

## Enkeltmandsprojekter i Vejle Amt

### 1. Indledning

I det følgende beskrives de mål der blev fastlagt, da Vejle Amt etablerede netværket for afdelingsledere for enkeltmandsprojekter. Ligesom det redegøres for, hvorvidt målene vurderes som indfriet i løbet af det første år (2003), hvor netværket har fungeret.

Enkeltmandsprojekter er i Vejle Amt defineret som de foranstaltninger for en enkelt person, der årligt vil medføre en økonomisk udgift på ca. 1 mio. kr. og derover.

Etableringen af netværket i Vejle Amt har bl.a. haft sit udspring i rapporten ”Rapport om Enkeltmandsprojekter 2001”, der er udarbejdet i samarbejde mellem Socialministeriet, Amtsrådsforeningen, Vidensteam vedrørende Enkeltmandsprojekter og Driftsområdet for Voksne Handicappede i Århus Amt. I rapporten beskrives de problemstillinger, der opstår, fordi der ikke er en overordnet dialog og formulering af en fælles forebyggelses- og læringsstrategi hos de involverede fagkonsulenter og på praksisniveau. Ofte resulterer den manglende formidling af andre projekterfaringer i, at hver enkelt projektmager må starte fra bunden hver gang en særforanstaltning skal etableres og de er ligeså tomhændet for løsningsmuligheder som ved det foregående projekt. Dette problem har Vejle Amt ønsket at imødegå ved at etablere en netværksgruppe bestående af 11 afdelingsledere af enkeltmandsprojekter og en projektkoordinator fra Voksen- og Handicapafdelingen.

Målet med at etablere en netværksgruppe for afdelingsledere af enkeltmandsprojekter har været at skabe mulighed for supervision for afdelingslederne. Den faglige ledelse i enkeltmandsprojekter bliver ofte isoleret i forhold til den særlige pædagogiske indsats, som enkeltmandsprojekter kræver. Her har det været tanken, at oplevelsen af at deltage i en faglig erfaringsudveksling i netværksgruppen kan virke forebyggende i forhold til en faglig isolation og i kraft af kollegial erfaringsudveksling og supervision kan den enkelte ledes handlekompetence og faglige vidensniveau øges. Et andet mål med at etablere en netværksgruppe har været at skabe et forum, hvor den viden, der findes i forhold til enkeltmandsprojekter, ekspliciteres og ny viden udvikles. Den viden der formuleres og opsamles i netværket kan anvendes i andre enkeltmandsprojekter.

### Afgrænsnings dilemma

Udgangspunktet for udvælgelsen af deltagere til netværket har været de afdelingsledere af projekter for en enkelt person, der årligt vil medføre en økonomisk udgift på ca. 1 mio. kr. og derover. Det er dog forvaltningens oplevelse, at der også er andre beboere på amtets botilbud, der udgør lignende problemstillinger, selv om de ikke medfører en økonomisk udgift, der ligger over det fastsatte beløb.

## 2. Evaluering af de to hovedmål for etablering af netværksgruppen

I hovedoverskrifter har målene for etablering af netværksgruppen været:

- At skabe mulighed for supervision for afdelingslederne.
- At skabe et forum hvor viden om enkeltmandsprojekter ekspliciteres og udvikles.

### 2.1 Forvaltningens evaluering

Netværket har været samlet ni dage i løbet af 2003. På første møde blev deltagerne sammen med deres centerledere introduceret til formålet med netværket og de foreløbige planer for året. Næste netværksmøde strakte sig over 2 dage, hvor hver netværksdeltagerne mundtligt beskrev deres enkeltmandsprojekter ud fra af forvaltningens fastsatte parametre. Herudover havde netværksdeltagerne udarbejdet en skriftligt beskrivelse af projekterne. På disse to netværksdage var det vigtigste, at netværksdeltagerne fik øvelse i eksplicit at formulere enkeltmandsprojekterne og samtidig var det en måde til at få et indblik i hinandens projekter. Dette var også et vigtigt skridt i, at opbygge en forståelse deltagerne imellem og dermed skabe basis for at opbygge tillid til hinanden. Det centrale var derfor at lytte til hinandens beskrivelser og ikke så meget, at netværksdeltagerne drøftede konkrete problemstillinger i detaljen. Netværksdagene blev afsluttet med en drøftelse af, hvilke problemstillinger der generelt optog netværksdeltagerne og hvilket tema, der var behov for at få en nærmere viden om. Her fremgik det klart, at særligt rollen som afdelingsleder og de problemstillinger der er i forhold til personaleledelse og herunder personalepleje var i fokus. Med baggrund i dette, blev der efterfølgende afholdt en temadag vedrørende personaleledelse med en ekstern oplægsholder.

I efteråret 2003 har netværket over fire dage fået supervision gennem metoden det reflekterende team. Der var to eksterne supervisorer til at styre netværksdeltagerne gennem processen. Deltagerne har dermed fået supervision, der har været med til at udvikle projekterne på det konkrete niveau.

Med afsæt i de overordnede mål, vurderer forvaltningens således netværket har indfriet sine to hovedmål om supervision for netværksdeltagerne samt at skabe et forum, hvor viden om enkeltmandsprojekter ekspliciteres. Hvad angår udvikling af viden, er det dog et felt der ikke har været meget i fokus i løbet af det første år, men blot en sidegevinst ved, at deltagerne eksplicit har beskrevet deres enkeltmandsprojekter og ved, at de har været med i de reflekterende team. Fra forvaltningens side har det været en nødvendig prioritering at nedtone vidensudviklingen, idet det ville have krævet mange ressourcer.

### 2.2 Netværksdeltagernes evaluering

Netværksdeltagerne har skriftligt evalueret netværket og følgende citater er udtryk for, hvordan de har oplevet netværket, citaterne er opdelt i fem temaer:

**Netværket har givet afdelingslederne en oplevelse af, at de ikke længere er så fagligt isoleret:**

- ”Føler mig ikke så faglig isoleret mere.”

- "Jeg har lært andre afdelingsledere at kende og vil i bestemte situationer kunne henvende mig til netværket."
- "Det har givet mulighed for at trække på andres viden – ved specifikke problemstillinger."

### **Erfaringsudvekslingen i netværket har været positiv for afdelingslederne:**

- "Kollegial erfaringsudveksling og supervision har betydet en øget handlekompetence og et øget vidensniveau. Erfaringsudveksling er blevet til mere generel viden."
- "Mine egne kompetencer er udviklet via erfaringsudvekslingen"
- "Det har været særdeles givende, at have mulighed for at udveksle erfaringer med ligestillede, hvor debatten ofte er foregået med en befriende indforståethed, idet de grundlæggende problemstillinger er kendte. Det har og vil få indflydelse i mit eget projekt!"
- "Dialogen med andre enkeltmandsprojekter har været givende."
- "Der er kommet mange "guldkorn" fra netværksgruppen og de oplægsholdere der har deltaget."
- "Der ligger mange års erfaringer i gruppen, som har haft godt af at blive eksplicit. Det vi hører og erfarer bliver bearbejdet og integreret i vores arbejde med de enkelte projekter."

### **Nye ideer til eget projekt:**

- "Det har været spændende at høre om andres projekter og hvad de arbejdede med i forhold til enkeltmandsprojektet. Egentlige nye ideer ved jeg ikke, men på en eller anden måde har det nok været noget, der bliver brugt, uden man tænker over, hvor det nu er fra."
- Netværksgruppen har været medvirkende til en større opmærksomhed på kollegial omsorg og metoder til aflastning for hinanden.
- Vi kan se nødvendigheden i at få mulighed for supervision (henholdsvis på det pædagogiske og personlige plan) med en udefra kommende supervisor.
- "Større erkendelse om nødvendigheden af fast supervision til afdelingsledere og medarbejdere"
- "Adskille enkeltmandsprojektet i en selvstændigt beliggende enhed."
- "Kontaktpersonsteams, fået indblik i fordele og ulemper, den viden vil indgå i det videre arbejde omkring at indføre lignede kontaktpersonsteams her."

### **Hvordan deltagelsen i netværket har påvirket den øvrige organisation:**

- "Vi er begyndt at tale om, at vi godt kan tage noget fra arbejdsmetoden omkring enkeltmandsprojektet og overføre til en anden beboer på institutionen. Dette for at skabe mere fokus på beboeren i en tidsafgrænset periode."
- "Selve netværksprojektet har givet et tættere samarbejde på tværs af institutionen samt en åbenhed om, hvad der foregår i projekterne. Pædagogisk værktøj bliver lånt ud til andre teams."
- "Erfaringer har enkeltmandsprojektet har vi til dels overført til arbejdet med en akutplads. Det kan betale sig at prioritere akutbeboeren højt og organisere arbejdet på linie med projektet."
- "Jeg har været mest optaget af at høre om, hvordan man strukturerer sig andre steder og hvordan man fordeler ansvar og kompetencer. Jeg synes jeg har fået gode ideer og input, som kan være relevante for vores institution at afprøve."

### **De mindre positive vurderinger af netværket:**

- "Jeg synes mit projekt er meget forskelligt fra de øvrige projekter, idet min beboer falder godt sammen med resten af huset og trives fint. Derfor har jeg ikke hørt nogle erfaringer jeg har

kunnet overføre direkte. Men det har sat nogle tanker i gang omkring struktureringen af supervision.”

- ”Vi brugte meget tid på netværksmøderne og på møderne med vores ledelse til at vende spørgsmål/opgaver, så de kunne tilpasses og besvares ud fra en teambaseret organisation. Vi havde svært ved at føle os som en del af netværksgruppen. I sidste del af projektet var forståelsen og interessen for det at arbejde i en teamstyret organisation blevet så stor, så vi følte at vi kommunikerede mere ligeværdigt med de andre deltagere.”
- ”Jeg synes ikke det har påvirket mit job og min måde konkret at udføre mit job på.”

### **3. Evaluering af de konkrete opgaver for netværksgruppen**

Forud for etableringen af netværket blev der ud over de to hovedmål også formuleret konkrete opgaver for netværksgruppen. I det følgende beskrives de fire opgaver og hvorvidt forvaltningen vurderer, at der er arbejdet med opgaverne.

#### **Supervision og udvikling af viden**

En væsentlig opgave for netværksgruppen er, at der gives supervision i forhold til ledelse af enkeltmandsprojekter i form af sparring og feedback i håndteringen af konkrete ledelsesopgaver. Herudover er det tanken at supervisionen, skal fungere som katalysator for læring og udvikling af ny viden. Det kan ske ved, at den konkrete viden, der udvikles gennem erfaringsudveksling i netværksgruppen, løftes op til mere generel viden på området.

I 2003 er supervisionen hovedsageligt varetaget gennem de reflekterende teams i efteråret. En væsentlig tanke har dog været at supervisionen af netværksdeltagerne skal være en løbende supervision og opgaven er naturligvis ikke løst ved en enkelt supervisionsrunde. Derfor var både forvaltningen og netværksdeltagerne ved evalueringdagen enige om, at supervisionen skal fortsætte i 2004. Supervision og erfaringsudveksling hænger tæt sammen og ofte vil det være svært klart at adskille, hvornår erfaringsudvekslingen hører op og supervisionen begynder og begge er afgørende elementer i det læringsmiljø, som er skabt i netværket.

#### **Erfaringsudveksling**

En opgave for netværksgruppen er, at de præsenterer enkeltmandsprojekterne for hinanden og drøfter problemstillinger, der dukker op undervejs ude i enkeltmandsprojekterne. Det skal være formidling af oplevelser og erfaringer fra enkeltmandsprojekterne og ikke formuleringen af en række entydige ”rigtige” svar.

I løbet af 2003 har netværksgruppen som tidligere beskrevet præsenteret enkeltmandsprojekterne for hinanden på det andet møde. Ligesom hvert netværksmøde er indledt med en runde, hvor hver deltager kort har beskrevet, hvad der optager dem netop nu i enkeltmandsprojekterne. Stod netværksdeltagerne overfor nogle særlige problemstillinger, var der mulighed for en kort drøftelse af, hvad der kunne gøres fremover og en kort analyse af, hvad der kunne være årsagen til en situation gik godt eller dårlig.

Netværksdeltagerne var dog på evalueringdagen enige om, at de gerne vil sætte mere fokus på formidlingen af konkrete oplevelser og erfaringer fra enkeltmandsprojekterne. Det blev derfor aftalt, at netværksgruppen i 2004 sætter fokus på hverdagshistorier og gerne succeserne, altså fokus

på de situationer der er gået godt. Det er målet, at netværket derigennem opnår en erfaringsudveksling på et mere uddybende og analytisk niveau.

### **Udvikling af projektdesignet**

Netværksgruppen skal være med til at justere/udvikle projektdesignet. Netværksgruppen skal med baggrund i deres arbejde med projektdesignet i praksis drøfte, hvordan projektdesignet fungerer i forhold til styring af enkeltmandsprojekterne.

Netværksgruppen har ikke drøftet projektdesignet i detaljen i 2003. Via netværksdeltagernes skriftlige evalueringer, vurderer de overordnet arbejdet med at beskrive enkeltmandsprojekterne ud fra projektdesignet på følgende måder:

- ”Der blev brugt en del ressourcer på at lave projektbeskrivelsen. Der var en del forarbejde ved beskrivelsen. Det var ressourcekrævende at udfærdige pædagogikken og formidle pædagogiske tiltag. Det skulle dog være sket under alle omstændigheder.”
- ”En sidegevinst ved at være med i netværksgruppen har været, at vi hurtigere fik lært personen i enkeltmandsprojektet at kende ved at prioritere personen højt”.
- ”Den særlige fokus og arbejdet med projektbeskrivelsen har betydet en positiv skærpet opmærksomhed på xx som person og på pædagogikken omkring xx til gavn i personens hverdag.”

### **Evaluering af enkeltmandsprojekterne**

Endeligt er det tanken at netværksgruppen drøfter, hvordan enkeltmandsprojekterne kan evalueres. Netværksgruppen drøfter herefter resultaterne af den løbende evaluering af enkeltmandsprojekterne, hvor projektdeltagerne gennem analyse og dialog får en viden om, hvilken effekt indsatsen har.

Det har ikke været en opgave netværksgruppen har haft fokus på i 2003. Forvaltningen vurderer, at det er en opgave der kan kobles sammen med netværksgruppens egne ønsker om at sætte fokus på dokumentation i 2004. Ved at have fokus på mål og efterfølgende målopfølgninger i forhold til enkeltmandsprojekterne, har afdelingslederne samtidig også et redskab der kan dokumentere effekten af indsatsen. Det er planen for 2004, at der både bliver arbejdet med afdelingsledernes individuelle mål for deltagelse i netværket, ligesom de i netværket introduceres til et systematisk arbejde med målene i de individuelle handleplaner for enkeltmandsprojekterne – i form af Den Logiske Model.

## **4. Konkrete erfaringer og dilemmaer opsamlet i netværket**

I det følgende oprides de erfaringer der er formuleret i netværket gennem 2003. Den viden der her beskrives er særligt dannet ud fra de reflekterende teams og temadagen om personaleledelse. Erfaringerne og dilemmaerne opdeles her i to hovedperspektiver; brugersiden og personaleledelse samt organisering.

### **Brugersiden**

- Ved skift/overgange i enkeltmandsprojekterne opleves der ofte store vanskeligheder ved at finde ”balancen” igen. Det er således vigtigt, at afdelingslederen/medarbejderne forud for iværksættelsen af skift i eksempelvis pædagogikken/strukturen/medicineringen drøfter, hvad

formålet med ændringerne er og at de analyserer hvilke situationer, der kan opstå og hvordan eventuelle problemer kan håndteres. Her kan det også med fordel drøftes, hvilke succeskriterier der er forbundet til ændringen

- I forhold til de senhjerneskedede er det afgørende at have øje for, hvor skaden er og være opmærksom på, hvad det giver af muligheder/begrænsninger i forhold til løsne op for en stram struktur/forudsigelighed.
- Der er en tendens til, at de særligt store personaleudskiftninger specielt viser sig ved enkeltmandsprojekter, hvor det drejer sig om udviklingshæmmede personer, der samtidig har voldsomme psykiske lidelser og en udadreagerende adfærd. Volden kan være så stor, at det skaber angst i personalegruppen og dermed ses en stor personaleudskiftning. Det samme kan gøre sig gældende i enkeltmandsprojekter, med udviklingshæmmede med svær autisme og udadreagerende adfærd, der kræver så stram struktur og forudsigelighed, at personalet mangler muligheder for at skabe pædagogisk udvikling.
- Pårørende udgør ofte en særlig stor udfordring i forbindelse med enkeltmandsprojekter, idet de er meget påvirkede af, at deres børn/pårørende har en så problematisk adfærd.

### **Personaleledelse og organisering**

- Nye medarbejdere kan medvirke til at de gamle medarbejdere bliver ”nye medarbejdere”. For hvis nye medarbejdere via usikkerhed sprænger den fastlagte struktur, kan det gøre beboeren usikker og det kommer til udtryk ved en uhensigtsmæssig adfærd og de gamle medarbejdere kan derfor ikke længere anvende den gamle struktur.
- Faglærte kontra ufaglærte har været drøftet i netværket, hvor en metode kan være, at de faglærte udvikler rammerne og de ufaglærte udfører de fastlagte rammer/strukturer. Dermed kan begge parter styrkes benyttes.
- En mulighed for at undgå store personaleudskiftninger er at have fokus på personalets mulighed for at ”flexe” ud fra den belastning, som enkeltmandsprojekter udgør, altså skabe mulighed for frirum i løbet af dagen, hvor det enkelte personale ikke er i kontakt med personen i enkeltmandsprojektet, men i stedet løser andre opgaver. Aflastning af personalet kan også bestå i, at der arbejdes i fastsatte moduller i løbet af dagen, hvor personalet skiftes til at ”være på” overfor personen i enkeltmandsprojektet. Ligesom det er vigtigt at have øje for, at personalet indimellem kan have brug for at komme helt væk fra enkeltmandsprojektet i en længere periode. Fordelene ved i kortere eller længere perioder at kunne komme væk fra enkeltmandsprojekterne er en medvirkende årsag til, at det er mest hensigtsmæssigt at etablere enkeltmandsprojekterne i tilknytning til et eksisterende botilbud.

## **5. Netværksdage og indhold for 2004**

Efter aftale med afdelingslederne er der fastlagt følgende form og indhold for 2004:

**Første netværksdag:** Dagen indledes med en præsentation af årets program. Herefter får netværket eksternt input ved et oplæg fra enkeltmandsprojektet i Sølund.

Efter oplægget tages en runde med ”siden sidst”. Herefter præsenterer en afdelingsleder en fortælling fra hverdagen i et enkeltmandsprojekt, hvor fokus er en succeshistorie. Herefter analyser netværket sammen, hvad der gik godt og hvorfor og der uddrages generelle erfaringer af hverdagshistorien til inspiration for netværket. Dagen afsluttes med, at afdelingslederne formulerer og præsenterer et individuelt mål for deltagelse i netværket i 2004.

**Anden netværksdag:** Dagen indledes med en runde med ”siden sidst”. Herefter præsenterer en afdelingsleder en fortælling fra hverdagen i et enkeltmandsprojekt, hvor fokus er en succeshistorie. Herefter analyser netværket sammen, hvad der gik godt og hvorfor og der uddrages generelle erfaringer af hverdagshistorien til inspiration for netværket. Om eftermiddagen er der fokus på dokumentation og hvordan handleplaner og herunder mål kan indgå som et væsentligt led i dokumentationen.

**Tredje netværksdag:** Supervision i form af det reflekterende team, ved Flemming Madsen. Netværket er enige om, at det reflekterende tema er en gode måde at få supervision på og da det er begrænsede ressourcer, der kan afsættes til supervision, var der enighed om, at det er i orden ikke alle afdelingsledere i 2004 kan få supervision på en case i det reflekterende team. Der bliver mulighed for, at fire afdelingsledere i årets løb får supervision i det reflekterende team og den resterende del får indirekte supervision ved at være en del af det reflekterende team.

**Fjerde netværksdag:** Supervision i form af det reflekterende team, ved Flemming Madsen.

**Femte netværksdag:** Siden sidst, en hverdagsfortælling med fokus på en succeshistorie, evaluering af afdelingsledernes individuelle mål for deltagelse i netværket og evaluering af mål for enkeltmandsprojekterne.

## **6. Konklusion**

Netværket er i 2003 kommet godt i gang med supervisionsdelen og erfaringsudvekslingen. En væsentlig tanke har været at supervisionen af netværksdeltagerne skal være en løbende supervision. Derfor fortsætter supervisionsdelen i 2004 i form af de reflekterende teams. I forhold til erfaringsudvekslingen sætter der i 2004 mere systematisk fokus på hverdagshistorier og herunder særligt succeshistorierne. Det er målet, at netværket derigennem opnår en erfaringsudveksling på et mere uddybende og analytisk niveau.

Dokumentationsdelen har der ikke været særlig fokus på i 2003, derfor introduceres netværksdeltagerne for dette område i 2004. Det specifikke arbejde med at udvikle mere systematiske mål i handleplanerne for enkeltmandsprojekterne vil dog ikke komme til at foregå i netværket, her introduceres de for mulighederne og amtet tilbyder derudover særlig uddannelse i dette arbejde i andet regi. Via netværket iværksættes dermed en proces, hvor netværksdeltagerne individuelt udvikler det konkrete målarbejde i handleplanerne.

Et nyt udviklingsmål for netværket er etablering af et ”udrykningshold”, dvs. ressourcepersoner der kan trækkes på, hvis der opstår akutte problemstillinger på en institution/afdeling. Det skal kunne fungere enten som en forebyggende indsats, eller som man har gode erfaringer med i Vejle Amt, at benytte ressourcepersonerne som midlertidige rådgivere, indtil rammen er fastlagt.

Bodil Højbjerg – projektkoordinator/Jette Dalsgård Andersen – planlægger

Voksen og Handicapafdelingen  
Vejle Amt.

