



# Et godt hjem

Organisering av tjenester som sikrer kvalitet for mennesker med omfattende funksjonsnedsettelse

Steinar Nevland

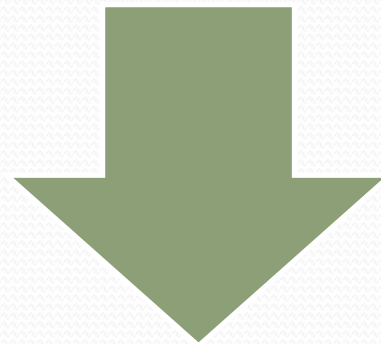


# Presentasjon av tema

- Faglig utfordrende (komplekse utfordringer, tidkrevende, tar lang tid å bli god, vilje til å utsette seg for læring)
- Skrevet med utgangspunkt i døgnkontinuerlige tjenester – med fokus på hva som må på plass for å skape og å opprettholde et godt hjem for de aller svakeste
- Hvilke faglige utfordringer støter vi på?
- Hva må være på plass av systemer?
- Krav til kompetanse for å ivareta juridiske og faglige standarder?

# Erfaringer og utfordringer

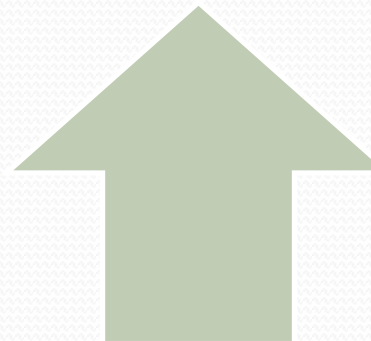
- Den som ”skriker” høyst...
- Monoton og rutinepreget hverdag grunnet fysisk tung og tidkrevende omsorg
- Vanskelig å få til gode ”møter”; *hun forteller aldri hva hun liker!*
- Lite feedback på godt arbeid og systematisk oppfølging av veiledningsbehov
- Lite vertikal kontakt/anerkjennelse
- Vanskelig å få til gode møtearenaer for kollega støtte, refleksjon og fagutvikling
- Det er en utfordring å skape entusiasme, ivareta motivasjon og utvikle kunnskap (bærekraftig) over tid i tjenesteytergrupper som jobber med de aller svakeste. Derfor er dette et spesielt krevende fagområde både hva gjelder kunnskap og rammebetingelser.
- Ofte har jeg som veileder konstatert at faglig kompetanse er kjent, men systemer for implementering og sikring av faglig kvalitet er mangelfulle. Dette medfører at tjenesteytingen har grunnleggende svakheter i forhold til å etablere og over tid opprettholde nødvendig rammeverk for faglig arbeid.



20% fag

Kunnskap og erfaring = målstyrt innsats

80%  
implementering





# Prolog

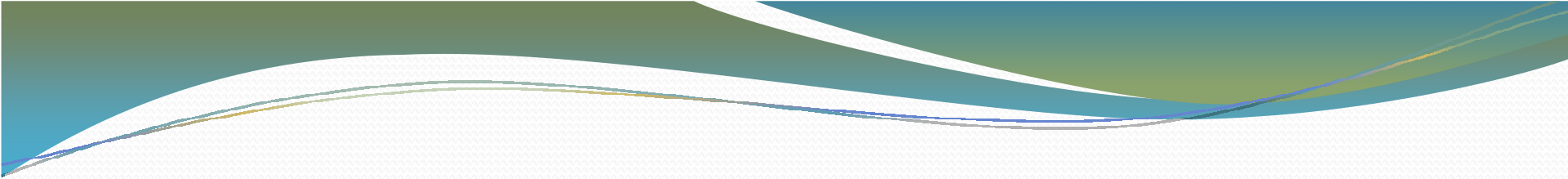
- Erfaring fra voksenhabiliteringen
- Faglige utfordringer og systemer som svikter (kvalitetssvikt er alltid system svikt!)
- Undervurdering av kompleksitet
- Faglig kunnskap og støttemateriell finnes, men er ikke tilgjengelig grunnet svikt i kontinuitet i systemer og ledelse
- Langsiktig planlegging er vanskelig når det ikke gis stabile rammer (økonomi, turnover i ledelse, bytte av verdier og faglige preferanser)
- Møte med Bjørg – *Et godt hjem en bærekraftig bolig*



## Prosjekt: *Et godt hjem en bærekraftig bolig*

### Klargjøring av arbeidsoppgaver og ansvarsområder

- I hverdagen sto den enkelte tjenesteyter ofte alene om vanskelige avgjørelser. Opplæring var tilfeldig og mangelfull. Det foregikk liten eller ingen overlapping mellom vakter og det fantes ingen sjekklister som da skulle brukes. Det var etablert ansvarsvakt, men det var en lite respektert og verdsatt oppgave.
- I Bjørgs bolig hadde man lenge hatt bolig møter fast på turnus hver tredje uke, men møtene var mangelfulle. De manglet fast agenda og det ble ikke gjennomført evaluering av tiltak og mål. Når leder var fraværende medførte det ofte avlysning av møtene eller at man småpratet om løst og fast

- 
- Tiltakene som ble iverksatt for å avhjelpe disse problemene var følgende:
  - Systematisk veiledning av tjenesteytere som skulle ha ansvarsvakt.
  - Utarbeidelse av sjekklister for overlapping og beskrivelse av ansvarsvaktens sine oppgaver.
  - Innføring av rutiner for ledelse av fagmøter.
  - I tillegg hadde tjenestetilbudet mangelfulle skriftlige beskrivelser av arbeidsoppgaver og ansvarsområder for den enkelte tjenesteyter. Dette medførte bl.a. at pedagogisk støttemateriale som var utarbeidet av voksenopplæringssentret var ukjent for mange tjenesteytere. Det var derfor høyst tilfeldig hvordan aktiviteter ble tilrettelagt og gjennomført.
  - For å få orden på dette ble eksisterende rutiner og aktivitetsbeskrivelser samlet sammen og strukturert i en fagperm. Tjenesteyterne fikk i arbeidsoppgave å utforme beskrivelser som manglet.



# Fokusområder etter prosjektet

Hva skal til for å gi gode døgnkontinuerlige tjenester til mennesker med store bistandsbehov?

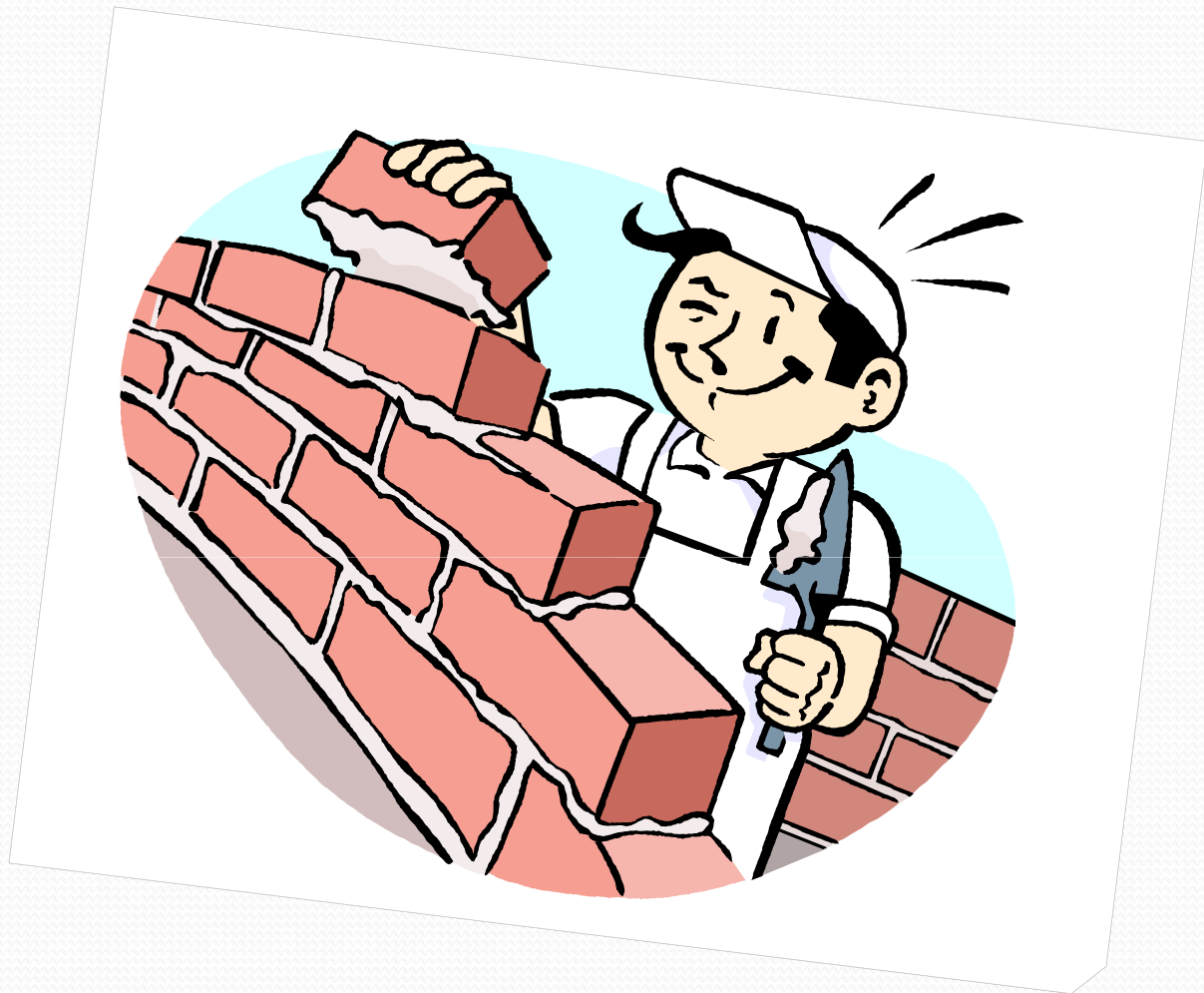
- Kritiske suksessfaktorer?
- Spesielle utfordringer
- Hva er du/dere opptatt av?

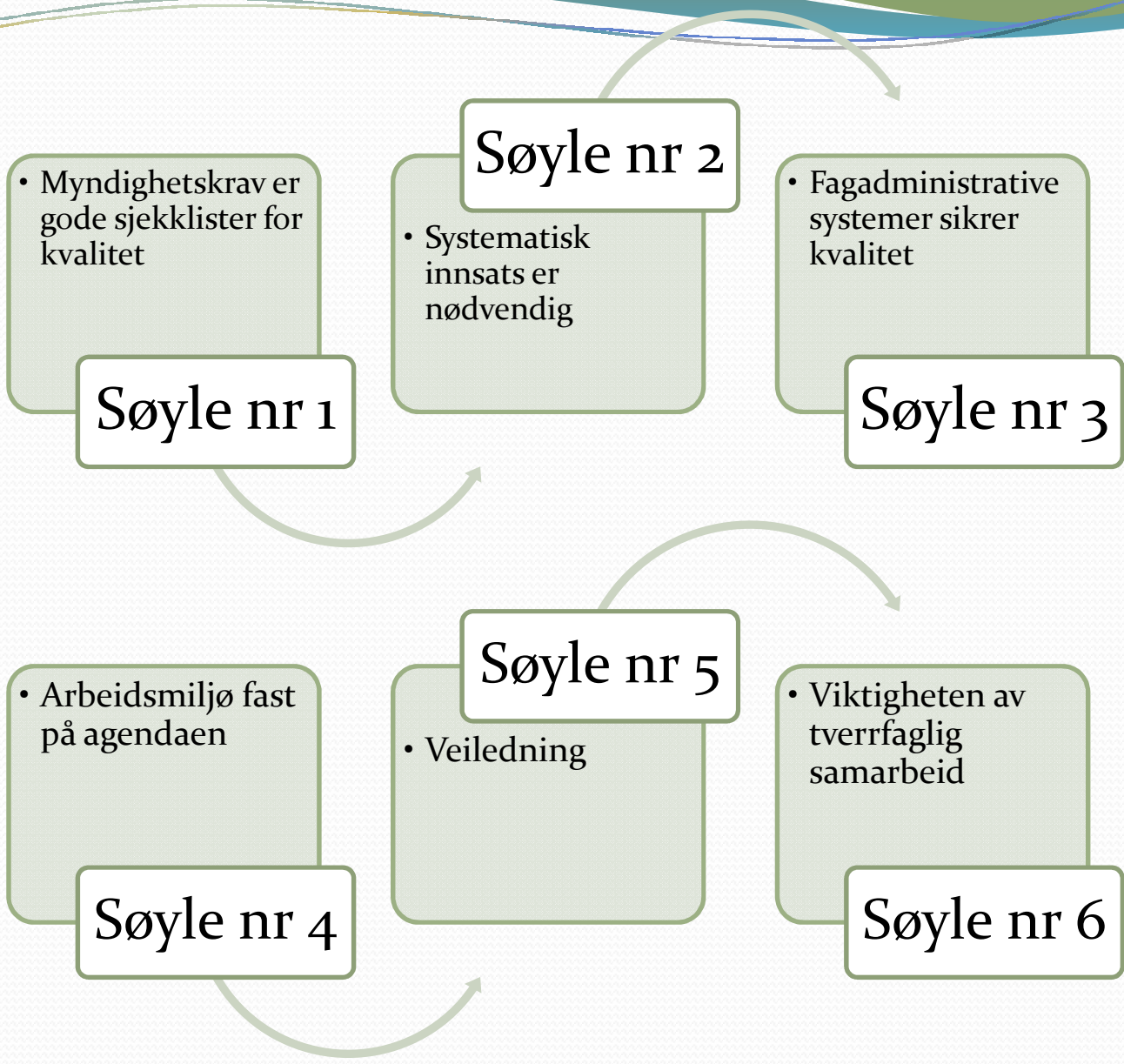
## Virkemidler for kvalitetssikring av et godt hjem

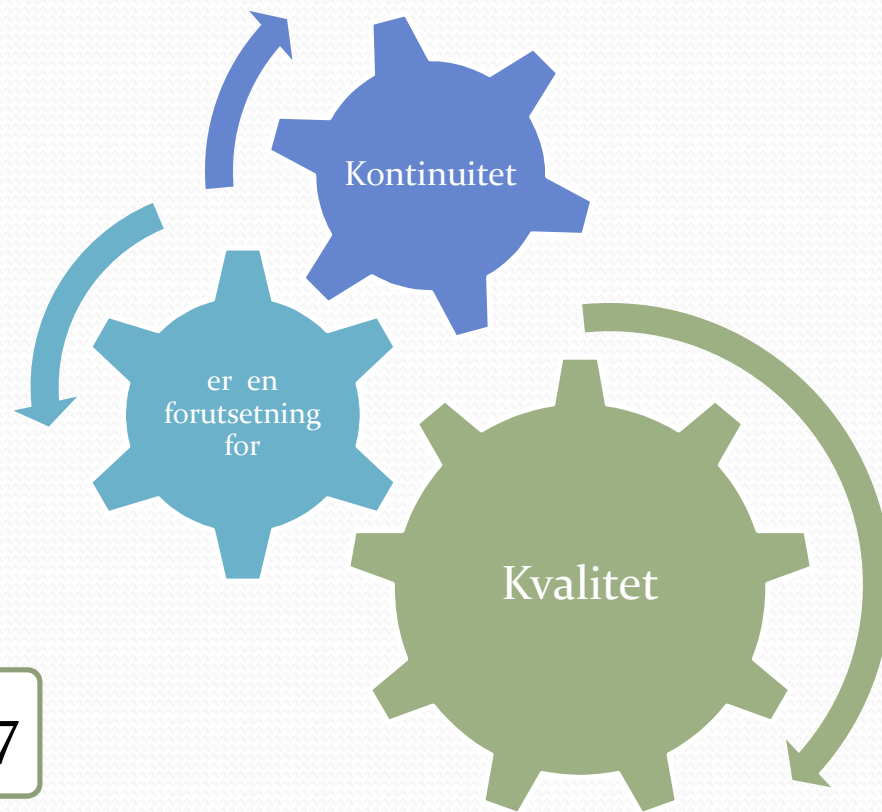
De sju søyler

Sju trekk ved tjenesteytingen  
som er avgjørende for å  
**skape og å opprettholde  
kvalitet.**

Metaforisk kan vi betrakte  
disse trekkene som søyler  
som opprettholder kvaliteten  
i et godt hjem.







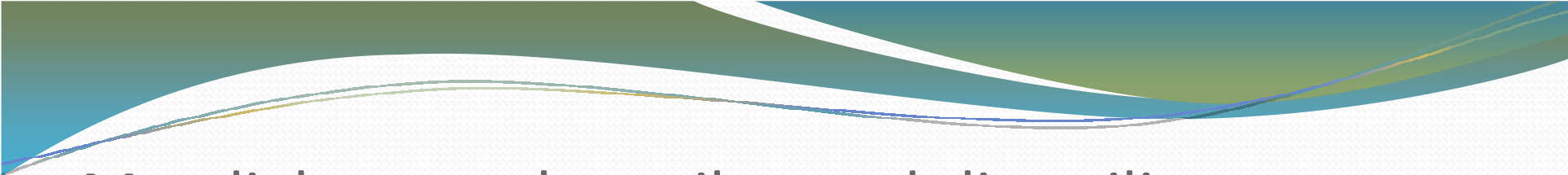
Søyle nr 7



## Myndighetskrav er gode sjekklister for kvalitet

### Søyle nr 1

- Manglende kunnskap medfører ofte mangelfulle tjenester preget av sviktende kvalitet.
- Kravene har et livskvalitetsperspektiv og klargjør hvilke målsettinger man er forpliktet til å innfri
- De representerer en form for sjekklister som egen praksis kan måles opp imot.
- Innsats for å skape muligheter for kommunikativ utfoldelse er både faglig og juridisk begrunnet og en grunnmur for hvordan vi definerer menneskelig verdi.
- www gir nye muligheter – et eksempel

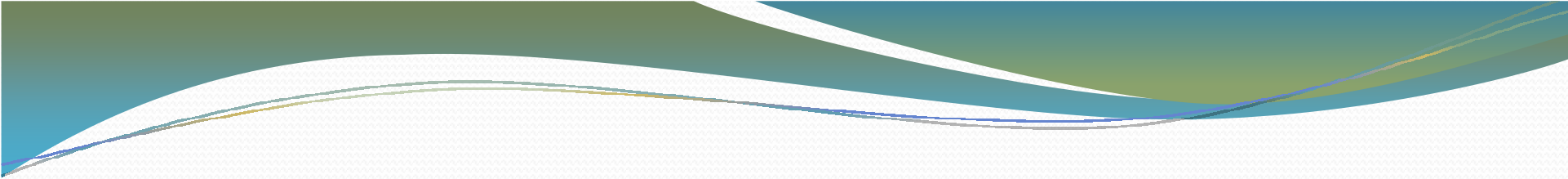


## Myndighetenes krav til et godt livsmiljø og tjenestetilbud beskrives i «Rundskriv til lov om sosiale tjenester», kap. 4A (s. 24).

- råderett over eget liv, opplevelse av frihet, valgmuligheter og ansvar,
- struktur og forutsigbarhet i ulike situasjoner og i samvær med andre mennesker,
- oppmerksomhet fra andre personer, opplevelse av anerkjennelse og respekt,
- tilhørighet med andre mennesker og å være inkludert og holdt av,
- opplevelse av kontroll over egen hverdag,
- tilværelse med mål, mening og sammenheng,
- opplevelse av mestring og å ta utfordringer og få nye erfaringer og
- følelsesmessig tilknytning, trygghet og tillit i forhold til andre mennesker, inklusiv
- nødvendig bistand til kommunikasjon.

## «systematisk styring og kontinuerlig forbedringsarbeid i tjenestene»

- Gjennom sine tilsyn har fylkesmennene avdekket at landets kommuner mangler systemer for å fange opp endringer i behov. Enkeltvedtak blir ofte mangelfullt evaluert, og resultatet av det blir uforanderlige og feilaktige beskrivelser av hva den enkelte trenger.
- Dette er et alvorlig rettssikkerhetsproblem. Fagpersoner og pårørende trenger å bevisstgjøres på denne problemstillingen. For å nå målene beskrevet i Internkontrollforskriften om «systematisk styring og kontinuerlig forbedringsarbeid i tjenestene» må det etableres en praksis som innebærer at enkeltvedtak evalueres jevnlig og minst en gang per år, og fornyes basert på en reell gjennomgang av den enkeltes behov.

- 
- Individuelle mål må være konkrete og forankret i individuelle behov og preferanser, og de må jevnlig evalueres på bakgrunn av kartlegging av endringer i behov.

- Faglige strukturer skal være basert på de krav myndigheter setter til kvalitet på tjenester



## Systematisk innsats er nødvendig

### Søyle nr 2

- Et utgangspunkt for forbedringsarbeid kan være at vi spør oss hvordan ting er tilrettelagt for å fremme selvbestemmelse og deltagelse for den enkelte, og hvordan vi kan gå frem for å skape positiv endring.
- Målsettinger knyttet til disse to dimensjonene bør være prioriterte mål i planverktøy som for eksempel individuell plan (IP).
- Det bør være et klart mål å etablere systemer som ivaretar erfaringer, slik at dårlige løsninger og tiltak avsluttes, og gode løsninger og systemer utvikles og opprettholdes.



# Målretta miljøarbeid

- Målretta miljøarbeid er arbeidsform som er godt egnet for å arbeide systematisk med å styrke livskvaliteten til mennesker med omfattende funksjonsnedsettelse. Det er en teambasert arbeidsform som innebærer at man ut fra en konkret forståelse for den enkeltes forutsetninger og behov så presist som mulig klargjør mål man ønsker å strekke seg etter.

Målene må være betydningsfulle for den det gjelder, dvs. at de må bidra til slike ting som:

- økt deltagelse og påvirkningskraft,
  - økte muligheter til å forstå og bli forstått,
  - økt tilgang til gledesfylte aktiviteter og
  - økt opplevelse av anerkjennelse, respekt og sosial tilhørighet.
- Målene må være realistiske, og de må være så konkrete at det er mulig å fastslå (kvantifisere/observere) om de er nådd.

# Konkretisering av mål

- *Fredrik blir fort urolig under måltidet, og da spiser han ikke. Det er et mål å få tilrettelagt måltidet slik at Fredrik får tilstrekkelig ro til å innta måltidet, redusere krav slik at han mestrer det som kreves, og gi ham åvirkningsmulighet slik at han trives i måltidet.*
- *Siri har en uttrykksmåte som kan være vanskelig å forstå. Det er et mål å konkretisere hvordan de som møter henne i det daglige kan fortolke uttrykkene hennes, slik at Siri får mulighet til å slå av en «prat» med andre.*



# Evaluering av mål og innsats

- Målrettet arbeid innebærer en vilje til å vurdere utfallet av eget arbeid. Man må på en planmessig måte hente inn informasjon om hva tiltakene har resultert i, og man må ta stilling til eventuelle endringer i målsettinger eller tiltak. Målsettingsarbeid, tiltaksutforming og evaluering må henge sammen.
- Systematikken er et avgjørende viktig aspekt ved målretta miljøarbeid. Ved å sørge for struktur i den faglige virksomheten skapes et rammeverk som muliggjør frihet og kreativitet i planlegging og forståelse og fleksibilitet i møtet med den funksjonshemmede og hans behov.

# Fagadministrative systemer sikrer kvalitet

## Søyle nr 3

- Sett utenfra er det påfallende hvor mange mennesker som er involvert i tjenesteyting.
- Den gode bolig skal preges av dynamisk arbeid (individ), men bør ha stabile og personuavhengige systemer. Hvordan kan vi få det til i praksis?
- Det store antallet tjenesteytere er i seg selv en kvalitetsutfordring.
  - Er du klar over at:
    - 11 individer = 55 relasjoner
    - 22 individer = 231 relasjoner
    - 300 individer = 44850 relasjoner



# Kreativitet, styring og evaluering

- Roller, rammer og oppgaver bør defineres slik at tjenesteytere får gode muligheter til å bruke individuelle ressurser og kreativitet effektivt
- Rammer må gis og styres slik at krav til kvalitet ivaretas.
- Grensene for den enkelte tjenesteyters ”frihet” bør diskuteres og evalueres opp mot erfaringer.
- Erfaringene bør danne grunnlag for hvordan arbeidet organiseres for å fremme dynamisk fagutvikling.



# Rammeverk for FAS

- Møteplasser (fagmøter)
- Referat fra møter
- God kontroll (monitorering)
- Melding av faglige problemstillinger (oppfølging)



# Kritiske suksessfaktorer

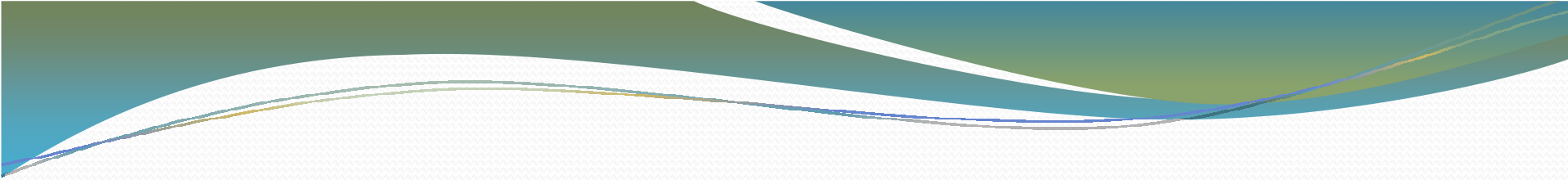
- Det er en utfordring å få pressede kommuneadministrasjoner til å prioritere rammer som på sikt vil forebygge turnover, sikre rekruttering og tilrettelegge for god faglig utvikling.  
Jeg vil vektlegge følgende punkter:
- Det er nødvendig å ha jevnlig avsatt tid til å jobbe med fagutvikling.
- Det er nødvendig å ha klare roller, personlig ansvar og tydelige ansvarsområder.
- Det er nødvendig å ha rutiner for å evaluere tiltak og målvalsplaner.
- Det er nødvendig å ha en klar og samlet skriftlig fremstilling av aktiviteter, tiltak og tilrettelegging.



## Arbeidsmiljø fast på agendaen

### Søyle nr 4

- Arbeidsmiljøloven setter klare og tydelige krav til at den enkelte arbeidstager skal medvirke til et trygt og godt arbeid. Arbeidet skal være preget av utviklingsmuligheter, nødvendig opplæring og tilstrekkelig utstyr (teknologi).
- Fast på agenda – gjerne koblet direkte til HMS-handlingsplaner og arbeidsmiljøtiltak

- 
- Ved å etablere arbeidsmiljø som fast tema på agendaen og sikre at alle deltar, skapes et vi og utfordringer tydeliggjøres.
  - Arbeidet i Worsegården kan oppsummeres i tre meget effektive tiltak som alle stilte seg bak: 1) deltagelse, 2) direkte tale og 3) «se og hør dine ansatte».

# Vi vil ha ærlige sjefer

- En god leder er først og fremst tydelig, svarer mange når de får spørsmål om hvilke egenskaper en god leder må ha.
- Sentrale lederkvaliteter vil kunne være det å være tydelig, rettferdig, åpen og direkte.
- Tett samarbeid, kombinert med individuell utfoldelse, setter mellommenneskelige forhold på prøve (Sørensen og Grimsmo, 2001). Det setter krav til tydelighet, noe som er en viktig lederegenskap.
- Å lede i komplekse organisasjoner stiller krav til kunnskap om og ferdigheter i konflikthåndtering. Komplekse organisasjoner og arbeidsplasser kjennetegnes ved at de er i konstant endring og tilpasning.
- Mangel på ledelse vil ofte medføre varme (personlige) konflikter, fremfor kalde konflikter som har fokus på systemer og faglige utfordringer (Sørensen og Grimsmo, 2001).



## Veiledning er nødvendig

### Søyle nr 5

- omfattende funksjonsnedsettelse byr på noen særskilte utfordringer
- det kreves mye kunnskap og et høyt etisk refleksjonsnivå
- Mangel på mellommenneskelige positive feedback
- manglende feedback, og kanskje også manglende trivselsuttrykk hos tjenestemottager, kan skape tvil om verdien av eget arbeid
- nær sammenheng mellom egne kunnskaper og ferdigheter og hvor godt arbeid som utføres.



# Faglig, individuell og reflekterende

- Veileder må sørge for at det lages en kobling mellom det som er bra og det som bør bli bedre, og at det blir synlig hva som representerer en bedre praksis.
- Er det klart for tjenesteytere hva som er god praksis, er dette noe som bidrar til å opprettholde selvtillit og optimisme også på dager hvor tjenestemottager er uopplagt eller lite tilgjengelig.
- Tydeliggjøring av god praksis gir sikkerhet for at jobben som utføres har god kvalitet. Dermed vil noe av belastningen på den enkelte tjenesteyter overfor vanskelige faglige problemstillinger gjøres mer håndterlig.



## Viktigheten av tverrfaglig samarbeid

### Søyle nr 6

- Det er faglig fornuftig og lovpålagt å sikre tverrfaglig innsats når vi skal etablere gode tjenester. For å lykkes med tverrfaglig innsats bør rammer for samarbeid, roller og mål for tjenestemottager klargjøres og nedskrives i fellesskap.
- Erfaring viser at mange jobber alene fremfor å bruke tid på trøttende konflikter og uenighet som gir liten eller ingen fremdrift.
- Avtaler for samarbeidsformer, klargjøring av behov, forventninger og hvordan uenighet skal løses



# Effektiv bruk av ressurser

- Å utnytte kommunale ressurser er et mål og et viktig virkemiddel for måloppnåelse.
- Samarbeid på tvers av profesjoner og fagområder stiller krav til klare rammer og ulike aktørers bidrag.
- Et godt tips er å starte med å enes om mål og deretter grundig diskutere valg av fremgangsmåter.
- God kompetanse kan godt defineres som klar forståelse av egen faglige begrensning, i betydning av å vite når man skal be om hjelp fra mer kyndige fagpersoner.



# Pårørende som ressurser

- Mange bruker mye energi og tid på å begrense effekter av mangelfullt samarbeid med pårørende.
- Kan med fordel erstattes av mer dynamiske samarbeidsmodeller.
- Godt samarbeid med pårørende gir økt kvalitet på tjenester, ganske enkelt fordi pårørende er mottagere av tjenester. Når man får være med på utforming og prege innhold, så gir det mer fornøyde brukere av tjenester
- Deltagelse vil også klare gjøre for alle parter hva som er rammer og gjensidig ansvar for å finne gode løsninger



# Familiekultur og rett til deltagelse

- Viktig at den enkelte families kultur og verdier blir møtt med interesse, forståelse og respekt (Hinsch og Øyslebø)
- Alle som planlegger endringer må starte med å stille seg spørsmålet om hvem som berøres av de planlagte endringene, for så å invitere de berørte med i prosessen.
- Det er også viktig å kjenne til kvalitetsforskriften hva gjelder deltagelse og varslingsplikt (ofte mangelfullt ivaretatt i saksbehandling)



## Kontinuitet er en forutsetning for kvalitet

### Søyle nr 7

- Kontinuitet er både en fremgangsmåte (prosedyre) og en beskrivelse av konsekvenser (prosess)
- Arbeidsforskningsinstituttet er bekymret for at mange store endringsprosesser gjennomføres og avsluttes uten at det tas tid til oppsummering og evaluering
- Mangel på stabilitet og kontinuitet medfører ofte et feilaktig bilde av hva som er gode miljøterapeutiske tiltak og riktige organisatoriske grep
- I 2007 var det 16 år siden Ansvarsreformen ble iverksatt. Statens Råd for funksjonshemmede kom da bl.a. med anbefaling om at det måtte settes inn *tiltak for å motvirke økt segregering og store samlokaliseringer i boligtilbudet til utviklingshemmede.*



# Epilog

- Vi er ferdige det er nå jobben begynner...
- Worsegården bolig i Stavanger som ble omtalt tidligere, oppsummerte en sentral forutsetning for kontinuitet. Nye ansatte må bli satt inn i arbeidsmiljøreglene, og bakgrunnen for (arbeidskulturen/kunnskap) må gjenoppfriskes med jevne mellomrom.
- Et godt hjem, tjenester med kvalitet og et godt arbeidsmiljø er helt avhengig av kontinuerlig revitalisering.



# Tusen takk for oppmerksomheten!

[steinar@babomsorg.no](mailto:steinar@babomsorg.no)

[www.babomsorg.no](http://www.babomsorg.no)