

Brugerstyring, udvikling og organisation

**- erfaringer fra projekt "Det samarbejdende
netværk", Netværkstedet Thorvaldsen**

November 2004

Finn Kenneth Hansen



Brugerstyring, udvikling og organisation

**- erfaringer fra projekt "Det samarbejdende
netværk", Netværkstedet Thorvaldsen**

November 2004

Finn Kenneth Hansen

Brugerstyring, udvikling og organisation
- erfaringer fra projekt "Det samarbejdende netværk", Netværkstedet Thorvaldsen

© CASA, November 2004

ISBN 87-91558-42-5

Elektronisk udgave: ISBN 87-91558-43-3

Forord

Netværkstedet Thorvaldsen er en forening, som driver et aktivitets- og udviklingssted for sindslidende beliggende på Frederiksberg. Netværkstedet Thorvaldsen startede i 1996 og er karakteriseret ved at være brugerstyret.

I 2002 iværksatte Netværkstedet Thorvaldsen projektet "Det samarbejdende netværk". Projektet modtog økonomisk støtte fra Socialministeriet for perioden 2002-2004. Et projekt som bl.a. indebærer ansættelse af to lønnede koordinatorer, udvikling af projekter og udvikling af stedet fra et aktivitetssted til et udviklingssted.

Med projektet var der tale om en udfordring for brugerstyret. På den baggrund bad Socialministeriet CASA om at foretage en evaluering af den proces, som Netværkstedet Thorvaldsen ville gennemløbe med henblik på at belyse, hvordan brugerstyret udviklede sig med iværksættelsen og udviklingen af projekt "Det samarbejdende netværk".

Det er brugerstyret, der er i fokus for denne rapport.

CASA har fulgt projektet i godt to år og løbende foretaget interview med medarbejdere og ansatte, ligesom CASA har modtaget alle referater fra brugermøder, fællesmøder, møder med baggrundsgruppen og møder i bestyrelsen.

Derudover har CASA i maj/juni 2004 observeret forholdene i Netværkstedet Thorvaldsen med henblik på at belyse, hvad der kom ud af processen. Dataindsamlingen til undersøgelsen er afsluttet i september 2004.

Vi vil gerne takke de mange brugere og ansatte samt medlemmer af baggrundsgruppen, som har stillet sig til rådighed og været så venlige at deltage i interview.

Undersøgelsen er gennemført af Claus B. Olsen og Finn Kenneth Hansen, CASA. Observation samt interview med brugere og ansatte er i maj/juni 2004 gennemført af Per Lorang Sørensen, som har bidraget til den nuværende beskrivelse af Netværkstedet Thorvaldsen.

Undersøgelsen er finansieret af Socialministeriet.

Rapporten er skrevet af Finn Kenneth Hansen, CASA.

CASA
November 200

Indholdsfortegnelse

1	Resumé.....	7
1.1	Processen.....	7
1.2	Netværkstedet Thorvaldsen i dag.....	14
1.3	Erfaringer og perspektiver for Netværkstedet Thorvaldsen.....	16
2	Netværkstedet Thorvaldsen – et brugerstyret projekt i social- psykiatrien.....	20
2.1	Baggrund og formål.....	20
2.2	Netværkstedet Thorvaldsen – et brugerstyret sted.....	22
2.3	Opsummering omkring Netværkstedet Thorvaldsen.....	25
3	Projekt “Det samarbejdende netværk” – evaluering.....	27
3.1	“Det samarbejdende netværk”.....	27
3.2	Evalueringen.....	30
3.3	Metoder.....	31
4	Fra værested til aktivitetssted til udviklingssted.....	32
4.1	Væresteder.....	32
4.2	Fra værested til aktivitetssted.....	32
4.3	Fra være- og aktivitetssted til arbejdsmarkedet.....	33
4.4	Fra aktivitetssted til udviklingssted.....	33
4.5	Netværkstedet Thorvaldsen.....	34
5	Udviklingen af “Det samarbejdende netværk”.....	36
5.1	Udviklingsprocessen.....	36
5.2	Udviklingsforløbet i fem faser.....	37
6	Brugerstyret under forandring.....	40
6.1	Temaer i udviklingen.....	40
6.2	Forholdet mellem de ansatte og brugerne.....	41
6.3	Organiseringen.....	45
6.4	Brugerstyret.....	54
6.5	Metoder i processen.....	57
6.6	Erfaringer og vurdering af processen.....	59
7	Netværkstedet – brugerne, organisation og struktur.....	61
7.1	Netværkstedets brugere.....	61
7.2	Brugernes motivation.....	62
7.3	Brugerne og værestedet.....	63
7.4	Netværkstedets brugerstyring.....	65
7.5	Fra aktivitetssted til udviklingssted.....	67

7.6	Det individuelle og det fælles perspektiv	69
7.7	De professionelle koordinører	69
7.8	Brugeransættelser og eksterne ansættelser	71
8	Aktiviteterne i Netværkstedet.....	74
8.1	Aktivitetstiljøet.....	74
8.2	Musikprojektet – Rooster Music	75
8.3	Cremeprojektet – Rosa Callica.....	77
8.4	Dagligstueværterne	77
8.5	Uddannelses- og undervisningsprojektet	79
8.6	Omsorgsfunktionen	80
8.7	Torsdagsklubben	80
9	Erfaringer og perspektiver for Netværkstedet Thorvaldsen.....	82
9.1	Brugerstyring – et centralt element	82
9.2	Netværkstedet med ansatte og ny organisering.....	82
9.3	Netværkstedet og perspektiver	85

1 Resumé

Projekt “Det samarbejdende netværk”

Netværkstedet Thorvaldsen er navnet på en forening, som Galebevægelsen, Radioti og SIND, Frederiksberg Kreds tog initiativ til og oprettede i 1996. Foreningen koordinerer og servicerer de aktiviteter, som finder sted i lokaliteterne på Thorvaldsensvej og Dr. Abildgaards Alle på Frederiksberg.

Stedet fungerer som et brugerstyret aktivitetssted, hvor sindslidende kan komme og deltage i forskellige aktiviteter og deltage i udviklingen af stedet. Alle aktiviteter, der indgår i Netværkstedet Thorvaldsen, er brugerstyret.

I 2001 iværksatte Netværkstedet Thorvaldsen projektet “Det samarbejdende netværk” med ambitionen om en udvikling med henblik på:

- at omforme stedet fra et frivilligt brugerstyret aktivitetssted til et brugerstyret udviklingssted
- at omforme og udvikle aktiviteterne fra alene et aktivitetsperspektiv til et udviklingsperspektiv gennem udviklingen af nye projekter, herunder et musikprojekt, et uddannelses- og undervisningsprojekt samt en organisationsudvikling med det formål at konsolidere Netværkstedet gennem ansættelse af to koordinatore.

Formålet med projektet er at styrke brugernes individuelle udvikling samt styrke udviklingen og bevarelsen af stedet som et brugerstyret sted. Til at gennemføre denne proces fik projektet støtte fra Socialministeriet i perioden fra 2002 til 2004.

Det er erfaringerne fra denne udvikling, som er hovedemnet for denne rapport. Projektet er blevet fulgt løbende gennem deltagelse i møder og gennem interview af brugere, ansatte, projektkoordinatorer, medlemmer af baggrundsgruppen og gennem det store materiale, som foreligger i form af referater og mødeoplæg fra fællesmøder, bestyrelsesmøder, generalforsamlinger m.m.

I dette resumé præsenteres i kort form erfaringerne fra projektet, og hvordan Netværkstedet Thorvaldsen fungerer i dag.

1.1 Processen

Der har været tale om en vanskelig proces, som har taget længere tid end forventet. En proces, som ikke er endelig færdig, men hvor der aftegner sig konturerne af en afklaring omkring nogle af de væsentligste forhold for, at stedet kan fungere. Netværkstedet Thorvaldsen fungerer i dag som et bru-

gerstyret sted med ansatte og en brugerbestyrelse. Men er i en stadig proces, hvad angår udviklingen fra et aktivitetssted til et udviklingssted.

Det har været tale om en proces, som har været præget af store vanskeligheder, herunder konflikter mellem brugergrupper og mellem brugere og ansatte omkring væsentlige spørgsmål i udviklingen. Konflikter, som har betydet, at nogle brugere og ansatte har måttet forlade stedet, men også at nye brugere og ansatte er kommet til.

Når der har været tale om en langvarig proces skyldes det ikke mindst:

- at der ikke fra starten var klarhed over, hvordan og hvem der skulle være de drivende kræfter i denne udvikling
- at der var uenighed i brugergruppen og konflikt mellem to af initiativtagerne og ildsjælene i Netværkstedet
- at der var vanskeligheder med at forlade en veletableret flad struktur med brugerstyring til fordel for en brugerbestyrelse med ledelses- og ansvarsfunktioner
- at der var uklarhed om Netværkstedet som et udviklingssted, og hvad det ville indebære.

Brugerstyret med en flad organisationsstruktur blev sat på en alvorlig prøve, og det er ikke mindst dette aspekt ved udviklingen, som er i fokus for denne rapport. Der har været tale om tre væsentlige forhold:

- Det gælder forholdet mellem ansatte og brugerne
- Det gælder organiseringen af stedet
- Det gælder brugerstyrets rolle.

Forholdet mellem ansatte og brugerne

Baggrunden for at ansætte to koordinatore var et behov for en slags “tovholdere”, som kunne følge op på de beslutninger, som blev taget af brugerne, og et behov for at få udført en række administrative opgaver i Netværkstedet.

To spørgsmål har været centrale. Det ene drejer sig om de ansattes rolle i Netværkstedet, og dermed hvilke kvalifikationer de ansatte skulle besidde. Det andet drejer det sig om forholdet mellem ansatte og brugere.

Netværkstedet har som brugerstyret sted haft nogle klare retningslinier for ansatte og forholdet mellem ansatte og brugerne. Det har således altid været klart, at de ansatte først og fremmest skulle varetage brugernes interesser. Når der i forbindelse med projekt “Det samarbejdende netværk” blev tale om vanskeligheder i forholdet mellem ansatte og brugerne, hænger det sammen med, at der som noget nyt var tale om “udefra” kommende professionelle ansatte til forskel fra den hidtidige praksis om ansatte brugere. Ansættelsen af professionelle stillede brugerne over for nogle nye udfordringer.

De professionelt ansatte – opgaver og kvalifikationer

Omkring de professionelt lønnedes opgaver og funktioner var der flere forskellige forslag i spil. Skulle de ansatte udføre administrative opgaver som fx regnskab og referatskrivning, eller skulle det være en tovholder, som fulgte udviklingen i projekterne og sørgede for, at de kom på skinner, og at der skete en udvikling? Eller skulle det være en koordinator, som kunne gå ind i konflikter og sørge for overholdelse af de demokratiske beslutninger og ligeværdigheden på stedet?

I den forbindelse har et vigtigt spørgsmål været, om den ansatte skulle have kendskab til sindslidelser eller erfaring fra arbejdet med sindslidende.

Uklarheden og uenigheden i brugergruppen om de ansattes opgaver og rolle fik stor betydning for de første ansættelser. Da der ikke var klarhed over det nærmere indhold i den ansattes arbejdsområder og funktioner, og fx hvor grænserne gik i forhold til de brugerstyrede aktiviteter, blev det vanskeligt for den ansatte at tage selvstændige initiativer og finde ud af, hvilke sager den ansatte kunne blande sig i. Da disse grænser i brugernes øjne blev overtrådt, skabte det en række konflikter, som betød, at fællesmødet i ét tilfælde besluttede at opsigte samarbejdsforholdet, mens den ansatte i et andet tilfælde selv sagde op.

Et af konfliktpunkterne omkring ansættelserne var, som det blev udtrykt af nogle brugere, at de var blevet taget "hen over hovederne" på brugerne, og at de ansatte ikke havde administrative erfaringer. Andre brugere syntes, at de ansatte havde blandet sig "for meget" i den almindelige dagligdag og været for meget "pædagoger".

Da Netværkstedet vedtog en ny struktur med en brugerbestyrelse, blev ansættelser og afskedigelser flyttet fra fællesmødet til at være et ansvar for den nye brugerbestyrelse. Denne ansatte to nye koordinatore. Der opstod imidlertid problemer omkring de nye ansattes løn- og arbejdsvilkår, bl.a. hvad angik deres pensionsforhold, som betød, at de to ansatte valgte at forlade Netværkstedet efter stærkt pres fra brugerne. Dette øgede presset for en afklaring af Netværkstedets arbejdsgiveransvar og af de ansattes rolle og funktioner.

Denne afklaring slog fast, at de professionelt lønnede ansatte (fx administrator og fælleskoordinatoren) er ansat af brugerbestyrelsen. De må deltage i fællesmøder og bestyrelsens møder, men de ansatte har ingen indflydelse på vedtagelser omkring aktiviteter og projekter. De ansatte er administratorer i den forstand, at de skal varetage brugernes interesser og udføre de opgaver, som de bliver pålagt af først og fremmest brugerbestyrelsen eller af brugerne på fællesmødet.

Forholdet mellem brugere og ansatte

Erfaringerne fra ansættelserne peger på, at vanskelighederne mellem de ansatte og brugerne hænger sammen med flere forskellige forhold.

For det første var der vanskeligheder med at finde ud af grænserne mellem de professionelt ansattes opgaver og brugernes opgaver. Overtrædelse af grænserne bevirkede, at nogle brugere opfattede det som indgriben i deres funktioner, og for de ansatte var der en opfattelse af, at der ikke var rum til dem, hverken psykisk og fysisk. Man kan sige, at der i brugerstyret ikke var en klarhed omkring ansættelsesrollen.

For det andet viser erfaringerne, at brugerstyret ikke var bevidst om arbejdsgiverrollen. Den ene side af arbejdsgiverrollen er at lede og fordele arbejdet. Denne side var brugerne og brugerstyret meget bevidst om. En del af uklarhederne med de professionelt ansatte var ud over "kemien", at brugerne fokuserede på de ansattes arbejdsopgaver, og om de nu lige udførte de opgaver, brugerne syntes var vigtige. Rummeligheden i forhold til de ansattes selvstændige opgaver var lille.

Den anden side af arbejdsgiverrollen er ansættelsesforholdene, som ikke kun drejer sig om løn- og ansættelsesforhold, men også selve arbejdsmiljøet. Denne side var brugerstyret mindre bevidst om, og det skabte en del problemer. Et forhold, som først meget sent bevirkede, at der blev skabt større klarhed omkring Netværkstedets løn- og ansættelsesforhold for de professionelt ansatte.

Organiseringen – en ny struktur

Den organisatoriske ændring af Netværkstedet kan i overskriftsform udtrykkes på den måde, at Netværkstedet er gået fra fællesmødet til en brugerbestyrelse. Der var en udbredt opfattelse blandt brugerne på Netværkstedet, at brugerstyret i høj grad var sammenfaldende med fællesmødet forstået på den måde, at det var her, de enkelte brugere havde mulighed for at være medbestemmende, og det var her, brugerstyret udfoldede sig.

Der er tale om en organisering, som kræver et højt informationsniveau og krav om åbenhed og tillid, ikke mindst fordi ikke alle brugere har mulighed for at komme til alle fællesmøder. I praksis har det også vist sig at fungere med nogle ildsjæle og frivillige, som lagde et stort engagement i det daglige arbejde på stedet og så længe, der alene var tale om mindre administration og udvikling af aktiviteter.

Med implementeringen af "Det samarbejdende netværk" viste det sig, at denne organisering ikke kunne holde, fordi der kom mange ting i spil på samme tid. Ud over aktiviteterne skulle der tages stilling til udvikling af projekter, ansættelse af personer, gives information om og tages stilling til økonomi og regnskab med de modtagne midler fra Socialministeriet m.v.

Det blev uoverskueligt for mange brugere og skabte frustration og en opfattelse af, at tingene blev besluttet hen over hovederne på brugerne. Samtidig var det vanskeligt at tage beslutninger.

I denne periode var det en række ildsjæle, som holdt "fast i trådene" og fungerede som uformelle ledere. Da der imidlertid opstod uenighed mellem to af de ledende ildsjæle omkring mål og retning for Netværkstedet, var det oplagt, at der måtte etableres en eller anden form for formel ledelse, som kunne tage beslutninger på vegne af brugerne.

Der var blandt brugerne enighed om at etablere en ledelse, men også enighed om at stedet med en ledelse ikke måtte svække brugerstyret. Det mest umiddelbare svar på denne problemstilling var en brugerledelse eller brugerbestyrelse. Når det ikke var så oplagt, skyldes det flere forskellige holdninger i brugergruppen.

Nogle brugerne mente ikke, at et udvalg af brugere kunne håndtere de ledelsesmæssige opgaver, som var nødvendige, andre brugere havde ikke tillid til et udvalg af brugere og mente, det ville svække brugerstyret, andre brugere igen mente, at når brugerne ikke kunne blive enige på fællesmødet, hvordan skulle de så blive enige i en brugerledelse. Overfor det var der brugere, som så en klar fordel i at delegere kompetence til en brugerledelse, som brugerne selv valgte. Endelig var der brugere, som gik ind for en valgt brugerbestyrelse, idet de mente, at Netværkstedet som et brugerstyret sted selvfølgelig skulle ledes af brugerne, og at den skulle etableres i stedet for den siddende bestyrelse, som fungerede som en "papbestyrelse".

Når Netværkstedet landede på en brugerbestyrelse skyldes det for det første ønsket om, at brugerstyret skulle bevares. For det andet at man ansatte en konsulent til at fremkomme med et forslag til ny ledelse. Det lykkedes konsulentten som udefra kommende at få de forskellige holdninger blandt brugerne til at mødes om en brugerbestyrelse. For det tredje havde det betydning, at en af de ledende ildsjæle, som var part i den interne konflikt, forlod Netværkstedet.

Brugerstyring

Det er kendetegnet for brugerstyret i Netværkstedet, at brugerne igennem en årrække har arbejdet med at formulere et værdigrundlag for stedet, mål og kvalitet for aktiviteterne på stedet og med projektet "Det samarbejdende netværk" ønskede en udvikling fra et værested til et udviklingssted.

Brugerstyret blev formuleret og praktiseret på den måde, at alle personer, som kom i Netværkstedet, havde mulighed for at deltage i aktiviteter og i udviklingen af stedet. Organisatorisk kom det til udtryk i formulering af fællesmødet, hvor brugerne i fællesskab tager beslutningerne om aktiviteter og udvikling af stedet.

I den proces, Netværkstedet har gennemlevet, har brugerstyret helt naturligt været et centralt omdrejningspunkt. Man kan sige at både formelt og også i praksis har afholdelse af fællesmødet fungeret i hele procesforløbet. Netop fordi brugerstyret var så udfoldet, som det var omkring fællesmøderne, blev det måske også samtidig en af barriererne for at omdefinere brugerstyret. Det var vanskeligt for brugerne umiddelbart at formulere en organisatorisk ramme, hvor brugerstyret var så udviklet, som det var udformet og i praksis fungerede gennem fællesmøderne.

Fællesmøderne udviklede sig imidlertid på en sådan måde, at der blev sået kraftig tvivl om brugerstyret, og om det fungerede i forhold til målsætningerne.

For det første blev der rejst kritik af beslutningsprocesserne og om mulighederne for, at alle var med til at bestemme. Selv om Netværkstedet havde en flad struktur og var uden formelle ledere, var det opfattelsen hos brugerne, at de ledende kræfter og ildsjæle bag oprettelsen af Netværkstedet var de uformelle ledere. Brugerne følte, at en række beslutninger blev taget hen over hovederne på dem, fordi de ikke havde tilstrækkelig information og indsigt i forholdene. Da mødeformerne tog karakter af maratonmøder, var der mange brugere, som følte, at de blev udelukket fra at deltage i beslutningsprocesserne.

For det andet er der i processen blevet sat spørgsmålstejn ved værdigrundlaget. Det var opfattelsen blandt mange brugere, at den udvikling, som fandt sted på Netværkstedet, ikke levede op til vedtægterne om recovery. De mange konflikter, der netop kulminerede på fællesmøderne, gav mange følelsesmæssige sår, og mange brugere holdt sig væk fra Netværkstedet i perioder. Det var især nogle af de sårbare brugere, som holdt sig væk. I den forbindelse var der brugere, som satte spørgsmålstejn ved stedets rummelighed.

For det tredje blev brugerstyret udfordret med erkendelsen af behovet for en ledelse. Mange brugere havde svært ved at se, hvordan man skulle løse modsætningen mellem brugerstyring og ledelse.

På den anden side var der kræfter i Netværkstedet, som holdt fast i ideen om et brugerstyret sted. Brugerstyret har formelt været i spil i hele processen, og fællesmøderne har fungeret som det dialogforum, hvor diskussionerne omkring stedets udvikling har fundet sted.

Brugerstyret er i dag omdefinert fra at være et brugerstyre, hvor alle brugere deltager på lige fod, til en uddelegeret og repræsentativ brugerbestyrelse, valgt af de samlede brugere på en generalforsamling. Det er brugerbestyrelsen, som har ansvaret for udvikling og økonomi på stedet, mens fællesmø-

det er blevet et idéforum. Bestyrelsen har ansat en fælleskoordinator og administrator, som tager sig af den daglige administration og økonomi.

Der er tale om en omdefinering af brugerstyret, som fordrer større økonomiske ressourcer end tidligere, fordi der i højere grad er tale om ansatte til at udføre væsentlige funktioner i Netværkstedet. Ikke alene til fælleskoordinator og administrator, men også til udviklingen af de enkelte projekter.

Erfaringerne fra og metoder i processen

Den proces, Netværkstedet har gennemlevet, er først og fremmest et produkt af en række forskellige personers, brugeres og menneskers engagement omkring Netværkstedet. Men det har også drejet sig om nogle metoder.

For det første kan man sige, at *dialog og mødevirksomhed* blandt brugerne har været en gennemgående metode i udviklingen af stedet. Selv om der har været rejst kritik af fællesmøderne, har de været centrale for opretholdelsen af den dialog mellem brugerne, som hele tiden har været vigtig for bevarelsen af brugerstyret. Fællesmøderne er løbende blevet suppleret med andre mødeformer som fx seminarer, hvor store dele af brugergruppen har afsat tid, energi og engagement til at diskutere stedets forhold og udvikling.

For det andet har "trior and error" været en metode, som har kendetegnet stedet. Brugerstyret eller brugerne har i mange tilfælde ikke været afklaret med, hvordan man skulle takle problemstillinger og konflikter, men har ikke været bange for at kaste sig ud i det. Der har været taget beslutninger, hvor man ikke har gennemtænkt alt i detaljer eller været helt klar over konsekvenserne. Men det har ikke ført til handlingslammelse. Der er mange ting, som er blevet afprøvet, og hvor brugergruppen er blevet klogere.

En tredje metode er anvendelsen af eksterne konsulenter. To gange i processen har brugerstyret anvendt udefra kommende konsulenter. De eksterne konsulenter er blevet anvendt i situationer, hvor brugerstyret ikke selv har kunnet løse problemerne eller har vurderet, at det ville være frugtbart med en udefra, som belyste problemstillingen og kom med løsningsforslag.

En fjerde metode, som har været en del af projektet, har været kontakten til baggrundsgruppen. Til projektet "Det samarbejdende netværk" har der været tilknyttet en baggrundsgruppe med en række faglige kompetente personer fra Københavns og Frederiksberg Kommuner og fra psykiatrien. Der har løbende igennem processen været afholdt møder med baggrundsgruppen, hvor den er blevet informeret om udviklingen på stedet og de initiativer, som har været forestående. Baggrundsgruppen har i den forbindelse været sparringspartner, og som personer kommende udefra med indsigt i og interesse for området kommet med deres synspunkter på de fremlagte problemstillinger.

1.2 Netværkstedet Thorvaldsen i dag

Ifølge medlemskartoteket er der 40 betalende medlemmer af Netværkstedet. Ud af de 40 medlemmer er der ca. 20, der er de primære medlemmer, som bruger Netværkstedet med faste intervaller. De er så at sige stedets kernebrugere. Af de resterende 20 medlemmer er der nogle, som kommer meget sjældent eller i perioder, andre dukker op med spredte mellemrum og/eller i forbindelse med særlige begivenheder.

Ud af de 20 primære medlemmer, som bruger Netværkstedet med faste intervaller, udkrystalliserer der sig en gruppe på 6-8 medlemmer, som er de faste gennemgående personer, der fungerer som det kit, der får stedet til at hænge sammen. Disse personer fungerer som stedets frontløbere og katalysatorer og påtager sig en række overordnede, igangsættende og koordinerende funktioner. De er som sådan sammen med de lønnede koordinators ansvarlige for, at stedets funktioner opretholdes.

Netværkstedet – aktiviteter

Hovedhjørnesteinen i Netværkstedet Thorvaldsen er bygget op om mange forskellige individuelle og fælles aktiviteter. Det drejer sig om lydstudiet, lokalradioen Radioti, sæbe- og cremeprojektet, edb-undervisning, musikundervisning, dagligstueværter og udviklingsprojektet. Her er der tale om aktiviteter, som hver enkelt bruger melder sig til alt efter lyst og interesse, og som finder sted på aftalte afgrænsede tidspunkter individuelt eller i mindre grupper.

Herudover er der brugerstyringen i form af det organisatoriske og politiske arbejde og de øvrige funktioner, der er forbundet med at drive og udvikle stedet. Det organisatoriske og politiske arbejde udfolder sig i en række bestyrelser for de enkelte aktiviteter og i brugerbestyrelsen for Netværkstedet. Hertil kommer arbejdet i nedsatte arbejdsgrupper og udvalg samt et månedligt (tirsdags)møde, hvor alle brugerne mødes og taler om stort og småt i forbindelse med udviklingen og driften af Netværkstedet.

Der er tale om fælles processer, som er med til at kitte de mange individuelle og gruppefunktioner sammen til en helhed, og som sikrer, at indholdet i de forskellige aktiviteter holdes inden for Netværkstedets kultur og ånd.

De professionelle koordinators

Til varetagelse af de økonomiske og regnskabsmæssige samt koordinerende funktioner er der ansat to professionelle funktionærer henholdsvis på fuld tid og 30 timer om ugen. Organisatorisk relaterer funktionærer sig til bestyrelsen for Netværkstedet, som også er det organ, som de to relaterer sig til i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde. I modsætning til tidligere ansatte koordinators har de nuværende koordinators ingen ledelsesmæssige kompetencer. De kan ikke træffe selvstændige overordnede beslutninger uden bestyrelsens forudgående accept.

Blandt bestyrelsen er der valgt to repræsentanter, som henholdsvis er økonomiansvarlig og driftsmæssig ansvarlig. Dette er sket for at sikre, at koordinatorfunktionerne varetages på betryggende måde i overensstemmelse med brugernes beslutninger. Den stramme styring skyldes, at brugerne ikke ønsker en gentagelse af tidligere erfaringer, hvor en ansat koordinator samlede alle trådene hos sig og "sad på det hele", hvorved han rent praktisk satte brugernes indflydelse på driften ud af kraft.

Har professionaliseringen hæmmet brugerstyret?

Begrundelsen for at ansætte de to koordinatører er, at der er sket en aktivtetsudvidelse i forbindelse med etableringen af "Det samarbejdende netværk". Med ansættelsen af de to koordinatører er der sket en professionalisering af to centrale funktioner for at sikre en stabil drift og ressourcer til en videreudvikling af stedet.

Formålet med ansættelsen er også at friholde brugerne for nogle mere trivielle administrative opgaver, som de måske heller ikke har forudsætninger for at løse og for at sikre, at brugerne har overskud til at løse de organisatoriske og mere kreative driftsopgaver.

Hertil kommer, at koordinatørerne som stedets gennemgående personer i det daglige varetager en række servicerende funktioner over for stedets menige brugere og giver en praktisk hånd med, når det er påkrævet. Man kan sige, at de i det daglige varetager en blækspruttefunktion, som på en uformel måde er med til at binde husets mange aktiviteter sammen til en helhed.

Man kan ikke sige, at professionaliseringen af de to koordinatorfunktioner har nedsat brugernes indflydelse. Det har snarere frigivet energi, så brugerne har ressourcer til at deltage i stedets mange aktiviteter. Brugerne lægger i den forbindelse ikke skjul på, at de, selv om mange er relativt velfungerende, som en følge af, at de har en sindslidelse, er sårbare mennesker, som skal passe på sig selv og hinanden.

Brugeransættelser og eksterne ansættelser

For øjeblikket er der fire brugere, der er brugeransatte i Netværkstedet. Det drejer sig om en fuldtidsansat i fleksjob som koordinator i sæbeprojektet, en 10 timers ansat i fleksjob som radiokoordinator, og to 10 timers ansatte i skånejob, der fungerer som dagligstueværter.

Ansættelsen af de to koordinatører er sket af hensyn til omfanget af opgaven og kvaliteten samt kontinuiteten af produktionen. Der er tale om en professionalisering af opgaver, som ikke umiddelbart kan overtages af andre brugere uden en længerevarende oplæring.

Dagligstueværternes opgave er at udøve service i forhold til øvrige brugere: Lave kaffe, holde orden, rydde op i køkkenet, fylde og tømme opvaskema-

skinen, lave mad på enkelte dage, lettere rengøring og forberedelse af mødelokalet til fælles møder. Herudover har de ansvaret for at modtage nye brugere og byde dem velkommen og vise dem til rette.

Med ansættelsen af de to dagligstueværter til at varetage nogle praktiske opgaver har man ved at lønne opgaverne løst et praktisk problem, som traditionelt giver anledning til problemer og konflikter også på de medarbejderstyrede væresteder.

1.3 Erfaringer og perspektiver for Netværkstedet Thorvaldsen

Projekt "Det samarbejdende netværk", som Netværkstedet Thorvaldsen satte i søen for snart 3 år siden, har givet stedet store vanskeligheder og store udfordringer. Erfaringerne fra denne proces er både gode og dårlige, men der er tale om erfaringer, som har været med til at skabe en række afklaringer af, hvad det indebærer at være et brugerstyret sted.

Når det er lykkedes at komme igennem denne proces, skyldtes det ikke mindst en fastholdelse og insisteren på at være et sted, hvor det er brugerne, som selv bestemmer indhold og retning. Det har været en ledetråd i udviklingen af Netværkstedet, at det er brugerne, som er i centrum, og at det er dem, der skal være bestemmende og tage ansvar for udviklingen af aktiviteter og for udvikling af stedet.

Udfordringen har været, hvordan denne brugerstyring skulle udmøntes og fastholdes i en udvikling med ansættelse af professionelle og i en ny organisationsudvikling og med ambitionen om at udvikle sig fra et aktivitetssted til et udviklingssted.

Afklarede forhold

I denne proces kan man sige, at der har fundet en række afklaringer sted, som er vigtige for den fremtidige udvikling af stedet.

Det gælder afklaring af:

- ansatte og deres rolle og funktion
- forholdet mellem ansatte og brugere
- en ny organisation med en brugerbestyrelse og ansvarsfordeling mellem brugerbestyrelse og fællesmødet
- placering af "Det samarbejdende netværk" i organisationen og udviklingen af projekter.

Hvad angår de professionelt ansatte, er det bestyrelsen, som har ansvaret for de to funktionærers arbejdsområde, og som i det daglige fungerer som deres arbejdsgivere. De nuværende koordinatore har ingen ledelsesmæssige

kompetencer og kan ikke træffe selvstændige overordnede beslutninger uden bestyrelsens forudgående accept.

Samtidig har bestyrelsen valgt to repræsentanter, som henholdsvis er økonomiansvarlig og driftsmæssig ansvarlig, for at sikre, at koordinatorfunktionerne varetages på betryggende måde i overensstemmelse med brugernes beslutninger, og at de ikke tiltager sig en kompetence, som de ikke er tiltænkt.

Med hensyn til organiseringen er der sket en afklaring af ledelses- og ansvarsfunktionerne i Netværkstedet. Det er brugerbestyrelsen, der har ansvar for økonomi og stedets udvikling. Sammensætningen af bestyrelsen afspejler vægten på brugerstyring, idet der i bestyrelsen helt overvejende sidder brugere. Fællesmødet opretholdes som et vigtigt idéforum, der afholder møde en gang om måneden, og hvor brugerne kommer med ideer til den fremtidige udvikling af stedet.

Projektet "Det samarbejdende netværk" omfatter en række projekter. Af disse er musikprojektet Rooster Music kommet godt i gang. Det er bemanded med tre teknikere, som deler 1½ stilling. De er alle udøvende musikere og mestrer teknikken med at optage og producere musik. Efter istandsættelse af lokaler og indkøb af nyt udstyr for 100.000 kr. til musikstudiet, har der været gang i musikproduktionen. Der er kontakt til omkring 14 brugere, som på forskellig vis er gået i gang med at producere musik.

Det samme er tilfældet med sæbe- og cremeprojektet Rosa Callica. Projektet er bemanded med en person i fleksjob og cirka 5 brugere, som deltager i produktionen.

Hvad angår uddannelses- og undervisningsprojektet er der nedsat en udviklingsgruppe, som skal foretage en projektbeskrivelse. Udviklingsgruppen har udarbejdet den første dokumentation af Netværkstedets recovery, herunder en beskrivelse af stedets værdigrundlag.

Med henblik på den nærmeste fremtid er det målsætningen at udvikle:

- eksterne kurser/coaching i brugerstyring og -organisering
- recovery som værdigrundlag og livssyn
- personlige historier – det være sig til seminarer, foredrag m.v.
- interne forløb/seminarer.

Der er tale om nogle første vigtige skridt i udviklingen af undervisnings- og udviklingsdelen, men man mangler at klargøre en række konkrete ting for at bringe projektet fra tanke til handling.

Derudover foregår der aktiviteter som edb-undervisning og musikundervisning.

Uafklarede forhold

I forhold til de ambitioner, der lå for projektet “Det samarbejdende netværk”, er der fortsat en række mål, som endnu ikke har fundet sin afklaring.

Det gælder:

- overgangen fra et aktivitetssted til et udviklingssted
- udviklingen af uddannelses- og undervisningsprojektet
- forankring i det lokale miljø
- fremtidig finansiering.

I formuleringen af Netværkstedets målsætning er der lagt vægt på, at stedet ikke kun skal være et aktivitetssted, men på sigt skal arbejde sig hen imod at være et udviklingssted. Udviklingsperspektivet har såvel et brugeraspekt som et organisatorisk aspekt.

Med udviklingssted tænkes der på stedets udvikling, som man ser som en fortløbende udviklingsproces, hvor stedet hele tiden forandres i overensstemmelse med nye udfordringer. Senest ser man udviklingen i nogle af aktiviteterne, hvor der er planer om at producere på markedsvilkår.

Det er målsætningen, at produkterne skal have en så god kvalitet, så de kan sælges på det åbne marked. Formålet er at nedtone aktiveringsperspektivet fra aktiviteterne og i højere grad lægge vægten på produktperspektivet.

Der er tale om et udviklingsperspektiv som med musikprojektet og sæbe- og cremeprojektet viser noget om retningen, men hvor der er tale om en spæd begyndelse. Det vil kræve megen tid og ressourcer at udvikle stedet således, at det kan gøre sig på markedsvilkår og i det hele taget udgøre et økonomisk bidrag til finansieringen af Netværkstedet.

At udvikle stedet fra et aktivitetssted til et udviklingssted omfatter for det andet et element af recovery, hvor det bærende princip er, at brugerne får det bedre som følge af deres aktive deltagelse i aktiviteterne og brugerstyringen af Netværkstedet. Som led i en sådan udvikling har der været lagt vægt på etablering af et uddannelses- og udviklingsprojekt.

Udviklingsprojektet består af to sammenhængende projekter, som på mange måder er Netværkstedets mest ambitiøse projekt. Det ene projekt er et uddannelsesprojekt, der skal undervise medarbejdere og brugere i brugerindflydelse og recovery på eksisterende steder for sindslidende.

Det andet projekt er et undervisningsprojekt, der har som formål at give brugerne i Netværkstedet kompetence til at deltage som undervisere i det første projekt. Der er tale om et undervisningsprojekt, som har visse ligheder med den brugerlæring, som er gennemført andre steder i landet.

Der har været foretaget mange beskrivelser af dette projekt med tanker om indhold og perspektiver. Det har imidlertid været vanskeligt at få tankerne implementeret på grund af uenigheder omkring projektets indhold, men væsentligst også fordi der ikke har været de ressourcer og kvalificerede personer til at sætte udviklingen i gang.

Der er nedsat en udviklingsgruppe, som står for udviklingen af projektet og udmøntningen af projektet. Der er foretaget de første dokumentationsbeskrivelser og overvejelser omkring målgrupper. Der er imidlertid mange forskellige elementer, der endnu er uafklaret, ligesom hele uddannelsesdelen skal udvikles og finde en form.

Spørgsmålet er, om stedet har kapacitet til at igangsætte dette ambitiøse projekt. Det vil højst sandsynligt kræve, at der bliver ansat en kvalificeret person til at løfte og udvikle projektet.

Økonomi – finansiering

På nuværende tidspunkt modtager Netværkstedet midler til driften fra henholdsvis Frederiksberg Kommune og Københavns Kommune (§115-midler). Netværkstedet har desuden modtaget Tips- og Lottomidler til nyan-skaffelser. De enkelte projekter såsom Radioti og Galebevægelsen har selvstændig økonomi og søger derfor også selv midler.

Projektet "Det samarbejdende netværk", modtager som selvstændigt projekt puljemidler fra Socialministeriet. Det er midlerne fra Socialministeriet, som har været grundlag for ansættelser af koordinatore og for ansættelser i de projekter, som indgår i "Det samarbejdende netværk".

Med henblik på udløbet af Socialministeriets puljemidler står Netværkstedet Thorvaldsen i den problemstilling, at der skal tilføres økonomiske midler, hvis man skal fortsætte med den organisering og de ansættelser, som i dag udgør grundlaget for Netværkstedet.

Netværkstedets intentioner er på længere sigt at minimere afhængigheden af offentlige tilskudsmidler. Udviklingen af projekterne mod en produktorientering og markedsførelse er et element i en sådan udvikling. Selv om det vil være muligt at sælge nogle produkter og opnå en vis indtjening, er det dog næppe realistisk at forestille sig, at Netværkstedet på kortere eller længere sigt vil kunne være selvforsørgende ad den vej.

Da Netværkstedet næppe heller kan forvente fortsat at modtage midler fra Socialministeriet, er der behov for at gå i en nærmere dialog med Frederiksberg og Københavns Kommuner, hvor den store del af brugerne kommer fra, med henblik på en driftsaftale, der sikrer, at man kan fortsætte med den nuværende struktur og aktivitet.

2 Netværkstedet Thorvaldsen – et brugerstyret projekt i socialpsykiatrien

2.1 Baggrund og formål

Netværkstedet Thorvaldsen er navnet på den forening, som Galebevægelsen, Radioti og SIND Frederiksberg Kreds oprettede i 1996. Foreningen koordinerer og servicerer de aktiviteter, der finder sted i de fysiske rammer på Thorvaldsensvej 60 og Dr. Abildgaards Allé 15.

Oprettelsen af Netværkstedet Thorvaldsen byggede på den opfattelse, at den marginalisering af de sindslidende, som finder sted på hospitalerne, også finder sted i de socialpsykiatriske væresteder, aktivitetstilbud, botilbud og i socialpsykiatrien som sådan. For en række af disse tilbud var det opfattelsen, at de ikke er baseret på udvikling, men på rehabilitering, og at de enkelte tilbud ikke er alsidige nok.

Det var derfor tanken blandt en gruppe inden for brugermiljøet, at hvis flere forskellige organisationer og aktiviteter gik sammen, kunne der opnås flere fordele:

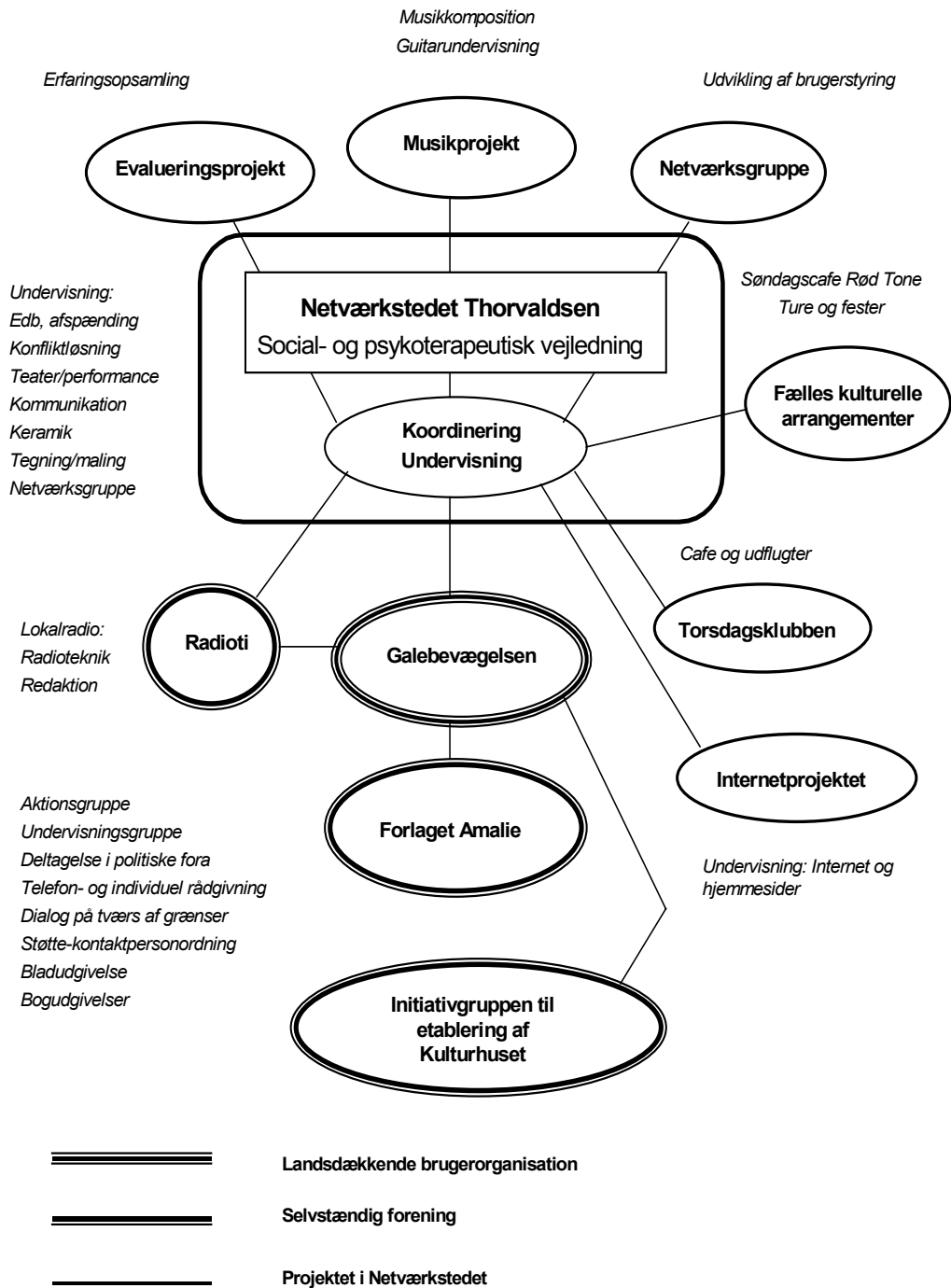
- Dels kunne der etableres tilbud, som har en større bredde, hvor flere forskellige aktiviteter kunne engagere flere brugere, og hvor den enkelte kunne engagere sig i flere forskellige retninger.
- Dels at der igennem en samdrift ville være mulighed for at flytte penge fra drift til aktiviteter og dermed opnå en større effektivitet og forbedre mulighederne for individuel udvikling.
- Dels at der på tværs af de forskellige organisationer og aktiviteter i Netværkstedet, kunne etableres fælles sociale aktiviteter, som ville indebære, at man færdes iblandt andre med forskellige interesser.

De områder, der i 2001 blev koordineret og serviceret i Netværkstedet Thorvaldsen var: administration, lokalevedligeholdelse, brugen af lokalerne, det kulturelle og sociale samvær, den individuelle udvikling og stedets udvikling. (Projektbeskrivelse for Det samarbejdende netværk).

Et overblik over de foreninger og aktiviteter, der indgik i Netværkstedet Thorvaldsen på daværende tidspunkt, kan man få ved at se på figuren på næste side (figur 1).

Figur 1: Oversigt over aktiviteter i Netværkstedet Thorvaldsen

Diagram over aktiviteter



Formålet med Netværkstedet Thorvaldsen opridses i den evalueringsrapport, stedet selv har udarbejdet. Stedet har følgende hovedformål:

- at skabe og vedligeholde fælles fysiske rammer for psykosociale for- eninger og aktiviteter
- at oparbejde et samarbejde imellem forskellige brugerstyrede og frivillige aktiviteter på Frederiksberg
- at skabe et bredt udbud af forskellige kulturelle aktivitets- og udviklingsmuligheder for de personer, der kommer i Netværkstedet Thorvaldsen
- at arrangere og gennemføre større projekter i fællesskab.

Hvad angår målgruppen afgrænses den som:

- Mennesker som har haft, har eller er i fare for at udvikle psykiske lidelser.
- Mennesker der samtidig med deres psykiske problemer, også er i social nød.

(Evalueringsrapporten, 2001).

2.2 Netværkstedet Thorvaldsen – et brugerstyret sted

Det særlige ved Netværkstedet Thorvaldsen er, at det er et sted, som er baseret på brugerstyring. Som det hedder i evalueringsrapporten: “Alle aktiviteter, der indgår i Netværkstedet Thorvaldsen, er brugerstyret. Det vil sige, at alle de mennesker, der kommer her, ikke kun har indflydelse på, hvad der sker her på stedet, alle kan deltage med styrende indflydelse på aktiviteterne og udviklingen.” (Evalueringsrapporten, 2001).

I projektbeskrivelsen for “Det samarbejdende netværk” hedder det omkring brugerstyring: “Vi har igennem tiden haft flere forskellige definitioner af, hvad brugerstyring er. Den måde vi p.t. beskriver brugerstyring er:

“I et netværk som fungerer under de rette betingelser, vil brugernes ressourcer og behov blive tydeligere. Anvendelsen af disse ressourcer og opfyldelsen af behov i handling giver indflydelse og er med til at forme den individuelle udvikling og stedets udvikling. Det, der tilbydes i fællesskab, skal give handlingerne retning til gavn for individet og for fællesskabet.”

For at kunne danne sig en nærmere forståelse af, hvad der menes med brugerstyring, og hvad der ligger bag påpegningen af vigtigheden af brugerstyring, kan det være væsentligt at se på den ideologi, som ligger til grund for Netværkstedet, samt den måde, man fra starten valgte at organisere sig på. Dette er udfoldet i Netværkstedets egen evalueringsrapport. (Evalueringsrapporten, 2001).

Ideologien

I evalueringsrapporten opstilles nogle fordringer til den socialpolitiske ideologi, som er bærende i Netværkstedet Thorvaldsen.

Fordringerne til ideologien er følgende:

- Den skal bringe håb i stedet for resignation.
- Den skal skabe forståelse for, hvordan man etablerer sundhedstilstande i stedet for at brænde energi og ressourcer af i sygdomsbekæmpelse/behandlingens onde cirkel.
- Den skal kunne rumme individernes forskellighed således, at ingen skal gøre vold på sin personlighed for at blive accepteret eller indgå i sociale fællesskaber. Skabe selvtillid i stedet for magtesløshed.
- Den skal kunne befordre og rumme det sociale miljø og den samværsform, som vi sætter pris på og ønsker at bevare på Netværkstedet. Det vil sige, at ideologien skal virke på det fysiske plan, igennem bestræbelser på at hvert enkelt individ får tilstrækkelig sund mad, har ordentlige boligforhold, plads til livsvigtige funktioner, plads til fritidsbeskæftigelser, ren luft og vand m.m. På det psykologiske plan, at der er rum for kærlighed, et tilhørsforhold, anerkendelse, hensyntagen. På det åndelige plan, at der er værdighed, kraftidentitet, lidenskab, anerkendelse af ens forskellighed, værdsættelse af ens originalitet og kreativitet. (Evalueringsrapporten, 2001).

Hvad angår selve udmøntningen af ideologien, hedder det i rapporten, at det først og fremmest er "igennem etableringen af direkte brugerstyring og en samtidig holdningsændring, i forhold til, hvem der er eksperter på livsvilkår, der vedrører "social nød og psykiske lidelser"

Med dette udgangspunkt opridses rapporten de nye måder at håndtere det personlige og det fælles sociale ansvar på:

"For det første er denne værdiforskydning fra den faglige kompetence til den erfarede kompetence en forudsætning for, at man som "krise-ramt" i det hele taget engagerer sig i udvikling. Det gør man kun, når man oplever, at det, man kommer med, har værdi og får afsmittende effekt. (Om denne effekt set med faglige øjne er "god eller dårlig" er underordnet. Det vigtigste er, at man selv er ansvarlig for effekten).

For det andet gør det, at man kan involvere sig direkte i forhold, der vedrører en selv og ens ideologiske holdninger, selv tager ansvar, at man selv bliver rorgænger, om man vil. Eller man kan vælge at lade andre tage styringen, hvis det er det, man har behov for. Det væsentligste er, at der er spillerum for bevidstheden og viljen, vores mest effektive redskaber i bestræbelserne på at skabe udvikling. (Om det der sker, som følge af vores beslutninger, er "rigtigt eller forkert" i henhold til fremherskende normer og regler, er underordnet, blot man selv er sig sit sociale ansvar bevidst.)

Når en social ideologi på Netværkstedet Thorvaldsen får rammer til at udfolde sig i gennem en organisationsform, hvor der er direkte indfly-

delse, og værdien ligger hos alle dem, der deltager, så kan man ikke som ansat bare stille sig op med færdige planer og projekter, som brugerne skal indgå i for at få det bedre. Det gør man, hvor det er fag-eksptertisen, der er bærer af den kompetence og de værdier, der indgår i ideologien. Vi må derimod hele tiden tage afsæt i alle de individuelle behov og de fælles behov, der er på stedet og lade dem styre udviklingen.”

Rapporten peger i den forbindelse på de barrierer, der er for udfoldelsen af ideologien og det sociale engagement. Her peges på 5 forhold:

- Sygdomsopfattelsen og den medfølgende marginalisering, der ligger som et individuelt tungt skjold af ubehagelige erfaringer, vrede og sorg henover håbet og lysten.
- Sygehusvæsenets struktur med alle de lukkede ofte indforstået systemer og deres magtbrynde, der forhindrer enhver form for sund lægmandsindsigt at trænge igennem.
- Socialpsykiatriens opdeling af tilbudene tilpasset forskellige grupper, som set med normalitetens øjne er: Svage personer, stærkere personer eller næsten normale personer.
- Økonomien som følger de etablerede kanaler.
- Frivillige foreningers lave status i behandlingssystemet generelt bevirker, at det er meget svært at trænge igennem med de nye erfaringer, der gøres her.

Organisering

Hvad angår organiseringen opererer Netværkstedet med to niveauer:

- Det ene er et besluttende organ, som tager sig af organiseringen og styringen af alt det, der vedrører den daglige drift og den fremtidige udvikling. Alle kan deltage i det besluttende organ.
- Det andet er et formelt organ med foreningsvedtægter og valgt bestyrelse, hvor de brugere, der har ret til hjælp, er i flertal. Dette organ har til opgave at sikre, at de forpligtelser og de krav, der stilles til foreningen fra de omkringliggende bidragydere og institutioner, bliver overholdt, samt at foreningens formål bliver overholdt. Personer, der har betalt foreningskontingent, vælger bestyrelsen på en årlig generalforsamling, som er organiseret i henhold til foreningsvedtægterne.

Omkring relationen mellem det besluttende organ og den formelle bestyrelse hedder det:

“Den valgte bestyrelse kan selvfølgelig deltage i organiseringen og i den daglige drift på lige fod med andre. Bestyrelsens forpligtelser over for det besluttende organ ligger i at meddele det besluttende organ, hvis der sker eller planlægges noget, der kan forhindre overholdelsen af deres bestyrelsesforpligtelser.

Det er klart, at når vi tilstræber, at alle deltagere har direkte indflydelse på organisering og planlægning, kan vi ikke have en bestyrelse, der alene tiltager sig ansvaret herfor. Lige så lidt som vi kan have mi-

noritets- eller majoritetsgrupperinger, der tiltager sig ansvaret på alles bekostning. Vi vil ikke have, at enkeltpersoner eller grupperinger gør andre personer eller andre grupper ansvarsfri.”

For at give brugerne den reelle indflydelse kan man sige, at det besluttende organ tildeles en central rolle og bliver det forum, der tager stilling til, hvordan forholdene skal være på stedet, og stedet skal udvikle sig. Derimod opfattes bestyrelsen mere som et formelt organ, som ikke tildeles nogen magt og indflydelse på, hvad der sker i dagligdagen. Bestyrelsen er ansvarlig i forhold til bidragydere og offentlige institutioner.

Om denne prioritering hedder det:

“Den struktur, hvori det organiserede forum arbejder, skifter over tid. Formen påvirkes af udviklingen på stedet og af deltagernes sammensætning. Det, der er som gennemgående holdepunkt, er opretholdelsen af alles mulighed for at deltage og påvirke. P.t. mødes det besluttende organ, hver tirsdag kl. 12.00.”

Med hensyn til erfaringerne med denne organiseringen hedder det under overskriften: Hvordan lykkes det at opfylde vores formål?:

“Hvis man ser på den del, der vedrører medindflydelse, så er dette mål opfyldt til alles tilfredshed. Det har vist sig, at hvis man overlader ansvar og forpligtelser til gruppen af mennesker, der har ret til hjælp, så bliver det taget op og forvaltet lige så godt, som en gruppe traditionelle uddannede ansatte kunne gøre det. Forskellen er mere tilfredshed, mere åbenhed og nye måder at indrette sig på.

Det at lade solidaritetsmedarbejderes behov og indflydelse, og de behov og den indflydelse som gruppen af mennesker, der har ret til hjælp, foregå i et fælles forum i stedet for i hvert sit forum, har ikke forringet kvaliteten af stedets virke eller gjort det mindre effektivt end tilsvarende psykosociale tilbud. Tværtimod hvis man ser på det engagement, der er på stedet, og bredden af de tiltag, der løber af stablen, så er vi meget effektive og meget billigere i drift end tilsvarende traditionelle psykosociale tilbud. En ny bæredygtig organisations- og planlægningskultur er udviklet til vores tilfredshed.

Vi mener selv, at vi kan være et kompetent modstykke til de nye udviklingstendenser inden for socialpsykiatrien, som vælter ud af de traditionelle systemer ovenfra, hvor fx brugerindflydelse i disse dage implementeres som “rettigheder”, der er udarbejdet af behandlere, og individuelle handleplaner er tilrettelagt på basis af systemernes behov.”

2.3 Opsummering omkring Netværkstedet Thorvaldsen

For at kunne forstå den proces, som Netværkstedet Thorvaldsen har været igennem de sidste to år, er det vigtigt at se på baggrunden for og formålet med oprettelsen af Netværkstedet Thorvaldsen. Som det er fremgået af dette

kapitel, viser beskrivelsen, at organiseringen af Netværkstedet med vægt på et brugerstyret sted fra starten har præget stedet, og at stedet ikke blot definerer brugerstyring, men også hvordan den fungerer i praksis. I beskrivelsen har der været lagt vægt på den evalueringsrapport, som stedet og dets brugere selv forestod i perioden 2000/2001 med henblik på at få en klar fornemmelse og beskrivelse af stedets aktiviteter, stedets ånd og stedets opfattelse af brugerstyring, og hvordan de selv synes, det fungerede og virkede.

Det er med afsæt i disse erfaringer omkring brugerstyring og ønsket om at udvikle stedet og de enkelte brugeres engagement og indflydelse på egen hverdag, at stedet tager initiativ til formulering af projektet "Det samarbejdende netværk", som udvikles i løbet af 2001 og 2002. Med henblik på støtte til projektet tages kontakt til Socialministeriet, og på baggrund af projektbeskrivelsen bevilges Netværkstedet Thorvaldsen en 2 årig støtte til finansiering af projektet for perioden fra 2002 til 2004.

3 Projekt “Det samarbejdende netværk” – evaluering

3.1 “Det samarbejdende netværk”

Netværkstedet Thorvaldsen er et brugerinitieret og brugerstyret aktivitetssted på Frederiksberg baseret på frivillige ressourcer blandt brugerne. Netværkstedet ser sig selv som et alternativ til traditionelle socialpsykiatriske væresteder, fordi brugerne deltager i alle beslutninger, der vedrører stedet.

Med henblik på udviklingen af Netværkstedet tog stedet initiativ til projektet “Det samarbejdende netværk”, der omfatter følgende elementer:

- Et musikprojekt – et jobskabelsesprojekt, der satser på at kunne konkurrere på det kommercielle marked.
- Et uddannelsesprojekt for professionelle og brugere, der skal arbejde med brugerdefinerede aktiviteter.
- Et undervisningsprojekt med henblik på kompetenceudvikling af brugere til at kunne indgå som undervisere i uddannelsesprojektet.
- Et organisationsudviklingsprojekt med det formål at konsolidere Netværkstedet gennem ansættelse af to koordinatore.

I Netværkstedets projektbeskrivelse for etablering af “Det samarbejdende netværk” redegøres for baggrunden for projektet, visionen og formålet samt delmål, strategi og plan.

Som baggrund for projektet peges der på manglen på fysisk plads og manglen på koordinerende og vejledende ressourcer. Det hedder i projektbeskrivelsen:

“Tilslutningen til stedet er større end de ressourcer, der er til rådighed. Så en del oplagte muligheder for vejledning af folk i retning af udvikling må “overses”. Ligesom nytilgangen til stedet er “lukket”, forstået på den måde, at kun de mennesker, der selv insisterer på at blive, bliver “lukket ind i fællesskabet”. Manglen på nytilførsel øger på længere sigt risikoen for at stedets udvikling stagnerer. Så for at opretholde Netværkstedet som basis for udvikling er det nødvendigt at tilføre stedet en kapital svarende til to årslønninger.”

Et anden problemstilling, der peges på i projektbeskrivelsen, er behovet for at få tilført ressourcepersoner med den rette faglige viden og erfaring.

Tesen i projektet er, at “Det samarbejdende netværk” vil blive ressourcemæssigt mindre belastende end traditionelle socialpsykiatriske aktivitets- og udviklingstilbud, da det i væsentlig grad bygger på frivillige ressourcer. Desuden er det opfattelsen, at det stærke element af brugermedvirken samt

deltagelse i projekterne kan hjælpe brugerne til en individuel udvikling således, at marginalisering kan undgås. Det handler om, at brugerne selv deltager aktivt i deres helbredelse eller i det mindste til at få det bedre ved at bruge deres egne ressourcer og kompetencer samt udvikle sociale færdigheder ved at være aktivt involveret i projektets fællesskaber.

Det er ligeledes opfattelsen, at projektet vil kunne give en større bredde i tilbudene til brugerne, en større effektivitet i kraft af samdrift og kunne udfolde en mangfoldighed i forhold til aktiviteter og interaktion.

Med hensyn til planen for projektet peges der på tre forhold:

- Etablering af en tværfaglig og strukturelt bredt sammensat baggrundsgruppe.
- Etableringen i fysiske rammer.
- En konsolidering af det nuværende Netværkstedet Thorvaldsen.

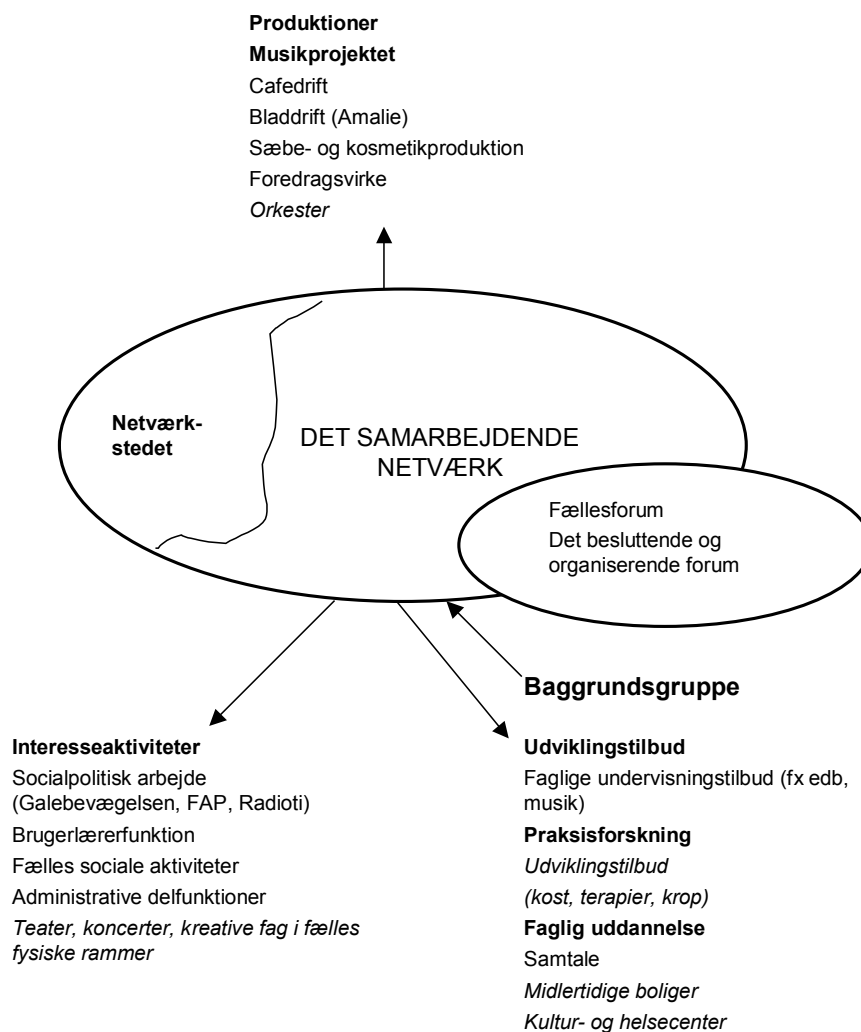
Under det sidste punkt uddybes nogle af de elementer, som skal indgå som de væsentligste punkter i projektet. Der peges på:

- At videreudvikle eksisterende aktivitetstilbud bl.a. ved at ændre Musikprojektet fra at være et kulturelt undervisningstilbud til at blive en kulturel produktionsenhed, som ud over at højne engagementet hos deltagerne skaber ny musik og skaber regulære arbejdspladser og nyttig produktion.
- At udbrede forståelsen for Netværkstedets udviklingsmetode og fremme samarbejdet med etablerede behandlingsinstitutioner. Dette skal ske ved at etablere et uddannelsesprojekt, hvor der med baggrund i de erfaringer, der allerede er gjort, gives de involverede nogle redskaber, så de kan integreres i tilbud, hvor brugerne er dybt involveret i driften. Hvor der gives træning i at skabe betingelserne for udvikling, hvilende på åbenhed, tolerance og nærvær, og hvor der oparbejdes de kvalifikationer, der skal til for at kunne skabe rammerne for udvikling. Uddannelsesstilbudet skal også rette sig imod uddannelse af folk med erfaringsbaseret viden omkring det at komme igennem psykiske lidelser, så de bliver i stand til at undervise og vejlede andre.
- At udvikle organisationsformen, så den giver optimale rammer for brugernes involvering. Med henblik på organisationen henvises til en organisationsplan. (Se figur 2: Organisationsplan).

Endvidere konstateres det: "For at understøtte den nuværende aktivitet og gennemføre ovennævnte visioner og strategier er det nødvendigt at ansætte 2 personer, der som heltidsansatte kan have fokus på de forhold, som er forudsætningen for stedets trivsel og at en udvikling finder sted".

Figur 2: Organisationsplan for "Det samarbejdende netværk"

Organisationsplan



Tekst med normal skrift = eksisterende aktiviteter

Tekst med kursiv = fremtidige aktiviteter

Tekst med fed = aktiviteter, der ansøges om med denne ansøgning

3.2 Evalueringen

Formålet med evalueringen er at belyse og vurdere konsekvenserne af projekt “Det samarbejde netværk” i forhold til Netværkstedet Thorvaldsens principper om brugerstyring.

Det centrale spørgsmål i evalueringen er, om en organisations- og kompetenceudvikling på Netværkstedet Thorvaldsen – blandt andet i form af ansættelse af lønnede medarbejdere, uddannelse af brugere og kompetenceudvikling af professionelle samarbejdspartnere – kan bidrage til følgende:

- at Netværkstedet omformes fra et frivilligt brugerstyret aktivitetssted til et brugerstyret udviklingssted
- at der sker en professionalisering af Netværkstedet uden, at det kommer i konflikt med brugerstyringen
- og om ansættelsen af koordinatore styrker Netværkstedets kapacitet til at fungere som et alternativ til traditionelle socialpsykiatriske væresteder, eller om Netværkstedet udvikler sig til at blive et mere traditionelt værested med mere passive brugere.

Evalueringen vil tage udgangspunkt i målsætningerne for Netværkstedet og belyse, i hvilket omfang disse opnås under de nye tiltag – her tænkes på projekterne og ændret organisering. Der vil blive sat fokus på udviklingen i de projekter, som sættes i gang, og på deltagernes udbytte af at deltage i projekterne.

Endvidere vil evalueringen se på mulighederne for en fremtidig finansiel forankring af projektet i forhold til Frederiksberg Kommune og Københavns Kommune samt de fremtidige samarbejdsflader mellem Netværkstedet og de kommunale myndigheder.

Da evalueringen i høj grad sætter fokus på brugerstyring som det væsentlige element i “Det samarbejdende netværk” er der lagt vægt på mere konkrete afklaringer af forskellige begreber:

- Hvordan definerer brugerne af Netværkstedet “et frivilligt brugerstyret aktivitetssted” og “et brugerstyret udviklingssted”? Hvordan korresponderer disse opfattelser med praksis i projekt “Det samarbejdende netværk”?
- Hvad forstås ved henholdsvis “professionalisering” og “brugerstyring”? Hvordan korresponderer disse opfattelser med praksis i projekt “Det samarbejdende netværk”?
- Hvilken rolle og funktion har koordinatorene i Netværkstedet? Hvilken betydning og værdi har de for brugerne?
- Hvilken rolle indtager brugerne i “Det samarbejdende netværk”? Hvilken betydning har projektet for brugerne i forhold til personlig udvikling?

3.3 Metoder

Evalueringen er for det første baseret på anvendelse af kvalitative metoder og baseret på interview med brugere, koordinatore, projektansvarlige, professionelle og samarbejdspartnere.

Der har løbende i perioden fra september/oktober 2002 været afholdt interview med brugere, koordinatore, projektansvarlige og ansatte. Ligesom udviklingen i stedets organisering og "ånd" er blevet fulgt via deltagelse i fællesmøder og projektmøder.

Som en afsluttende opfølgning på den fortløbende proces er der i maj/juni 2004 blevet foretaget interview med brugere, koordinatore, projektmedarbejdere og ansatte, ligesom der har været tale om en observationsperiode, hvor evaluator har opholdt sig på Netværkstedet og fulgt dagligdagen (og aftenerne) på stedet samt deltaget i fællesmøder og møder med baggrundsgruppen.

Der er både tale om interview med personer, som er kommet i Netværkstedet igennem hele perioden og fortsat kommer i Netværkstedet. De er blevet interviewet flere gange i forløbet. Men der er også tale om interview med personer, som har forladt stedet og ikke kommer mere. Det gælder både brugere, koordinatore og ansatte.

I tilknytning til projekt "Det samarbejdende netværk" blev der etableret en baggrundsgruppe bestående af personer med faglig indsigt på sindslidendeområdet. Det drejer sig om personer, som arbejder i Københavns og Frederiksberg Kommuner og i psykiatrien på Frederiksberg. Baggrundsgruppen har løbende fulgt arbejdet og udviklingen af projektet. I forbindelse med evalueringen har vi deltaget i et møde i baggrundsgruppen og foretaget interview med personer fra baggrundsgruppen.

Endvidere er evalueringen baseret på et stort skriftligt materiale fra Netværkstedet. Ud over den selvevaluering, som foreligger – "Evalueringsrapport. Netværkstedet Thorvaldsen – et brugerstyret projekt i socialpsykiatrien." (2001), er der tale om alle referater fra fællesmøder og bestyrelsesmøder samt møder med baggrundsgruppen. Derudover er der tale om rapporter fra konsulenter, som har været ind over og bidraget til udviklingen af Netværkstedet.

4 Fra værested til aktivitetssted til udviklingssted

4.1 Væresteder

Ser man på aktiviteterne på det socialpsykiatriske område, har etableringen af væresteder over hele landet været meget i fokus siden begyndelsen af 1990'erne, hvor den socialpsykiatriske indsats for alvor tog sin begyndelse.

Værestedernes overordnede målsætning er at forbedre brugernes livsvilkår ved:

- at forebygge isolation og ensomhed blandt brugerne
- at opbygge netværk mellem brugerne
- at styrke deres evne til at tage ansvar for egen tilværelse
- at være med til at (gen)udvikle deres sociale og praktiske færdigheder
- at være med til at forebygge (gen)indlæggelser på psykiatriske hospitaler.

Værestedernes kerneydelser drejer sig om at skabe rum for samvær med ligestillede under forskellige hyggelige og mere eller mindre aktive former. Det drejer sig om mulighed for at kunne købe sig en kop kaffe og ikke mindst om at kunne købe sig et varmt måltid mad, som ofte er mange brugeres hovedmåltid. Nogle steder drejer det sig også om muligheden for at få hjælp til at få vasket og repareret sit tøj og til at få sig et bad.

Mange væresteder lægger stor vægt på, at brugerne skal have noget at være sammen om, hvor de kan bringe deres egne ressourcer til udfoldelse. Derfor tilbyder de forskellige værestedsaktiviteter, undervisning, idræt og sociale aktiviteter "uden for huset".

4.2 Fra værested til aktivitetssted

Mange sindslidende føler sig isolerede og savner et mere aktivt indhold i dagligdagen i form af et arbejde eller praktiske aktiviteter, som kan kompensere for manglerne ved ikke (længere) at have en tilknytning til arbejdsmarkedet.

Flere væresteder er opmærksomme på dette problem og har derfor i de senere år lagt meget energi i at udvikle sig i retning af at være mere aktivitetsprægede, så brugerne på beslutningssiden bliver mere involverede i driften af værestederne og i løsningen af de praktiske opgaver, der er forbundet med at drive stederne.

En anden måde at skabe større aktivitet på er også at stille forskellige værktøjsfaciliteter til rådighed for de brugere, som har – eller kan udvikle ressourcer til at kunne mere end deltage i “kaffedrikning” og det sociale samvær.

Disse aktiviteter skaber rammerne for, at de enkelte personer kan være sammen med andre og udvikle sig sammen med andre.

Det er i balancen mellem de enkelte personers sårbarhed og ressourcer og karakteren af og kravene til de enkelte aktiviteter, det metodiske og pædagogiske arbejde i værestedsarbejdet ligger. Når der er tale om en balance, er det netop, fordi for store krav til den enkelte person kan føles som nederlag, mens for små krav kan føles nedværdigende.

4.3 Fra være- og aktivitetssted til arbejdsmarkedet

Nogle være- og aktivitetssteder er gået skridtet videre og arbejder med skiftende held målrettet med at skabe jobmuligheder på det ordinære arbejdsmarked. Det drejer sig typisk om job på særlige vilkår i form af skånejob og fleksjob med offentlige tilskud.

Et gennemgående træk er, at det såvel i forhold til brugerne som i forhold til virksomhederne kræver en målrettet indsats for, at det skal lykkes. I forhold til brugerne kræver det en længere forberedelsesperiode, hvor man bl.a. skal arbejde med at styrke brugernes selvopfattelse og forberede dem på mødet med realiteterne på arbejdspladsen.

Hvad angår virksomhederne, skal der ligeledes en målrettet indsats til for at få dem til at forstå betydningen af at skabe plads til sindslidende medarbejdere og udvikle job på vilkår, som kan bestrides af sindslidende.

4.4 Fra aktivitetssted til udviklingssted

Nogle væresteder lægger i deres målsætning vægt på, at stedet ikke kun skal være et aktivitetssted, men på sigt skal arbejde sig hen imod at være et udviklingssted. Udviklingsperspektivet har såvel et brugeraspekt som et organisatorisk aspekt. Det vil sige såvel et perspektiv for det enkelte individ som for de rammer, som individerne indgår i. Det vil sige stedet og organiseringen af stedet.

Individperspektivet tænkes ind som et element i recovery, hvor det bærende princip er, at den enkelte bruger får det bedre som en følge af den aktive deltagelse i aktiviteter og deltagelse i udviklingen af stedet. Det vigtige er, at aktiviteterne og dens enkeltes deltagelse er med til at sætte nogle processer i gang, som giver grobund for et samvær og engagement, som den en-

kelte person kan bygge videre på i og uden for værestedet. Det er ikke nødvendigvis den enkelte aktivitet, som er det vigtige, men det, at der med den enkelte aktivitet er forbundet et udviklingsperspektiv.

Med hensyn til stedets udvikling ser man det som en fortløbende udviklingsproces, hvor stedet hele tiden forandres i overensstemmelse med nye udfordringer – nye brugergrupper, nye aktiviteter m.v. Det har stor betydning for miljøet i det enkelte værested, hvordan brugerne er inddraget i arbejdet på værestedet, og hvilken indflydelse brugerne har på udviklingen af stedet.

4.5 Netværkstedet Thorvaldsen

Ser man på Netværkstedet Thorvaldsen i et udviklingsperspektiv, kan man sige, at stedet på mange måder befinder sig i overgangen fra et aktivitetssted til et udviklingssted. Stedet definerer sig og fungerer i dag som et brugerstyret aktivitetssted og udviklingssted, hvor der er ansat professionelle administrative medarbejdere og undervisere, og hvor brugerne for nogles vedkommende kan få lønnet brugerarbejde.

I Netværkstedet har man ansat to professionelle koordinatore, som brugerne selv ansætter, til at varetage de grundlæggende økonomiske, administrative og koordinerende opgaver samt undervisningsopgaver. Formålet er, at brugerne kan få ressourcemæssig og tidsmæssig overskud til at kunne varetage de overordnede funktioner i forbindelse med stedets organisatoriske og politiske drift, og for at de kan deltage i de mange undervisnings- og værkstedsaktiviteter.

Herudover er der ansat en (bruger)koordinator for henholdsvis sæbe- og cremeprojektet og for lokalradioen Radioti, der begge to er ansat i fleksjob samt to brugere som dagligstueværter, der er ansat i skånejob til praktiske opgaver i forbindelse med driften af dagligstuen og køkkenet. Hertil kommer tre deltidsansatte lydteknikere, der er projektansatte og en musikunderviser og en edb-underviser, som lønnes over fritidsloven.

Der har været tale om en udviklingsproces, som ikke har været uden vanskeligheder og sværdslag. I den udviklingsproces, som Netværkstedet har gennemgået i forbindelse med iværksættelsen af projektet “Det samarbejdende værested”, har der været en række problemstillinger at forholde sig til og foretaget afklaringer af mange forskellige forhold for at kunne nå frem til det sted, Netværkstedet er i dag.

Det drejer sig om spørgsmål som:

- Forholdet mellem brugere og ansatte
- Hvad betyder det at have ansatte i et brugerstyret sted?
- Organisering af og udmøntning af brugerstyring

- Skal stedet være et værested, aktivitetssted eller et udviklingssted?
- Hvad vil det sige at være et udviklingssted?
- Hvad vil det sige at være et brugerstyret sted?

Det er beskrivelsen af og erfaringerne fra denne proces med vægt på, hvad det har betydet for brugerstyret, som er hovedomdrejningspunktet for denne rapport.

5 Udviklingen af “Det samarbejdende netværk”

5.1 Udviklingsprocessen

I dette kapitel skal der sættes fokus på det udviklingsforløb og den udvikling, Netværkstedet har gennemløbet i forbindelse med iværksættelse af projektet “Det samarbejdende netværk”.

Man kan sige, at når Netværkstedet igangsatte projektet var det først og fremmest begrundet i ønsket om en udvikling af stedet med henblik på at skabe rammer for en personlig udvikling af de enkelte brugere. Det var opfattelsen blandt brugerne, at der var en række barrierer for en sådan udvikling i form af stedets rammer og stedets ressourcer. Det var baggrunden for, at man søgte om midler til finansiering af ansatte med løn på stedet og midler til udvikling af en række projekter, herunder musikprojekt og uddannelses- og undervisningsprojekt.

Det var opfattelsen blandt brugerne, at der var behov for tilførsel af såvel økonomiske som menneskelige ressourcer til at løfte stedet fra at være et aktivitetssted til at blive et udviklingssted. Der var mange ideer i brugergruppen omkring udvikling af stedet og ideer til initiativer, som ville kunne bidrage til en personlig udvikling af brugerne. Problemet var, at der ikke var ressourcer og kompetencer i Netværkstedet til at implementere ideerne og vedligeholde dem, så de enkelte brugere kunne se perspektivet i de igangsatte aktiviteter. Det var frustrerende for mange brugere, at det kun blev ved snakken.

Baggrunden for projektet var ikke alene ønsket om at implementere nogle ideer, men også behovet for, at de energier, som brugerne følte, de havde for at komme i gang med noget, de havde lyst til, og nogle aktiviteter, som de var overbevidst om ville give dem en bedre daglig tilværelse, kunne udfoldes i en praksis.

Ikke at forstå på denne måde, at en sådan udvikling ville være uproblematisk. Alene det forhold, at implikationen var ansættelse af personer med løn, var en udfordring, som man var klar over kunne skabe problemer. Specielt set i relation til, at stedet var båret af ideen og i praksis fungerede som et sted med frivillige brugere og styret af brugerne selv. Kunne denne organisering opretholdes med udvikling af et så ambitiøst projekt, som man havde i tankerne?

Udgangspunktet for beskrivelsen hviler på den hypotese at med iværksættelsen af projektet ”Det samarbejdende netværk”, blev brugerstyret med en flad organisationsstruktur og professionelt ansatte sat på en alvorlig prøve,

og det er ikke mindst dette aspekt ved udviklingen, som er i fokus for denne rapport.

Det vil være alt for omfattende at komme ind på alle de aspekter, som har været i spil i forhold til projektet og procesforløbet. Beskrivelsen vil derfor først og fremmest være koncentreret omkring elementerne i projekt "Det samarbejdende netværk" set i relation til brugerstyret. For at få lidt struktur på udviklingsprocessen vil beskrivelsen omfatte følgende forhold:

- Det gælder forholdet mellem ansatte og brugerne
- Det gælder organiseringen af stedet
- Det gælder brugerstyrets rolle
- Det gælder stedets ånd.

Det er oplagt, at det kan være svært at isolere beskrivelsen til disse forhold, da tingene på mange måder hænger sammen og griber ind i hinanden. For at få et overblik vil vi derfor i dette kapitel beskrive det udviklingsforløb, Netværkstedet har gennemløbet – beskrevet gennem fem faser.

5.2 Udviklingsforløbet i fem faser

Den proces Netværkstedet har gennemløbet i de sidste to år i forbindelse med projektet "Det samarbejdende netværk" kan tidsmæssigt inddeles i fem faser:

Fase 1: Ansættelser skaber problemer. Perioden fra starten af projektet i marts 2002 og frem til udgangen af 2002

I forbindelse med implementeringen af projekt "Det samarbejdende netværk" bliver der som noget af det første ansat en administrativ medarbejder. Dette bliver indledningen til en fase, hvor problemstillingerne omkring ansatte og deres funktioner i Netværkstedet blev meget klare. Det gælder ikke mindst på baggrund af endnu en mislykket ansættelse af en kulturel og social koordinator. Det bliver tydeligt, at der skal fastlægges procedurer for ansættelser og foretages en afklaring med hensyn til, hvilke ansættelser og hvilke funktioner de ansatte skal have, samt deres relation til brugerne. I denne periode er der tale om en fastholdelse af den flade struktur med en præcisering af fællesmødets opgaver og kompetencer. Ansættelser og afskedigelser af ansatte er således et ansvar for fællesmødet.

Der viser sig de første tegn på uenigheder i brugergruppen, og indbyrdes mellem ledende personer i Netværkstedet opstår konflikter. Det giver en dårlig stemning på fællesmøderne, hvor konflikterne tager til. Der er en del brugere, som forlader stedet eller holder en pause fra stedet på grund af den ofte hårde og kritiske tone på fællesmøderne. Fællesmødet beslutter at tage kontakt til en konsulentgruppe, som på baggrund af interview med brugerne, skal fremlægge grundlaget for uenighederne og komme med forslag til en genopbygning af stedets ånd.

Fase 2: Sammenbruddet for den flade struktur. Fra januar 2003 til juni 2003

Der bliver udtrykt større og større utilfredshed med fællesmøderne, herunder den manglende beslutningsdygtighed og opfølgning på beslutninger. I denne periode formuleres de første tanker om en ledelse, og en diskussion af forholdet mellem en brugerledelse og fællesmødet. Fællesmødet beslutter at påbegynde en diskussion med henblik på fastlæggelse af en ny organisationsstruktur. Spørgsmålene er: Hvordan sikres brugerne fortsat medbestemmelse og styring? Hvordan organiseres brugerstyret?

På fællesmøderne sker der en afklaring af ansættelsesprocedurer, og hvilke funktioner brugerne mener, der er behov for i Netværkstedet. Dette munder ud i formulering af et konkret stillingsopslag. Konsulentundersøgelsen fremlægges, og den fremtvinger diskussion omkring prioriteringer med hensyn til ændringer i organiseringen frem for fokusering på stedes ånd.

Fællesmødets diskussioner af en ny organisationsstruktur formulerer behovet for en brugerledelse. I diskussionen af, hvordan en ny brugerledelse skal se ud, etableres et brugerråd alene for brugerne af Netværkstedet. Fællesmødet når til enighed om nogle centrale punkter for en ny organisation, og fasen afsluttes med ansættelse af en konsulent til at gennemføre organisationsændringen med henblik på formulering af nye vedtægter for Netværkstedet.

Fase 3: Afklaring af ny struktur. Perioden fra 1. juli til 1. oktober 2003

Der vedtages en ny organisationsstruktur for Netværkstedet med en brugerbestyrelse, hvor 7 ud af 9 bestyrelsesmedlemmer er brugere. Derudover opereres med selvstændige enheder med hver deres bestyrelse, herunder med uddannelses- og undervisningsprojektet som en selvstændig enhed. Fællesmødet bliver et visionært forum uden ledelseskompetence.

I forbindelse med den nye struktur beslutter brugerbestyrelsen, at alle brugeransættelser skal genbesættes, og der foretages valg af den første brugerbestyrelse. Vedtægterne ændres med bl.a. den præcisering, at Netværkstedet er en paraplyorganisation, og som formål har at skabe job til brugerne. Den nye brugerbestyrelse beslutter, at den ansatte konsulent skal gennemføre et fremtidsværksted med henblik på at genoprette stedets ånd. Og der vedtages at ansætte en fælleskoordinator 1. oktober 2003.

Fase 4: Ansatte forlader Netværkstedet og ny brugerbestyrelse vælges og organisationsstrukturen ændres. Periode fra oktober til december 2003

Den nye fælleskoordinator får ikke lang tid i Netværkstedet. På baggrund af uenighed og misforståelser omkring den ansatte fælleskoordinators pensionsforhold, men også en utilfredshed med dennes fremtoning bl.a. fremført af brugerrådet, opsiger flertallet af brugerbestyrelsen ansættelsesforholdet.

Det bevirker, at nogle af de ledende kræfter i den nyvalgte brugerbestyrelse nedlægger deres mandat, og der indkaldes til valg af ny bestyrelse.

Denne nye brugerbestyrelse fortsætter arbejdet fra den forrige brugerbestyrelse, men foretager små ændringer af den først valgte organisationsstruktur. Stedet skal fortsat ledes af en brugerbestyrelse. Den vigtigste ændring er, at "Det samarbejdende netværk" bliver et samlet brugerprojekt i Netværkstedet direkte under brugerbestyrelsen med den konsekvens, at uddannelses- og undervisningsprojektet ikke bliver en selvstændig enhed.

Fase 5: Konsolidering af Netværkstedet. Fra januar 2004 og frem til i dag

Pr. 1. januar ansættes to nye koordinatore. Med den nye organisationsstruktur og de ansatte koordinatore koncentrerer kræfterne om en konsolidering og igangsættelse af projekter og formulering af fremtiden for Netværkstedet. På meget kort tid lykkes det at få et økonomisk overblik og få gang i projekterne. Efter et brugerseminar har stedet udviklet et værdigrundlag og sat perspektiv på recovery-aspektet som en vigtig dimension i Netværkstedets arbejde og udvikling. (Se nærmere om Netværkstedet, som det fungerer i dag i kapitel 7 og 8).

6 Brugerstyret under forandring

6.1 Temaer i udviklingen

I dette kapitel vil der blive sat fokus på brugerstyret, og hvordan det har udviklet sig i forbindelse med iværksættelsen af projekt “Det samarbejdende netværk”. Brugerstyret i Netværkstedet har fra starten betydet, at alle brugere har mulighed for deltagelse og indflydelse. Der har været tale om en flad struktur med vægt på deltagelse og engagement, og hvor den enkelte har haft stor medindflydelse, idet vedkommende sammen med andre brugere har kunnet bestemme, hvordan stedet skulle fungere, hvilke aktiviteter der skulle være, og hvordan stedet skulle udvikle sig.

Med iværksættelsen af projekt “Det samarbejdende netværk”, som bl.a. inddrager ansættelse af to koordinatore og udvikling af en række projekter, blev brugerstyret udfordret. Det er denne udfordring og konsekvenserne af den, der er emnet for dette kapitel.

Der vil blive sat fokus på udvalgte elementer i det udviklingsforløb, projektet har gennemlevet. Det drejer sig om:

- Forholdet mellem de ansatte og brugerne
- Organiseringen af stedet
- Brugerindflydelsen.

Det er formålet at beskrive den proces, som Netværkstedet har gennemlevet med iværksættelsen af “Det samarbejdende netværk”. Der vil ikke være tale om en fortløbende beskrivelse af de problemer og udfordringer, der har udfoldet sig i forløbet for stedet og brugerne. Der vil i højere grad være tale om en beskrivelse baseret på brugernes oplevelse af problemerne og udfordringerne. Hvad blev diskuteret, og hvad var det, der var bestemmende for de forskellige løsninger?

Der er således tale om en beskrivelse af udviklingen for Netværkstedet set ud fra, hvordan brugerne oplevede og taklede problemstillingerne. Hvad var det, der var drivkraften for, at tingene tog den retning, de gjorde, hvilke kræfter trak i en anden retning, og hvad var argumenterne, der førte til, at det blev, som det blev?

Der er i høj grad tale om at følge en proces styret af brugerne og en beskrivelse af, hvordan de taklede de problemer og udfordringer, som opstod hen ad vejen. Hvilke metoder blev taget i anvendelse, og hvilke kræfter var i spil i denne proces?

6.2 Forholdet mellem de ansatte og brugerne

Baggrunden for at ansætte to koordinatore var et behov for en slags “tovholdere”, som kunne følge op på de beslutninger, som blev taget af brugerne på fællesmødet, samt et udtrykt behov for at få udført en række administrative opgaver i Netværkstedet.

I Netværkstedet har man fra starten skelnet mellem to slags brugere – ansatte og frivillige. Den eneste forskel er, at ansatte modtager løn. Typisk en løn de modtager for at udføre opgaver, som brugerne er blevet enige om skal prioriteres eller finder væsentlige for stedet. Der er således tradition for at operere med ansatte, men først og fremmest ansatte brugere i den udstrækning, der var økonomiske midler til det. Det nye i forhold til Netværkstedet var, at man i forbindelse med projekt “Det samarbejdende netværk” og de modtagne økonomiske støttemidler fik mulighed for at ansætte professionelle til at udføre opgaver.

De professionelt ansatte

To spørgsmål har været centrale. Det ene drejer sig om de ansattes rolle og funktioner i Netværket. Skulle de ansatte først og fremmest udføre administrative opgaver og udføre funktioner som regnskab og referatskrivning? Eller skulle det være en tovholder, som fulgte udviklingen i projekterne og sørgede for, at de kom på skinner, og at der skete en udvikling? Eller skulle der være tale om en koordinator, som kunne gå ind i konflikter og sørge for overholdelse af de demokratiske beslutninger og ligestillingen på stedet?

I den forbindelse har et vigtigt spørgsmål været, om den ansatte skulle have kendskab til sindslidelser eller erfaring fra arbejdet med sindslidende, og om det i givet fald kunne være en bruger, som blev ansat i koordinatorrollen.

For det andet drejer det sig om forholdet mellem ansatte og brugere. Skulle de ansatte indgå på lige fod med brugerne, eller skulle der være tale om et arbejdsgiverforhold, hvor de ansatte var ansat af brugerne, og brugerne dermed var arbejdsgivere? Og hvordan skulle i så fald brugerne organisere sig som arbejdsgiver?

De første erfaringer

Den første ansættelse i forbindelse med projekt “Det samarbejdende netværk” blev en informationsmedarbejder og administrativ koordinator. Det viste sig ret hurtigt, at der ikke var klarhed over det nærmere indhold i den ansattes arbejdsområde og funktioner, og fx hvordan grænserne gik i forhold til de brugerstyrede aktiviteter. Det blev derfor vanskeligt for den ansatte at tage selvstændige initiativer og finde ud af, hvilke sager den ansatte kunne blande sig i. Da disse grænser i brugernes øjne blev overtrådt, skabte

det en række konflikter, som betød, at fællesmødet besluttede at opsigte samarbejdsforholdet i henhold til vilkårene i den jobaftale, der var indgået.

“Brugerne har været med til at bestemme, at der skulle være ansatte. Men et af problemerne er, at det har udviklet sig på den måde, at personalet (de ansatte) har troet, at de var stillet over brugerne.”
(en bruger)

Ansættelsen og afskedigelsen gav anledning til meget kraftige konflikter på fællesmøderne, hvor nogle brugere gik i forsvar for behandlingen af den ansatte, mens andre brugere var af den opfattelse, at den form for ansættelse med rolle og funktion ikke var den rigtige for stedet. Fællesmødet diskuterede på denne baggrund forholdet mellem ansatte og brugerne (de frivillige). Det udmøntedes i formulering af retningslinier for henholdsvis ansatte deltagere og frivillige deltagere, og retningslinier for fællesmødets forvaltning af dets ansvar. Forskellen mellem ansatte og frivillige blev igen præciseret som alene at være spørgsmålet, om man får betaling for sin deltagelse eller ej. Derudover blev det præciseret, at hvad angår de ansatte er deres funktion at stå til rådighed og vejlede, når der er brug for det, mens de frivilliges funktion er at udstikke retningslinier for stedet. Hvad angår forholdet mellem ansatte og frivillige fastholdt man tanken om, at de skal deltage sammen om opgaverne og indgå ligeværdigt.

Med disse præciseringer opstillede fællesmødet ønsker til to stillinger. Den ene skulle være en trivselskoordinator, som primært skulle se til, at beslutninger træffes i åbenhed på fællesmøderne, at kommunikationen er åben og ærlig og samtidig registrerer konflikter. Den anden stilling skulle være en kontormedarbejder, hvis funktion skulle være løbende administrative opgaver.

Den næste ansættelse af en koordinator blev imidlertid som kulturel og social koordinator. Den ansatte skulle bl.a. varetage hjemmesiden og en kursusrække i kunstterapi og brugerstyring. Det sidste blev ikke til noget, og dermed opstod problemer omkring vedkommendes funktion og rolle. Det affødte igen store diskussioner på fællesmøderne, som afspejlede nogle uenigheder, men også store personkonflikter mellem to af de ledende brugere på stedet. I forhold til den ansatte blev uenighederne formuleret som et krav om en stillingsbeskrivelse. På den baggrund valgte den ansatte selv at sige sin stilling op.

“For det første må man nødvendigvis have en præcis fælles holdning til, om man overhovedet ønsker personen. Gør man det, må man præcisere, hvad og hvilke opgaver personen skal have, og under hvilke omstændigheder arbejdet skal udføres. Man må også have en fælles holdning til det at have mennesker “udefra” på løn og betragte ansættelsen som et gode for den videre udvikling. Ligeledes må der etableres såvel fysisk som psykisk rum til det praktiske administrative arbejde. Man må være sig det ansvar bevidst at være arbejdsgiver på godt

og ondt og tage hånd om, at medarbejderne bliver indført i det arbejdsklima, som nu engang er på Netværkstedet Thorvaldsen, for at vedkommende kan agere tilfredsstillende for alle parter.”

(en tidligere ansat)

Efter de mislykkede ansættelser af to koordinatore, hvor der var uklarhed og uenighed i brugergruppen om de ansattes rolle og deres relation til brugerne, blev der på fællesmøderne enighed om at vedtage mere formelle procedurer med stillingsopslag og nedsættelse af et ansættelsesudvalg med brugere valgt af fællesmødet.

“De ansatte er ikke gode nok til deres løn. Ved opslag ville man få bedre kvalificerede. Nogle ansatte er mere en del af problemerne end de er løsningen på problemerne. Samtidig mener jeg, at de er blevet ansat uden om brugerne. Hvis vi som brugere ansatte dem, ville det være brugerne, der bestemte.”

(en bruger)

Et af konfliktpunkterne omkring de to første professionelt lønnede ansættelser var, som det blev udtrykt af nogle brugere, at ansættelserne var blevet taget “hen over hovederne” på brugerne. Omkring de professionelt ansatte besluttede fællesmødet, at der først og fremmest var behov for ansættelse af en person, der kunne tage sig af administrative opgaver. Denne prioritering var ikke mindst affødt af den seneste ansættelse, hvor vedkommende ikke havde administrative erfaringer. Andre brugere syntes, at den ansatte havde blandet sig “for meget” i den almindelige dagligdag og været for meget “pædagog”.

“Det med ansatte har sådan set fungeret meget godt tidligere. Et eller andet er kørt galt, da vi begyndte at ansætte koordinatore, eller hvad de nu kaldes. Det blev ikke bedre af, at en af de ansatte vist var lidt for pædagogisk. De ansatte har de bedste hensigter, men jeg er i tvivl om deres kompetencer.”

(en bruger)

Derimod var der en større uenighed om den anden koordinatorstilling. Nogle brugere fandt, at det skulle være en person, som skulle udvikle stedets ånd og håndtere konflikter, andre at det skulle være en person, som skulle udvikle projekterne.

Brugerbestyrelsen som arbejdsgiver

Da den flade struktur brød sammen, og brugerne vedtog en organisation med en brugerbestyrelse, blev ansættelser og afskedigelser flyttet fra fællesmødet til at være et ansvar for den nye brugerbestyrelse. Denne ændring betød bl.a., at alle (bruger)ansatte i Netværkstedet skulle søge deres egne stillinger. Med afklaringen omkring proceduren blev retningslinierne omkring stillingsopslag og ansættelsesudvalg med personer fra brugerbestyrelsen fulgt ved de efterfølgende ansættelser. Ansættelser af henholdsvis en administrator og fælleskoordinator.

Der opstod imidlertid problemer omkring de nye ansattes løn- og arbejds-vilkår, bl.a. hvad angik deres pensionsforhold, som betød, at de to ansatte valgte at forlade Netværkstedet efter stærkt pres fra brugerne. Dette øgede presset for en afklaring af arbejdsgiveransvaret og en ny genoptagelse af, hvilke typer og kvalifikationer de ansatte på Netværkstedet ønskede.

Denne afklaring slog fast, at de professionelt lønnede ansatte (fx administrator og fælleskoordinatoren) er ansat af brugerbestyrelsen. De må deltage i fællesmøder og bestyrelsens møder, men de ansatte har ingen indflydelse på vedtagelser omkring aktiviteter og projekter. De ansatte er administratorer i den forstand, at de skal varetage brugernes interesser og udføre de opgaver, som de bliver pålagt af først og fremmest brugerbestyrelsen eller af brugerne på fællesmøder.

Forholdet mellem brugere og ansatte

“De ansatte skal respektere, at de arbejder for brugerne, men brugerne må også lære at respektere de ansatte og deres funktioner.”
(en bruger)

Netværkstedet har som brugerstyret sted haft nogle klare retningslinier for ansatte og forholdet mellem ansatte og brugerne. Det har således altid været klart, at de ansatte først og fremmest skulle varetage brugernes interesser. Når der i forbindelse med projekt “Det samarbejdende netværk” blev tale om vanskeligheder i forholdet mellem ansatte og brugerne, hænger det sammen med, at der som noget nyt var tale om “udefra” kommende professionelt ansatte, til forskel fra den hidtidige praksis om ansatte brugere. Ansættelsen af professionelle stillede brugerne over for nogle andre udfordringer.

Erfaringerne fra ansættelserne peger på, at vanskelighederne mellem de ansatte og brugerne hænger sammen med flere forskellige forhold.

For det første var der omkring de første ansættelser ikke klarhed omkring de ansattes stillings- og funktionsbeskrivelser og deres rolle i forhold til Netværkstedet. For de “udefra” kommende var det derfor ikke ligetil at gå til opgaverne og samtidig vanskeligt at finde ud af grænserne mellem den ansattes opgave og brugernes opgaver. Overtrædelse af grænserne bevirkede, at nogle brugere opfattede det som indgriben i deres funktioner, og for de ansatte var der en opfattelse af, at der ikke var rum til dem, hverken psykisk og fysisk. Man kan sige, at der i brugerstyret ikke var en klarhed omkring ansættelsesrollen.

Erfaringerne fra Netværkstedet har vist, at det er vigtigt, at forholdet mellem professionelt ansatte og brugerne først bliver mere optimalt, når der er en klar rollefordeling. Fx at de professionelt ansatte ikke skal blande sig i brugerstyret, og at de ansatte som professionelle fagpersoner først og frem-

mest skal udføre funktioner, der er behov for, og som brugerne ikke selv magter.

Endvidere viser erfaringerne, at brugerstyret ikke var bevidst om arbejdsgiverrollen. Den ene side af arbejdsgiverrollen er at lede og fordele arbejdet. Denne side var brugerne og brugerstyret meget bevidst om. En del af uklarhederne med de professionelt ansatte var ud over "kemien", at brugerne fokuserede på de ansattes arbejdsopgaver, og om de ansatte nu lige udførte de ting, brugerne syntes var vigtige. Rummeligheden i forhold til de ansattes selvstændige opgaver var lille.

Den anden side af arbejdsgiverrollen er ansættelsesforholdene, som ikke kun drejer sig om løn- og ansættelsesforhold, men også selve arbejdsmiljøet. Denne side var brugerstyret mindre bevidst om, og det skabte en del problemer omkring ansættelsesforholdene. Et forhold, som først meget sent bevirkede, at der blev skabt større klarhed omkring Netværkstedets løn- og ansættelsesforhold for de professionelt ansatte.

6.3 Organiseringen

Brugerstyret og fællesmødet

Netværkstedet har fra stedets begyndelse haft som målsætning at være et brugerstyret sted. Det kommer konkret til udtryk i stedets organisation. Det centrale besluttende forum er fællesmødet, hvor alle deltagere af Netværkstedet kan øve indflydelse på alle forhold, der vedrører stedet.

Som det centrale besluttende organ med ledelseskompetence blev der ved indgangen til projekt "Det samarbejdende netværk" fremlagt og vedtaget et omfattende og grundigt papir, som præciserer, hvad fællesmøde er samt procedure for fællesmødets beslutningsprocesser.

I papiret udtrykkes intentionen med den flade struktur og mødekulturen i fællesmødet på følgende måde:

"Alle beslutninger skal kunne træffes i åbenhed, så beslutningsprocesserne bliver gennemskelige for alle. Alle skal have mulighed for at deltage, og formen skal tage hensyn til deltagernes forskellige muligheder for at udtrykke sig klart og struktureret."

Omkring fællesmødet formuleres en fælles kultur:

"Idealet er en kultur, hvor alle er ligeværdige dvs. alles meninger respekteres som værende gyldige for det enkelte individ, hvor forskellighederne trives side om side inden for rammerne af de fælles mål, der er udstukket af fællesmødet. Forskellighederne udnyttes til at gøre Netværkstedet til et rummeligt og alsidigt sted."

Samtidig er det præciseret, hvad der er fællesmødets kompetence og funktion. Papiret indeholder fx præcise retningslinier og procedurer for ansættelse af personer udefra og afskedigelse af ansatte, ligesom der aftegnes klare procedurer for konfliktløsning.

Retningslinierne og de meget præcise formuleringer omkring procedurer og kompetencer afspejler fællesmødets organisatoriske betydning for værestedet. Bag formuleringerne ligger en klar oplevelse af, at det er nødvendigt med klare retningslinier for at kunne drive stedet organisatorisk som et brugerstyret sted.

Fællesmødets begrænsninger

Med implementeringen af elementerne i "Det samarbejdende netværk" herunder bl.a. ansættelser af koordinatore og igangsættelse og udviklingen af projekter og her specielt uddannelsesprojektet, viser der sig imidlertid at være en række problemstillinger, som fællesmødet har vanskeligheder med.

Ikke mindst i forbindelse med to mislykkede ansættelser af koordinatore, men også uklarheder omkring projekterne og deres status, opstår der store uenigheder på fællesmøderne. Fællesmøderne udvikler sig til maratonmøder, hvor bølgerne går højt. Mange brugerne føler, at de ikke er med i beslutningerne, og at beslutningerne bliver taget hen over hovederne på dem. Andre kan ikke klare den kritiske og ofte hårde og barske tone på møderne. En række brugere holder sig væk fra møderne, da de ikke kan klare den hårde tone og stemningen, og en række brugere forlader Netværkstedet.

"Det er ikke alle informationer, der gives på tirsdagsmøderne. Mange gives ved en tilfældighed og ofte for sent. Jeg synes, at det længe har fungeret hektisk og kaotisk. Det er ødelæggende møder. Når folk har fået et mandat til at holde tirsdagsmøderne på ikke over to timer, gør de det alligevel ikke."

(en bruger)

Det overordnede problem ved fællesmøderne er, at der ikke kan træffes beslutninger. Hvad der er vedtaget på et tirsdagsmøde kommer op på næste møde, hvor det ikke nødvendigvis er de samme brugere, der er til stede. Der bliver sat spørgsmålstejn ved forrige beslutning, og ofte ender det med en udskydelse af beslutningen.

"Informationerne er generelt dårlige. Jeg har fx ikke hørt om den forventede undervisningsrække på tirsdagsmøderne. Jeg har det dårligt med at komme og overvejer at stoppe. Der tages ikke hånd om personkonflikter. Der skal fokuseres på kommunikation og sociale spilleregler. Der skal være et værdigrundlag, som fx skulle indeholde et punkt om psykisk vold."

(en bruger)

Stemningen på møderne er ikke god, og da to af de ledende kræfter er uenige om mål og retning samt implementeringen og bemanningen af en række

projekter, bliver det vanskeligt at få fællesmødet til at fungere som et forum, der kan udvikle projektet "Det samarbejde netværk". På fællesmødet bliver der derfor enighed om at tage initiativ til at gå i gang med en diskussion af en ny organisering af Netværkstedet.

Udvikling af ny organisationsstruktur

"En af de første ting, der skal gøres, er at formulere de konkrete årsager til, at det i det hele taget er nødvendigt med en omorganisering, og at forlade den helt flade struktur, som ellers hidtil har været god nok. Projektet og med hvad der dertil hører, hvad har det givet af problemer?"

(et medlem af baggrundgruppen)

De store spørgsmål, som fællesmødet selv definerer, er: Skal vi arbejde videre på basis af den nuværende flade struktur, eller skal vi arbejde på basis af en traditionel hierarkisk struktur? Hvilke kompetencer og områder skal flyttes fra det nuværende fællesforum til et nyt organ? Hvad skal dette nye organ være, en ledelse en bestyrelse eller hvad?

På fællesmøderne kan det konstateres, at der blandt brugerne er bred enighed om, at stedet skal arbejde videre ud fra en flad brugerstyret struktur.

Samtidig er der enighed om, at fællesmødet ikke kan varetage alle ledelsesopgaver. Som et første led i udviklingen af en ny organisationsstruktur tager man fat omkring, hvilke problemer som kan varetages af fællesmødet, og hvilke der ikke kan og derfor må varetages i et andet forum. Hvilket andet forum, der kan være tale om, tages der ikke stilling til i første omgang. Det afventer som et andet led i udviklingen af den nye struktur.

Hvad angår de forskellige ledelseskompetencer, er der enighed om, at følgende kan forblive i fællesmødet:

1. Det er stedet, hvor man informerer hinanden, hvor de igangværende aktiviteter og projekter giver en information omkring status (er de på rette spor, er der vanskeligheder, følges udstukne mål m.v.?).
2. Her udklækkes stedets fremtidsvisioner.
3. Her lufter man sine ideer, og det besluttes, hvilke ideer der skal forfølges, og hvem der skal tage sig af struktureringen af ideerne, så de kan blive til projekter.
4. Her forankres projekterne, idet projektbeskrivelsen fremlægges, og det besluttes, hvem der fører projektet ud i livet.
5. Her udveksles erfaringer.
6. Her varetages stedets værdigrundlag. Dvs. at i dette forum fremlægges ros og ris omkring det, der opleves som et gode for værdierne og det, der kan opleves som et anslag imod værdierne. Fx kan man konstatere, at der er en konflikt, der ikke skal løses i fællesforum, men fællesforum kan tale om, hvordan den skal løses og af hvem uden for fællesforum, og før det evt. bliver et (uløseligt) problem, som brugerledelsen skal lø-

se. Der kan være en kritik af noget. Fællesforum skal ikke nødvendigvis gå ind i kritikken, men man kan finde ud af, hvem der skal kommunikere sammen for at arbejde sig frem til en fælles forståelse.

Det, der skal tages ud af fællesmødet og overgives til et andet forum, er:

1. Ansættelser af nyt personale
2. Afskedigelser af personale
3. Holde øje med, at de forskellige vedtagne projekter og aktiviteter følger de vedtagne målsætninger og gribe ind om nødvendigt.
4. Holde øje med, at de økonomiske midler bliver brugt i overensstemmelse med bevillinger og/eller de midler, der er afsat i henhold til Netværkstedets budgetter og gribe ind om nødvendigt.
5. Holde øje med stedets værdigrundlag. Sørg for, at evt. kritik eller konflikt bliver belyst, så man har et godt beslutningsgrundlag, hvis fællesforum ikke kan finde ud af det. Kommer der ikke en løsning ud af det, har man kompetence til at afgøre en konflikt eller at afvise eller godtage en kritik.

Med dette udgangspunkt tager man fat på diskussionen om, hvad det er for et organ, disse kompetencer skal overføres til. Der fremkommer mange forskellige forslag afspejlet i brugernes forskellige erfaringer med fællesmødet. Et forslag er en almindelig bestyrelse med ledelsesansvar, som skal kunne træffe beslutninger om retning og udvikling af stedet, men som også skal kunne gribe ind i konflikter. Der var stor enighed blandt brugerne om, at der skulle være tale om et organ, som skulle kunne træffe beslutninger.

Der fremkom også forslag om en brugerledelse bestående af en gruppe kompetente mennesker, som fællesmødet betror kompetence på udvalgte områder, og som samtidig har kompetence til gribe ind på andre områder, når fællesmødet ikke kan blive enige. Andre mente, at det skulle være en brugerledelse bestående overvejende af brugere valgt på en generalforsamling, som skulle varetage ledelsen af stedet. Spørgsmålet omkring ansatte var også i spil. Skulle de ansatte kunne sidde med i en brugerledelse?

På trods af de forskellige forslag var der stor enighed om, at brugerstyret ikke skulle sættes over styr i forbindelse med etableringen af en brugerledelse. Spørgsmålet for mange brugere var, hvordan man skulle løse modsætningen mellem på den ene side et brugerstyre med en vidtrækkende ledelses- og ansvarskompetence med den erkendelse, at fællesmødet ikke kan håndtere alle sager, og så en brugerledelse, som skal have beføjelser og kompetence. Kan det lade sig gøre uden, at det går ud over brugerstyret? Hvordan skal relationen være mellem en brugerledelse og fællesmødet? Skal brugerledelsen kunne træffe beslutninger, som fællesmødet er underlagt, og kan det rummes inden for Netværkstedets værdigrundlag?

“Det er så langt ude, at alle helt åbenlyst taler om det i krogene. Der er flere og flere, der indser, at der skal ske noget. Der skal være en

bestyrelse bestående af brugere, valgt af brugere. Den skal fx mødes hvert kvartal og tage sig af rammer, regnskaber og retningslinier for de ansatte, ansættelser og afskedigelser. Men den skal frem for alt arbejde på at skabe nærhed i det daglige, så brugerne bliver ansvarlige for hele stedet.”

(en bruger)

På de efterfølgende fællesmøder blev de forskellige forslag debatteret, og der viste sig trods uenigheder om enkeltpunkter, at være enighed om en række centrale punkter i udformningen af en ny organisationsstruktur:

- at der var behov for en brugerledelse, der kunne være ansvarlig og træffe beslutninger
- at fællesmødet var et uegnet forum til at tage beslutninger
- at brugerstyret skulle opretholdes.

For at komme videre i beslutningsprocessen bliver der inden for en kort periode på forskellige fællesmøder taget forskellige brugerinitiativer. For det første tilbydes alle i Netværkstedet, der kunne tænke sig at deltage i en brugerledelse, en form for supervision i håndteringen af brugerledelse og dens ansvar. Et forløb, hvor man bl.a. skal se på, hvordan man i en brugerledelse forvalter sit ansvar med respekt for brugerstyringen, og hvordan man eventuelt via rolle- eller situationsspil kan få erfaringer med gode og brugbare måder at forvalte et ansvar.

For det andet etableres et brugerråd, som afholder møder om, hvad brugerne mener med brugerledelse, og hvad en brugerledelse skal påtage sig af opgaver.

For det tredje vedtages det at lade en konsulent udarbejde et forslag til en ny organisationsplan og hermed forbundne konsekvenser for vedtægtsændringer således, at den nye plan kan vedtages på en indkaldt generalforsamling.

Ny struktur – en brugerbestyrelse

“Først skal der laves vedtægter til den nye struktur. Så skal der afholdes generalforsamling uden ansatte, hvor bestyrelsen skal vælges. Tirsdagsmødet skal afskaffes, for det fungerer slet ikke.”

(en bruger)

Konsulenten beslutter at foretage en række samtaler med brugerne, og på den baggrund fremlægges et forslag til en ny organisationsstruktur og en plan for en kommende visionær og genopbyggende fase.

Den nye organisationsstruktur, som vedtages på en generalforsamling, får følgende hovedpunkter (se figur 3: Den nye organisationsstruktur I):

- *Brugerstyret bestyrelse.* Der indsættes en brugerstyret fællesbestyrelse som overordnet ledelse, hvor 7 ud af 9 bestyrelsesmedlemmer er brugere.
- *Selvstændige projekter.* Det fastslås, at de brugerstyrede projekter, der er en del af Thorvaldsens interne netværk, herunder Radioti, Torsdagsklubben, Amalie, FAP og Uddannelsesprojektet, er selvstyrende enheder med egne bestyrelser. Det betyder, at fællesmødet, fælleskoordinator og fællesbestyrelsen ikke har nogen kompetence på disse grupperes indre forhold. De brugerstyrede projekter forpligter sig dog på at overholde det fælles værdigrundlag og vedtægterne for Thorvaldsen.
- *Opdelt uddannelsesprojekt.* Uddannelsesprojektet organiseres som en selvstændig organisation, som alle medlemmer kan deltage i. Musikprojekter, den interne brugerundervisning og ekstern uddannelse af fagpersoner udgør uddannelsesprojektet.
- *Fællesmødet er ikke længere den daglige ledelse.* Fællesmødet er et visionært forum, hvor nye tanker og ideer udvikles i fællesskab. Problemer og konflikter kan tages op, men såfremt de ikke kan løses i enighed, sendes de til brugerbestyrelsen.
- *Fælleskoordinator.* Fælleskoordinator har ansvaret for på vegne af bestyrelsen at stå for den daglige drift og økonomi samt arbejde for at føre værdigrundlaget og vedtægter ud i livet. Fælleskoordinatoren har pligt til at samarbejde med fællesmødet.

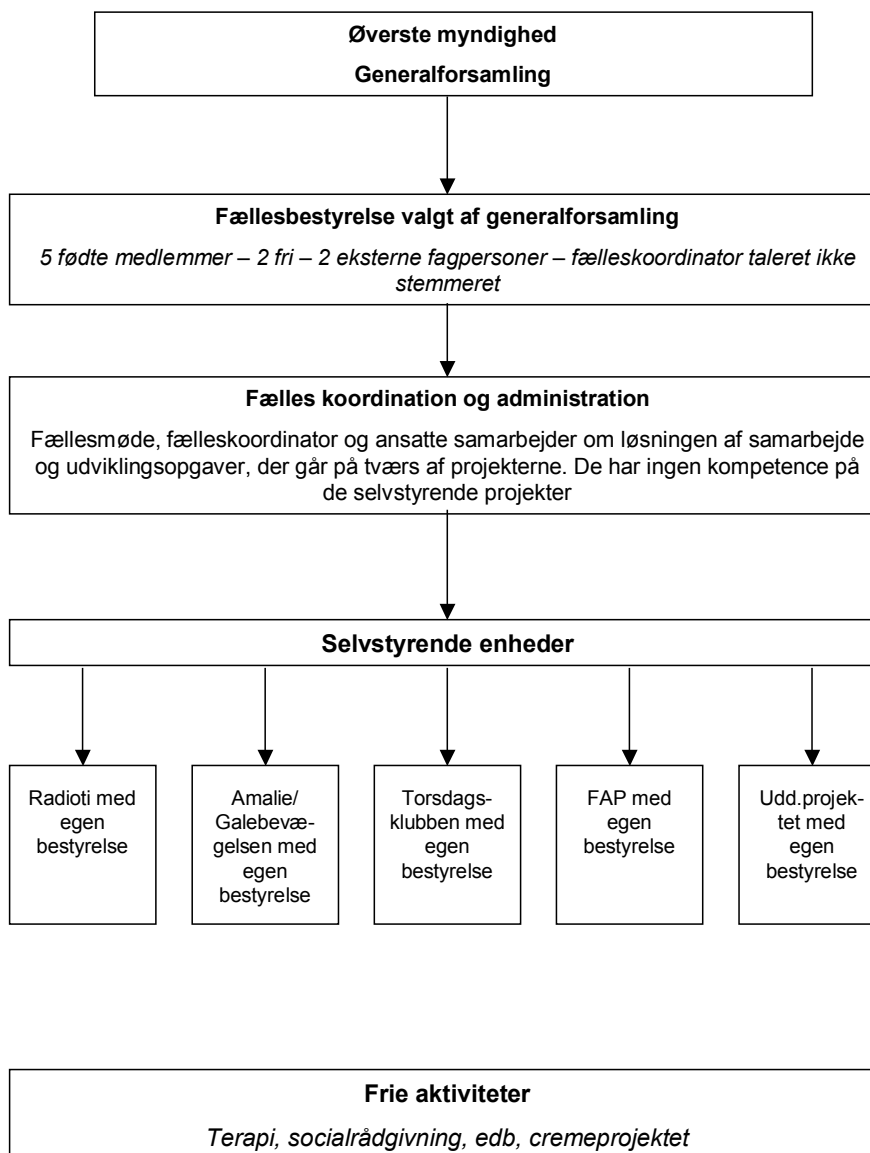
Den nye brugerbestyrelse, der nu har ledelseskompetencen, tager hurtigt initiativ til at få styr på økonomien i projektet. Til det hører ud over den administrator, som er ansat, at få ansat en fælleskoordinator, som skal have ansvaret for den daglige drift og økonomi. Efter afholdelse af en række indbudte møder med brugerne om fælleskoordinatorens rolle og funktionsområder sættes en ansættelsesprocedure i gang, og der ansættes en fælleskoordinator.

Den nye bestyrelse beslutter desuden at forlænge ansættelsesforholdet med den eksterne konsulent med henblik på at få genetableret Netværket og udviklet projekterne under "Det samarbejdende netværk". Konsulenten fremlægger en plan for afholdelse af en række fremtidsværksteder, hvor de forskellige problemer omkring Netværkstedet tages op til afklaring, herunder afklaring af værdigrundlag, rammer og indhold (skal det være et værested eller et aktivitetssted?), ansatte brugere, målgruppe samt, i hvilken udstrækning Netværkstedet skal udbyde terapi.

Den nye bestyrelse får dog ikke lang levetid. Der opstår et misforhold i forhold til den nyansatte fælleskoordinator på grund af uklarhed om fælleskoordinatorens lønforhold herunder specielt dennes pensionsforhold. Det skaber problemer i forhold til brugergruppen, og et flertal i brugerbestyrelsen indstiller den nye fælleskoordinator til fyring. Dette skaber ny turbulens i organisationen. Begge de ansatte fælleskoordinatorer og den administrativt

ansatte forlader Netværkstedet, og nogle af de ledende kræfter i brugerbestyrelsen og ledende kræfter i etableringen af den nye organisation forlader bestyrelsen og Netværkstedet. Samtidig ophører brugerbestyrelsens samarbejdet med konsulenten.

Figur 3: Den nye organisationsstruktur I



Der sammensættes og vælges en ny brugerbestyrelse, som indkalder til en ny generalforsamling, hvor der indstilles til ændringer af den netop vedtagne organisation og dermed forbundne vedtægtsændringer. Ændringerne i organisationen går primært på, at projektet "Det samarbejdende netværk" gen-etableres og opretholdes som en brugeraktivitet direkte under den fælles brugerbestyrelse. Det betyder, at Uddannelsesprojektet ikke bliver en selvstyrende enhed, men indgår på lige fod med andre projekter som brugerstyrede aktiviteter med brugeransatte. (Se figur 4: Den nye organisationsstruktur II).

Denne nye brugerbestyrelse ansætter to nye koordinatore. Samtidig får den genskabt roen på Netværkstedet og genetableret projekterne under "Det samarbejdende netværk".

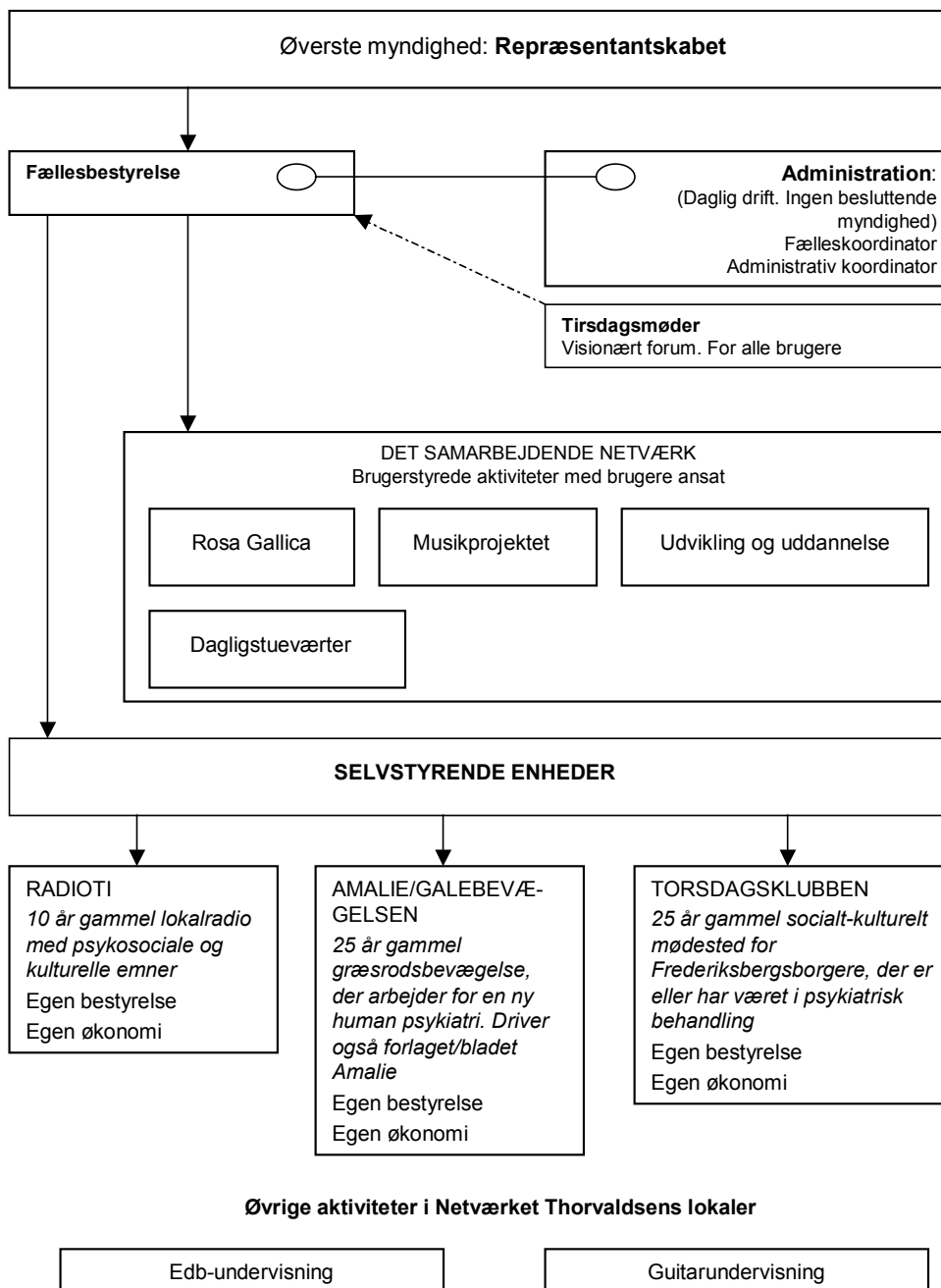
Fra fællesmødet til brugerbestyrelse

Den organisatoriske ændring af Netværkstedet kan i overskriftsform udtrykkes på den måde, at Netværkstedet er gået fra fællesmødet til en brugerbestyrelse. Der var en udbredt opfattelse blandt brugerne på Netværkstedet, at brugerstyret i høj grad var sammenfaldende med fællesmødet forstået på den måde, at det var her, de enkelte brugere havde mulighed for at være medbestemmende, og det var her, brugerstyret udfoldede sig, hvilende på den bærende grundidé, at alle brugere skal have mulighed for at være deltagende, ikke blot i aktiviteterne som aktivitetsbruger, men også i udviklingen af stedet, det vil sige i de mere organisatoriske forhold omkring Netværkstedet.

En organisering, som kræver et højt informationsniveau og krav og åbenhed og tillid ikke mindst, fordi ikke alle brugere har mulighed for at komme til alle fællesmøder. I praksis har den også vist sig at fungere med nogle ildsjæle og frivillige, som lagde et stort engagement i det daglige arbejde på stedet og så længe, der alene var tale om administration og udvikling af aktiviteter. Med tankerne om at udvikle Netværkstedet til et udviklingssted var der dog en bevidsthed om, at det ville kræve ekstra ressourcer i form af professionelt ansatte, men på hvilken måde, og hvad deres rolle skulle være i udviklingen, var langt fra klar.

Figur 4: Den nye organisationsstruktur II
Nuværende organisationsstruktur for Netværkstedet Thorvaldsen

Organisationsdiagram



Med implementeringen af “Det samarbejdende netværk” viste det sig, at denne organisering ikke kunne holde, fordi der kom mange ting i spil på samme tid. Ud over aktiviteterne skulle der tages stilling til udvikling af projekter, ansættelse af personer, gives information om og tages stilling til økonomi og regnskab med de modtagne midler fra Socialministeriet m.v. Det blev uoverskueligt for mange brugere og skabte frustration og en opfattelse af, at tingene blev besluttet hen over hovederne på brugerne. Samtidig var det vanskeligt at tage beslutninger, og de blev ofte trukket i langdrag.

I denne periode var det en række ledende ildsjæl, som holdt “fast i trådene” og fungerede som uformelle ledere. Da der imidlertid opstod uenighed mellem to af de ledende ildsjæle omkring mål og retning for Netværkstedet, var det imidlertid oplagt, at der måtte etableres en eller anden form for formel ledelse, som kunne tage beslutninger på vegne af brugerne.

Der var blandt brugerne enighed om at etablere en ledelse, men også enighed om at stedet med en ledelse ikke måtte svække brugerstyret. Det mest umiddelbare svar på denne problemstilling var, at der måtte være tale om en brugerledelse eller brugerbestyrelse. Når det ikke var så oplagt, skyldes det flere forskellige holdninger i brugergruppen.

Nogle brugerne mente ikke, at et udvalg af brugere kunne håndtere de ledelsesmæssige opgaver, som var nødvendige, andre brugere havde ikke tillid til et udvalg af brugere og mente, det ville svække brugerstyret, andre brugere igen mente, at når brugerne ikke kunne blive enige på fællesmødet, hvordan skulle de så blive enige i en brugerledelse. Overfor det var der de brugere, som så en klar fordel i at delegere kompetence til en brugerledelse, som brugerne selv valgte. Endelig var der brugere, som gik ind for en valgt brugerbestyrelse, idet de mente, at Netværkstedet som et brugerstyret sted selvfølgelig skulle ledes af brugerne, og den skulle etableres i stedet for den siddende bestyrelse som fungerede som en “papbestyrelse”.

Når Netværkstedet landede på en brugerbestyrelse, skyldes det for det første ønsket om, at brugerstyret skulle bevares. For det andet at man ansatte en konsulent til at fremkomme med et forslag til ny ledelse. Det lykkedes konsulentten som udefra kommende at få de forskellige holdninger blandt brugerne til at mødes om en brugerbestyrelse. For det tredje havde det betydning, at en af de ledende ildsjæle, som var part i den interne konflikt, forlod Netværkstedet.

6.4 Brugerstyret

Der har i de seneste år været sat fokus på brugerne og deres indflydelse på egen hverdag. I den forbindelse tales der om brugerindflydelse og brugerstyring.

Hvis man kort skal definere forskellen mellem brugerindflydelse (fx som den indføres i de etablerede tilbud) og brugerstyring (som der eksperimenteres med bl.a. i mange selvhjælpsgrupper og brugerorganiseringer) set i relation til Netværkstedet, så kunne forskellen defineres således: I tilbud med brugerindflydelse er det mere eller mindre underforstået, at garanten for opretholdelsen af tilbudets organisering, kvalitet, mål, udvikling og værdigrundlag mere eller mindre forventet eller defineret ligger hos personer, som er ansatte i tilbudet. I brugerstyrede psykosociale tilbud, hvor eventuelle ansatte har vejledende funktioner eller definerede arbejdsopgaver, ligger ansvaret for opretholdelse af tilbudets organisering, kvalitet, mål, udvikling og værdigrundlag hos brugerne selv (brugerne her defineret som mennesker tilhørende tilbudets målgruppe).

Det er kendetegnet for brugerstyret i Netværkstedet, at brugerne igennem en årrække har arbejdet med at formulere et værdigrundlag for stedet, mål og kvalitet for aktiviteterne på stedet og med projektet "Det samarbejdende netværk" har ønsket en udvikling fra et værested til et udviklingssted.

For Netværkstedet er brugerstyring, at alle personer, der kommer i Netværkstedet har mulighed for at deltage i aktiviteter og i udviklingen af stedet. Organisatorisk kommer det til udtryk i formulering af fællesmødet, hvor brugerne i fællesskab tager beslutninger om aktiviteter og udvikling af stedet.

I tilknytning til fællesmødet har brugerne formuleret retningslinier for afholdelse af fællesmødet og procedurer for fællesmødets beslutningsprocesser. Omkring procedurerne hedder det:

"Meningen med procedurerne er, at alle skal kunne deltage i beslutningsprocesserne, selv om det er ubehagelige beslutninger, og selv om man på grund af sin sårbarhed har svært ved at give sin mening til kende. Ligesom procedurerne skal beskytte stedet mod, at et stærkt mindretal beslutter hen over hovedet på dem, der har sværere ved at sige fra eller give et klart udtryk for de meninger, man kunne have."

Endelig er fællesmødets kompetence og funktion meget klart beskrevet:

"Fællesmødet er Netværkstedets "leder". Fællesforum skal kunne træffe alle de beslutninger, som fx en leder af en virksomhed skal træffe for at få virksomheden til at fungere. Fællesmødet skal fx kunne træffe beslutninger om økonomiske dispositioner, den fremtidige udvikling, ansættelser, afskedigelser, karantæner eller bortvisning, forstyrrelser af relationerne mellem deltagerne, forstyrrelser som medfører dårlig stemning eller enkeltpersoners eller grupperes måde at handle eller kommunikere på, som går ud over åbenheden eller fratager fællesmødets ret og pligt til at udøve sit lederskab eller kommunikere."

Brugerstyret i Netværkstedet var som sådan ikke defineret, ud over den banale konstatering, at det var brugerne, som styrede stedet, men udmøntningen af det og dets praksis var velbeskrevet.

I den proces, Netværket har gennemlevet, har brugerstyret helt naturligt været et centralt omdrejningspunkt. Man kan sige, at både formelt, men også i praksis, har afholdelse af fællesmødet fungeret i hele procesforløbet. Netop fordi brugerstyret var så udfoldet, som det var omkring fællesmøderne, blev det måske også samtidig en af barriererne for at omdefinere brugerstyret. Det var vanskeligt for brugerne umiddelbart at formulere en organisatorisk ramme, hvor brugerstyret var så udviklet, som det var udformet og i praksis fungerede gennem fællesmøderne.

“Jeg er lidt ærgerlig over, at vi måske er ved at forlade den flade struktur til fordel for en almindelig organisering. På den måde kan det virke lidt absurd og selvmodsigende at have planer om at gå ud og undervise i, hvordan man skal håndtere tingene i en brugerstyret organisation. I skal virkelig tænke jer godt om, hvis prisen for at gennemføre projektet er at forlade den direkte brugerindflydelse til fordel for en mere traditionel organisering.”

(medlem af baggrundsgruppen)

“Vi var færre før, men der var en god stemning. Der er alt for mange projekter nu. Vi har fået mange penge, og vi har for mange projekter til pladsen. Der er for få, som har indsigt i økonomien. Som bruger føler du ikke, at du kan tage stilling til alle de mange ting, og det er frustrerende. Samtidig har det skabt store konflikter her på stedet.”

(en bruger)

Selv om det formelt i procesforløbet har fungeret med afholdelse af fællesmøderne, udviklede møderne sig imidlertid på en sådan måde, at der blev sået kraftig tvivl om brugerstyret, og om det fungerede i forhold til målsætningerne.

For det første blev der rejst kritik af beslutningsprocesserne og om mulighederne for, at alle var med til at bestemme. Selv om Netværkstedet var karakteriseret ved en flad struktur og uden formelle ledere, var det opfattelsen hos brugerne, at de ledende kræfter og ildsjæle bag oprettelsen af Netværkstedet var de uformelle ledere. Det var ikke opfattelsen, at disse uformelle ledere ikke fulgte retningslinierne omkring at bringe alle ting op på fællesmøderne. Men brugerne følte, at en række beslutninger blev taget hen over hovederne på dem, fordi de ikke havde tilstrækkelig information og indsigt i forholdene. Samtidig betød mødeformen, at ikke alle kunne deltage i tirsdagsmøderne og derfor blev holdt uden for indflydelse. Da mødeformerne tog karakter af maratonmøder, var der mange brugere, som følte, at de blev udelukket fra at deltage i beslutningsprocesserne.

For det andet er der i processen blevet sat spørgsmålstegn ved værdigrundlaget. I vedtægterne står der, at Netværkstedet “skal skabe rum og miljø, der

fremmer recovery”. Selv om der er mange forskellige opfattelser af recovery og ikke enighed om, hvad der menes med recovery, er det opfattelsen blandt mange brugere, at den udvikling, som fandt sted på Netværkstedet med projektets igangsætning, ikke levede op til vedtægterne. De mange konflikter, der netop kulminerede på fællesmøderne, gav mange følelsesmæssige sår, og mange brugere holdt sig væk fra Netværkstedet i perioder, fordi tonen på møderne ofte var hård og barsk. Det var især nogle af de sårbare brugere, som holdt sig væk i perioder. I den forbindelse var der brugere, som satte spørgsmålstegn ved stedets rummelighed.

For det tredje blev brugerstyret udfordret med erkendelsen af behovet for en ledelse. Mange brugere satte lighedstegn mellem brugerstyret og fællesmødet og havde svært ved at se, hvordan man skulle løse modsætningen mellem brugerstyret og ledelse.

Med beslutningen om en ny organisation med en brugerledelse og ansættelse af en administrativ koordinator og en fælleskoordinator, er brugerstyret blevet sat ind i en anden organisatorisk ramme.

Formelt og organisatorisk kan man sige, at der er tale om en styrkelse af brugerstyret i og med, at det er brugerne, der sidder i bestyrelsen. Brugere som er valgt af brugerne på en generalforsamling. Det er brugerbestyrelsen, der har ansvaret for stedet og for stedets økonomi, og det er dem, der ansætter fælleskoordinatoren og andre ansatte fx administrator til at tage sig af administration og økonomi.

Man kan sige, at der er tale om et styrket, men et uddelegeret repræsentativt brugerstyre. Brugerne har overladt det til en brugerbestyrelse at tage sig af beslutningerne, som tidligere var så vanskelige at tage på fællesmøderne. Samtidig er der tale om en arbejdsdeling mellem brugerne. Alle skal nu ikke tage sig af alle ting. Der er nogle, der er beslutningstagere og ansvarlige for økonomien og for aktiviteterne, mens andre kan deltage i aktiviteterne og deltage i fællesmøderne omkring udvikling af stedet og stedets værdigrundlag.

Der er nu mulighed for, at de, der gerne vil tage et ansvar og være beslutningstagere, kan stille op til bestyrelsen, mens andre, som ikke er så interesseret i dette arbejde, kan koncentrere sig om at deltage i aktiviteterne og det sociale liv i Netværkstedet.

6.5 Metoder i processen

Den proces, Netværkstedet har gennemlevet, er først og fremmest et produkt af en række forskellige personers, brugeres og menneskers engagement omkring Netværkstedet, forskellige engagementer, som har afspejlet en række uenigheder om mål og retning for Netværkstedet, affødt magt-

kampe og ført til beslutninger om en række forhold på stedet, en organisatorisk struktur, ansættelse af koordinatore m.v. Der har været tale om en lang proces, som ud over at dreje sig om mennesker og relationer mellem mennesker, også har drejet sig om nogle metoder. I dette afsnit vil vi beskrive nogle af de metoder, der har været i spil i den proces, Netværkstedet har gennemlevet, og som har haft en betydning for forløbet.

For det første kan man sige, at *dialog og mødevirksomhed* blandt brugerne har været en gennemgående metode i udviklingen af stedet. Der har været afholdt et utal af møder, hvor fællesmøderne har været det centrale punkt for diskussionerne af udviklingen af stedet. Selv om der har været rejst kritik af fællesmøderne, og de ikke altid har været lige underholdende eller handlingsorienterede, har de været centrale for opretholdelsen af den dialog mellem brugerne, som hele tiden har været vigtig for opretholdelsen af brugerstyret.

Fællesmøderne er blevet suppleret med andre mødeformer, såsom seminarer, hvor store dele af brugergruppen har afsat tid, energi og engagement på at diskutere stedets forhold og udvikling. Brugere har taget centrale emner op med henblik på fx håndtering af konflikter eller med henblik på udvikling af stedet.

For det andet har "trior and error" været en metode, som har kendetegnet stedet. Brugerstyret eller brugerne har i mange tilfælde ikke været afklaret med, hvordan man skulle takle problemstillinger og konflikter, men har ikke været bange for at kaste sig ud i det. Der har været taget beslutninger, hvor man ikke har gennemtænkt alt i detaljer eller været helt klar over konsekvenserne. Men det har ikke ført til handlingslammelse. Det gælder i forhold til ansættelsen af koordinatore og i relation til organiseringen af stedet og for så vidt også i udviklingen af projekterne. Der er mange ting, som er blevet afprøvet, og hvor man (brugergruppen) er blevet klogere.

"Nu kan vi bruge konflikten til eventuelt at lære, hvordan man ikke skal gøre. Finde hvor fejlene ligger, som så kan være brugbare næste gang og i en anden sammenhæng."

(en bruger)

En tredje metode, man kan pege på, er anvendelsen af eksterne konsulenter. To gange i processen har brugerstyret anvendt udefra kommende konsulenter. De eksterne konsulenter er blevet anvendt i situationer, hvor brugerstyret ikke selv har kunnet løse problemerne eller har vurderet, at det ville være frugtbart med en udefra, som belyste problemstillingen og kom med løsningsforslag. Den første gang var, da konflikterne mellem de ledende brugere blev åbenlyse. Konsulenterne gennemførte interview med brugerne om, hvordan de så på konflikten og deres synspunkter på en eventuel løsning. Den anden gang var, da konturerne til en ny organisatorisk struktur viste sig, men hvor der var behov for en person udefra, som kunne binde en-

derne sammen og fremkomme med et konkret forslag, som brugerne kunne være enige om.

En fjerde metode, som har været en del af projektet, har været kontakten til baggrundsgruppen. Til projektet "Det samarbejdende netværk" har der som tidligere nævnt været tilknyttet en baggrundsgruppe med en række faglige kompetente personer fra Københavns og Frederiksberg Kommuner og fra psykiatrien. Der har løbende igennem processen været afholdt møder med baggrundsgruppen, hvor den er blevet informeret om udviklingen på stedet og de initiativer, som har været forestående. Baggrundsgruppen har i den forbindelse været sparringspartner, og som personer kommende udefra med indsigt i og interesse for området kommet med deres synspunkter på de fremlagte problemstillinger. Baggrundsgruppen har i processen været den løbende kontakt udadtil, som brugerstyret har kunnet bruge til at vende forholdene på stedet og få ikke implicerede parter med indsigt i sindslidendes forhold til at forholde sig til udviklingen på Netværkstedet.

6.6 Erfaringer og vurdering af processen

Der har med igangsættelsen og udviklingen af "Det samarbejdende netværk" været tale om en vanskelig proces, som har taget længere tid end forventet. En proces, som ikke er endelig færdig, men hvor der aftegner sig konturerne af en afklaring omkring nogle af de væsentligste forhold for, at stedet kan fungere. Netværkstedet Thorvaldsen fungerer i dag som et brugerstyret sted med ansatte og en brugerbestyrelse, men er i en stadig proces, hvad angår udviklingen fra et aktivitetssted til et udviklingssted.

Det har været tale om en proces, som har været præget af store konflikter mellem brugergrupper omkring væsentlige spørgsmål i udviklingen. Det har betydet at nogle brugere og ansatte har måttet forlade stedet, men også at nye brugere og ansatte er kommet til.

Når der har været tale om en langvarig proces skyldes det ikke mindst:

- at der fra starten ikke var klarhed over, hvordan og hvem der skulle være de drivende kræfter i den udvikling, man ønskede. En uklarhed, som konkret viste sig i forholdet til ansættelsen af koordinatore og deres rolle og funktion i forhold til brugerne
- at der er vanskeligheder med at forlade en veletableret flad struktur med brugerstyring til fordel for en brugerbestyrelse med ledelses- og ansvarsfunktioner
- at der var uenighed i brugergruppen og konflikt mellem to af initiativtagerne og ildsjælene i Netværkstedet
- at der var uklarhed om Netværkstedet som et udviklingssted, og hvad det ville indebære.

På den anden side har der været kræfter i Netværkstedet, som har holdt fast i ideen om et brugerstyret sted, og at der var behov for et sted, hvor brugerne selv kunne bestemme indholdet i dagligdagen. Brugerstyret har formelt været i spil, og fællesmøderne har fungeret som det dialogforum, hvor diskussioner omkring stedets udvikling har fundet sted.

Brugerstyret er i dag omdefinert fra at være et brugerstyre, hvor alle brugere deltager på lige fod, til et uddelegeret og repræsentativt brugerstyre, hvor bestyrelsen stort set består af brugere valgt af de samlede brugere på en generalforsamling. Det er denne brugerbestyrelse, som har ansvaret for udvikling og økonomi på stedet, mens fællesmødet er blevet et idéforum. Bestyrelsen har ansat en fælleskoordinator og administrator, som tager sig af den daglige administration og økonomi, og dermed frigjort en række ressourcer blandt brugerne, som de i højere grad kan anvende på deltagelse i aktiviteter og det sociale liv på stedet.

Der er tale om en omdefinering af brugerstyret, som fordrer større økonomiske ressourcer end tidligere, fordi der i højere grad er tale om ansatte til at udføre væsentlige funktioner i Netværkstedet. Ikke alene til fælleskoordinator og administrator, men også til udviklingen af de enkelte projekter.

I de næste kapitler vil vi sætte fokus på Netværkstedet, som det fungerer i dag, efter der er kommet klarhed omkring organiseringen, og det nye brugerstyre er i funktion.

7 Netværkstedet – brugerne, organisation og struktur

I de forrige kapitler har vi beskrevet den proces, som Netværkstedet Thorvaldsen har gennemlevet i forbindelse med implementeringen af projektet “Det samarbejdende netværk”. Der har været tale om en proces, som har stillet store udfordringer til brugerne omkring deltagelse og engagement, og hvor den enkelte bruger har skullet tage stilling til stedets organisering og udvikling. Det har krævet megen energi og for mange personlige op- og nedture. Der er tale om en proces, som stadig foregår, men som har betydet en afklaring af stedets organisering og brugerstyret rolle, og ikke mindst hvad angår udvikling af stedet.

På den måde er der tale om afklaring af en række forhold, som har givet brugerne mulighed for at genoptage de forskellige aktiviteter, som kendetegner stedet og givet dem perspektiver for Netværkstedet som et sted, der kan give dem tryghed og indhold i tilværelsen og tro på, at stedet fortsat kan udvikles og udgøre rammerne for stedets brugere og de enkelte brugeres personlige udvikling.

De følgende kapitler beskriver og belyser, hvordan forholdene er på Netværkstedet Thorvaldsen i dag og perspektiverne for stedet.

7.1 Netværkstedets brugere

Ifølge medlemskartoteket er der 40 betalende medlemmer af Netværkstedet. Ud af de 40 medlemmer er der ca. 20, der er de primære medlemmer, som bruger Netværkstedet med faste intervaller. De er så at sige stedets kernebrugere. Af de resterende 20 medlemmer er der nogle, som kommer meget sjældent eller i perioder, andre dukker op med spredte mellemrum og/eller i forbindelse med særlige begivenheder.

Ud af de 20 primære medlemmer, som bruger Netværkstedet med faste intervaller, udkrystalliserer der sig en gruppe på 6-8 medlemmer, som er de faste gennemgående personer, der fungerer som det kit, der får stedet til at hænge sammen. Disse personer fungerer som stedets frontløbere og katalysatorer og påtager sig en række overordnede, igangsættende og koordinerende funktioner, som er stærkt medvirkende til, at Netværkstedet fungerer.

Det er for en dels vedkommende medlemmer, som har en formel kompetence som bestyrelsesmedlemmer i hovedforeningen og/eller bestyrelsesmedlemmer i aktivitetsforeningerne og som lønnede brugermedarbejdere. Det er medlemmer, som på grund af deres ressourcer og initiativer i den re-

lativt flade brugerstyrede organisation nyder de øvrige brugeres respekt og indtager en position som “De første blandt ligemænd”.

Det er i høj grad denne gruppe medlemmers fortjeneste, at initiativer planlægges og gennemføres. De er som sådan sammen med de lønnede koordinatorer ansvarlige for, at stedets funktioner opretholdes.

Ud over disse daglige brugere frekventeres Netværkstedet også af to faste grupper om aftenen. Torsdagsklubben, som hver torsdag aften holder møde fra kl. 19-22 med 6-10 deltagere og tirsdag aften af klubben DUNST, som er en klub for sindslidende homoseksuelle og lesbiske. Her deltager fra 10-15 medlemmer i mødet.

7.2 Brugernes motivation

Så godt som alle brugerne på Netværkstedet giver direkte eller indirekte udtryk for, at deres deltagelse i aktiviteterne på Netværkstedet skal ses som en reaktion på den dårlige behandling, de føler, de har været udsat for i behandlingspsykiatrien og til dels også i socialpsykiatrien. De giver samtidig udtryk for, at de i Netværkstedet har fundet et sted, som modsvarer denne behandling i form af stedets brugerindflydelse og recovery.

Mange giver udtryk for, at de har oplevet ting, som de beskriver som personlige overgreb i behandlingspsykiatrien. Det drejer sig om tvangsmedicinering, tvangstilbageholdelse, patientgørelse, umyndiggørelse og enkelte giver udtryk for at have været bæltefikseret.

De beskriver med stor bitterhed, hvordan de oplever, at de er blevet en tvungen del af den diagnostiske kultur og tænkemåde, hvor de af behandlingspsykiatrien og til dels også af omgivelserne fastholdes i en næsten ubrydelig patientrolle, og hvor deres adfærd hele tiden tolkes ind i deres diagnose nærmest som en selvopfyldende profeti: “En gang psykiatrisk patient – altid psykiatrisk patient”.

De oplever sig som værende marginaliserede andenrangsmennesker og oplever sig som værende mindre værdige i forhold til behandlingspersonalet. De oplever, hvordan de som en følge af deres indlæggelser, bliver dårligere og dårligere til at håndtere tilværelsens forskellige udfordringer og på mange måder mister både praktiske og sociale færdigheder.

I socialpsykiatrien oplever de, at de af personalet fastholdes i deres umyndiggørende patientrolle, at de ikke er ligeværdige med personalet og ikke kan få den indflydelse på værestedernes indhold og drift, som de godt kan honorere og ønske sig.

Det er deres oplevelse, at de som brugere ikke er lige værdige med personalet. De oplever, at personalet (selv om de giver udtryk for det) ikke vil give brugerne den indflydelse, som de ønsker og magter. Det er deres oplevelse, at medarbejderne i en vis udstrækning godt vil give brugerne indflydelse, men i bund og grund ikke vil dele magten med dem. Hertil kommer, at de ikke finder, at der er tilstrækkelige personlige udfordringer forbundet med at komme på de andre væresteder. For mange af dem opfattes et værested som et opbevaringssted, hvor brugerne kan tilbringe tiden med "at sidde i sofaen" og lade livet passere forbi.

Når mellem halvdelen og to tredjedele af Netværkstedets brugere på trods af disse holdninger alligevel frekventerer et eller flere forskellige andre væresteder i det storkøbenhavnske område, skyldes det, at de her har mulighed for at kunne købe sig et måltid varmt mad, kan få selskab ved måltidet og kan deltage i forskellige sociale arrangementer, som Netværkstedet ikke kan tilbyde. For nogle brugere fungerer de andre væresteder som et supplement til Netværkstedet, og for andre fungerer Netværkstedet som et supplement til de andre væresteder.

7.3 Brugere og værestedet

Brugerne lægger vægt på, at Netværkstedet ikke er et værested i typisk forstand. Det grundlæggende indhold i Netværkstedet er de mange forskellige aktiviteter og brugernes aktive deltagelse såvel i driften som i udviklingen/indholdet af aktiviteterne samt i driften af selve stedet.

Dette grundvilkår spiller en afgørende rolle i rekrutteringen af brugere til stedet, idet en forudsætning for at kunne leve op til stedets ånd og kultur er, at man som bruger er i stand til eller på sigt i større eller mindre omfang kan sættes i stand til at deltage i stedets aktiviteter. Ellers findes der som man siger: "mere velegnede væresteder, man kan frekventere".

Dette skal ikke forstås sådan, at man som ny bruger ikke kan have det skidt eller være meget medicinpåvirket. Det skal heller ikke forstås sådan, at man ikke i en kortere eller længere periode kan "sidde i sofaen". Men man kan ikke vedblivende blive ved med at "sidde i sofaen". Det betones stærkt, at Netværkstedet ikke er et værested, og hvis det er det, man har behov for, så er det ikke stedet. Det udtrykkes således: "Væresteder er der mange af, så hvis det er det, man primært har behov for, så findes der mange steder".

Konsekvensen af denne tilstand er, at brugerne på Netværkstedet generelt hører til de mest velfungerende sindslidende. Specielt kernebrugerne karakteriseres ved at have godt styr på deres sygdom og deres medicinering og ved at have ressourcer til at bidrage positivt til stedets opretholdelse og drift, også selv om nogle af dem i perioder har det dårligt og måske også skal indlægges i kortere eller længere perioder. Det betones stærkt, at ind-

læggelsesfrekvensen for Netværkstedets brugere er lav, at deltagelsen i driften og i selve aktiviteterne samt ikke mindst fællesskabet er med til at stabilisere deres tilværelse-recovery.

Dette indebærer ikke, at der ikke er brugere af Netværkstedet, som har det dårligt og fungerer dårligt. Det kan man godt rumme på stedet, når bare de pågældende ikke bliver en vedvarende belastning.

Mange på stedet har flere gode erfaringer med (også blandt de nuværende kernebrugere), at man i begyndelsen har haft det meget skidt og langsomt har fået det bedre, så man har fået overskud til at deltage i stedets aktiviteter og siden hen i driften. Nogle beskriver processen som en form for "personlig opstigning" fra at have det skidt til at have det godt og fra at være meget passiv og inaktiv til at være aktiv.

Ifølge udsagn fra mange brugere er der som følge af den gode indflydelse fra Netværkstedet sket betydelige forbedringer i mange af brugernes tilstand. De har fået det psykisk og personligt bedre, de har fået et større personligt overskud til at gøre noget ved deres liv og er begyndt at tage større ansvar for deres eget liv. Det er også mange brugeres opfattelse, at indlæggelsesfrekvensen blandt brugerne på Netværkstedet er relativ lav.

Når man gennem længere tid har haft sin gang på Netværkstedet, er den generelle opfattelse, at brugerne for en meget stor dels vedkommende er relativt velfungerende såvel sygdomsmæssigt, intellektuelt som socialt. Denne opfattelse deles også af brugerne, som dog også lægger vægt på, at nogle af brugerne har været/til dels stadig kan være sygdoms- og medicinpræget.

Med i vurderingen af brugerne indgår et kendskab til brugere på andre væresteder for sindslidende, der ofte virker som mere belastede af deres sygdomme og deres medicinindtagelse eller mangel på samme.

Ved denne sammenligning virker brugerne på Netværkstedet som en mere velfungerende gruppe, som i højere grad har styr på deres sygdom og organiseringen af deres liv. Dette viser sig ved følgende karakteristika:

- Mange har forudgående uddannelses- og erhvervserfaring.
- Mange har et afklaret forhold til deres sindslidelse.
- Mange har "styr" på deres sindslidelse og "lever" i overensstemmelse med den.
- Mange har tiltro til at kunne blive rask eller i det mindste få det bedre.
- Mange ønsker på trods af deres sindslidelse selv at sætte dagsordenen for deres liv.
- Mange er udadvendte og samfundsorienterede.
- Mange vil gerne normaliseres, selv om de har en sindslidelse.
- Mange har dårlige erfaringer med og er i opposition til hospitalspsykiatrien.

- Mange er i konflikt med den diagnostiske kultur og tænkemåde.
- Mange er utilfredse med indflydelsen og tilbudene i socialpsykiatrien.

7.4 Netværkstedets brugerstyring

“For mig er brugerstyring en tilstand, som man kan nå frem til gennem en målrettet proces, som godt kan tage lang tid.”

(en bruger)

Det, der tiltrækker mange af brugerne af Netværkstedet, er, at det er et “pædagog- eller behandlerfrit sted”, hvor det er brugerne selv, der sætter dagsordenen, og selv står med ansvaret for igangsættelsen og driften af de mange forskellige aktiviteter.

De oplever, at de her bliver frisatte af deres patientrolle og kan fungere på egne præmisser uden hele tiden at være under observation af et bedrevende og bestemmende personale. De oplever en helle i hverdagen, hvor de på den ene side er sammen med ligesindede psykiatribrugere og på den anden side kan frigøre sig fra deres patientroller.

De oplever en følelse af normalitet, ligeværd og selvrespekt.

De oplever, at de vil noget, at de kan noget, og at de er nogen.

Empowerment

Det er helt bevidst, at man i Netværkstedet taler om brugerstyring og ikke om brugerindflydelse. Stedets kultur og værdier er baseret på, at det er brugerne, der selv bestemmer – eller sættes i stand til at bestemme, og ikke blot af andre bliver inddraget i beslutningerne.

Selv om brugerne af Netværkstedet ikke taler om empowerment, der på dansk er forsøgt oversat til myndiggørelse, mægtiggørelse og selvoprejsning, er der i Netværkstedet tale om en proces, hvor brugerne har skaffet sig magt over egen situation og har engageret sig i og anvender demokratiske beslutningsprocesser i forsøget på at påvirke såvel stedets som brugernes livsbetingelser.

“Min personlige opfattelse af brugerstyring er, at brugerne skal have så meget ansvar som muligt, for det de kan overskue. Nogen gange skal de have hjælp, så tingene foregår på deres plan. Jeg kalder det hjælp til selvhjælp, Men der er mange opfattelser i huset af, hvad brugerstyring betyder.”

(en bruger)

I empowermenttænkningen er brugerdeltagelse et mål i sig selv – en demokratisk rettighed, som bidrager til, at brugerne beholder eller genfinder deres medborgerstatus – en status som et ligeværdigt, kompetent og fuldgyl-

digt samfundsmedlem. Det er en proces, hvor indflydelse og magt fremmes med det formål, at marginaliserede individer og grupper øger deres ressourcer, selvforståelse og handlekraft. Dette svarer meget godt til den målsætning om brugerstyring og recovery, som Netværkstedet har for stedet og sine brugere.

Magt og indflydelse kan ifølge empowermenttænkningen ikke gives til brugerne af eksperter, men må erobres af brugerne for at kunne fastholdes og anvendes. Processen på Netværkstedet, hvor brugerne på trods af modstand stædigt insisterer på, at stedet skal være brugerstyret, kan beskrives som et eksempel på selvorganiseret empowerment.

Der er tale om en selvorganisering, der ikke kun kommer en snæver kreds på Netværkstedet til gode, men som ved at åbne sig over for og undervise grupper af sindslidende i behandlingspsykiatrien og socialpsykiatrien også er med til at bedre andres livsvilkår.

Recovery

”Jeg ser det sådan. Hvis folk har været indlagt i det psykiatriske system fx på en lukket afdeling og er blevet fyldt med piller og ikke har en chance for at tænke selv, så føler de sig som et nul. Hvis du giver dem et selvværd og en oplevelse af, at de dur til noget, at de oplever, at der er brug for dem, så får de et selvværd, som gør, at de tager sig sammen og tager et ansvar og kommer sig – recovery.”
(en bruger)

At komme sig eller i det mindste at få det bedre og leve bedst muligt med sin sindslidelse spiller også en stor rolle i begrundelserne for brugernes selvorganisering.

Gennem store og små beslutninger i det daglige oplever brugerne i Netværkstedet, at de kan noget, at de gør en forskel, og at deres mening og handlinger har betydning for dem selv og for de øvrige brugere. De oplever, at de på Netværkstedet formår at (gen)finde ubrugte ressourcer og oplever at de får det personligt bedre og kan lægge patientrollen af sig i takt med, at de erfarer, at de kan øve indflydelse på egne og andres vilkår.

Det samme gør sig gældende gennem deres deltagelse i en eller flere af Netværkstedets mange aktiviteter. Her får de mulighed for at vise, at de er i besiddelse af et potentiale både til personlig udfoldelse og personlig vækst. De oplever, at deres liv måske ikke er helt så fastlåst, som de hidtil har troet, at de kan bryde ud af deres fastlåste patientroller.

7.5 Fra aktivitetssted til udviklingssted

I formuleringen af Netværkstedets målsætning lægges der vægt på, at stedet ikke kun skal være et aktivitetssted, men på sigt skal arbejde sig hen imod at være et udviklingssted. Udviklingsperspektivet har såvel et bruger-aspekt som et organisatorisk aspekt.

Udviklingen tænkes også ind som et element i recovery, hvor det bærende princip er, at brugerne får det bedre som følge af deres aktive deltagelse i aktiviteterne og brugerstyringen af Netværkstedet.

Netværkstedets uddannelses- og udviklingsprojekt skal ses som et led i denne udvikling. Projektet består af to sammenhængende projekter som på mange måder er Netværkstedets mest ambitiøse projekt. Det der så at sige skal få Netværkstedet til at springe sine egne rammer og bringe dem i kontakt med andre dele af socialpsykiatrien og behandlingspsykiatrien. Projektet drejer sig om at formidle erfaringer fra udviklingen af Netværkstedets idégrundlag om brugerstyring og recovery ud til en kreds af professionelle og brugere andre steder i socialpsykiatrien og behandlingspsykiatrien.

Det er tanken, at projektet skal gennemføres som en såkaldt indtægtsdækket virksomhed, som ud over at udbrede kendskabet til Netværkstedet Thorvaldsens idégrundlag og resultater skal give indtægter i form af betaling fra deltagerne i undervisningen.

Det ene projekt er et uddannelsesprojekt, der skal undervise medarbejdere og brugere i brugerindflydelse og recovery på eksisterende steder for sindslidende.

Det andet projekt er et undervisningsprojekt, der har som formål at give brugerne fra Netværkstedet kompetence til at deltage som undervisere i det første projekt. Der er tale om et undervisningsprojekt, som har visse ligheder med den brugertilærning, som er gennemført andre steder i landet.

Det er også tanken, at der skal udvikles undervisnings-/kursusmateriale til dette brug.

Der er nedsat en udviklingsgruppe i Netværkstedet Thorvaldsen, som arbejder med disse ting, og som konkret skal udmønte, hvordan projektet kan gennemføres. Herudover varetager udviklingsgruppen nogle koordinerende funktioner i forhold til alle de aktiviteter, der foregår i Netværkstedet.

Udviklingsgruppen har – bl.a. på baggrund af et seminar, som blev startskuddet til nedsættelse af udviklingsgruppen – gjort sig tanker om, hvad projektet i hovedtræk skal indeholde. I første omgang har gruppen udarbejdet en dokumentation af stedets recovery, herunder en beskrivelse af stedets værdigrundlag. Herudover er det tanken at udarbejde en dokumentation af

brugerstyring kontra ansat personale, målgruppe(r) for brugerstyring, kursusvirksomhed, herunder uddannelse af foredragsholdere, kursuskatalog, undervisningsmaterialer m.m. samt udvikling af samarbejdsmodeller, herunder samarbejde med sponsorer o.l. Man mangler dog endnu at klargøre en række konkrete ting for at bringe projektet fra tanke til handling.

Med udviklingssted tænkes der på stedets udvikling, som man ser som en fortløbende udviklingsproces, hvor stedet hele tiden forandres i overensstemmelse med nye udfordringer. Senest ser man udviklingen i nogle af aktiviteterne, hvor der er planer om at producere på markedsvilkår.

Markedsperspektivet

I tilrettelæggelsen af nogle af aktiviteterne i Netværkstedet (lydstudiet, sæbeprojektet og udviklingsprojektet, der skal sælge kurser om recovery) lægges der vægt på, at aktiviteterne som et led i udviklingsperspektivet også skal have en markedsorientering.

Det er målsætningen, at produkterne skal have en så god kvalitet, så de kan sælges på det åbne marked. Formålet er at fjerne "for sjov"- og aktiveringsperspektivet fra aktiviteterne og i højere grad lægge vægten på produktperspektiver. På den måde er der tale om en udvikling, som er med til at give brugerne og Netværkstedet et markedsperspektiv, hvor de skal måle sig i forhold til det omkringliggende samfunds konkurrenceparametre.

"Jeg er så meget realist, at jeg godt ved, at vi med vores psykiske sygdomme aldrig kommer ud i arbejde igen. Derfor synes jeg, at det kunne være spændende at være med til at lave nogle alternative arbejdspladser. Det er derfor, at vi forsøger via vores produktion af forskellige ting, at lave noget som kan sælges, og som kan bidrage til stedets økonomi."

(en bruger)

Det er ikke nok at kunne producere sæben og cremen. Den skal også have en så god kvalitet, at den kan afsættes på markedet til en konkurrencedygtig pris.

Det er ikke nok at kunne producere en cd, som kan sendes til familien som fødselsdags- eller julegave. Den skal have en så god kvalitet, at den kan afsættes på markedet, så cd'ens budskab i de selvskrevne og selvkomponerede numre bliver udbredt.

Det er ikke nok, at brugerne på Netværkstedet får det bedre som følge af deres aktiviteter og brugerstyringen. Kendskabet til Netværkstedets erfaringer skal som kurser sælges til en bredere kreds af brugere og medarbejdere i behandlings- og socialpsykiatrien.

Netværkstedet vil på sigt helt eller delvis gerne kunne frigøre sig fra offentlige tilskud. Derfor går man med konkrete overvejelser om, at man vil indgå

partnerskaber med private virksomheder, som man forestiller sig kan bidrage til driften i form af sponsorater. I den forbindelse er en del af Netværkstedets langsigtede strategi at stifte en landsdækkende forening for recovery for derved at få en større gennemslagskraft og dermed større synlighed – også over for erhvervslivet.

7.6 Det individuelle og det fælles perspektiv

Hovedhjørnестenen i Netværkstedet er bygget op om mange forskellige individuelle og fælles aktiviteter. Det drejer sig om lydstudiet, lokalradioen Radioti, sæbe- og cremeprojektet, edb-undervisning, musikundervisning, dagligstueværter og udviklingsprojektet. Her er der tale om aktiviteter, som hver enkelt bruger melder sig til alt efter lyst og interesse, og som finder sted på aftalte afgrænsede tidspunkter individuelt eller i mindre grupper.

Herudover er der brugerstyringen i form af det organisatoriske og politiske arbejde og de administrative og økonomiske funktioner, der er forbundet med at drive og udvikle stedet. Det organisatoriske og politiske arbejde udfolder sig i en række bestyrelser for de enkelte aktiviteter og i brugerbestyrelsen for Netværkstedet. Hertil kommer arbejdet i nedsatte arbejdsgrupper og udvalg samt et månedligt (tirsdags)møde, hvor alle brugerne mødes og taler om stort og småt i forbindelse med udviklingen og driften af Netværkstedet.

Her er der tale om fælles processer, som er med til at kitte de mange individuelle og gruppefunktioner sammen til en helhed, og som sikrer, at indholdet i de forskellige aktiviteter holdes inden for Netværkstedets kultur og ånd. Det er her fremtidige initiativer vedrørende stedets drift og udvikling drøftes og besluttet, og det er her, at stedets politik i forhold til Socialministeriet og Københavns og Frederiksberg Kommuner fastlægges.

7.7 De professionelle koordinatører

Til varetagelse af de økonomiske og regnskabsmæssige samt koordinerende funktioner er der ansat to professionelle funktionærer henholdsvis på fuld tid og 30 timer om ugen. Organisatorisk relaterer funktionærene sig til bestyrelsen for Netværkstedet, som også er det organ, som de to relaterer sig til i tilrettelæggelsen af det daglige arbejde.

“Vi kalder dem koordinatører, men vi skulle i virkeligheden hellere kalde dem kreative medarbejdere. De ansatte er nogen, der skal servicere brugerne og være med til at sikre en stabil drift også i perioder, hvor nogle af kernebrugerne måske har det dårligt. De skal sikre, at de ting, som bare skal gøres, også bliver gjort. Men de har ikke nogen bestemmelse over noget, for i bund og grund er det brugerne, der har den overordnede beslutningskompetence.” (en bruger)

Det er brugerbestyrelsen, som har det overordnede ansvar for driften af Netværkstedet, og som har ansvaret for de to funktionærers arbejdsområde, og som i det daglige fungerer som deres arbejdsgivere. I modsætning til tidligere ansatte koordinatore har de nuværende koordinatore ingen ledelsesmæssige kompetencer. De kan ikke træffe selvstændige overordnede beslutninger uden bestyrelsens forudgående accept.

Blandt bestyrelsen er der valgt to repræsentanter, som henholdsvis er økonomiansvarlig og driftsmæssig ansvarlig. Dette er sket for at sikre, at koordinatorfunktionerne varetages på betryggende måde i overensstemmelse med brugernes beslutninger. Og det er sket for at sikre sig mod, at koordinatorene tiltager sig en kompetence, som de ikke er tiltænkt, og for at brugerne hele tiden har hånd i hanke med driften. Man kan altså ikke sige, at professionaliseringen har haft negative konsekvenser i forhold til brugerstyringen.

Den stramme styring skyldes, at brugerne ikke ønsker en gentagelse af tidligere erfaringer, hvor en tidligere ansat koordinator samlede alle trådene hos sig og "sad på det hele", hvorved han rent praktisk satte brugernes indflydelse på driften ud af kraft.

Begrundelsen for at ansætte de to koordinatore er, at der er sket en aktivitetsudvidelse i forbindelse med etableringen af "Det samarbejdende netværk". Med ansættelsen af de to professionelle koordinatore er der sket en professionalisering af to centrale funktioner for at sikre en stabil drift og ressourcer til en videre udvikling af stedet.

Formålet med ansættelsen er også at friholde brugerne for nogle mere trivielle administrative opgaver, som de måske heller ikke har forudsætninger for at løse, og for at sikre, at brugerne har overskud til at løse de organisatoriske og mere kreative driftsopgaver.

Alene bestyrelsesarbejdet i de tre aktivitetsbestyrelser og Netværkstedets brugerbestyrelse omfatter omkring 15-20 brugere. Hertil kommer, at mange brugere som ulønnede og lønnede påtager sig en række planlægningsmæssige og driftsmæssige opgaver, som er forbundet med den daglige drift.

Brugerne giver selv udtryk for, at de primært har lyst til at beskæftige sig med de organisatoriske og kreative driftsopgaver og de opgaver, der er forbundet med at udvikle stedet, og at de er meget tilfredse med at blive aflastet på en række administrative rutiner, som de dels ikke har nogen forudsætninger for at udføre, og som dels vil dræne dem for energi.

"Det, at der er blevet ansat professionelle koordinatore, har betydet, at der er sket en styrkelse af brugernes indflydelse. De nye ansatte har affundet sig med deres arbejdsvilkår og har fundet ud af, hvordan vilkårene er for at arbejde her. De er godt klar over, at deres funktion er

at betjene os brugere. Og det har vi haft det nemmere ved at få dem til at forstå, fordi de ikke i forvejen var fedtet ind i den psykiatriske kultur.”

(en bruger)

Hertil kommer, at koordinatorene, som stedets gennemgående personer i det daglige, varetager en lang række servicerende funktioner over for stedets menige brugere, og giver en praktisk hånd med, når det er påkrævet. Man kan sige, at de i det daglige varetager en blækspruttefunktion, som på en uformel måde er med til at binde husets mange aktiviteter sammen til en helhed.

Koordinatorerne vurderer selv, at de skønmæssigt anvender halvdelen af deres arbejdstid til deres formelle funktioner og halvdelen til de uformelle funktioner. En medvirkende faktor til denne tilstand er også, at flere brugere i det daglige “hænger ud” på koordinatorenes kontor, og som sådan er med til at nedsætte effektiviteten i deres daglige arbejde.

Man kan altså ikke sige, at professionaliseringen af de to koordinatorfunktioner har nedsat brugerens indflydelse. Det har snarere frigivet energi, så brugerne har ressourcer til at deltage i stedets mange aktiviteter og til at varetage nogle mere overordnede organisatoriske og politiske beslutninger. Brugere lægger i den forbindelse ikke skjul på, at de – selv om mange er relativt velfungerende – som følge af, at de har en sindslidelse og får førtidspension, er sårbare mennesker, som skal passe på sig selv og hinanden.

7.8 Brugeransættelser og eksterne ansættelser

I Netværkstedet har man haft tradition for at ansætte brugermedarbejdere. Det har altid ligget i stedets politik, at brugere, der havde overskud, kunne påtage sig et lønnet job, så vidt det var økonomisk muligt.

Ideen omkring brugermedarbejdere har været, at disse brugere kunne fremstå som rollemodeller for andre brugere efter devisen: “Når de kan, kan vi også”. På denne måde skulle Netværkstedet komme til at fungere som en form for selvforvaltet revalidering. Flere brugere har dog gennem årene måttet sande, at de alligevel ikke havde de fornødne personlige ressourcer til at påtage sig lønnet arbejde. Hertil kommer, at det også får konsekvenser for pensionen, når man påtager sig lønnet arbejde, hvilket nogle synes har været for uoverskueligt, hvorfor de har afstået fra at gøre forsøget.

Inspirationen til disse brugeransættelser har man fundet i de psykiatriske Kooperationer i Norditalien, som siden 1970'erne har været rollemodeller for lignende tiltag mange andre steder i Europa.

Ud over de ansatte brugere har man også tradition for at have tilknyttede eksterne medarbejdere, som fx aflønnes over Fritidsloven, til at give kompenserende undervisning i musik og edb.

Brugeransættelserne

For nuværende er der fire brugere, der er brugeransatte i Netværkstedet. Det drejer sig om en fuldtidsansat i fleksjob som koordinator i sæbeprojektet, en 10 timers ansat i fleksjob som radiokoordinator og to 10 timers ansatte i skånejob, der fungerer som dagligstueværter.

Ansættelsen af sæbekoordinatoren, der er uddannet sæbe- og crememager, og som er den, der er i besiddelse af opskrifterne, er et nødvendig professionelt element i sæbe- og cremeproduktionen. Radiokoordinatoren er en meget erfaren bruger, som har været med i Radioti siden dens start i begyndelsen af 1990'erne. Hun styrer radioens økonomi og koordinerer radioudsendelserne og sikrer, at radioen på alle sendetidspunkterne er bemanded med en radiovært.

I begge tilfælde har man af hensyn til omfanget af opgaven og kvaliteten samt kontinuiteten af produktionen valgt at lønne de to koordinatore, hvorved man har professionaliseret opgaverne, som ikke umiddelbart kan overtages af andre brugere uden en længerevarende oplæring

Dagligstueværternes opgave er at udøve service i forhold til øvrige brugere: Lave kaffe, holde orden, rydde op i køkkenet, fylde og tømme opvaskemaskinen, lave mad på enkelte dage, lettere rengøring og forberedelse af mødelokalet til fælles møder. Herudover har de ansvaret for at modtage nye brugere og byde dem velkommen og vise dem til rette.

Det siger sig selv, at 2 gange 10 timer om ugen ikke er tilstrækkelig til at varetage alle disse funktioner hver dag. Derfor ligger det også i dagligstueværternes funktion, at de i videst muligt omfang skal forsøge at få de øvrige brugere involveret, så flest muligt giver et bidrag til løsningen af de praktiske opgaver. Dermed har man givet de ansatte brugere ansvaret for en ledelsesfunktion, som på de medarbejderstyrede steder traditionelt bliver varetaget af medarbejderne.

Med ansættelsen af de to dagligstueværter til at varetage nogle praktiske opgaver har man ved at professionalisere (lønne) opgaverne løst et praktisk problem, som traditionelt giver anledning til problemer og konflikter også på de medarbejderstyrede væresteder.

De to dagligstueværter kan også nogle gange opleve et pres fra de øvrige brugere, fordi de bliver lønnet for at varetage opgaven. Nogle få brugere deltager stadig i løsningen af de praktiske opgaver på frivillig basis. Men konsekvensen af ansættelsen af dagligstueværterne er også, at nogle bruge-

re, som tidligere deltog i løsningen af opgaverne, i princippet er blevet “arbejdsløse” eller nu har lettere ved at læne sig tilbage med en bemærkning om: “at det er der jo nogen, der får løn for at lave”.

Generelt er det opfattelsen, at ansættelsen af lønnede dagligstueværter er en god løsning på et praktisk problem, som ellers ville give anledning til problemer. Det skyldes ikke mindst, at der ikke er så mange faste brugere, der anvender stedet som et dagligt værested, hvor de tilbringer mange timer. Mange brugere kommer kun på Netværkstedet for at deltage i konkrete afgrænsede aktiviteter og ofte kun anvender dagligstuefunktionen som “venteværelse” i forbindelse med disse aktiviteter. For dem er det formentlig en lettelse at slippe for kravet om at skulle deltage i løsningen af de praktiske opgaver.

Det har ikke givet nogen splittelse mellem brugerne, at nogle har kvalificeret sig til at påtage sig et lønnet arbejde som brugermedarbejdere. Det virker snarere som en inspirator og animator for de øvrige brugere, som jo også selv får nogle fordele ud af, at nogle er mere forpligtet end andre, der ikke er så langt fremme i den personlige udvikling.

8 Aktiviteterne i Netværkstedet

8.1 Aktivitetsmiljøet

Miljøet i Netværkstedet er i høj grad præget af de mange forskellige aktiviteter, der foregår, og på de “store dage” summer huset af mennesker, der har gang i deres respektive aktiviteter:

- I lydstudiet, der indeholder helt nyt optageudstyr og mikserpult, indspilles der individuel musik og sang, som med tiden måske bliver til en cd.
- I edb-rummet, hvor der er to computere, undervises der individuelt i edb. Det drejer sig både om Internet og tekstbehandling.
- I kælderens undervises der individuelt i musik på flere forskellige instrumenter.
- I sæberummet gøres der forberedelser til den planlagte produktion af shampoo og forskellige cremer.
- I radiatorummet arbejdes der på at færdiggøre indretningen og istandsættelsen af rummet, så Radioti igen kan komme “i luften”.
- I køkkenet laves der kaffe, og måske forberedes der mad til frokost.
- I kontoret arbejder de to lønnede koordinatore samtidigt med, at et par brugere “hænger ud” i lokalet.
- I mødelokalet afvikles der et udvalgsmøde med flere deltagere, som beskæftiger sig med planlægning og koordinering af aktiviteter eller stedets drift.
- I opholdslokalet hygges og drikkes der kaffe af medlemmer, der enten har været eller skal i gang med aktiviteter. Eller også er man bare “faldet indenfor” for at slå en sludder af og drikke en kop kaffe.

Det er karakteristisk for en stor del af brugerne, at formålet med, at de kommer, er, at de har en planlagt aktivitet, som de skal deltage i. For dem fungerer stedet som et værested med kaffe og hygge almindeligvis kun som en biting i forhold til aktivitetsformålet.

Denne måde at bruge huset på indebærer, at brugerne kommer hen over hele dagen og er spredt ud over hele huset. Nogle af brugerne, som udelukkende kommer for at deltage i planlagte aktiviteter og kun i begrænset omfang deltager i det sociale liv og i de praktiske opgaver, der også er forbundet med at drive huset, kaldes aktivitetsshoppere.

Andre brugere, der også deltager i aktiviteter, bruger stedet som et værested på de dage, hvor de ikke har nogle aktiviteter. Enkelte bruger udelukkende stedet som et værested.

Om onsdagen er der traditionelt ganske få brugere. På de store dage kan der være 12-15 brugere og på de almindelige dage 8-10 brugere.

Det er de lønnede koordinatore, undervisere og dagligstueværterne, der i det daglige udgør grundstammen i den kreds af personer, som gør det muligt at opretholde det høje aktivitetsniveau, og det er inderkredsen af 6-8 brugere, der binder det hele sammen.

Det fremgår af flere udsagn fra flere brugere, at brugerne af Netværkstedet i lighed med andre sindslidende borgere kommer fra Københavns og Frederiksberg Kommuner. De frekventerer andre og ofte flere mere traditionelle væresteder på Frederiksberg eller i København. Skønsmæssigt drejer det sig om mellem halvdelen og to tredjedele af brugerne. Her er drivkraften det sociale samvær med de øvrige brugere og forskellige former for underholdning. Muligheden for at købe et varmt måltid mad til en rimelig pris spiller også en meget stor rolle i brugernes valg af væresteder. Nogle af brugerne frekventerer også Den Grønne daghøjskole og Lilleskolen for voksne.

8.2 Musikprojektet – Rooster Music

Projektet er bemandet med tre teknikere, som deler 1½ stilling. Efter at have eksperimenteret med flere forskellige former for tilstedeværelse, har de nu besluttet, at de holder studiet åbent alle ugens hverdage fra kl. 9-18 og indbyrdes fordeler tiden mellem sig. Koordineringen klares ved et ugentligt møde hver mandag formiddag.

Den første måned (marts) gik med at istandsætte og indrette lokalet samt indkøbe udstyr til musikstudiet. Der er blevet indkøbt udstyr for 100.000 kr.

Siden begyndelsen af april måned har musikproduktionen været i gang, og der har i denne periode været kontakt til 14 brugere, som på forskellig vis er gået i gang med at producere deres musik.

Det er meget forskellige musikalske udtryk og færdigheder, som brugerne repræsenterer. Nogle kommer med egen musik og nogle med egne tekster, som de vil have hjælp til at producere. Det drejer sig både om sang og musik.

Nogle vil gerne indspille kendte melodier, hvor de selv leverer (dele) af musikken, nogle spiller flere instrumenter og har alene brug for støtte til at producere deres musik.

Nogle kan skrive tekster og synge, men kan ikke spille, andre kan stort set ikke mere end nogle få akkorder på en guitar og skal bygges helt op fra bunden.

En har store ambitioner om at lave en cd, som han håber på kan blive udgivet. Tre andre arbejder også på en cd til eget brug. En har en drøm om at etablere et orkester, som han gerne vil turnere med.

For andre er det mere tanken om at lave sin egen cd med egne numre, der er drømmen.

Alle tre teknikere er udøvende musikere og behersker alle tre teknikken med at optage og producere musik. De har alle tre undervisningserfaring såvel i musik som i musikteori. De har alle tre private studier. De har mange forskellige relationer til musikbranchen, som de har et indgående kendskab til.

De tre teknikere kan i princippet det samme, men har forskellige styrkeområder. En til teknik, en til musik og en til miksning. Herudover er en til akustisk musik og en er til akustisk og elektronisk musik.

En af teknikerne har erfaringer med psykoterapi og har gennem venner, der har været indlagt, erfaringer med hospitalspsykiatrien.

De tager udgangspunkt i brugernes egne ønsker og stiller deres tekniske viden og maskinernes formåen til rådighed for brugernes ønsker om musikalsk udtryk, som ikke altid på forhånd er lige klart. Sammen bygger de de forskellige musikalske udtryk op. De tre teknikere er meget opmærksomme på, at de ikke kommer til at lægge deres musikopfattelse hen over brugernes måske diffuse ønsker, men forsøger at lytte sig frem til, hvad hver enkelt bruger gerne vil og kan.

De starter stille og roligt og laver kun det, som brugerne giver udtryk for, at de har overskud til, og er meget opmærksomme på, at det for nogle er en lang og langsom proces.

Mange brugere er meget nervøse første gang, de kommer, men det er teknikernes erfaring, at de stille og roligt vokser med opgaven, når de hører, hvordan musikken stille og roligt med teknikkens hjælp udvikler sig. Teknikkerne oplever en stor positiv forandring i brugernes adfærd og selvfølelse i takt med, at processen skrider frem. Den usikre bliver mere sikker på sig selv og ændrer i positiv forstand adfærd.

I første omgang har teknikkerne koncentreret sig om at få gang i musikproduktionen og har endnu ikke prioriteret undervisningen i brug af optageudstyret og mikserpulten. Strategien er først at få gang i musikproduktionen, og når den har fundet sin form bygge den anden undervisning i at producere oven på i forhold til de brugere, der ønsker det.

På lidt længere sigt skal de også sammen med brugerne udvikle projektet til også at omfatte udvikling af alternative afsætningsmuligheder for musikken, så den kan blive hørt af en bredere kreds af mennesker og måske bidrage til Netværkstedets økonomi.

Teknikkerne har i begyndelsen af deres ansættelsesperiode været med brugerne på seminar på LO Skolen. Det var en meget stor oplevelse, hvor de fik indsigt i brugernes forskellige baggrunde og problematikker og oplevede, at man godt kan se verden fra en anden vinkel. Siden har de udbygget deres kendskab til brugerne.

Det er deres opfattelse, at mange af brugerne er utroligt kreative og bruger deres fantasiverden i deres arbejde med musikken. At de kan noget, når de selv sætter dagsordenen, at musikken giver dem mulighed for at udtrykke sig personligt på en måde, som rækker ud over det talte sprog. At de både bygger musikken og sig selv op.

Det er deres opfattelse, at brugerne generelt føler sig som oversete mennesker, men at de gennem udviklingen af musikken både bliver set og hørt. De oplever, at udviklingen af musikken, som spirer og gror, giver brugerne mulighed for at præstere noget, som de kan give et personligt udtryk. At de gennem musikken får et lille håb om, at de kan noget og er noget.

8.3 Cremeprojektet – Rosa Callica

Cremeprojektet har ligget stille i længere tid. Det er startet igen med en person ansat på projektet. Hun har lært om sæbe og cremer af en gammel crememager, som hun også har fået sine opskrifter af. Der lægges vægt på, at produkterne er så rene som muligt og indeholder færrest mulige tilsætningsstoffer.

Der er ved at blive foretaget en færdiggørelse af produktionslokalet. Der skal indkøbes et nyt komfur, hvor der skal indlægges 360 volt, og der skal lægges nyt linoleum på gulvet. Men situationen er, at færdiggørelsen af produktionslokalet skal koordineres med færdiggørelsen af musiklokalet, radiolokalet og det gangareal, der binder lokalerne sammen, så omkostningerne til håndværkerne kan holdes nede.

Produkterne skal have nye etiketter, og der skal laves en plan for afsætningen. Tidligere er produkterne blevet solgt på andre væresteder. Man har også tidligere haft en udstilling i et af Thorvaldsens vinduer og har solgt produkterne til lokalbefolkningen. Der er 5 aktive i cremeprojektet.

8.4 Dagligstueværterne

Der er to personer ansat som såkaldte dagligstueværter med hver 11 timer om ugen. Ansættelserne er organiseret som skånejob til 100 kr. i timen.

Dagligstueværternes opgave er at udøve service i forhold til de øvrige brugere. Lave kaffe, holde orden, rydde op i køkkenet, fylde og tømme opvaskemaskinen, lave mad på bestemte dage, lettere rengøring og forberede lokalerne til og

efter møder. Herudover har de ansvaret for at modtage nye brugere, byde dem velkommen og vise dem til rette.

Dagligstueværterne har haft den positive virkning, at opgaver, som det tidligere voldte besvær at få løst, fordi brugerne ikke altid følte sig forpligtede til at give en hånd med, nu er blevet lagt ind i faste rammer, hvor de to dagligstueværter er forpligtede på opgaven.

Selv om dagligstueværterne forsøger at få de øvrige brugere med til at løse opgaverne, og nogle rent praktisk også deltager, giver dagligstueværterne udtryk for, at der er en tendens til, at det for de øvrige brugere er blevet lettere at læne sig tilbage og lade dagligstueværterne tage sig af opgaverne alene. Der er dog nogle, som af sig selv deltager i oprydningen.

Ved ansættelsen af dagligstueværterne er der sket en professionalisering af nogle funktioner, som tidligere blev varetaget af brugerne i fællesskab. Hertil kommer, at rollen med at få gjort de øvrige brugere aktive såvel af dagligstueværterne som af de øvrige brugere kan blive opfattet som en "medarbejderfunktion", der er kendt fra andre medarbejderstyrede steder.

Nogle brugere er som en konsekvens af ansættelsen af dagligstueværter blevet "arbejdsløse" idet der nu er færre opgaver, der er overladt til fællesskabet. Det er også blevet lettere for de øvrige brugere at skubbe det praktiske arbejde fra sig med en bemærkning om, at det har de ikke overskud til. Nogle efterlader køkkenet som "et bombet lokum".

De to dagligstueværter kan også nogle gange opleve et pres fra de øvrige brugere, fordi de bliver lønnet for opgaven. Det kan være surt at skulle inspirere brugerne til at deltage i vedligeholdelsen. Tidligere er der dagligstueværter, der er ophørt, fordi de følte et pres fra de øvrige brugere.

Med dagligstuefunktionen har man opnået at få lagt en række praktiske funktioner ind i nogle rammer, som sikrer, at de bliver udført. Dermed har man løst et grundlæggende problem, som også er kendt på de medarbejderstyrede steder, og som altid har givet problemer. Men ansættelsen af de to dagligstueværter har man købt sig til en løsning af problemerne og har dermed professionaliseret et problem, som ellers skulle løses af fællesskabet.

Man har, idet dagligstueværterne også bruger tid til at motivere de øvrige brugere til at deltage, skabt nogle medarbejderlignende funktioner, som på sin vis svarer til dem, man har på medarbejderstyrede steder.

Da mange af brugerne kommer på Netværkstedet for at deltage i konkrete afgrænsede aktiviteter og ofte kun bruger dagligfunktionen i begrænset omfang i forbindelse med disse aktiviteter, er det formentlig en lettelse at slippe for kravet om at deltage i stedets vedligeholdelse.

8.5 Uddannelses- og undervisningsprojektet

Udviklingsprojektet består af to sammenhængende projekter, som på mange måder er Netværkstedets mest ambitiøse projekt. Det der så at sige skal få Netværkstedet til at springe sine egne rammer og bringe dem i kontakt med andre dele af socialpsykiatrien og behandlingspsykiatrien. Projektet drejer sig om at formidle erfaringer fra udviklingen af Netværkstedets idégrundlag om brugerstyring og recovery ud til en kreds af professionelle og brugere andre steder i socialpsykiatrien og behandlingspsykiatrien.

Det er tanken, at projektet skal gennemføres som en såkaldt indtægtsdækket virksomhed, som ud over at udbrede kendskabet til Netværkstedets idégrundlag og resultater skal give indtægter i form af betaling fra deltagerne i undervisningen.

Det ene projekt er et uddannelsesprojekt, der skal undervise medarbejdere og brugere i brugerindflydelse og recovery på eksisterende steder for sindslidende.

Det andet projekt er et undervisningsprojekt, der har som formål at give brugerne fra Netværkstedet kompetence til at deltage som undervisere i det første projekt. Der er tale om et undervisningsprojekt, som har visse ligheder med den brugerlæring, som er gennemført andre steder i landet.

Det er også tanken, at der skal udvikles undervisnings-/kursusmateriale til dette brug.

Der er nedsat en udviklingsgruppe, som har udarbejdet den første dokumentation af Netværkstedets recovery, der beskriver de forskellige aktiviteter, brugernes deltagelse og handlemåder, som bidrager til recovery. Herudover indeholder dokumentationen en beskrivelse af stedets værdigrundlag.

Med henblik på den nærmeste fremtid er det målsætningen at udvikle:

- eksterne kurser/coaching i brugerstyring og -organisering
- recovery som værdigrundlag og livssyn
- personlige historier – det være sig til seminarer, foredrag m.v.
- interne forløb/seminarer.

Målgrupper for Netværkstedets undervisningstilbud er:

- kontaktpersoner inden for socialpsykiatrien
- “systemet” – dvs. hospitaler, ambulatorier og opsøgende psykoseteam
- bevilgende myndigheder
- skoler og uddannelsesinstitutioner.

Der er tale om nogle første vigtige skridt i udviklingen af undervisnings- og udviklingsdelen. Udviklingsgruppen har gjort sig tanker om hovedtrækkene for, hvad projektet skal indeholde, og hvordan projektet skal gennemføres,

men man mangler at klargøre en række konkrete ting for at bringe projektet fra tanke til handling.

Man mangler at konkretisere et kursusprogram (koncept), som beskriver indholdet, formen og forløbet af undervisningen. Man mangler en nærmere definition af, hvem der er målgruppen for undervisningen. Man mangler at udarbejde informationsmateriale med undervisningsprogram. Man mangler at udarbejde et undervisnings-/kursusmateriale. Man mangler at udarbejde en strategi vedrørende synliggørelse og formidling af undervisningen. Man mangler at pris-sætte undervisningen. Man mangler at få afklaret hvem fra Netværkstedet, der skal gennemføre undervisningen. Og man mangler at uddanne de brugere, der skal fungere som undervisere.

Det fremgår af budgettet for "Det samarbejdende netværk", at der er lønmidler til at ansætte en koordinator til varetagelse af gennemførelsen af projektet. Dette er ikke sket.

8.6 Omsorgsfunktionen

Ud over de kendte aktiviteter varetager Netværkstedet også omsorgsfunktioner for de medlemmer, som har behov for det.

Det drejer sig om besøg af brugere, der er indlagt på psykiatriske hospitaler. Det drejer sig om kontakt til brugere, som i perioder har det så dårligt, at de ikke har overskud til at komme på Netværkstedet. Det drejer sig om ledsagelse af brugere, der skal indlægges på psykiatriske hospitaler. Det drejer sig om ledsagelse af brugere, der er indlagt på Frederiksberg Hospital, til deltagelse i aktiviteter og møder på Netværkstedet. Det drejer sig om støtte og ledsagelse af brugere, der skal i retten. Og det drejer sig om støtte og hjælp til at få kontakt til Retshjælpen.

I forhold til enkelte brugere er det støtte og hjælp til kontakt med sagsbehandlere og ledsagelse til banker og offentlige kontorer.

8.7 Torsdagsklubben

Torsdagsklubben blev startet som en patientforening på Frederiksberg Hospital i 1976 og formodes at være en af de ældste patientforeninger i Danmark. I mange år havde klubben tilholdssted på afd. D5 på hospitalet og blev "kørt" af afdelingens personale.

I forbindelse med afdeling D5s nedlæggelse besluttede medlemmerne af foreningen, at de selv ville køre foreningen videre og samtidig ville frigøre sig fra hospitalets indflydelse.

Siden Thorvaldsens start har klubben haft til huse i Thorvaldsens lokaler til et ugentligt arrangement hver torsdag aften mellem kl. 19 og 22. Deraf navnet Torsdagsklubben.

Klubben har en meget uformel struktur, hvor man bare kommer, såfremt man har lyst. En forudsætning for at deltage i klubbens aktiviteter er, at man enten har været eller er indlagt på en psykiatrisk afdeling på Frederiksberg Hospital.

Torsdagsmøderne handler primært om at møde hinanden og hygge sig med kaffe og brød og en snak om, hvad der falder for. En del snak handler om psykiatrien og erfaringer i forbindelse med indlæggelser. Der er sjældent et program for møderne, der primært går ud på at støtte hinanden. En af deltagerne udtrykker det således: "De psykisk syge har tit en god forståelse for psykisk syge".

En af deltagerne fortæller, at han blev medlem for nogle år siden, efter at han havde været indlagt i 5 år. Han tilskriver foreningen, at han har fået det så godt.

Ud over torsdagsmøderne holder man også søndagsarrangementer med fælles udflugter til steder, som man gerne vil se.

Det er en blandet flok, der kommer i Torsdagsklubben. Groft set kan den deles op i tre grupperinger. De der har været med i mange år. De der har været med i nogle år. De der har været med i få år.

Der foreligger ikke nogen opgørelse over, hvor mange der deltager i klubbens aktiviteter. Der er den faste kerne på 5-8 personer, som kommer tit, og de mere løst tilknyttede som kommer en gang imellem, enkelte kommer kun nogle få gange om året. Der er stadig nytilgang til foreningen. Det er bl.a. Frederiksberg Hospital, der henviser udskrevne patienter til foreningen.

Torsdagsklubben er sikret adgang til Thorvaldsen via det kommunale tilskud, som Thorvaldsen modtager fra Frederiksberg Kommune, og som er betinget af, at klubben her har et tilholdssted. Klubbens medlemmer er meget interesseret i at opretholde deres tilknytning til Thorvaldsen, idet det kan være svært at finde andre egnede lokaler til klubbens møder.

En del af omkostningerne ved klubbens møder afholdes af medlemmerne, der hver gang giver 15 kr. til dækning af udgifter til kaffe og kage.

9 Erfaringer og perspektiver for Netværkstedet Thorvaldsen

9.1 Brugerstyring – et centralt element

“Ud af konflikten er der kommet det positive, at vi har fået skabt en mere bæredygtig struktur, som har medført, at vi i dag er mere brugerstyret, end jeg nogensinde havde turdet drømme om. At mange flere i virkeligheden har fået en klarere forståelse af, hvad det vil sige at være brugerstyret, og hvilke krav det stiller til hver enkelt bruger.”

(en bruger)

Projekt “Det samarbejdende netværk”, som Netværkstedet Thorvaldsen satte i søen for snart 3 år siden, har på den ene side givet stedet store vanskeligheder og på den anden side store udfordringer. Erfaringerne fra denne proces er både gode og dårlige, men der er tale om erfaringer, som har været med til at skabe en række afklaringer af, hvad det indebærer at være et brugerstyret sted. Når det er lykkedes at komme gennem denne proces, skyldtes det ikke mindst en fastholdelse og insisteren på at være et sted, hvor det er brugerne, som selv bestemmer indhold og retning. Det har været en ledetråd i udviklingen af Netværkstedet, at det er brugerne, som er i centrum, og at det er dem, der skal være bestemmende og tage ansvar for udvikling af aktiviteter og af stedet.

Udfordringen har været, hvordan denne brugerstyring skulle udmøntes og fastholdes i en udvikling med ansættelse af professionelle med en ny organisering og med ambitioner om at udvikle sig fra et aktivitetssted til et udviklingssted.

9.2 Netværkstedet med ansatte og ny organisering

I denne proces kan man sige, at der har fundet en række afklaringer sted af forhold, som er vigtige for stedet og for den fremtidige udvikling af stedet.

Det gælder afklaring af:

- ansatte og deres rolle og funktion
- forholdet mellem ansatte og brugere
- en ny organiseringen med en brugerbestyrelse og ansvarsfordeling mellem brugerbestyrelse og fællesmødet
- placeringen af “Det samarbejdende netværk” i organisationen og udviklingen af projekter.

De ansatte og deres rolle

Hvad angår de professionelt ansatte, er det brugerbestyrelsen, som har ansvaret for de to funktionærers arbejdsområde, og som i det daglige fungerer som de-

res arbejdsgivere. I modsætning til tidligere ansatte koordinatore har de nuværende koordinatore ingen ledelsesmæssige kompetencer. De kan ikke træffe selvstændige overordnede beslutninger uden bestyrelsens forudgående accept.

Professionaliseringen af de to koordinatorfunktioner synes ikke at have forringet brugerne indflydelse. Det har snarere frigivet energi, så brugerne har ressourcer til at deltage i stedets mange aktiviteter og til at varetage nogle mere overordnede organisatoriske og politiske beslutninger.

Samtidig har bestyrelsen valgt to repræsentanter, som henholdsvis er økonomiansvarlig og driftsmæssig ansvarlig. Dette er sket for at sikre, at koordinatorfunktionerne varetages på betryggende måde i overensstemmelse med brugerne beslutninger. Og det er sket for at sikre sig mod, at koordinatorene tiltager sig en kompetence, som de ikke er tiltænkt, og for at brugerne hele tiden har hånd i hank med driften.

Den stramme styring skyldes, at brugerne ikke ønsker en gentagelse af tidligere erfaringer, hvor en tidligere ansat koordinator samlede alle trådene hos sig og så at sige "sad på det hele", hvorved han rent praktisk satte brugerne indflydelse på driften ud af kraft.

Forholdet mellem ansatte og brugerne er blevet mere klart med præcisering af en klar arbejdsdeling. Brugerne har fx en større information om, hvordan det går med økonomien, fordi de har ansat nogle koordinatore til at tage sig af den del, og samtidig kan de koncentrere sig om indholdet i de aktiviteter, som de er interesseret i. For de ansatte koordinatore er arbejdsopgaverne og deres funktioner klarlagt, hvilket giver dem rum til at fungere i deres stillinger.

Ny organisering med brugerbestyrelse

Med hensyn til organiseringen er der sket en afklaring af ledelses- og ansvarsfunktionerne i Netværkstedet. Det viste sig, at ambitionen om at udvikle Netværkstedet med ansatte og udvikling af nye projekter ikke kunne håndteres inden for rammerne af en flad struktur, hvor ledelse og ansvar alene lå i brugerne fællesmøde.

Det var derfor nødvendigt med en ny organisering med en brugerbestyrelse med ledelseskompetencer og ansvar for drift af Netværkstedet og ansvar for ansættelser og afskedigelser af ansatte. Sammensætningen af bestyrelsen afspejler vægten på brugerstyring, idet der i bestyrelsen helt overvejende sidder brugere.

Bestyrelsen vælges på generalforsamlingen og består nu af 13 medlemmer, 6 fødte medlemmer med 2 fra Radioti, 2 fra Galebevægelsen og 2 fra Torsdagsklubben, maks. 5 medlemmer blandt Netværkstedets frivillige brugere samt 2 eksterne.

Fællesmødet er opretholdt som et vigtig idéforum, der afholder møde en gang om måneden, og hvor brugerne kommer med ideer til den fremtidige udvikling af stedet.

Med den nye organisering indgår brugerstyret i nogle nye rammer og har fået et andet indhold. Formelt er der tale om en styrkelse af brugerstyret med brugerne i brugerbestyrelsen, men samtidig er der tale om et uddelegeret og repræsentativt brugerstyre. Brugere i den nye organisering deltager ikke på lige fod i alle beslutninger vedrørende stedet og stedets aktiviteter. På den måde er der tale om en arbejdsdeling mellem brugerne.

Projekter og aktiviteter

Projektet "Det samarbejdende netværk" omfatter en række projekter blandt andet et musikprojekt, et sæbe- og cremeprojekt og et uddannelses- og undervisningsprojekt. Af disse er musikprojektet Rooster Music kommet godt i gang. Det er bemanded med tre teknikere, som deler 1½ stilling. De er alle udøvende musikere og mestrer teknikken med at optage og producere musik. Efter istandsættelse af lokaler og indkøb af nyt udstyr for 100.000 kr. til musikstudiet har der været gang i musikproduktionen. Der er kontakt til 14 brugere, som på forskellig vis er gået i gang med at producere musik.

Det samme er tilfældet med sæbe- og cremeprojektet Rosa Callica. Projektet er bemanded med en person i fleksjob og cirka 5 brugere, som deltager i produktionen.

Hvad angår uddannelses- og undervisningsprojektet er der nedsat en udviklingsgruppe, som skal foretage en projektbeskrivelse. Udviklingsgruppen har udarbejdet den første dokumentation af Netværkstedets recovery, der beskriver de forskellige aktiviteter, brugernes deltagelse og handlemåder, som bidrager til recovery. Herudover indeholder dokumentationen en beskrivelse af stedets værdigrundlag.

Med henblik på den nærmeste fremtid er det målsætningen at udvikle:

- eksterne kurser/coaching i brugerstyring og -organisering
- recovery som værdigrundlag og livssyn
- personlige historier – det være sig til seminarer, foredrag m.v.
- interne forløb/seminarer.

Målgruppen for Netværkstedets undervisningstilbud er kontaktpersoner inden for socialpsykiatrien, hospitaler, ambulatorier og opsøgende psykoseteam, bevillende myndigheder og skoler og uddannelsesinstitutioner.

Der er tale om nogle første vigtige skridt i udviklingen af undervisnings- og udviklingsdelen. Udviklingsgruppen har gjort sig tanker om hovedtrækkene for, hvad projektet skal indeholde, og hvordan projektet skal gennemføres, men man mangler at klargøre en række konkrete ting for at bringe projektet fra tanke til handling.

Derudover foregår der aktiviteter som edb-undervisning og musikundervisning.

9.3 Netværkstedet og perspektiver

I forhold til de ambitioner, der lå for projektet "Det samarbejdende netværk", er der fortsat en række mål, som endnu ikke har fundet sin afklaring.

Det gælder:

- overgangen fra et aktivitetssted til et udviklingssted
- udviklingen af uddannelses- og undervisningsprojektet
- forankring i det lokale miljø
- fremtidig finansiering.

Fra aktivitetssted til udviklingssted

"Forskellen på et aktivitetssted og et udviklingssted er, at på udviklingsstedet har aktiviteterne et personligt perspektiv, der rækker ud over at skulle aktiveres, idet sigtet lige så meget er den personlige udvikling og frigørelse. Der drejer sig både om at kunne tage aktiv del i brugerstyringen på Netværkstedet i form af deltagelse i beslutningerne og kunne tage ansvar for sit eget liv."

(koordinator)

I formuleringen af Netværkstedets målsætning er der lagt vægt på, at stedet ikke kun skal være et aktivitetssted, men på sigt skal arbejde sig hen imod at være et udviklingssted. Udviklingsperspektivet har såvel et brugeraspekt som et organisatorisk aspekt.

Med udviklingssted tænkes der på stedets udvikling, som man ser som en fortløbende udviklingsproces, hvor stedet hele tiden forandres i overensstemmelse med nye udfordringer. Senest ser man udviklingen i nogle af aktiviteterne, hvor der er planer om at producere på markedsvilkår.

I tilrettelæggelsen af nogle af aktiviteterne i Netværkstedet (lydstudiet, sæbeprojektet og udviklingsprojektet, der skal sælge kurser om recovery) lægges der vægt på, at aktiviteterne som et led i udviklingsperspektivet også skal have en markedsorientering.

Det er målsætningen, at produkterne skal have en så god kvalitet, så de kan sælges på det åbne marked. Formålet er at nedtone aktiveringsperspektivet fra aktiviteterne og i højere grad lægge vægten på produktperspektivet. På den måde er der tale om en udvikling, som er med til at give brugerne og Netværkstedet et markedsperspektiv, hvor de skal måle sig i forhold til det omkringliggende samfunds konkurrenceparametre.

Der er tale om et udviklingsperspektiv som med musikprojektet og sæbe- og cremeprojektet viser noget om retningen, men hvor der er tale om en

spæd begyndelse. Det vil kræve megen tid og ressourcer at udvikle stedet således, at det kan gøre sig på markedsvilkår og i det hele taget udgøre et økonomisk bidrag til finansiering af grundlaget for Netværkstedet.

Uddannelses- og undervisningsprojektet

“Jeg kalder det stadigvæk for et aktivitetssted. Udviklingsperspektivet er kommet ind i Netværkstedet, fordi vi i ansøgningen til Socialministeriet har beskrevet, at vi vil befordre brugerindflydelse andre steder ved at undervise andre i, hvordan vi på Thorvaldsen gør tingene. Men sagen er, at vi ikke kan udbyde undervisning i noget, som vi ikke rigtig selv har fod på. Men det skal ende op med, at vi laver noget materiale, som indholdsmæssigt skal sælges til andre væresteder, som også gerne vil være brugerstyrede.”

(en bruger)

At udvikle stedet fra et aktivitetssted til et udviklingssted omfatter for det andet et element i recovery, hvor det bærende princip er, at brugerne får det bedre som følge af deres aktive deltagelse i aktiviteterne og brugerstyringen af Netværkstedet. Som led i en sådan udvikling har der været lagt vægt på etablering af et uddannelses- og udviklingsprojekt.

Udviklingsprojektet består af to sammenhængende projekter, som på mange måder er Netværkstedets mest ambitiøse projekt. Det ene projekt er et uddannelsesprojekt, der skal undervise medarbejdere og brugere i brugerindflydelse og recovery på eksisterende steder for sindslidende.

Det andet projekt er et undervisningsprojekt, der har som formål at give brugerne fra Netværkstedet kompetence til at deltage som undervisere i det første projekt. Der er tale om et undervisningsprojekt, som har visse ligheder med den brugertilærning, som er gennemført andre steder i landet.

Det er også tanken, at der skal udvikles undervisnings-/kursusmateriale til dette brug.

Der har været foretaget mange beskrivelser af dette projekt med tanker om indhold og perspektiver. Det har imidlertid været vanskeligt at få tankerne implementeret på grund af uenigheder omkring projektets indhold, men væsentligst også fordi der ikke har været de ressourcer og kvalificerede personer til at sætte udviklingen i gang.

Der er, som omtalt, nedsat en udviklingsgruppe, som står for udviklingen af projektet og udmøntningen af projektet. Der er foretaget de første dokumentationsbeskrivelser og overvejelser omkring målgrupper. Der er imidlertid mange forskellige elementer, der endnu er uafklaret, ligesom hele uddannelsesdelen skal udvikles og finde en form.

Spørgsmålet er, om stedet har kapacitet til at igangsætte dette ambitiøse projekt. Det vil højst sandsynligt kræve, at der bliver ansat en kvalificeret person til at løfte og udvikle projektet.

Økonomi og finansiering

Den nye organisering af Netværkstedet med bl.a. ansatte koordinatore og ansatte på projekterne stiller krav om større økonomiske ressourcer. De større løbende udgifter fordrer, at Netværkstedet skal tilføres økonomiske midler udefra.

På nuværende tidspunkt modtager Netværkstedet midler til driften fra henholdsvis Frederiksberg Kommune og Københavns Kommune (§115-midler).

Netværkstedet har desuden modtaget Tips- og Lottomidler til nyanskaffelser.

De enkelte projekter såsom Radioti og Galebevægelsen har selvstændig økonomi og søger derfor også selv midler.

Projektet "Det samarbejdende netværk" modtager som selvstændigt projekt puljemidler fra Socialministeriet. Der er tale om en 2-årig bevilling, som udløber ved udgangen af 2004. Det er midlerne fra Socialministeriet, som har været grundlag for ansættelse af koordinatore og for ansættelse i de projekter, som indgår i "Det samarbejdende netværk".

Med henblik på en fortsættelse med den organisering og de ansættelser, som er forbundet med udviklingen af Netværkstedet, står man i en situation, hvor man skal skabe grundlag for en finansiering.

Netværkstedets intentioner er på længere sigt at minimere afhængigheden af offentlige tilskudsmidler. Udviklingen af projekterne mod en produktorientering og markedsførelse er et element i en sådan udvikling. Selv om det vil være muligt at sælge nogle produkter og opnå en vis indtjening, er det dog næppe realistisk at forestille sig, at Netværkstedet på kortere eller længere sigt vil kunne være selvforsørgende ad den vej.

Da Netværkstedet næppe heller kan forvente fortsat at modtage midler fra Socialministeriet, er der behov for at gå i en nærmere dialog med Frederiksberg og Københavns Kommuner, hvor den store del af brugerne kommer fra, med henblik på en driftsaftale, der sikrer, at man kan fortsætte med den nuværende struktur og aktivitet.

Det er således vigtigt at få Netværkstedet forankret lokalt, og i den forbindelse er det væsentligt, at stedet får dokumenteret, hvad det står for, og hvad det kan tilbyde. En driftsaftale med de lokale partnere vil i højere grad

sikre Netværkstedet muligheden for at udvikle sig til det udviklingssted, man ønsker og sikre udvikling af recovery til gavn for brugerne.

Med henblik på økonomien er der overvejelser i Netværkstedet, om man kan styrke den via sponsor- og partnerskabsaftaler med private virksomheder. Der er en arbejdsgruppe, som arbejder med denne vinkel og undersøger mulighederne. I den forbindelse er en del af Netværkstedets langsigtede strategi at stifte en landsdækkende forening for recovery for derved at få en større gennemslagskraft og dermed synlighed – også i forhold til det private erhvervsliv.