støttemedarbejderne blev en del af et fællesskab med andre ligestillede, hvorigennem de kunne støtte op om hinandens udviklingsproces. I erfaringsopsamlingen fra kompetenceudviklingsforløbet fremgår det, at deltagerne havde et stort behov for at udveksle erfaringer på tværs¹⁰.

Ifølge de adspurgte peer-støttemedarbejdere har peer-supervision og netværksgrupper været vigtige, fordi peer-støttemedarbejdere står meget alene i arbejdet. Det skyldes som tidligere nævnt, at der for de flestes vedkommende ikke har været andre peer-kollegaer i nærheden til at sparre med omkring udfordringer, udviklingsmuligheder for peer-tilbuddet m.m. Nogle peer-støttemedarbejdere har en eller flere kollegaer, som de bruger til at drøfte forskellige udfordringer med. En peer-støttemedarbejder fremhæver vigtigheden af at have nogen at "ventilere hos":

"Ja, man har i hvert fald brug for en at ventilere hos. Særligt hvis der er nogle borgere, der har lidt den samme historie som en selv [...]. Og det skal jeg lige huske at gøre, for jeg er ikke vant til at arbejde med det her og denne her målgruppe. For man kan godt blive drænet og blive træt og i helt ekstreme situationer ligge vågen, som jeg fortalte om. Så man skal finde nogle strategier for, hvordan man håndterer de her ting." (Peer-støttemedarbejder)

Selvom peer-støttemedarbejdere i mange tilfælde har haft glæde af at drøfte deres arbejde og tanker med de øvrige kollegaer på arbejdspladsen, oplever mange stadig, at de har brug for gensidig sparring med andre peer-støttemedarbejdere. Dette stemmer overens med Socialstyrelsens anbefalinger i forbindelse med behovet for supervision. Her pointeres det, at:

"Supervision er afgørende for peer-støttemedarbejderens mulighed for at varetage rollen og trives i den. Lidt afhængig af, hvilken funktion peer-støtten skal have, vil det være naturligt og fremmede for samarbejdet, at peer-støtten deltager i de supervisionstilbud, der i øvrigt findes på arbejdspladsen. Derudover kan der knytte sig særlige udfordringer til det at være peer-støtte, hvorfor der kan være behov for adgang til yderligere supervision – især imens medarbejderen stadig er ny i jobbet." (Socialstyrelsen 2016).

To peer-støttemedarbejdere, der er ansat på samme adresse om end på forskellige arbejdspladser, har i nogen udstrækning mulighed for at sparre med hinanden i det daglige. En af peer-støttemedarbejderne fremhæver, at sparring med hans peer-kollega giver en anden værdi end den dialog, han kan have med de øvrige medarbejdere:

"Jeg har jo ikke nogen peer-kollegaer på [arbejdspladsen], og det er bare fuldstændigt anderledes at tale med [den anden peer-støttemedarbejder] i forhold til mine egne kollegaer, fordi man har den samme faglighed og indgangsvinkel. Så jeg føler, at [hun] er min rigtige kollega, og de andre er en anden type kollegaer med en anden faglighed. Det er federe at tale med [peer-støttemedarbejderen], for der kan jeg få peer-sparring. [Det er det] med fagligheden, hvor man har brug for at snakke med en anden peer." (Peer-støttemedarbejder)

10. Evaluering af kompetenceudviklingsforløbet i projektets pilotfase kan findes her: peerstoette.dk/wpdm-package/evaluating-kompetenceudviklingsforloeb-2015-2016/

I dette citat fremhæver peer-støttemedarbejderen, at sparring med en anden peer er med til at styrke og udvikle hans kompetencer på en måde, som dialogen med hans øvrige kollegaer ikke kan. At stå uden for et fagligt fællesskab kan ifølge ledere og peer-støttemedarbejdere også skabe utryghed og gøre det svært at udvikle sig selv og tilbuddet til borgerne. En leder beskriver det således:

”Når man starter op som ny peer-medarbejder, så er det nok meget naturligt, at der er en utryghed i at være alene i et fag og omgivet af en masse grupper, som har et fagligt netværk, og som har en faglig mulighed for at sparre. Hvis man er i en gruppe, hvor man har mulighed for at gå ind til sine kollegaer og høre hvordan og hvorledes, så tror jeg, man navigerer lidt mere frit i en hverdag, hvorimod hvis du sidder alene som peer-medarbejder, så kan du have svært ved at navigere, fordi du ikke har samme sparring og muligheder. Det i sig selv giver en utryghed. Det vil det gøre for enhver anden medarbejder også [...]. Jeg tror bare, der er meget utryghed i at sidde alene i et fag. Det giver et ansvar, og man skal hele tiden reflektere over, om det er den rigtige vej man går.” (Leder)

Ifølge lederen kan den ensomme position være utryg samt gøre det vanskeligt for peer-støttemedarbejdere at navigere i arbejdet. Derudover pålægger det den enkelte et stort ansvar for at finde ud af, hvilken vej der er den rigtige at gå. Denne usikkerhed og udfordringerne med selv at finde sin vej er en gennemgående udfordring hos de fleste peer-støttemedarbejdere. At have et netværk med andre peer-støttemedarbejdere og et rum, hvor faglig sparring kan finde sted med ligestillede, fremhæves som vigtige faktorer, der kan gøre det lettere at navigere i arbejdet og håndtere den ellers ensomme position.

De fleste peer-støttemedarbejdere oplever, at selvom supervision og til dels også netværksgrupper har været en støtte både personligt og fagligt, så har de manglet et fagfællesskab i det daglige. Derudover siger flere, at supervision og netværksgrupper ville have fungeret bedre, hvis de øvrige peer-støttemedarbejdere var fra samme arbejdspladsmæssige kontekst, da dette ville gøre det lettere at relatere de andres erfaringer til eget arbejde.

Ovenstående peger på, at organisationer, der ønsker at ansætte peer-støttemedarbejdere, bør overveje, om der skal ansættes flere peer-støttemedarbejdere på den samme arbejdsplads frem for at sprede dem tyndt ud over mange forskellige. Hvis peer-støttemedarbejderne ikke har et fagfællesskab på selve arbejdspladsen, bliver det særligt vigtigt, at arbejdspladsen sikrer, at der etableres et fagfællesskab for peer-støttemedarbejderne på tværs af organisationen, så de ikke afkobles muligheden for at udvikle sig via faglig sparring med andre peer-støttemedarbejdere.

7.1. Delkonklusion

Socialstyrelsens implementeringsguide for peer-støtte (2016)¹¹ pointerer, at kompetenceudvikling er nødvendig for at omsætte levede erfaringer til erfaringskompetencer, som kan bruges i arbejdet med at støtte op om andres recovery-proces.

Kompetenceudviklingsforløbet, som peer-støttemedarbejderne har fulgt igennem de første seks måneder af deres ansættelse, har sammen med peer-supervisionen været med til at styrke peer-støttemedarbejdernes kompetencer og udviklingen af peer-tilbuddet lokalt samtidigt med, at det har givet peer-støttemedarbejderne et fællesskab med ligestillede, hvor de kunne sparre med hinanden og udveksle erfaringer.

Flere peer-støttemedarbejdere og ledere fremhæver, at peer-støttemedarbejdere har behov for adgang til ligestillede at sparre og udvikle sig sammen med i det daglige. Selvom sparring og samarbejde med øvrige medarbejdere kan være givende på mange måder, så oplever mange peer-støttemedar-

11. https://socialstyrelsen.dk/filer/handicap/psykiske-vanskeligheder/implementeringsguide_peer-stotte_socialstyrelsen_web.pdf

bejdere at stå meget alene i deres arbejde og med ansvaret for at udvikle peer-støtten på arbejdspladsen. Arbejdspladser, der ansætter peer-støttemedarbejdere, kan derfor med fordel gøre det muligt for peer-støttemedarbejdere at indgå i fagfællesskaber med andre ligestillede og om muligt ansætte mere end én peer-støttemedarbejder på arbejdspladserne.

8. Arbejdsmiljø og trivsel

Selvom peer-støttemedarbejdere kan have særlige sårbarheder eller behov i forhold til at trives på en arbejdsplads, så betyder det ikke, at deres behov er grundlæggende anderledes end de øvrige medarbejders. Opmærksomheden på arbejdsmiljø og personalepolitik bør derfor have fokus på at skabe en organisation, der understøtter trivsel og fastholdelse for alle (Repper 2013¹²). I forlængelse af dette peger peer-støttemedarbejdernes erfaringer på, at de mere generelle udfordringer, der påvirker arbejdspladsen som et hele, også påvirker dem. Selvom peer-støttemedarbejderne i mange tilfælde står uden for normerings- og ydelsespres, så påvirkes de alligevel af nedskæringer, nye arbejds gange og kollegaer, der bliver ramt af stress osv.

Ud over disse mere overordnede faktorer for trivslen, er der en række særlige forhold, som især påvirker peer-støttemedarbejdere, da de har at gøre med den nye funktion, peer-støtten udgør og med de arbejdsbetingelser, det nye afstedkommer.

8.1. Forhold der udfordrer trivslen blandt peer-støttemedarbejdere

Nogle af de forhold, der særligt påvirker peer-støttemedarbejdernes trivsel, er allerede blevet berørt tidligere i rapporten. Det drejer sig om betydningen af de uklare rammer for peer-funktionen, der har påvirket samtlige peer-støttemedarbejdere negativt i form af følelser som usikkerhed og utilstrækkelighed. Det drejer sig ligeledes om det, at peer-støttemedarbejderne bruger dem selv og deres erfaringer i arbejdet og i mange tilfælde kommer meget tæt på borgerne, hvilket i nogle tilfælde kan medføre følelser, der er vanskelige at håndtere.

Ud over disse to forhold oplever flere peer-støttemedarbejdere et relativt højt niveau af stress. Årsagerne til dette varierer. For nogle bunder følelsen af stress i, at de har svært ved at imødekomme arbejdspladsens og borgernes behov, fordi der simpelthen er for meget at lave. En peer-støttemedarbejder oplever fx, at hun har rigtigt travlt og ikke kan tilbyde borgerne den støtte, hun gerne vil:

"Lige nu har jeg rigtig mange aftaler, og jeg har simpelthen ikke tid nok. Jeg bliver stresset ved tanken om, at jeg først kan give en patient en tid om to måneder. Så lige nu handler det [følelsen af stress] for mig om, at der er virkeligt meget 'run' på." (Peer-støttemedarbejder)

Flere oplever dog, at følelsen af stress kommer af at have for lidt at lave. Dette har særligt gjort sig gældende igennem det første år, men for enkelte peer-støttemedarbejdere er der endnu ikke kommet et tilstrækkeligt "flow" i tilgangen af borgere til peer-tilbuddet:

"For mig har stressen handlet om, at der har været for lidt at lave. Der har ikke været nok flow. Jeg har altid været god til at sætte gang i nogle projekter, men hver eneste dag har jeg været min egen arbejdsgiver og har skullet lægge en strategi for at finde ud af, hvordan jeg får noget at lave. Fordi det ikke

12. Repper, Julie m.fl (2013): Peer-support workers: theory and practice. ImROC 2013

bare er der. Derfor har jeg også været ked af det med borger-mangel, for hvis bare der var borgere [til peer-tilbuddet], så ville dagen jo gå af sig selv. Så det er helt klart det, der har stresset mig. De dage, hvor der har været travlt, har helt sikkert været de bedste.” (Peer-støttemedarbejder)

I partnerskabets oprindelige modelbeskrivelse for peer-støtte fremhæves, at det er en forudsætning for peer-støttens succes, at borgerne sikres adgang til information om tilbuddet om peer-støtte, og hvad de kan bruge tilbuddet til¹³. Erfaringerne blandt peer-støttemedarbejderne peger på, at det ofte kræver mere end blot en plakat og en folder. På mange arbejdspladser har medarbejdernes engagement i peer-støtten og deres vilje til aktivt at henvise borgere til tilbuddet været afgørende for peer-støttemedarbejderens mulighed for at etablere kontakt til borgerne. Dette har særligt gjort sig gældende på de arbejdspladser, hvor borgerne ikke opholder sig længe ad gangen og kun efter aftale med psykiater, kontaktperson eller lignende fx i den ambulante psykiatri. På bo- og aktivitetstilbud har det ofte været betydeligt lettere for peer-støttemedarbejderne selv at opbygge relationer til borgerne, da kontakten er opstået i det daglige samvær.

8.2. Delkonklusion

På mange måder er de faktorer, der sikrer trivsel blandt peer-støttemedarbejdere, ikke anderledes end de, der gør sig gældende for alle andre medarbejdere, og deres trivsel er ofte påvirket af den generelle trivsel på arbejdspladsen og de arbejdsforhold, der er til stede. Som Julia Repper skriver, bør opmærksomheden på arbejdsmiljø og personalepolitik derfor have fokus på at skabe en organisation, der understøtter trivsel og fastholdelse for alle (Repper 2013).

Erfaringerne fra projektet viser, at der ud over de mere generelle faktorer, som har betydning for medarbejderes trivsel, er visse forhold, der særligt gør sig gældende for peer-støttemedarbejdere. Det drejer sig særligt om:

- uklare rammer for peer-funktionen, som kan skabe usikkerhed og oplevelsen af utilstrækkelighed m.m.
- karakteren af peer-støttemedarbejdernes arbejde, som indebærer, at de har sig selv og deres historie med på arbejde hver dag
- ensomhed, som kommer af at være alene på arbejdspladsen i en ny funktion uden ligestillede sparringspartnere i hverdagen
- manglende flow i tilgangen af borgere til peer-tilbuddet, som kan medføre følelsen af stress over at have for lidt at lave og være eneansvarlig for, at tilbuddet fungerer

9. Konklusion

I et forandringsteoretisk perspektiv har de organisatoriske rammer stor indflydelse på, hvordan en given aktivitet kan udfolde sig samt hvilke resultater og langsigtede virkninger, aktiviteten kan skabe.

”Organisatoriske rammer” dækker over en bred vifte af faktorer, som spænder fra de overordnede organisatoriske forudsætninger, der bl.a. handler om organisationens parathed og kapacitet, til de mere praksisnære forudsætninger på arbejdspladsen, som omhandler funktion, samarbejde, ledelse, kompetenceudvikling og trivsel.

Målet med rapporten har været at fokusere på den sidstnævnte type faktorer ud fra Socialstyrels-

13. Se modelbeskrivelserne her: www.peerstoette.dk/informationsmateriale/

ens implementeringsanbefalinger for herigennem at bidrage med ny viden til projektets partnere om implementering af peer-støtte.

Rapporten viser, at der igennem projektperioden har været fire forhold, der især har fyldt¹⁴, og som må forventes at have haft betydning for peer-støttemedarbejdernes samarbejde med ledere, kollegaer og borgere. Det drejer sig om følgende:

- Uklarhed omkring peer-funktionen
- Mangel på strategiske mål for hvordan peer-støtten skal understøtte den eksisterende indsats
- Manglende samarbejdsflader mellem peer-støttemedarbejdere og deres kollegaer
- Begrænset fokus og prioritering af peer-støtten hos ledelsen

Forudsætningerne har enkeltvis eller i samspil haft betydning for peer-støttens udviklingsmåder. Det kommer særligt til udtryk i forbindelse med følgende områder:

- Hvor længe, det har taget peer-støttemedarbejderen at opbygge sit peer-tilbud - herunder:
 - at skabe tydelighed omkring funktion, ansvarsområder og arbejdsopgaver
 - at etablere kontakt og opstarte peer-støtteforløb med borgere i et passende omfang
- I hvilken grad, peer-støtten har kunne samarbejde med - samt understøtte - den eksisterende praksis
- I hvilken grad, peer-støttemedarbejderen har haft mulighed for at bringe peer-perspektivet i spil på arbejdspladsen og have en afsmittende effekt på organisationerne - herunder muligheden for at agere forandringsagent

9.1. Perspektivering: Peer-støtte som en del af en større strategi

Socialstyrelsen fremhæver i implementeringsguiden for peer-støtte, at værdien ved at ansætte en peer-støttemedarbejder sjældent kommer af sig selv. Derimod kræver en vellykket integration af peer-støtte:

”et grundigt og vedvarende arbejde med at forberede og udvikle organisationen og kulturen i det enkelte tilbud.” (Socialstyrelsen 2016).

Erfaringerne, som er sammenfattet i denne rapport, peger på, at det på trods af partneres store indsats på mange forskellige niveauer ikke har været let at implementere peer-støtte i hverdagen. Dette betyder dog ikke, at peer-støtten ikke har skabt resultater. Resultaterne er bl.a. beskrevet i rapporten ”Peer-støttens resultater” fra april 2018.

Udfordringerne ved at implementere peer-støtte skal sandsynligvis ses i sammenhæng med de generelle udfordringer med at omstille indsatsen til recovery-orientering. Den eksisterende viden peger på, at recovery-orientering kræver både organisatoriske og kulturelle ændringer, der tager tid, og som skal vokse fra at være mindre ændringer i periferien af indsatsen til en tydelig fælles retning.

Partnerskabets peer-støttemedarbejdere har været spydspidsindsats for ønsket om at omstille indsatserne til en større grad af recovery-orientering. I den sammenhæng er tvivl hos ledere og peers om den rette handling eller det rette mål ikke i sig selv negativt, men kan skabe værdifulde læreprocesser. Dette er dokumenteret på en række faglige områder:

14. De fire temaer har ikke været en udfordring på alle arbejdspladser, men der, hvor de har gjort sig gældende, har det haft negativ betydning for peer-støttens udviklingsmuligheder.

"Top performing therapists evince more of what researchers term, 'professional self-doubt'. They are, said another way, less certain about how they work and the results they achieve than their less effective peers. To be sure, their doubt is not disabling but rather a first step, the harbinger of new learning."
(Scott D. Miller)¹⁵

Det kræver dog meget af både arbejdspladser og peer-støttemedarbejdere at opbygge et peer-tilbud, som både forandrer og styrker den eksisterende praksis, og der er fortsat meget læring at hente i mødet mellem borgere/patienter, den fagprofessionelle indsats og den erfaringskompetence, som peer-støtten repræsenterer.

Den mest effektive understøttelse af implementeringen af peer-støtte, denne rapport kan pege på, er, at organisationer sikrer en veldefineret strategi for samarbejdet med borgere/patienter, recovery og peer-støtte, således at den enkelte leder, peer-støttemedarbejder og dennes kollegaer har et tydeligt billede af, hvilket rådigheds- og mulighedsrum de har sammen.

Samtidig peger interviews med peer-støttemedarbejdere og ledere på, at det kan tage tid at afklare, hvilke roller og samspil der fungerer lokalt. Dette betyder, at der kan opereres med standardiserede funktionsbeskrivelser og metoder hos en partner, men at der forventeligt skal ske en lokal tilpasning, for at peer-støtten indgår på en meningsfuld måde i hverdagen.



15. <https://www.scottdmiller.com/becoming-a-more-effective-therapist-three-evidence-based-clues-from-research-on-the-fields-most-effective-practitioners/>
