



Martin Olsson
er vernepleier og fagkonsulent i Ullevålsveien
34 i Oslo, et botilbud for mennesker med
utviklingshemning og atferdsproblemer.
Artikkelen er skrevet med stipend fra FO.



Endring

mens jobben gjøres

Hverdagen i en bolig for mennesker med problematisk atferd må legges til rette slik at det også blir plass for utvikling.

ILLUSTRASJON: MARTIN PÅLERUD

«Vi skal gjøre så få feil som mulig samt ha mest mulig lik praksis.»

Ullvålsveien 34 (U34) er en bolig for utviklingshemmede med alvorlig og sammensatt problematferd, organisert under Velferdsetaten i Oslo kommune. Vi har høy bemanning, i hovedsak for å håndtere utagerende atferd. Beboerne her trenger å bli ivaretatt og ha en innholdsrik og meningsfull hverdag. For å få til dette kreves ofte omfattende innsats og kompliserte tiltak. Når man jobber med ressurskrevende brukere som trenger tjenester livet ut, oppstår det behov for utvikling av den faglige innsatsen.

Flest mulig av de ansatte bør få sjansen til å bruke og utvikle egen kompetanse. Da vil de kunne bidra til å forbedre kvaliteten på direkte tjenesteyting.

Videre er det behov for å utvikle felles mål og metoder selv om de ansatte har forskjellig kompetanse.

I en travelt arbeidshverdag med tilsynelatende begrensede ressurser kan det være vanskelig å få i gang endringsarbeid. Ofte er det slik at man først setter inn støtet når utfordringene tårner seg opp. Men må det alltid bli så alvorlig før noe blir tatt tak i?

Det stilles en rekke krav til arbeidet vårt, og vi har mange og til dels akutte oppgaver. Vi skal gjøre så få feil som mulig samt ha mest mulig lik praksis på noen utvalgte områder. Oppgavene står heller ikke alltid i forhold til tilgjengelige rammer og ressurser på hvert enkelt tjenestested. Mange fagpersoner har nok også erfart å være «alene» på sin arbeidsplass, «drukne» i oppgaver, eller være bundet opp i turnus. Dette fører igjen til at mye tid og ressurser går med til rutineoppgaver, møtevirksomhet og håndtering av akutte kriser – og dermed ingen tid igjen til fagutvikling for den enkelte og personalgruppen.

I U34 har vi prøvd ulike metoder for å heve kompetansen med veiledning og undervisning.

>>

Eksempler på slike tiltak er: opplæringsmoduler, ekstern kompetanse, intern og ekstern kursvirksomhet, rollespill, praktisk trening samt teoretisk forankrede program og tiltaksbeskrivelser. Det som kanskje har vært mest vellykket, er turnusfestede og ukentlige treninger for hele personalgruppen i skadeavvergingsteknikker som sammen med forebyggingsstrategier kalles Hava (håndtering av voldelig og aggressiv atferd, se <http://havainstituttet.no/>).

«Kanskje trenger man utvidede rammer og tilgang på riktig og tilstrekkelig fagkompetanse.»

Disse erfaringene har vi benyttet oss av og satt i system i miljøterapeutisk miniprojekt. Vi har en atferdsanalytisk tilnærming, noe prosjektet preges av.

Et miljøterapeutisk miniprojekt tilrettelegger for at riktige tiltak blir iverksatt og at personalgruppen får mye veiledning i løpet av en avgrenset periode. Dette krever også at man utnytter all tilgjengelig kompetanse og gjør en felles innsats.

Målene med miljøterapeutisk miniprojekt er først og fremst å løse spesifikke utfordringer i det direkte miljøarbeidet. Dette kan være å få personalet til å følge og ha lik praksis rundt enkelte tiltak og rutiner, eller simpelthen å få en personalgruppe til å formidle beskjeder likt og på en hyggelig måte. Parallelle mål er å utnytte eksisterende kompetanse i personalgruppen, utvikle fagmiljøets kompetanse, og å heve det generelle faglige nivået på arbeidsplassen.

SVØMMEHALL OG FREDAGSVAFLER

Miljøterapeutisk miniprojekt bør alltid kunne begrunnes med å være til brukerens beste. For å sørge for dette, skal minst ett av tiltakene som iverksettes være en ny aktivitet som beriker den enkelte brukerens hverdag. Eksempler på dette er fast besøk i svømmehall, fredagsvafler, fotografering, eller en rutine med å legge et bilde av en populær kjendis i en konvolutt som åpnes hver morgen.

Poenget er å bli enige om hvordan personalet skal arbeide. Her føl-

ger noen eksempler fra ferdigheter det er jobbet med i tidligere miljøterapeutiske miniprojekter samt en forenklet beskrivelse av noen utfordringer det er jobbet med:

Bruker ved et dagtilbud hadde utfordringer med å passere andre mennesker eller gå forbi rom der andre befant seg, uten å stoppe for å snakke med dem eller ta uønsket fysisk kontakt. Personalgruppen øvde på å si noe hyggelig, posisjonere seg riktig, for så å lede bruker videre i ønsket retning og samtidig minne vedkommende på hvor han skulle.

I et opplæringstiltak der målet var å lære en bruker å lage mat, øver personalet på akkurat de ferdighetene de skal ha for å gi brukeren den hjelpen han trenger i etablering av en ferdighet. For eksempel hva, hvordan og når bruker skal få positive tilbakemeldinger eller hjelp. Her ble også personalet spesifikt trent i bruk av et bestemt registreringsskjema. (Smith, T., Reiss, M.L., Bailey, J.S., 2006)

En bruker valgte seg stadig oftere bort fra samhandling med personalet. For å komme i posisjon til å gjøre noe med dette, skulle personalet ved første kontakt først ringe på, deretter si noe hyggelig, levere en konvolutt med en liten overraskelse, før de til slutt tilbyr muligheten til aktivitet senere på dagen – for så å gå ut.

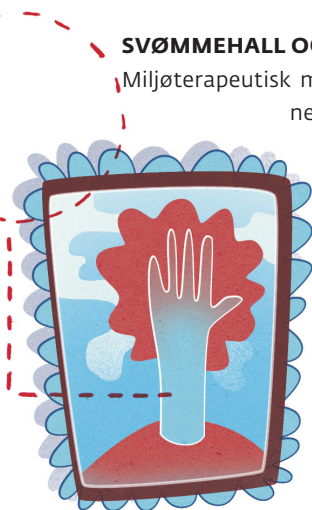
For å ivareta sikkerheten til personale og bruker, samt jobbe forebyggende for å håndtere eller hindre utagerende atferd, øvde personalet på alltid å være riktig posisjonert. Det vil si alltid bevege seg i sikker sone og snakke på en måte som virker dempende.

SAMARBEID OG BRUK AV KOMPETANSE

Miljøterapeutisk miniprojekt baserer seg på internt eller eksternt samarbeid innen en organisasjon eller en større avdeling. Samarbeid på langs og tvers av avdelinger, hierarki, stilling, fagutdanning og ansvarsområder er typiske kjennetegn. Det handler om å finne ut hvilken kompetanse som kan gjøres tilgjengelig i perioden og å utnytte denne. Er det fagpersoner eller ufaglærte innen avdelingen, sentralt i organisasjonen, eksternt (for eksempel spesialisthelsetjenesten), studenter eller andre som kan bidra?

Hovedoppgaven til fagressursene vil være å gi veiledning til personalet som jobber i miljøet, og å bidra til utvikling av tiltak.

Min erfaring er at det på de fleste arbeidsplasser finnes utnyttet kompetanse. De fleste fagpersoner har også en ambisjon om utnytte sin kompetanse, dette er blant annet spesifisert i dokument 25 (Oslo kommune, 2012).



I NOU 1994:8 (Sosial- og helsedepartementet, 1994) er det listet opp ulike metoder og krav om kompetanseutvikling i tjenester for utviklingshemmede. Her inngår alt fra tradisjonell tavleundervisning til rollespill. Mye av dette er innlemmet i miljøterapeutisk miniprojekt.

Hovedoppgaven til fagressursene vil være å gi veiledning til personalet som jobber i miljøet, og å bidra til utvikling av tiltak.

ORGANISERING

Mange virksomheter organiserer mye av arbeidet som prosjekt. Dette er generelt anerkjent som en effektiv og god organisasjonsmodell for å oppnå resultater innen en bestemt tidsperiode.

Det er flere fordeler med prosjektorganisering, der det gjerne er en klar start og slutt og som ender opp med en løsning (Westhagen, H., m.fl., 2008). Også i offentlige tjenester har det blitt mer vanlig å benytte seg av prosjektmodellen. Ofte er det da snakk om store endringer, som omorganisering, implementering av nytt IKT-system og lignende.

For å kunne overføre fordelene med prosjektorganisering til direkte tjenesteyting i en hektisk arbeidshverdag, er det nødvendig å nedskalere omfanget. Ambisjonsnivået bør legges slik at det er mulig å nå prioriterte mål. Dette krever en offensiv og faglig koordinert innsats i en kort og intensiv periode.

«Det er først når oppgaven er så kompleks at det krever betydelig ressursinnsats over tid fra flere fagområder og/eller avdelinger at det er aktuelt å definere det som prosjekt.» (Westhagen, H., m.fl., 2008). Dette innebærer en tidsavgrensning med en klar begynnelse og slutt, avgrensning i omfang, faseinndeling samt definerte ansvarsområder og oppgaver.

I større prosjekter er det vanlig med en styringsgruppe (Westhagen, H., m.fl., 2008) som prosjektleder rapporterer til og som godkjenner økonomiske avgjørelser. I miljøterapeutisk miniprojekt har vi erfart at dette ikke nødvendigvis må være en hel gruppe, men at det for eksempel kan være overordnet leder eller fagansvarlig. Det viktige er at de har eller får interesse for at miniprojektet skal nå sine mål og fullmakter til å sørge for dette. Disse ansvarlige personene, eller styringsgruppen, må være

spesielt involvert i planlegging og godkjenning av prosjektet.

PRAKTISK ORGANISERING

Den aktive delen av et miljøterapeutisk miniprojekt er

«Et miljøterapeutisk miniprojekt tilrettelegger for at riktige tiltak blir iverksatt og at personalgruppen får mye veiledning i løpet av en avgrenset periode.»

på 6-8 uker. I dette inngår faser som følger direkte etter hverandre. Disse deles i fem faser:

1. Planleggingsfasen

Her er formålet å ta beslutninger om hva som skal gjøres av hvem, og hvordan. Lag en grovkisse som beskriver formålet, hvem som skal være med i prosjektgruppen, praktisk informasjon til personalgruppen og andre berørte parter, økonomiske og organisatoriske avklaringer. Innebærer detaljert planlegging av fremdrift, plan for tidsbruk og innhold, møtevirksomhet, innkjøp og informasjon.

2. Åpen fase

Her må det gjøres fortløpende analyser og kartlegging. Hovedformålet er å finne ut omfanget av utfordringene i utgangspunktet, gjøre en totalvurdering av tjenestetilbudet, vurdere og eventuelt teste ut nye aktiviteter eller tiltak og finne løsninger på vanskelige situasjoner. Informasjon hentes inn gjennom observasjon i miljø, spørreskjemaer og god gammeldags prating med nøkkelpersoner i miljø, ledere, pårørende. Her tas alle forslag opp til vurdering, målet er hele tiden å finne de beste løsningene for bruker og personale.



KONDENSERTE SITUASJONER

For å gi anledning til å løse flest mulige utfordringer på én gang, er man på jakt etter spesielt vanskelige situasjoner fra miljøet. Vi benytter en induktiv tilnærming der man tar utgangspunkt i utfordringer og erfaringer fra praksis. (Løkke, J.A., Pettersen R.C. 2009). Situasjonen som velges bør være verdifull i seg selv å få løst, samtidig som den inneholder flere parallelle elementer som det kan trenes på. Det kan være situasjoner som for eksempel innebæ- >>

rer prating, forflytning og riktig plassering. Etter forslag fra Karl Kristian Indreeide ved Havainstituttet ble det kalt kondensert situasjon.

Et spesielt kjennetegn ved miljøterapeutisk miniprojekt er at detaljerte mål for prosjektperioden holdes på overordnet idéplan helt til rollespillene er gjennomført i neste fase.

Inntil denne fasen er oppgaven å innhente mest mulig

«Når noe nytt skal læres er det vår erfaring at tørrtrening er både effektivt og morsomt.»

informasjon og erfaring gjennom observasjon i miljøet, formelle og uformelle møter og samtaler, gjennomgang av skriftlig materiale, og vurdering av eksisterende tiltak. Vår erfaring er at det er en fordel ikke å trekke forhastede konklusjoner, men å ta seg god tid i denne fasen.

Observasjonen foregår gjennom å veksle mellom å gå ut og inn av miljøet og å prøve ut tiltak hvis det er aktuelt.

Til slutt velges og beskrives tiltakene og hvilke deler av disse som er mest sentrale for personalgruppen. Tiltak som forblir aktive vil variere fra gang til gang, men i hvert fall ett av dem bør tilføre noe nytt og positivt for tjenestemotageren. Dette kan være nye aktiviteter eller bare en hyggelig hendelse.

3. Rollespill

Dette er en anerkjent metode for å lære seg nye ferdigheter, men kanskje ikke så vanlig i personalopplæring. I U34 har vi erfaring fra rollespill med ART-trening (Gundersen, K., Mitchell Olsen, T., Finne, J., 2008). I litteraturen er det spesielt modellering og stedfortredende forsterkning som er i effekt (Svartdal, F., Eikeseth, S, 2010) eller sagt på en annen måte: du lærer det du gjør (Hiim, H, Hippe E. 2009)

Etter at tiltak er besluttet og kondensert situasjon er beskrevet, starter opplæringen av personalgruppa. Det-

te gjøres i løpet av en eller flere samlinger. Rollespillet gjennomføres i plenum, og vi bytter ut en ansatt for hvert rollespill. En fast person rollespiller bruker og en annen leder fremdriften, denne demonstrerer også ferdigheten først.

Det meste av miljøarbeidet består først og fremst av atferd hos personalet. Det kan derfor være lurt å trene under betingelser som er mest mulig like de som er i miljøet, både for å etablere riktig atferd hos personalgruppen, og som forberedelsestrening for de situasjonene man kommer opp i. Dette for å sikre feilfri gjennomføring av nye tiltak og vanskelige situasjoner. Det er også en god grunn i seg selv å sikre at ikke bruker blir utsatt for mange ulike tilnærminger og feil når man starter opp. Når noe nytt skal læres er det vår erfaring at tørrtrening er både effektivt og morsomt.

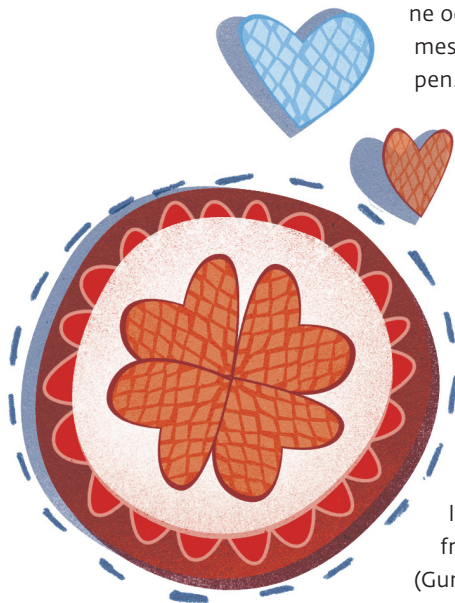
Det er to måter å benytte rollespill på i miljøterapeutisk miniprojekt: trening på praktiske ferdigheter, eller å finne praktiske løsninger på vanskelige situasjoner i det daglige miljøarbeidet.

Vi over på å perfektionere ferdigheter beskrevet i et program/tiltak. Start med et enkelt moment. Tren til det er perfekt før du går videre. Legg på et moment til og gjør det samme. Fortsett til alle er gjennom en perfekt gjennomføring, for eksempel fem til åtte momenter avhengig av kompleksitet/vanskelighetsgrad.

I atferdsanalytisk sammenheng snakker vi om å systematisk gi personalet positiv tilbakemelding på riktig utførelse. (Svartdal, F., Eikeseth, S, 2010). Det trenes parvis i plenum og rulleres kontinuerlig gjennom hvert trinn til alle mestrer oppgavene. Så er det videre til neste trinn. Det første rollespillet er gjerne en kondensert situasjon. Deretter kan det være etablering av nye tiltak, eller å prøve ut forskjellige forslag fra personalgruppen.

4. Veiledning

Å gi veiledning direkte i miljøet kan sammenliknes med metoder i yrkesfagopplæring (Hiim, H. Hippe, E., 2009) ved at faget skal utøves på en bestemt måte. I løpet av veiledningsperioden er det jobben til veiledere å få personalet til å mestre dette. Veiledere blir tatt ut av turnus og gitt fri disposisjon av egen arbeidstid. Målet er å få dekket alle ansatte med det antallet veiledningstimer som er nødvendig for å sikre feilfri gjennomføring. Veiledningen foregår i minimum tre til fire uker. I U34 veileder vi direkte-i-miljø, ofte referert til som hands-on eller liknende. (Teikari, L., 2010)



Denne fasen går over lengst tid, og her er det tettpakket program. Den starter med å samle alle veiledere for å utarbeide en veiledningsplan basert på funn fra den åpne fasen. Dagen etter er det personalsamling med rollespill fra første minutt, og påfølgende dag er det oppstart av veiledning. Hvordan det veiledes er opp til hver enkelt veileder og avhengig av situasjonen det skal veiledes i. De fleste ferdigheter som skal etableres, er allerede øvd på først gjennom rollespill.

Vi lager en sjekkliste for veiledning basert på det tiltaket vi har valgt. Her er de 12 viktigste punktene listet opp. Denne planen er veilederens utgangspunkt. Veiledningsplanen er åpen, det vil si formålet er ikke å kontrollere eller teste personalet, men å sikre at alle får de nødvendige ferdighetene.

5. Ferdigstilling

Prosjektet må omfatte en plan for evaluering, og gjerne også planer for å opprettholde og ferdigstille skriftlig materiale som prosjektrapport og tiltaksbeskrivelser. Deltakerne i prosjektet må dokumentere aktiviteten skriftlig.

For at det skriftlige produktet skal bli best mulig og få med seg alle forbedringer og endringer underveis, ferdigstilles tiltaksbeskrivelsene til slutt. Det skal etter endt prosjekt også skrives en kort prosjektrapport som beskriver resultater og erfaringer fra prosessen.

I miniprojektmodellen er det etablering av praktiske

ferdigheter som er i fokus, men relevant teori bør selvsagt også trekkes inn underveis for å underbygge praksis, for eksempel på veiledersamling eller personalsamling.

Teori kommer i fokus i etterkant: Først praksis, så teori. Tanken er at det er lettere å relatere teori til praksis når man vet hva man skal gjøre i miljøet. Det må likevel være en balanse i forholdet mellom teori og praksis. (Hiim, H. Hippe, E. 2009)

HVA KREVES FOR Å LYKKE?

For å kunne løse flere utfordringer raskt og riktig, må noen forutsetninger i organisasjonen være på plass. Det må være vilje til å samarbeide med andre, organisere tjenestene annerledes i en periode og kunne sette av tilstrekkelig tid til veiledning.

Det vil også være noen praktiske og økonomiske utfordringer som må løses. Kanskje trenger man utvidede rammer og tilgang på riktig og tilstrekkelig fagkompetanse den perioden prosjektet varer.

Står det som kreves av ressurser i forhold til resultatet? Med miljøterapeutisk miniprojekt har vi samtidig også mulighet til å oppnå andre effekter. Vi håper å gi en gruppe mennesker mulighet til å nå resultater innenfor en kort tidsperiode, og dermed kunne gi en personalgruppe et skikkelig boost. Vi har også mulighet til å utkonkurere uønskede varianter av miljøarbeid og forme en god arbeidskultur.

LITTERATUR

Gundersen, K., Mitchell Olsen, T., Finne, J.: *ART – en metode for trening av sosial kompetanse*, Diakonhjemmets Høgskole, 2008

Sosial- og helsedepartementet: *NOU 1994: 8 – Kompetanseutvikling i arbeidet for psykisk utviklingshemmede*, 1994

Løkke, J.A., Pettersen R.C.: *Veiledning i praksis – grunnleggende ferdigheter*, Universitetsforlaget, 2004

Oslo kommune: Dokument nr. 25 – Oslo kommunes overenskomst med arbeidstakerorganisasjonene vedrørende lønns- og arbeidsvilkår for arbeidstakere i Oslo kommune, 2012

Smith, T., Reiss, M.L., Bailey, J.S.: *Journal of Applied Behavior Analysis*, s. 253-256, nr. 2, 2006

Svartdal, F., Eikeseth, S.: *Anvendt atferdsanalyse: Teori og praksis*, Gyldendal

Norsk Forlag AS, 2010

Teikari, L.: *En redegjørelse om veiledning og etablering av trenerferdigheter*, masteroppgave, Høgskolen i Akershus, 2010

Westhagen, H., m.fl.: *Prosjektarbeid – utviklings- og endringskompetanse*, Gyldendal Norsk Forlag AS, 2008.

Hiim, H og Hippe, E. *Undervisningsplanlegging for yrkesfaglærere*. Gyldendal Norsk Forlag AS, 2009.