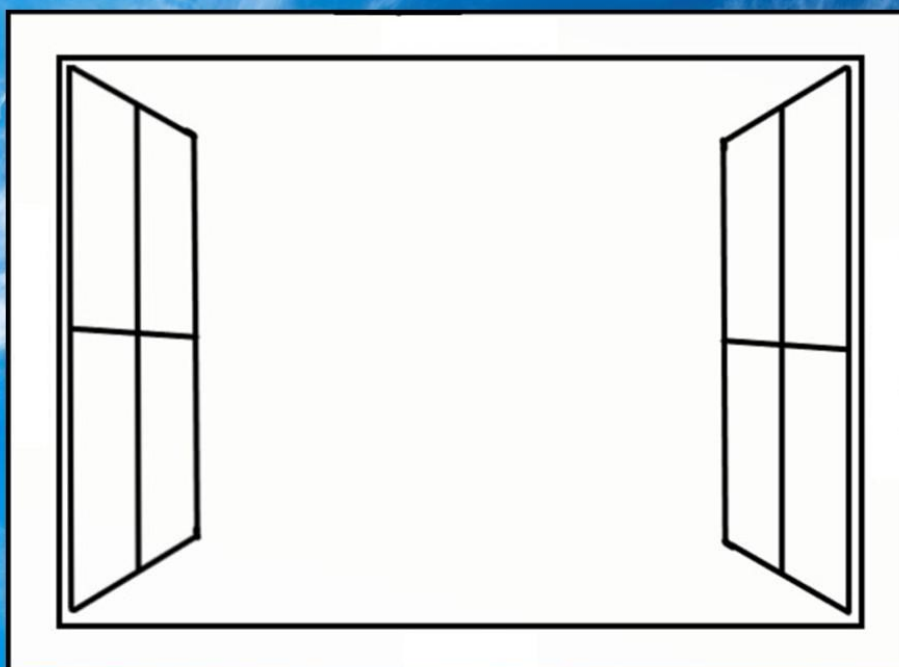


MULIGHEDSVINDUET

Positivt Situationsarbejde

- Manual til praksis



1. udgave

Udarbejdet af Rasmus Dyring, Lone Grøn, Oliver Bonnevie og Anne-Sofie

Gade Lybker

2026

Læsevejledning

Manualen kan læses af alle. Men den er særligt henvendt til de tovholdere, der spiller en central rolle i implementeringen af det positive situationsarbejde.

Det er en fordel at have Mulighedsvinduet liggende vedsiden af sig, når man læser teksten. Du finder Mulighedsvinduet som plakat til udprint bagerst i manualen.

Afsnit 1 beskriver kort hvordan Mulighedsvinduet både er et **billede**, der giver orientering til den faglige opmærksomhed i den daglige praksis og et **fagsprog**, der understøtter den faglige refleksion – enten over et konkret problem eller med henblik på den generelle udvikling af praksis i en lokal sammenhæng.

Afsnit 2 starter på gennemgangen af fagsproget om positivt situationsarbejde. I dette afsnit får du en detaljeret forklaring på hvad situationsarbejde er og hvorfor det er en vigtig del af den personcentrerede tilgang. Herefter får du i **Afsnit 3** og **Afsnit 4** en forklaring på hvad det vil sige at **forme** og **gribe** situationer, samt en forklaring af de otte forskellige ord, der optræder i vinduets ruder.

Undervejs gives der eksempler, der er konstrueret på baggrund af erfaringer fra praksis. Du kan bruge eksemplerne som udgangspunkt for en refleksion sammen med kollegerne over lignende eksempler fra jeres egen

praksis. Introduktionen af mulighedsvinduet i en ny sammenhæng, fungerer bedst, når den baserer sig på en medarbejdergruppes egne erfaringer, som ses i et nyt lys, når de reflekteres gennem mulighedsvinduet's ruder og situationsarbejdets fagsprog.

Afsnit 5 beskriver nogle opmærksomhedspunkter man bør have med i betragtning, når man vil **tage mulighedsvinduet i brug** i praksis. Afsnittet peger først på vigtigheden af at arbejde med den lokale kultur i en organisation. Dernæst gennemgås en række helt konkrete skridt man kan tage i en implementeringsproces.

God fornøjelse!

1. Hvad er Mulighedsvinduet?

God demensomsorg handler om at skabe de bedste vilkår for det meningsfulde, levende og dynamiske hverdagsliv.

Denne manual for praksis introducerer **Mulighedsvinduet** og **det positive situationsarbejde**, som konkrete redskaber, der understøtter arbejdet med hverdagslivets dynamiske sider ved at rette den faglige opmærksomhed mod de mulighedsvinduer, der spontant åbner sig i hverdagslivet med demens.

Nedenfor ser du **Mulighedsvinduet**.



Et billede

Mulighedsvinduet er et **billede**, der hjælper med at skærpe det faglige blik for de små og store uplanlagte øjeblikke, der opstår som en del af hverdagen. Øjeblikke, der spontant åbner sig som mulighedsvinduer, der kalder på at blive grebet og videreført inden de lukker sig igen og øjeblikket er passeret fordi.

At se den daglige praksis gennem Mulighedsvinduet, er som at tage et nyt par briller på, der hjælper med at gøre disse flygtige øjeblikke synlige i en travl hverdag, hvor de ellers let overses eller nedprioriteres til fordel for de mere håndgribelige planlagte opgaver.

Et fagsprog

Mulighedsvinduet tilbyder et konkret og præcist **fagsprog** for det at gribe og forme disse spontane sider af hverdagslivet. Demensomsorgens øvrige fagsprog er stærke på det personcentrerede og relationelle arbejde. Men der har manglet et præcist sprog for det situationsarbejde, der griber og former de gunstige situationer som gør at person- og relationsarbejdet lettere lykkes. Positivt situationsarbejde giver et sprog til dette arbejde.

Det positive situationsarbejde skal ikke erstatte, men være en vigtig medspiller i den personcentrerede tilgang. Med sproget for det positive situationsarbejde understøttes fælles faglig refleksion, ledelsesmæssig

prioritering og kollegial anerkendelse af disse mere flygtige og til tider uhåndgribelige sider af omsorgsarbejdet.

2. Positivt Situationsarbejde

Dette afsnit gennemgår Mulighedsvinduet og forklarer det faglige sprog for positivt situationsarbejde. Først er det vigtigt at få øje på hvad "situationer" er og hvorfor det er vigtigt at være opmærksom på den rolle situationer spiller i vores daglige sociale liv.

Al interaktion og kommunikation udspiller sig indenfor situationer. Det er situationerne der sætter rammerne for hvad der i det konkrete tilfælde er meningsfuldt at føle, sige og gøre. Når situationen eller vores forståelse af situationen ændrer sig, ændrer vores handle- og samtalerum sig også.

Eksempel 1 viser hvordan en enkelt sætning og en kropslig gestus kan ændre situationen fra det ene øjeblik til det næste for alle involverede personer, og dermed også opfattelsen af hvad der er meningsfuldt at sige og gøre.

I livet med demens er forståelsen af en given situation ofte meget omskiftelig. Forskellige mennesker – og det gælder på tværs af både mennesker med demens, pårørende, personalegrupper osv. – kan have meget forskellige opfattelser af de ellers delte situationer, de indgår i. Dette kan både føre til at nye mulighedsrum for meningsfulde aktiviteter pludseligt og uventet bryder frem (som i Harzen-eksemplet). Og det kan selvfølgelig også give utryghed eller konflikter, der hvor et sammenbrud i

fælles forståelsesrammer fører til misforståelser og modstridende følelser og handlinger blandt de involverede.

EKSEMPEL 1: Det er så dejligt i Harzen!

En mindre gruppe beboere på et demensplejehjem er på picnic i plejehjemmets have. Solen skinner og det er dejligt sommervejr. Alle nyder deres frokost.

Pludseligt siger en beboer: "Der er så dejligt i Harzen!" Med en panorerende bevægelse med armen gestikulerer hun ud over det bakkede jyske landskab. Med ét er hele selskabet i Harzen.

Personalet griber øjeblikket og det mulighedsvindue, der pludseligt åbner sig. De går med ind i den nye og uventede rammesætning af situationen. Resten af udflugten står i Harzens tegn. Med samtaler om tidligere ferier i Harzen. Alle nyder turen.

Hvis en beboer var blevet utryk over pludseligt at være med på en tur til Harzen, ville personalet bringe vedkommende tilbage i trygge rammer i frokoststuen inde på plejehjemmet. På den måde gribes og formes situationen og den måde hvorpå den åbner et fælles mulighedsrum, der rammersætter en ny række handlinger og samtaler, som meningsfulde.

Positivt situationsarbejde vil overordnet sige at man arbejder proaktivt med at **forme** situationer, så de fremmer hverdagslivets dynamiske sider, og at man arbejder responsivt med at **gribe** situationer, hvor mulighedsvinduer spontant åbner sig.

Situationsarbejdet er desuden et relationelt arbejde, da der som regel er flere personer, der deler en situation, og da en ændring af situationens rammesætning, dermed også potentielt vil ændre rummet for mulige handlinger, tanker og følelser for alle involverede personer.

Som pilene mellem skyerne der omkranser Mulighedsvinduet indikerer, er der næsten altid en sammenhæng mellem det at forme og gribe situationer:

- Når man **griber** en situation betyder det ofte også at man går med ind i situationen og hjælper med at opretholde og måske **forme** situationen yderligere.
- Når man **former** en situation, gør man det ofte for at gøde jorden for at nye spontane mulighedsvinduer vil åbne sig, som så derefter vil kunne **gribes** og videreføres.

De fire termer i ruderne i hver side af Mulighedsvinduet, angiver specifikke måder hvorpå man kan forme og gribe situationer. Nedenfor finder du et skema over 8 måder at arbejde kreativt med situationer.

Forme	Gribe
<ul style="list-style-type: none">• At rammesætte• At afstemme• At indrette• At så et frø	<ul style="list-style-type: none">• At lade det ske• At gå med• At udforske• At improvisere

I praksis vil disse forskellige dele af situationsarbejdet dog ofte hænge sammen og flette ind i hinanden. Men for at fagsproget for situationsarbejdet kan understøtte en præcis og nuanceret faglig refleksion og give præcise handlingsanvisninger, er det nødvendigt at fagsproget har en vis kompleksitet, så det er i stand til at fange og italesætte nuancerne i erfaringerne fra den daglige praksis.

I en faglig refleksion over Harzen-eksemplet kan vi se hvordan fagsproget giver mulighed for et nuanceret blik på hvordan situationen formes og gribes.

FAGLIG REFLEKSION: Harzen-eksemplet

Der åbnes et nyt mulighedsvindue idet kvinden annoncerer, at der er så dejligt i Harzen, og dermed giver situation en ny **rammesætning**. Den nye rammesætning af situationen ændrer sammenhængen helt grundlæggende fra at være en picnic i haven i Jylland til at være en ferierejse til Tyskland. Rammesætningen er **sproglig**. Men den er også **kropslig**. Bevægelsen med armen siger: Der er så dejligt *her* i Harzen, hvor vi er lige *nu*. Resten af selskabet følger helt umiddelbart med ind i den nye rammesætning.

Idet personalet griber situationen og **går med** bidrager de både til at stabilisere rammesætningen med deres eget engagement, således at mulighedsvinduet forbliver åbent og situationen består udover øjeblikket. Og personalet bidrager til en fælles **udforskning** af den nye situation og hvilke meningsfulde muligheder, den indeholder for selskabet, f.eks. i form af gode samtaler.

Personalet er også opmærksomme på situationens **afstemning**. Hvis en beboer var blevet forvirret og utryg over det pludselige skifte i rammesætning, ville personalet sørge for både at ændre situationen for denne beboer, så vedkommende kommer tilbage i en for vedkommende meningsfuld rammesætning, og sørge for at Harzen-situationen fortsat opretholdes som en situation, der er afstemt med sig selv i sin egen rammesætning.

3. Forme

På de følgende sider beskrives de fire forskellige måder man kan arbejde proaktivt med at forme situationer.

At rammesætte

Man kan forme situationer ved at arbejde kreativt med de overordnede rammesætninger, der påvirker hvordan en situation opleves og forstås af de involverede personer. Ved at arbejde med rammesætninger, arbejder man dermed også aktivt med at forme de rum for mulig handling, som situationerne indrammer. Dette betyder også at opmærksomheden på rammesætning er en grundlæggende del af det positive situationsarbejde, som ofte også er på spil i situationsarbejdets syv øvrige modusser. Af samme grund er dette afsnit om rammesætning også længere end afsnittene om de øvrige modusser, som til gengæld indeholder flere konkrete eksempler, der blandt andet også viser forskellige former for rammesætning.

Det er vigtigt at have blik for hvordan mange andre ting end det talte sprog, er med til at forme de situationer, der sætter rammerne for vores måder at interagere og kommunikere med hinanden. Harzen-eksemplet har allerede vist hvordan ord og kropssprog helt grundlæggende kan ændre rammesætningen af en situation fra det ene øjeblik til det næste.

Rammesætningernes magt ligger i at de ofte er tavse og at vi ubevidst tager dem for givet i vores daglige liv som en form for "baggrund", mens vi koncentrerer os om vores umiddelbare gøremål, som ligger i "forgrunden" af vores opmærksomhed.

Her er et bud på en liste over forskellige niveauer af rammesætning, der er med til at forme rammerne for hverdagslivets interaktioner og kommunikation.

Rammesætninger kan være

- **sproglige** og ligge i de ord vi bruger og i vores tonefald, når vi taler sammen. De forskellige måder vi taler sammen på er ofte også vigtige for rammesætningen af situationen. For eksempel er en hurtig samtale, når man kort mødes på gangen noget andet end en rolig samtale over en kop kaffe i dagligstuen. Her er det vigtigt at være opmærksom på, hvordan de ord vi bruger, er med til at skabe forskellige situationer. Og det er vigtigt med en opmærksomhed på hvordan forskellige samtalsituationer gør at man kan tale om nogle ting i den ene situation, som vil virke unaturligt i den anden situation.
- **kropslige** og blandt andet ligge i kropssproget. Dette er vigtigt at have for øje i en demensfaglig kontekst, hvor det talte sprog ofte fylder mindre. I Harzen-eksemplet er kropssproget og den

panorerende bevægelse med armen afgørende for rammesætningen af den nye situation. Derudover er de måder man kropsligt opholder sig i rum og bevæger sig igennem dem på også afgørende for hvordan situationer formes og hvordan de opfattes af andre. Bevæger en person sig uroligt eller fortravlet igennem et rum, giver det en urolig eller fortravlet atmosfære til hele rummet og er medbestemmende for hvordan de andre, der opholder sig i rummet, opfatter og befinder sig i situationen. Det er vigtigt med en opmærksomhed på hvordan vanemæssige bevægelsesmønstre – hos både mennesker, der lever med demens, pårørende og medarbejdere – former hverdagens delte situationer. Gemmer der sig uudnyttede muligheder for meningsfulde aktiviteter eller måske løsninger på gentagne konfliktsituationer i en justering af bevægelsesmønstrene?

- **sanselige** og **atmosfæriske** og ligge i lyd- og duftmiljøer, i smage, i belysning. Musik har en stærk stemningsskabende effekt. Musik kan skabe en rolig atmosfære, der umiddelbart registreres kropsligt og sanseligt. Musikken kan også skabe festige, energiske situationer. Musikterapien gør brug af disse rammesættende egenskaber til f.eks. at skabe *person-afstemte musikalske interaktioner*. Dufter er også stærkt rammesættende. Duften af friskbagte boller eller middagsmaden skaber både en hjemlig

atmosfære og et sanseligt miljø, der vækker minder og måske giver lyst til at engagere sig. F.eks. ved at deltage i borddækningen. Materielle omgivelser, så som sansehaver eller forskellige former for projektion af naturlyde og -billeder arbejder også med at rammesætte situationer på et sanseligt og atmosfærisk plan. Hvordan arbejder man bedst med det sanselige og atmosfæriske, så det fremmer et dynamisk hverdagsliv? Er der f.eks. lyde eller lugte, der virker forstyrrende for en hjemlig atmosfære?

- **praktiske** og ligge i de måder vi organiserer hverdagens aktiviteter. Hjemmelivets vaner og handlemønstre og arbejdslivets rutiner og arbejdsgange gør at vi på forhånd har en forventning om at bestemte situationer hører til på bestemte tidspunkter og i bestemte rum. Planlagte aktiviteter er ofte stramt defineret på forhånd både i forhold til tid, sted og indhold (f.eks. "Musik og bevægelse" Tirsdage kl. 10-11 i aktivitetsrummet). Tjeklister og institutionelle krav om dokumentation er med til at forme hverdagslivets situationer på meget håndfaste måder. Alle disse strukturer sikrer at hverdagen har en vis forudsigelighed og orden. Dette kan gøre det svært for de mere spontane sider af hverdagslivet at bryde frem. Og det kan være svært at få øje på de uplanlagte mulighedsvinduer og gribe dem, når der er andre planlagte og ofte presserende gøremål eller aktiviteter på

dagsordenen. På et plejehjem er det f.eks. vigtigt med en opmærksomhed på hvordan arbejdslivets situationer og det hjemlige hverdagslivs situationer afstemmes med hinanden. Hvordan gøres der plads til at hverdagslivets mulighedsvinduer kan åbne sig og gribes, når hverdagen er stramt organiseret?

- **materielle** og ligge i et familiehjemmets eller et plejehjems arkitektur og omgivelser. De fysiske omgivelser og den rumlige indretning er med til at rammesætte hverdagens situationer i kraft af den måde de understøtter bestemte former for samvær og bestemte bevægelsesmønstre. Forskellige rum er typisk designet til at rammesætte specifikke aktiviteter. På et plejehjem er dagligstuerne designet til at rammesætte afslapnings- og måltidssituationer. Gangene er designet til transport mellem hjemmets forskellige rum og som brandveje, og ikke umiddelbart til ophold og samvær. Murenes og væggenes fysiske rammesætning er svær at ændre. Men man kan arbejde kreativt med den materielle rammesætning gennem indretningen af rummene. Hvordan kan man skabe mindre, afgrænsede meningsfulde rum i større mere upersonlige rum? Hvordan kan man indrette omgivelserne i f.eks. gangene, så de lægger op til udforskning og kalder på meningsfuldt samvær og dynamisk engagement?

Eksempel 2: Smalltalk

Når en demenskonsulent er på hjemmebesøg hos borgere, der lever med en demensdiagnose og deres pårørende, kan situationen ofte være præget af en trykket **atmosfære**. Selvom mødet foregår i deres hjem, kan borgere og pårørende føle sig fremmedgjorte i sådanne situationer. De kan føle at de bliver målt og vejet og at deres fremtid bliver afgjort af "systemet".

En konsulent fortæller hvordan der er vigtigt at løsne atmosfæren op og gøre den mere afslappet. Hun bruger her **sproget** og samtaleformen bevidst i dette stykke situationsarbejde. Hun lader ikke den **praktiske rammesætning**, og den institutionelle opgave komme før relationen til borgerne. Ved i stedet at tale om hverdagens små og store ting, om hvad der sker i verden, forsøger hun at skabe en mere rolig og hjemlig situation. Hun bruger her dagligdagens "smalltalk" til at rammesætte situationen og arbejde positivt med den anspændte atmosfære.

Det positive situationsarbejde er her både *etisk* og *fagligt* motiveret. Udover at der ligger et etisk ansvar hos den sundhedsprofessionelle i forhold til at skabe en situation, hvor borgere og pårørende mødes med omsorg, lydhørhed og respekt, har konsulenten også brug for den afslappede situation for at hendes interaktioner og kommunikation med borgeren, der lever med demens, giver hende et retvisende billede af hvor borgen er i sit sygdomsforløb. Den stressede situation vil forstyrre denne del af hendes arbejde.

Eksempel 3: Klædeskabet

En beboer på et plejehjem har svært ved at falde til ro om aftenen. Han får hjælp til at komme i seng. Men straks efter er han oppe igen og i gang med at klæde sig på.

Dette sker hver aften i en længere periode. Ingenting synes at afhjælpe situationen. Efter et stykke tid finder personalet ud af at mandens åbne klædeskab i soveværelset på en måde sender et signal om at det er morgen og tid til at klæde sig på.

”Problemet” i denne situation skyldtes altså ikke en indre uro hos beboeren eller det der i en biomedicinsk rammesætning betragtes som ”adfærdsmæssige og psykologiske symptomer på demens” (BPSD) forstået som en manifestation af sygdommen hos ”den syge”. ”Problemet” ligger slet ikke hos beboeren, men i situationens rammesætning. Nærmere betragtet i de materielle omgivelser, som rammesætter situationen på en **uafstemt** måde, der gør at oplevelsen af situationen helt grundlæggende bliver tvetydig.

Her er således tale om en problematisk **materiel** rammesætning af situationen, og den meget lavpraktiske løsning blev at ændre den materielle rammesætning med et lukket klædeskab. Herefter kunne beboeren let falde til ro i sin seng om aftenen. Hvis problemet i stedet var blevet **sprogligt italesat** indenfor en biomedicinsk rammesætning, som en patologisk problemadfærd hos beboeren, var ”løsningen” formodentligt i stedet blevet farmakologisk symptombehandling.

At afstemme

Som beskrevet ovenfor er situationers rammesætninger afgørende for hvordan man opfatter situationerne og for hvad man umiddelbart oplever som meningsfulde måder at engagere sig med omverdenen og andre mennesker.

Hvis en rammesætning af en situation for det *første* er uklar eller tvetydig er det svært at afkode hvad det egentligt er for en situation man befinder sig i. Man får svært ved at afkode, hvordan man kan eller bør handle eller interagere med andre. For det *andet*, hvis der er flere forskellige rammesætninger på spil på samme tid kommer de måske i konkurrence eller konflikt med hinanden. Her kan der opstå forvirring over hvordan man skal forholde sig til omverdenen, fordi de forskellige rammesætninger trækker én i forskellige retninger på samme tid. Det kan også være at der opstår konflikter mellem de tilstedeværende personer, fordi de egentligt opholder sig i forskellige situationer påtrods af at de er tilstede i samme fysiske lokale.

I begge tilfælde er der tale om uafstemte situationer, der er forvirrende at opholde sig i, og som gør det svært at orientere sig i hverdagslivet. **Eksempel 3 med klædeskabet** viser netop hvordan det er en uafstemt situation, der skaber problemer. Situationen skulle egentligt være en utvetydig aftensituation, der rammersætter en række handler forbundet med det at gå i seng og falde til ro, som meningsfulde og oplagte

handlinger. Situationen indeholder dog en tvetydighed i kraft af det åbne klædeskab, der fremkalder en konkurrerende rammesætning, som gør det meningsfuldt at stå op og klæde sig på.

Afstemning handler om at overveje om der er uklarheder og tvetydigheder i en situations rammesætning eller om der måske ligefrem er konkurrerende rammesætninger på spil i et rum på samme tid. Og dernæst overveje om det vil være gavnligt at afstemme situationerne og i såfald om der er aktiviteter eller andet der skal flyttes til andre rum eller tidspunkter og hvilke former for rammesætning (sproglig, materiel etc.), man i øvrigt skal ind og arbejde med.

Det er vigtigt at understrege at **afstemning betyder ikke ensretning**. Og slet ikke at situationer nødvendigvis skal afstemmes efter en praktisk rammesætning af situationen, som man har planlagt på forhånd. Målet er ikke at skabe en orden, der gavner de institutionelle arbejdsgange, men at sørge for at hverdagslivets spontane sider bedst kan komme til udtryk. Diversitet giver dynamik og forskellige perspektiver og opfattelser af situationer er nogle de vigtigste faktorer for at hverdagens spontane sider fremmes.

Eksempel 1 med Harzen viser netop hvordan en helt uplanlagt og uventet ny rammesætning opstår ud af det blå og overtager situationen, så den ellers planlagte rammesætning (picnic i haven) tilsidesættes. Afstemning i dette eksempel vil sige at gå med ind og være i den nye rammesætning

sammen med beboerne og opretholde denne rammesætning, såfremt det fortsat er meningsfuldt og etisk forsvarligt. Og samtidig hele tiden fornemme om der vokser tvetydigheder frem i deltagernes opfattelse af situationen, der kunne føre til utryghed eller disorientering.

Eksempel 4: Opbrud i dagligstuen

Dagligstuen på et demensplejehjem er et rum, der skal kunne rumme flere forskellige situationer samtidigt uden at det skaber disorientering og unødigt forvirring om hvor man er og hvad det er meningen man skal foretage sig.

Denne formiddag sidder der to beboere og blunder i lænestolene. Der sidder en beboer ved et bord og drikker kaffe. Lidt efter kommer en anden beboer ind og sætter sig ved bordet. Der er dog ingen interaktion mellem de to ved bordet. En sagte meditationsmusik skaber en rolig atmosfære i lokalet. Situationen indbyder til stilhed og afslapning.

Så kommer flere personer fra personalegruppen ind i dagligstuen. Straks vokser en mere energisk atmosfære frem i lokalet. En beboer skal have taget blodtryk, og det er lettest at gøre det her i stuen. Personalegruppen benytter også lige lejligheden til at vende nogle af dagens gøremål i en form for uformelt personalemøde.

Der kommer flere beboere til. De går rundt i stuen. Dem der før blundede, vågner op. Personalet er færdige med måling af blodtryk og skal hurtigt videre til deres formiddagsmøde. De forlader lokalet i samlet flok.

Meditationsmusikken kører stadig. Men der er en mærkbar opbrudsstemning i luften. En af dem der før blundede begynder at rejse sig, og kigger søgende omkring i lokalet. Dem der sad ved bordet og drak kaffe rejser sig også. På vej ud ad døren kommer to beboere i konflikt med hinanden. Den ene tror at den anden prøver at gå med hende hjem. "Du skal ikke med mig hjem!" råber hun.

I dette eksempel er situationen afstemt til at begynde med. Musikken skaber en rolig, omend måske pacificerende rammesætning. Idet personalet kommer til, introduceres en anden praktisk rammesætning og en energi, der konkurrerer med musikkens rolige rammesætning. Da personalet går igen falder lokalet ikke umiddelbart tilbage i musikens rolige atmosfære, men bliver i stedet præget af en mærkbar opbrudsstemning, som gør at flere beboere nu begynder at søge hjem. Og to har en konflikt i døren.

En opmærksomhed på situationens afstemning vil her sige at være opmærksom på, hvordan man ved sin tilstedeværelse og ved den praktiske rammesætning man bringer ind i rummet, kan bringe situationen ud af balance. Og ikke mindst, hvordan det at en gruppe personer forlader et lokale samtidig, kan efterlade en opbrudsstemning i lokalet.

At indrette

Indretning handler om at se åbenheden i de rum, der er til rådighed. Hvordan kan ét og samme fysiske lokale huse mange forskellige midlertidige rum? Hvordan skaber man f.eks. mindre, stemningsfulde rum i større, upersonlige fælleslokaler og gangarealer?

Når man arbejder med indretning af **rum i rum** kombinerer man et fokus på **rammesætning** med et fokus på **afstemning**. For at give rummet en tydelig identitet, som gør at det føles som et selvstændigt rum, er det nødvendigt at rammesætningen er tydelig.

Dette vil også sige at der skal være en opmærksomhed på om rummet er afstemt indadtil og udadtil. Afstemningen indadtil sørger for at det er relativt klart hvad det er for et sted man opholder sig og hvordan dette rum faciliterer forskellige samværsformer. Afstemningen udadtil sørger for at "rummet i rummet" kan opretholde sin **afgrænsning**, selvom der udspiller sig andre situationer og foregår andre ting rundt omkring, som potentielt kunne forstyrre rummets indre afstemning. I og med at rummet i rummet ikke har faste fysiske rammer, såsom vægge eller mure, men flydende og usynlige "vægge", er opmærksomheden på at opretholde en tydelige afgrænsning gennem tydelig rammesætning og afstemning væsentlig for det at indrette. Det er den relativt stabile afgrænsning af situationen, der gør at "rummet i rummet" føles sikkert og meningsfuld at være i.

Eksempel 5: Fredagsbaren

En gang om måneden er der fredagsbar på et plejehjem. Fredagsbaren er særligt henvendt til plejehjemmets mandlige beboere som havde manglet et særligt sted som var deres.

Fredagsbaren finder sted fredag formiddag kl. 10:30 i et gangareal. Personalet har stillet bord og stole derud. Aktivitetsmedarbejderen på plejehjemmet faciliterer baren. Hun starter med at finde et rullebord frem, som er beklædt med en traditionel rød/hvid-ternet dug, der hænger ned over siderne. Under dugen gemmer der sig en kasse med øl og sodavand. En parasol er fæstnet til det ene hjørne af rullebordet. Aktivitetsmedarbejderen slår parasollen op. Baren er åben.

Seks beboere deltager i baren. Nogle får en øl, andre en sodavand. Der er chips på bordet og musik på højtaleren. De seks herrer deltager efter evne og alle hygger sig. En nyindflyttet herre kommer til. Han kan se der sker noget spændende, men observerer forsigtigt på afstand.

Aktivitetsmedarbejderen inviterer ham indenfor. Han afslår. Men bliver alligevel hængende lige vedsiden af. Måske næste gang.

Der er meget trafik på gangen. En kvinde kommer hen til selskabet. Hun er i høj arousal og bringer en energi med sig, der på en måde kommer på tværs og forstyrrer det rum i rummet, der er indrettet omkring rullebordet og bargængerne ved bordet.

Aktivitetsmedarbejderen må balancere både hensynet til kvinden og til opretholdelsen af det rum i rummet, der er skabt i gangarealet. Aktivitetsmedarbejderen kommer kvinden i møde og de taler hjerteligt og højstemt samme. Efter lidt tid, der på tærsklen til rummet i rummet, går kvinden videre ned ad gangen.

Den tydelige rammesætning, der er med til at indrette rummet i rummet er her til dels materiel. Rullebordet med parasollen er helt afgørende for at der gives en klar definition og stabilitet til det rum, der skabes i et gangareal, som ellers er præget af trafik og uro. Derudover er der en atmosfærisk og sanselig rammesætning i kraft af musikken, smagene og den hyggelige stemning. Der er også en sproglig rammesætning. Når aktivitetsmedarbejderen går rundt og henter deltagerne, inviterer hun til "fredagsbar".

Den fortløbende afstemning i forhold til de ting der sker i gangarealet udenfor rummet i rummet er med til at opretholde rummet i rummet i sin afgrænsning. Aktivitetsmedarbejderen er opmærksom på at dette rum og de måder at interagere og kommunikere på, der gøres mulige i rummet, er afhængige af, at hun opretholder afgrænsningen mellem ude og inde, så uroen udenfor ikke fører til opbrudsstemning indenfor.

Det er nu frokosttid og baren skal lukke. Men er stemningen god. En herre synger en strofe fra en Elvis-sang igen og igen. Personalet griber mulighedsvinduet og serverer frokosten ved bordet på gangen.

At så et frø

At så et frø handler om på forskelligvis at plante noget, der har potentialet til at fremkalde et spontant engagement med omverdenen, hvorfra nye situationer kan vokse frem.

Et frø kan være forskellige materielle ting eller dimser, der ligger fremme i omgivelserne og kalder på engagement. Dette kendes fra f.eks. rejsehylder. Man kan også så et frø ved at introducere en ting, omtale en begivenhed eller stille et bestemt spørgsmål i en samtale, som man har en forventning om, at samtalepartneren vil kunne tage op, og selv gøre noget med. Frø kan også være sanselig eller atmosfæriske. En smag eller en sang kan fremkalde en hel verden.

Et frø indeholder ofte ikke en klar rammesætning af en situation, men er snarere noget der indeholder et potentiale for at forskellige rammesætninger vil kunne vokse frem, som ikke på forhånd er defineret og som kan blive til mange forskellige situationer afhængig af hvem der engagerer sig med frøet og hvad de konkret gør med det. Frøet er dermed et åbent potentiale, der ligger og kalder på at blive samlet op.

Eksempel 6: Rod eller muligheder?

På et demensplejehjem er der et skab fyldt med forskellige ting og sager, der kan bruges i forskellige aktiviteter. I dette tilfælde er der materiale til kreative aktiviteter og forskellige spil og kortspil. Personalet finder af og til nogle af disse ting frem, når de gerne vil rammesætte en planlagt aktivitet, f.eks. et kreativt værksted. Når aktiviteten er færdig, ryder personal op igen. Og alle tingene gemmes væk i skabet.

Aktiviteterne er her rammesat af personalet. Og alle mulige spændende ting og sager, der måske kunne invitere til et spontant engagement gemmes væk i skabet, så det ikke ligger fremme og roder. Det er vigtigt med rydelighed og ordentlighed.

Men hvad ville der ske, hvis man lod tingene ligge fremme rundt omkring i omgivelserne? Ser man "rod" eller ser man "muligheder"?

En forudsætning for at arbejde med at plante frø, er at personalegruppen har en fælles forståelse af at der ligger ting i omgivelserne, på borde, på gangene, der måske ser ud til at ligge der uden et specifikt formål. Ting der ligner "rod", men som faktisk ligger der som "frø". Hvis der er uenighed om denne rammesætning, er der en risiko for at man internt i personalegruppen begynder at modarbejde hinanden. Nogle planter "frø", andre fjerner "rodet".

Eksempel 7: Dimsekurven

En beboer på et demensplejehjem er meget i bevægelse. Hun går af og til ind i en af plejehjemmets to dagligstuer, og skubber rundt med møblerne, hvilket skaber uro og konflikter med de andre beboere i dagligstuen. Beboerens kontaktperson overvejer hvordan hun kan arbejde positivt med denne situation. Hvordan kan man på én gang afstemme den rolige situation i dagligstuen, med denne beboers energi, uden at skulle irettesætte eller på anden vis begrænse beboeren i sin måde at være til på?

Kontaktpersonen opfinder noget hun kalder en dimsekurv. Kurven er en udtjent vasketøjskurv, der er står på et stativ med hjul, så kurven er i hoftehøjde og kan skubbes rundt. Hun lægge forskellige dimser i kurven, som er farvestrålende og kalder på et engagement. De er dimsen i den forstand at de ofte ikke tjener et klart formål. Der kan være en punkteret bold, nogle piberensere i forskellige farver, et blå skumgummirør i kurven.

Kontaktpersonen stiller en dimsekurv frem ved indgangen til dagligstuen hver morgen. Ofte tager beboeren nu dimsekurven, når hun kommer forbi, og skubber rundt med den, i stedet for at gå ind og skubbe rundt med møblerne i dagligstuen.

Dimsekurven er et frå. Det ligger i omgivelserne og venter på det engagement, der lader det spire, så nye situationer vokser frem.

Dimsekurven er på den ene side et udtryk for en personcentreret indsats, der anerkender beboerens behov for meningsfuld beskæftigelse. Men den er også et stykke positivt situationsarbejde, der har blik for afstemningen af flere forskellige situationer, der beboes af mange mennesker samtidig.

Dimsekurven er et frø i den forstand, at kurven måske nok er designet til en specifik beboer, men den er mobil, og beboeren kører den rundt på hele plejehjemmet. Dimserne efterlades ofte rundt omkring og kan der give anledning til at nye situationer vokser frem.

En dag kører beboeren dimsekurven op til en anden dagligstue i plejehjemmet. Her gør hun kort ophold ved et bord, hvor der sidder tre beboere og drikker kaffe. Det blå skumgummimirør kommer op af kurven og placeres på bordet foran en af personerne ved bordet. Beboeren kører videre med dimsekurven.

Efter lidt tid begynder alle tre personer ved bordet at engagere sig med den blå dims. Den bliver undersøgt af en af dem. Den anden udtrykker sin begejstring over den smukke blå farve. Den tredje erobrer den blå dims med en overraskende hurtig bevægelse, da en udefrakommende fjerde person kommer forbi og er lige ved at stikke af med den blå dims.

Kimmen til at denne situation omkring den blå dims kan vokse spontant frem i den ene ende af plejehjemmet, blev lagt ved at der blev sået et frø i den anden ende af plejehjemmet.

4. Gribe

På de følgende sider beskrives 4 måder hvorpå man kan arbejde med det at gribe situationer, hvor mulighedsvinduer spontant åbner sig. Hvor det at forme situationer er noget *proaktivt* – dvs. en måde at forme den retning en situation vil udvikle sig fremadrettet – er det en *responsiv* aktivitet at gribe en situation. At være responsiv vil sige at man er åben og parat til at engagere sig med en begivenhed, der på en måde kommer udefra og som ofte også kommer uplanlagt og måske overraskende.

At lade det ske

Det første niveau i det at gribe situationer, hvor mulighedsvinduer spontant åbner sig, er også den mindst indgribende måde at gribe en situation. Her handler det om simpelthen at blot at registrere at noget er ved at ske, og så at lade den nye situation, der er ved at bryde frem udfolde sig i henhold til sin egen spontane rammesætning. At lade situationen udfolde sig, vil her også sige at lade de involverede personer være som de er, uden at korrigere og rette.

At lade noget ske, som er ved at udfolde sig, er naturligvis altid hængt op på en faglig og etisk vurdering om det er forsvarligt og meningsfuldt at lade situationen udfolde sig. Og om den vil kunne vokse frem uden at forstyrre andre situationer, der allerede måtte være etableret i nærmiljøet. Spørgsmålet er således om det er nødvendigt at man selv går med ind i

situationen og hjælper med at afstemme situationen i forhold til andre situationer.

Eksempel 8: Kage

En SOSU-elev er i praktik på et demensplejehjem. Hun vil gerne bage en kage til et personale møde senere på dagen. En beboer kommer forbi og viser interesse for at deltage. Men da der ikke er så meget tid inden eleven skal deltage i andre gøremål, griber hun ikke dette mulighedsvindue. Den praktiske rammesætning gør at vinduet lukkes.

Senere står den færdigbagte kage på et køkkenbord. Efter et stykke tid begynder nogle beboere at skære kagen. Flere beboere kommer til. En situation vokser frem omkring kagen. Der samarbejdes om opgaven. Kagestykker deles ud til de øvrige beboere i dagligstuen.

Flere medlemmer af personalet er opmærksom på situationen, som spontant vokser frem. Og selvom kagen egentligt er tiltænkt et andet formål, lader de situationen vokse frem uden selv at træde ind i den og dermed risikere at forstyrre den og det rum for følelser af handlekraft og samarbejde situationen rammesætter og muliggør.

At gå med

Modsat det at lade noget ske, træder man selv aktivt ind i situationen, når man går med. At gå med ind i situationen er også i en dybere forstand at være sammen med de andre, der befinder sig i situation. At være sammen med dem, der hvor de er lige nu.

Ved at gå med i situationen bidrager man til at stabilisere situationens rammesætning ved ens eget engagement, og dermed videreføre situationen og holde vinduet åbent. Men ved at træde ind i situationen ændrer man muligvis også situationen ved sin tilstedeværelse og deltagelse. I **eksempel 1 om Harzenturen** er der allerede beskrevet en konkret episode, hvor et mulighedsvindue og en uventet ny rammesætning åbner sig, og hvor de tilstedeværende personaler griber situationen ved at gå med og selv bidrage til situationens opretholdelse og fortløbende afstemning.

Når man griber en situation ved selv at gå med kan betyde at der er andre planlagte aktiviteter eller arbejdsgange, som må vente eller som måske må udføres af andre. At kunne gribe ved at gå med, når mulighedsvinduer spontant åbner sig, forudsætter derfor også en vis psykologisk tryghed i en personalegruppe, og en tillid til at hvis jeg går med nu og griber dette mulighedsvindue, mens det er åbent, så vil der være forståelse og opbakning fra kolleger og ledere.

Eksempel 9: Der bydes op til dans

På et daghjem for mennesker med demens er det tæt på frokosttid, og personalet er ved at gøre klar. To kvindelige brugere af daghjemmet hjælper med at dække bordet. En mandlig bruger står i nærheden og betragter det hele i stilhed.

Pludseligt synger den ene af kvinderne den første strofe af en sang, men går i stå.

”Se, nu danser bedstefar...”

Medarbejderen, der står i køkkenet, prøver at træde til og hjælpe kvinden videre i sangen, selvom heller ikke hun er helt sikker på teksten.

Sammen får de dog hul på sangen og sunget omkvædet igennem nogle gange.

Se, nu danser bedstefar

til den gamle vals,

midt i dansen pigen ta'r

om den gamles hals.

Igen og igen synger de omkvædet.

Pludseligt valser kvinden helt op til den mandlige bruger, der ellers blot havde betragtet hele seancen i stilhed. Pande mod pande står de der. Kvinden synger. Manden stråler. Imens griber medarbejderen, der ellers stod i køkkenet og klargjorde frokosten, den anden kvinde. Og de danser rundt og rundt, mens de synger.

I starten af denne episode er rammesætningen af situationen helt igennem praktisk og handler om at der skal serveres frokost på det rette tidspunkt i henhold til de øvrige institutionelle arbejdsgange. I denne praktiske rammesætning, bryder der så pludseligt en helt ny rammesætning frem, da kvinden begynder at synge. Medarbejderen griber øjeblikket og synger med. Hurtigt erstattes den tidligere praktiske rammesætning af en ny højstemt og festlig, men også kropslig og sanselig rammesætning. Medarbejderen i køkkenet går med helt ind i den nye situation og forlader den praktiske rammesætning.

Sammen udforsker de situationen. Den starter med sang, men udvikler sig til både livsbekræftende flirteri og dans. Hvis medarbejderen på grund af sine praktiske gøremål og den institutionelle tidsramme ikke havde grebet situationen ved selv at gå med ind i den og give sig hen til den, ville sangen nok aldrig være kommet i gang, hvilket også betyder at dansen og flirten heller ikke ville være sket.

Fem minutter senere, forpustede og rundtossede, læner de dansende sig grinende op ad køkkenbordet. Inden længe er det praktiske arbejde genoptaget.

At Udforske

Går man med ind i en ny situation, kan man udforske situationen og gå på opdagelse sammen med de andre involverede og finde ud af hvad der er på spil i situationen for de involverede fra deres forskellige perspektiver. Perspektivskiftet kan åbne for helt nye dimensioner i hverdagssituationer man ellers færdes i hver dag.

I **eksempel 9 med dansen**, præsenterer situationen sig først som en mulighed for at synge. Måske en mulighed for at synge til det praktiske arbejde. Men efterhånden som både brugere og medarbejderen i køkken bevæger sig ind i den nye situation og udforsker den sammen, åbner der sig nye aspekter af situationer, der klart bryder med den praktiske rammesætning. Dette vil sige, at når man går med ind i en situation, er det ikke nødvendigvis klart, hvilke muligheder situationen indholder. Gennem den fælles udforskning af situationen, bringes nye muligheder for meningsfuld samvær frem i lyset, f.eks. muligheden for den livsbekræftende flirt, der i den praktiske rammesætning, der dominerede situationen to minutter tidligere var noget nær utænkelig.

Eksempel 10: forlade trampestien

En gruppe borgere, der lever med forskellige grader af tidlig demens, der er tilknyttet et aktivitetscenter, er ude at gå en tur. Som regel går de den samme tur. Selvom man går den samme rute, er turen en god mulighed for få nogle nye indtryk. Ikke mindst i kraft af at man helt naturligt kommer til at samle sig i mindre grupper, når der skal være plads til alle på en smal sti. Så selvom det er en større gruppe, opstår der mindre samtalerum på gåturen, og man får mulighed for at tale med nye mennesker.

Denne dag er der dog pludselig en af deltagerne, der kommer i tanke om at der vist nok ligger et voldsted lige der ovre i krattet. Gruppen bryder af den vante rute og går på eventyr i krattet. De skal opad en stejl bakke, her får en deltager mulighed for at tale om sin tid som landrendsløber. Andre finder bogkorn i skovbunden og smager på dem.

Her består udforskning meget bogstaveligt i det at gribe en mulighed for at forlade den ellers rammesatte aktivitet og gå på opdagelse i krattet.

Hvad gemmer der sig henne om hjørnet? Ofte er det de små uplanlagte øjeblikke i hverdagen, der efterlader de største indtryk.

Eksempel 11: Hverdagens små eventyr

”Hver dag er det som at træde ind i en ny labyrint.” Ordene kommer fra et interview med en medarbejder på et demensplejehjem. Det hun beskriver er ikke en frustration over en disorienteret hverdag, men det eventyr, det er at gå på arbejde og aldrig helt vide hvad der kommer til at ske, kun at det nok bliver anderledes end gårsdagen.

Udforskning vil her sige at finde værdi i det uforudsigelige og være parat til at gå ind i det ukendte.

At improvisere

Endeligt kan man gribe mulighedsvinduer ved ikke alene at gå med og udforske hvilke situationer de åbner for, men også ved selv bevidst at eksperimentere og improvisere i situationen. Den mest indgribende måde at gribe en situation er således den der ”digter” videre på situationen og arbejde positivt med situationen ved selv at bidrage ny mening til den.

Inden for improvisationsteater taler man om princippet ”yes and...” Det eneste man ikke må i improvisationen med de andre deltagere er at sige ”nej”. Alle kan byde ind med nye elementer til den handling man sammen skaber eller med en helt ny rammesætning af handlingen, der med ét forskyder handlinger i en uventet retning. Og de andre deltagere skal acceptere dette og selv tage udgangspunkt i denne nye situation og fortsætte improvisationen derfra.

Improvisation i det positive situationsarbejde handler på samme måde om at acceptere den situation der åbner sig, og gå med ind på den rammesætning situationen kommer med. Og så starter man derfra i sin egen videredigtning på ”historien.”

Eksempel 12: En vugge til den Lille

En kvinde på demensplejehjem – Ellen – finder en dag en tøjkat på gangen. Hun kalder den for den lille. Det er hurtigt klart, at den Lille faktisk ikke er en tøjkat, men et lille væsen, der til tider synes at være en kat og til andre tider at være et barn. Og alligevel ikke rigtig nogen af delene. Hvad der er sikkert er at Ellen føler et ufravigeligt etisk ansvar for den Lille, som tilsyneladende er blevet forladt af sine forældre.

Den Lille fylder meget i Ellens liv. Hun bruger en del energi på at tage sig af den lille og på at bekymre sig over at den Lille er blevet forladt. Men opgaven med at drage omsorg for den Lille bidrager også med en ny meningsdimension i Ellens liv.

Ellens datter går med ind på denne rammesætning af situationen, som er vokset frem mellem Ellen og den Lille på trods af at hun ikke selv kan tage direkte del i de oplevelser af den Lille som Ellen giver udtryk for. Hvor fremmedartet denne situation end må være for Ellens datter, siger hun "yes and..." Hun accepterer ikke alene situationen, men digter videre på historien, da hun en dag kommer med en vugge til den Lille, som hun har købt i en lokal genbrugsforretning.

Dette tilføjer en ny dimension til situationen. For det første giver vuggen situationen en yderligere materiel rammesætning, der ikke har der før. Den Lille får en helt håndgribelig plads i verden.

For det andet giver vuggen anledning til at Ellen i højere grad bringer den Lille med sig rundt i fælleslokalerne. Ellen skuber vuggen rundt på gangene, hvilket larmer meget da vuggen ikke har hjul.

De andre beboere på plejehjemmet reagerer forskelligt på den Lille. Nogle synes den er sød, andre mener ikke at man bør tage dyr med til bords. Larmen fra vuggen, der skubbes rundt, begynder også at give anledning til konflikter.

Personalet overvejer situationen og hvordan den ser ud til at udvikle sig. Til sidst beslutter de at gribe ind i situationen. Først fjerner de vuggen en aften. Og dagen efter fjerner de også tøjkatte fra Ellens værelse.

Ellen giver efter følgende ikke udtryk for at mangle eller savne den Lille.

Personalets situationsarbejde er her motiveret af den vurdering at situationen ikke længere er værdig for Ellen. Derfor vælger de at lukke situationen ned ved at fjerne de to ting – tøjkatte og vuggen – der giver situationen sin materielle rammesætning.

5. Hvordan implementeres det positive situationsarbejde?

Opmærksomheden på de spontane sider af hverdagslivet, skal være en naturlig og gennemgribende del af den daglige praksis. I nogle tilfælde kan der være brug for et stykke målrettet arbejde med den lokale kultur, så det at se verden gennem mulighedsvinduetts briller bliver til rutine og en del af den faglige identitet hos personalet.

Opmærksomhedspunkter i det lokale kulturarbejde:

- Positivt situationsarbejde lykkes bedst når man individuelt og som gruppe går til arbejdet med **åbenhed og faglig nysgerrighed**.
- Positivt situationsarbejde lykkes bedst når det kreative omsorgsarbejde er en **fælles mission**, så der er psykologisk tryghed og kollegial opbakning, hvis øvrige planlagte opgaver må fordeles anderledes fordi nogle medarbejdere griber en mulighed.
- En klar og tydelig **ledelsesopbakning** på alle ledelseslag til det positive situationsarbejde understøtter åbenheden, fællesskabet og den psykologiske tryghed.

Her er nogle forslag til elementer, der kan indgå i lokale implementeringsprocesser.

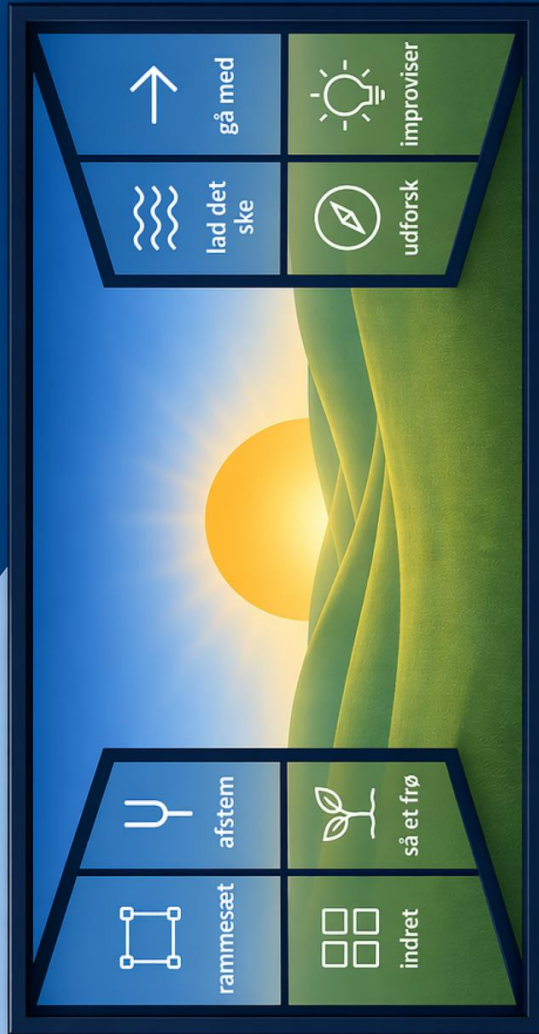
1. **Print ud:** Billedet af Mulighedsvinduet kan printes ud og hænges op centrale steder. Så vil billedet fungere som en påmindelse om at det er vigtigt at gribe de spontane muligheder, når de opstår. Og at det er en fælles opgave, at gøre det. Noget vi alle står sammen om.
2. **Brug sproget:** Gør det til en del af den daglige uformelle kollegiale samtale, at tale om konkrete oplevelser med mulighedsvinduer, man har haft i løbet af en vagt. Tal om at gribe og forme og om at vinduer åbnes og lukkes. Vinduet lægger op til at sådanne samtaler kan være uformelle. Men de bør også lægges fast ind i møder, konferencer og i den kollegiale sparring og supervision, og i forbindelse med onboarding af nye medarbejdere.
3. **Sæt Mulighedsvinduet på dagsordenen:** Når Mulighedsvinduet tages frem i forbindelse med faglige møder, fungerer det som et konkret og præcist refleksionsværktøj i kraft af det faglige sprog for at forme og gribe situationer, der fremgår af de 8 ruder i vinduet. Mulighedsvinduet kan på den ene side bruges til refleksion over specifikke problemsituationer (f.eks. i forbindelse med borgerkonferencer). Her er refleksionen diagnostisk og det faglige sprog hjælper med at finde frem til hvorfor bestemte situationer resulterer i problemer eller konflikter. Mulighedsvinduet kan på den anden side også bruges i et mere generelt arbejde med at udvikle og

forbedre vilkårene for det dynamiske hverdagsliv. F.eks. kan man ved de daglige koordineringsmøder have et opmærksomspunkt, der hedder "Mulighedsvinduet" eller "rum i rum" og tage en runde, hvor kollegerne har mulighed for at dele og sammen reflektere over dagens erfaringer med de spontane sider af hverdagslivet. Dermed bliver Mulighedsvinduet noget der faciliterer kollegial sparring.

4. Afklar ansvar og opgaver: Man skal lokalt afgøre i hvilke sammenhænge det bedst giver mening at gøre Mulighedsvinduet til et fast punkt.

- I hvilke allerede eksisterende møder og fora giver det mening at gøre Mulighedsvinduet til et fast punkt?
- Hvem skal gøre hvad, for at implementeringen af Mulighedsvinduet i disse sammenhænge lykkes?
- Hvad skal den lokale leder gøre?
- Er der en fast ankerperson, der tager vinduet frem og faciliterer refleksionen? Hvad har denne person brug for af ledelsesopbakning etc. for at kunne fylde denne rolle?
- Er der brug for tværgående ambassadører, hvis Mulighedsvinduet skal implementeres på flere afdelinger eller forskellige steder i en kommune?

Gribe



Forme