

## **Gensidig livskvalitet**

Evaluering af projekt 'Mønsterbrydning – forebyggelse af psykisk nedslidning på ældreområdet'

Warming, Hanne

*Publication date:*  
2012

*Document Version*  
Tidlig version også kaldet pre-print

*Citation for published version (APA):*

Warming, H. (2012). Gensidig livskvalitet: Evaluering af projekt 'Mønsterbrydning – forebyggelse af psykisk nedslidning på ældreområdet' . Roskilde.

### **General rights**

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

### **Take down policy**

If you believe that this document breaches copyright please contact [rucforsk@ruc.dk](mailto:rucforsk@ruc.dk) providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

# GENSIDIG

# LIVSVALIET

Evaluering af projekt

Mønsterbrydning – forebyggelse af psykisk nedslidning på ældreområdet

ved Hanne Warming

## Indhold

Resumé	5
1. Indledning	7
Formål og baggrund	7
Baggrund	
Projektets metode og organisering	8
Organisationsforandringer	
2. Evalueringsmetode	10
Succeskriterier og datagrundlag	10
Succeskriterier	
Datagrundlag for den kvalitative del af evalueringen	
Analysen og resten af rapportens opbygning	11
Anonymisering	
Rapportens opbygning	
3. Frustrationer og udfordringer i arbejdet: Medarbejdernes fortællinger om arbejdet inden Marte Meo supervision	12
Tid, tempo og tabu	12
Omskiftelighed og tidstyranni	
Beboernes behov for kontakt og socialt samvær	
Alene med beboeren, når man burde være to	
Beboerness tristhed og angst	14
Kommunikationen	15
Forvrængede forståelser af virkeligheden	
Lyde, uro og aggression	16
Vold	
Ambivalens og afmagt	
Opsamling	20
4. Ønsker, håb og forbehold: Om medarbejdernes forventninger til Marte Meo forud for opstarten af hvert forløb	21
Forhåbninger	21
At det kommer beboerne til gode	
At det kommer medarbejderne til gode	
Positive forventninger formidlet af dem, der allerede har været igennem et forløb	22
Jeg har kun hørt positivt	
Konkretisering af forventningerne	
Kan metoden kun bruges til plejesituationer?	
Forbehold	23
At skulle filmes	

Andre forbehold	
<b>5. Fortællinger om udbytte af Marte Meo</b>	<b>25</b>
<b>Fra passivitet til aktiv medvirken</b>	<b>25</b>
At benævne	
At vente	
Selv meget dårlige beboere kan blive mere selvhjulpne	
Det har været en kæmpe kæmpe udfordring – men lærerigt – jeg bruger det på alle	
Dobbeltgevinst: Ikke så tungt for mig og mere værdigt borgeren	
Mirakler med Marte Meo	
Sammenligning med andre metoder	
Det lønner sig	
Tiden kan godt være et problem	
Fra passivitet til aktiv medvirken: En sammenfatning	
<b>Mulighed for udvikling af aktiv medvirken hos demente borgere</b>	<b>30</b>
Mere livskvalitet	
Samarbejde og tillid frem for utryghed og modstand	
<b>Kommunikation og værdien af video</b>	<b>32</b>
Kommunikationen med demente borgere	
Kommunikationen med borgere med Parkinsons	
Betydningen af video	
<b>Beboere som er vrede, vrisne, kede af det eller urolige</b>	<b>34</b>
Beboere, som er vrisne eller ked af det	
Forandring gennem benævnelse	
Spejling	
Beboere, som er vrede eller aggressive	
Beboernes selvbestemmelse	
Urolige beboere	
Fokusering	
<b>Kontinuitet i forhold til udviklingsarbejdet med den enkelte beboer</b>	<b>39</b>
Vigtigheden af at kommunikere aha-oplevelser	
<b>Relationen til beboeren</b>	<b>41</b>
Man kommer til at holde mere af dem	
Om at få øje på mennesket og meningen	
At møde borgeren	
<b>Medarbejdernes vurdering af deres udbytte af Marte Meo</b>	<b>42</b>
"Det her kursus har givet meget – man har overskud på arbejdet"	
Arbejdsglæde og faglig selvtillid	
Det kollegiale miljø	
Forbehold	
En kritisk røst	
<b>Projektet som læreproces</b>	<b>47</b>
Godt, at alle har skullet deltage	
Vigtigt med video	
Udfordringer i forhold til det med video-optagelser	
Svært at sidde stille en hel dag – men man lærer meget.	
Man lærer af hinanden og af sig selv	
Det er ikke sådan noget man går og snakker om	
Fastholdelse	
Træerne vokser ikke ind i himlen	
Det ku' blive så godt, men....	
<b>6. Pilotprojektet</b>	<b>55</b>

Tanker om og forventninger til projektet	55
Samarbejdet	
De andre har også samarbejdsvanskeligheder – problemet er strukturelt	
Særlige udfordringer for det pågældende team	
Medarbejdernes vurdering af deres udbytte af projektet	57
<b>7. Ledelsesholdet</b>	<b>58</b>
Forventninger og ønsker til projektet: Udfordringer i ledelsesfunktionen	58
Gode personalemøder og hensigtsmæssig kommunikation	
Mindre kollega – mere leder	
Ledernes vurdering af deres udbytte af forløbet	59
Mødeledelse, autoritet og hensigtsmæssig konflikthåndtering	
Tryghed i gruppeledergruppen	
Det kan bruges i ledelses mere generelt	
Værdien af video-optagelser	
Lærprocesser: Der har været fokus på udvikling	
Fastholdelse	
Sammen eller individuelt	
Fælles for hele huset	
<b>8. Et udefra blik på projektets forløb og resultater</b>	<b>63</b>
Projektets resultater	63
Vurdering af projektets resultater ud fra de kvantitative succeskriterier	
Vurdering af projektets resultater ud fra de kvalitative succeskriterier	
Bi-effekter	
Virker det på alle	
Fremtidige perspektiver	

## Resumé

Nærværende rapport er en evaluering af et udviklingsprojekt på Hvalsø ældrecentre, hvor alle medarbejdere har gennemgået et Marte Meo undervisnings- og supervisionsforløb. Projektet er gennemført med økonomisk støtte fra Forebyggelsesfonden i perioden 1. januar 2010 til 31. december 2011. Det blev designet og tilrettelagt i et samarbejde mellem centerleder Susanne Marcussen og Marte Meo supervisor Inger Hartelius<sup>1</sup>. Projektet har været ledet af centerleder Susanne Marcussen frem til foråret 2011. Herefter har udviklingskonsulent i Lejre Kommune Tina Nicolajsen overtaget projektledelsen, og afdelingsleder på Hvalsø Ældrecenter Lajla Knudsen den praktiske koordinering. Evalueringen af gennemført af Hanne Warming, sociolog og professor ved Roskilde Universitet.

Projektets overordnede formål var at øge medarbejdernes kompetencer til at kunne bryde egne mønstre i forbindelse med pleje og omsorg af beboerne, og derved styrke arbejdsglæden, selvtiliden og et sundt psykisk arbejdsmiljø. Dette formål blev operationaliseret i en række kvantitative og kvalitative succeskriterier.

De kvantitative succeskriterier omfatter fire dimensioner: Sygefravær, fastholdelse af medarbejdere, forebyggelse af vold og drypvold mod medarbejderne, samt minimering af magtanvendelser over for beboerne. I forhold til sygefravær blev der sat et mål om fastholdelse af Sygefraværprocenten i Kløverhuset på to procent. Målet om fastholdelse af medarbejdere omsattes til et succeskriterium om at nedbringe udskiftningen til max ti procent pr. år. Forebyggelsen af vold og drypvold 'måles' ud fra, om der er sket en nedbringelse af skadeanmeldelserne i forbindelse med volden samt antallet af magtanvendelser overfor demente beboere.

Tre af disse fire kvantitative succeskriterier er i høj grad opfyldt; nemlig nedbringelse af udskiftningen af medarbejder, nedbringelse af skadeanmeldelser i forbindelse med vold fra borgerne mod medarbejderne, og nedbringelse af magtanvendelser overfor demente borgere. Til gengæld er det ikke lykkedes at nedbringe sygefraværet.

De kvalitative succeskriterier omfatter tre dimensioner: For det første medarbejderens oplevelse af at lykkes i det daglige samspil med beboerne, herunder deres oplevelse af udvikling af kompetencer til hensigtsmæssig håndtering af de svære kontaktmæssige og kommunikative udfordringer i dagligdagen. For det andet medarbejdernes udvikling af kompetencer til at støtte beboerne i at genvinde tabte og udvikle nye færdigheder, for eksempel i forhold til kontakt, tale og fysiske funktioner, idet det vil lette medarbejderens omsorgsarbejde både fysisk og psykisk. Og for det tredje styrkelse af vidensdeling gennem et fælles sprog på tværs af afdelinger.

De to første kvalitative succeskriterier er blevet opfyldt fuldt ud. Medarbejderne beretter om at have fået øget selvtilid, at have fået en bedre relation til borgerne, at komme til at holde mere af dem, og at være blevet i stand til i langt højere grad at arbejde udviklingsorienteret, inddragende og anerkendende med borgerne, og at de har fået større arbejdsglæde.

I forhold til det tredje succeskriterium viser evaluering, at det er lykkedes at skabe et fælles sprog, men samtidig at vidensdeling forudsætter mere end et fælles sprog i form af tid og rum i hverdagen til at erfaringsudveksle. Dette har der været lagt op til i selve projektdesignet ved, at holdene skulle fungere som

---

<sup>1</sup> Kontakt: [iha@ucsj.dk](mailto:iha@ucsj.dk) eller [Inger@IngerHartelius.dk](mailto:Inger@IngerHartelius.dk)

sparringsteams efter projektperiodens udløb. Der er imidlertid en risiko for, at dette på grund af tidspres i det daglige arbejde ikke realiseres, hvis der ikke gøres en særlig indsats for sikring heraf, for eksempel ved at sætte det på skema. Samtidig peger evalueringen på, at der også er behov for øget vidensdeling indenfor hver afdeling og omkring den enkelte borger. Det fælles sprog er et skridt på vejen.

Foruden en væsentlig forbedring af arbejdsmiljøet, viser projektet, at man med Marte Meo kan forbedre borgernes livskvalitet i form af bedre relationer, mere værdighed og aktivitet. Borgerne er i højere grad blevet set, hørt og mødt, hvilket er helt essentielt for et menneskes livskvalitet.

En anden bi-effekt er et bedre kollegialt miljø, hvor medarbejderne er blevet opmærksomme på værdien af at give positiv respons til andre, og er blevet bedre til at få øje på de små positive ting. Samtidig bidrager medarbejdernes oplevelse af at lykkes med positiv energi til interaktionen, både kollegaerne imellem og i relation til borgerne.

I løbet af projektperioden har der været organisationsforandringer og ressourceknaphed med oplevelser af usikkerhed og voldsomt tidspres i det daglige arbejde til følge. Dette har særligt i en periode influeret negativt på projektet og medarbejdernes udbytte. Alligevel er den samlede vurdering af projektet, at det har været succesfuldt med særdeles stort udbytte for medarbejdere og ledelse såvel som for Centres beboere. Projektet har medvirket til forbedret livskvalitet for både beboere og medarbejdere gennem udvikling af - styrkelse af eksisterende - positive dynamikker i samspillet mellem medarbejder og beboere, såvel som kollegaer imellem. Derfor projektets titel: Gensidig livskvalitet.

Erfaringen af, hvor stor en forskel det kan gøre for både medarbejdere og borgere at arbejde udviklingsorienteret med denne metode, peger på, at metoden med fordel kan udbredes til andre plejecentre rundt omkring i landet. Det vil være en samfundsmæssige investering, som på sigt ville kunne tjene sig, da tidlig nedslidning er samfundsmæssigt urentabelt. Dertil kommer det etiske omkring både beboernes og medarbejdernes livskvalitet.

## Indledning

Nærværende rapport er en evaluering af et udviklingsprojekt på Hvalsø ældrecentre, hvor alle medarbejdere har gennemgået et Marte Meo undervisnings- og supervisionsforløb. Projektet er gennemført med økonomisk støtte fra Forebyggelsesfonden i perioden 1. januar 2010 til 31. december 2011. Det blev designet og tilrettelagt af centerleder Susanne Marcussen og Marte Meo supervisor Inger Hartelius, lektor ved University College Sjælland. Projektet har været ledet af Susanne Marcussen frem til foråret 2011. Herefter har udviklingskonsulent i Lejre Kommune Tina Nicolajsen overtaget projektledelsen og afdelingsleder på Hvalsø Ældrecenter Lajla Knudsen den praktiske koordinering. Evalueringen af gennemført af Hanne Warming, sociolog og professor ved Roskilde Universitet.

Hvalsø Ældrecenter består af et leve-bo-miljø (Kløverhuset) med 11 lejligheder for demensramte, samt et traditionelt center med 40 lejligheder. Der er 45 fuldtidsansatte medarbejdere, som alle er uddannet indenfor Sosu-området: 35 hjælpere og 10 assistenter, heraf to gruppeledere. Der er medarbejdere med både gamle og nye uddannelser af højst 2½ års varighed. Derudover er der tilknyttet en centersygeplejerske og en demenskoordinator, som også er uddannet sygeplejerske.

### Projektets formål og baggrund

Projektets overordnede formål har været at øge medarbejdernes kompetencer til at kunne bryde egne mønstre i forbindelse med pleje og omsorg af beboerne, og derved styrke arbejdsglæden, selvtilliden og et sundt psykisk arbejdsmiljø.

#### Baggrund

Baggrunden for igangsættelsen af projektet var, at medarbejderne på centret i stigende grad var udsat for psykisk pres i det daglige arbejde. Dette skyldtes blandt andet, at der på Centret kom stadig flere beboere med demenssygdomme og psykiatriske lidelser, samt med større og større behov for både fysisk og psykisk pleje, herunder særlige behov for kontakt og kommunikation. I det seneste år inden projektets opstart ophørte tre ud af tolv medarbejdere deres arbejde i det ene af ældrecentres afdelinger, som var særlig ramt af disse vilkår, på grund af det hårde psykiske pres. På tværs af afdelinger steg sygefraværet det sidste år fra 4,5 % i 2007 til 6 % i 2008, dog var det i Kløverhuset nede på 2%. I 2008 var der 9 skadeanmeldelser grundet vold og 22 magtanvendelser i forbindelse med disse beboere. Dette til trods for et stort fokus på forebyggelse af vold – ikke bare den konkrete fysiske vold – men også 'drypvold'. Drypvold er små grænseoverskridende oplevelser, som i sig selv 'ikke er noget', men som, når det gentages mange gange i løbet af dagen eller ugen, forårsager psykisk nedslidning. Forud for projektets igangsættelse havde der været iværksat flere undervisnings- og supervisionsforløb, men uden den helt store effekt.

I foråret 2009 blev der iværksat et enkelt Marte Meo forløb for én medarbejder vedrørende dennes relation til, og arbejde med, en udadreagerende beboer, som personalet fandt det særligt vanskeligt at drage omsorg for og interagere med på en tilfredsstillende måde. Her viste det sig, at medarbejderen gennem Marte Meo forløbet fik helt nye arbejdsmetoder og blev mere bevidst om, hvad der foregik i



samspillet. Beboeren faldt til ro og kunne samarbejde positivt. Medarbejder fik mange gode oplevelser, som styrkede hendes faglige selvtillid og gav hende et mærkbart overskud. Dette blev startskuddet til idéen til dette projekt.

## Projektets metode og organisering

Projektet har omfattet samtlige fastansatte på Hvalsø Ældrecenter, som holdvis gennemgik et Marte Meo forløb med individuel supervision og kollektiv erfaringsudveksling. Disse forløb blev varetaget af to eksterne Marte Meo konsulenter: Inger Hartelius og Annette Møller<sup>2</sup>. Derudover blev centrets demenskoordinator og en assistent fra ældrecentret uddannet som Marte Meo terapeut med det formål at fastholde og videreudvikle de tilegnede kompetencer.

Marte Meo metoden anvender video-optagelser som afsæt for supervision. Der er fokus på det, der fungerer – altså et anerkendende princip.

Det var planlagt at afvikle forløbet gennem oprettelse af 8 hold med 6 deltagere på hvert. I praksis blev det til 7 hold + et pilotprojekt hold og et lederhold, i alt 9 hold, tilrettelagt så afviklingen holdt sig inden for de økonomiske rammer. I pilotprojektet var der fokus på samarbejdet medarbejderne i mellem, frem for på relationen mellem medarbejder og borger, og på lederholdet var der fokus på ledelse. De 7 ordinære hold var sammensat på tværs af afdelinger, mens pilotprojektholdet omfattede medarbejder fra en afdeling, der havde haft særlige samarbejdsvanskeligheder.

Hvert hold startede med en introgang, hvor udvalgte videoklip dannede udgangspunktet for fælles lærerprocesser med fokus på, hvad, hvornår og hvorfor noget virker hensigtsmæssigt i samspillet med beboeren. Herefter kom den enkelte medarbejder og dennes relation til en af sine kontaktbeboere i fokus. Her var den enkelte medarbejders egne oplevelser og valg af hverdagsituation/problemstilling i fokus således med henblik på at støtte medarbejderen i at udvikle sit samspil med beboeren.

Alt i alt bestod hvert forløb af en introdag, fem individuelle tilbagemeldinger på videoptagelse af egen interaktion med en beboer, en fælles opsamlingsdag og en fælles afslutningsdag. Perioderne mellem hver tilbagemelding var 'øve-perioder', hvor medarbejderne blev opfordret til at føre logbog. Efter hvert forløbs afslutning, var det planen, at deltagerne på holdet skulle mødes en gang om måneden og erfaringsudveksle. Formålet hermed var vidensdeling, fastholdelse og videreudvikling af de udviklede kompetencer. Holdsammensætningen med deltagere fra alle tre afdelinger på hvert hold havde til formål at fremme vidensdeling på tværs af afdelingerne.

## Organisationsforandringer

I løbet af projektperioden er der – uafhængigt af projektet, men ikke uden betydning for projektet – sket organisationsforandringer. Først og fremmest i form af ledelsesmæssig omstrukturering, således at der ikke længere (som ved projektets opstart) er en centerleder på selve Hvalsø Ældrecenter, men i stedet en overordnet centerleder for alle kommunens plejecentre. Den daglige ledelse på centret blev herefter varetaget af de to gruppeledere. Det er denne organisationsforandring, der ligger bag skift i projektledelse undervejs i projektperioden. Organisationsforandringerne har - i hvert fald i en periode - medført en vis usikkerhed blandt personalet. Videre har indsættelsen af de to gruppeledere som ansvarlige for den daglige ledelse betydet, at de nu ikke længere er til rådighed på afdelingerne (altså reelt mindre personale til det daglige arbejde på afdelingerne). Videre har der været langtidssygemeldinger, hvor der ikke har været indsat vikarer. Det betyder, at selvom der ikke har været tale om egentlige nedskæringer, så har der i

---

<sup>2</sup> Kontakt: [Inger@Ingerhartelius.dk](mailto:Inger@Ingerhartelius.dk) og [annetemoeller@gmail.com](mailto:annetemoeller@gmail.com)

projektets sidste halvdel været færre hænder til det samme arbejde. Vi skal senere i den kvalitative del af evalueringen vende tilbage til, hvordan dette har indvirket på lærerprocessen og arbejdsmiljøet i projektperioden.

## Evalueringsmetode

Forud for projektets opstart blev der opstillet en række kvantitative og kvalitative succeskriterier, som danner afsæt for evalueringen. Udover belysning af graden af opfyldelse af disse succeskriterier, sætter evalueringen også fokus på de betingelser, der har været medvirkende til opfyldelse - og manglende opfyldelse, samt på muligheder og barrierer for fastholdelse af positive effekter, og endelig på eventuelle 'sidegevinster' og utilsigtede effekter.

### Succeskriterier og datagrundlag

#### Succeskriterier

De kvantitative succeskriterier omfatter fire dimensioner: Sygefravær, fastholdelse af medarbejdere, forebyggelse af vold og drypvold, samt minimering af magtanvendelser over for beboerne. I forhold til sygefravær blev der sat et mål om fastholdelse af Sygefraværsprocenten i Kløverhuset på 2%. Målet om fastholdelse omsattes til et succeskriterium om at nedbringe udskiftningen af medarbejdere til max 10 % pr. år. Forebyggelsen af vold og drypvold 'måles' ud fra, om det er der er sket en nedbringelse af skadeanmeldelserne i forbindelse med volden samt antallet af magtanvendelser overfor demente beboere. Opfyldelse af disse kriterier bliver i denne rapport belyst med afsæt i eksisterende opgørelser.

De kvalitative succeskriterier omfatter tre dimensioner: For det første medarbejderens oplevelse af at lykkes i det daglige samspil med beboerne, herunder deres oplevelse af udvikling af kompetencer til at kunne handle anderledes i de svære kontaktmæssige og kommunikative udfordringer i dagligdagen. For det andet medarbejdernes udvikling af kompetencer til at støtte beboerne i at genvinde tabte/udvikle nye færdigheder (kontakt, tale, fysiske funktioner), hvorved medarbejderens omsorgsarbejde lettes både fysisk og psykisk. Og for det tredje styrkelse af vidensdeling gennem et fælles sprog på tværs af afdelinger.

#### Datagrundlag for den kvalitative del af evalueringen

Opfyldelsen af de kvalitative succeskriterier er undersøgt med afsæt i narrative semistrukturerede gruppeinterview med hvert hold ved henholdsvis opstart og afslutning af hvert forløb. To hold blev slået sammen til interviewene, og der er således gennemført i alt 16 gruppeinterview.

Opstartsinterviewene har været centreret om medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsmiljø og de daglige udfordringer med pleje og omsorg for beboerne, herunder deres fortællinger om de enkelte beboere, samt deres tanker om og forventninger til projektet.

Afslutningsinterviewene har ligeledes omhandlet medarbejdernes oplevelse af deres arbejdsmiljø, de daglige udfordringer og de enkelte beboere, samt derudover deres oplevelse af at få – eller ikke få – hjælp og støtte til at håndtere disse qua Marte Meo. Videre er medarbejderne blevet bedt om at fortælle om det konkrete forløb og den supervision, de har fået, samt hvordan det har – eller ikke har – indvirket på deres måde at relatere til beboeren samt på deres arbejdsglæde og faglige selvtillid. Endelig er de blevet bedt om, frit fra leveren at komme med positive og negative vurderinger af projektforløbet samt gode råd til andre, som eventuelt skal i gang med lignende projekter.

To medarbejdere, som var forhindret i at deltage i afslutningsinterviewene har i stedet valgt at give evaluatoren en skriftlig tilbagemelding. Disse indgår på lige fod med interviewudsagnene i evalueringen.

## **Analysen og resten af rapportens opbygning**

I analysen af de kvalitative interview er anlagt en hermeneutisk fænomenologisk tilgang med fokus på deltagerens subjektive erfaringer, oplevelser og vurderinger. Afslutningsvis anlægges dog et mere objektiverende udefra-blik på projektets resultater, dels i relation til de kvantitative succeskriterier med afsæt i tilgængeligt statistisk materiale, dels i relation til de kvalitative succeskriterier med afsæt i komparation af narrativer om beboerne samt pleje- og omsorgsarbejdet før og efter projektforløbet, samt komparation mellem forskellige cases og forløb.

### **Anonymisering**

I fremstillingen af analysen er alle navne – både beboers og ansattes – lavet om, og i den forstand blevet anonymiseret. Men da fortællingerne går tæt på den enkeltes beboers væremåde, vil det ganske givet - for dem, der kender beboerne og hverdagen på Ældrecentret rigtig godt - være muligt at gætte, hvem et givet forløb omhandler. Disse vil dog sandsynligvis også på forhånd kende historierne og forløbene i større eller mindre grad. Anonymiseringen har derfor ikke til hensigt, og gør det ikke muligt, at anonymisere fuldstændigt. Men de er anonymiseret i en grad, så det ikke vil være muligt for udefra kommende læsere at identificere enkelte beboere eller ansatte. Dog har jeg i enkelte tilfælde valgt at anonymisere yderligere ved, at personer, som optræder flere gange i forskellige fortællinger, ikke nødvendigvis gives samme navn. Videre har jeg, hvis jeg har vurderet, at der har været tale om særligt sårbare oplysninger eller holdningstilkendegivelser, som ikke nødvendigvis er alment kendt på Centret, valgt at anonymisere yderligere, hvis dette har været muligt, eller alternativt udeladt disse oplysninger.

### **Rapportens opbygning**

Fremstillingen af analysen af medarbejdernes subjektive oplevelser, erfaringer og vurderinger er bygget op med mest fokus på de almindelige hold. Analysen af disse kommer først og fylder mest. Dernæst følger pilotprojekt og så ledelsesholdet. For hver af disse typer hold præsenteres læseren først præsenteres for deltagerens oplevelser af udfordringer og belastninger i arbejder, og i forlængelse heraf deres positive såvel som negative forventninger til projekter. Derefter rettes blikket mod deres fortællinger om, hvad de har arbejdet med, hvordan det forgik, og hvilke forandringer det eventuelt affødte, samt deres vurdering af eget udbytte. Der er i analysen ikke alene fokus på medarbejderne, men også på centrets beboere, fordi det er blevet helt tydeligt gennem interviewene at det, at kunne gøre en positiv forskel i disses liv udgør en central omdrejningsakse i det gode arbejde for medarbejderne. Det skal dog understreges, at dette gøres med afsæt i medarbejdernes fortællinger, og at fortællinger fra eksempelvis beboere, pårørende og Marte Meo terapeuter med fordel ville have kunnet bidrage til at underbygge, nuancer og udfordre disse fortællinger. Rapporten afsluttes med et objektiverende udefra perspektiv på medarbejdernes og ledernes fortællinger, samt en analyse af de kvantitative data, hvor projektet vurderes i forhold til de opstillede succeskriterier.

## **Frustrationer og udfordringer i arbejdet**

### **Medarbejdernes fortællinger om arbejdet inden Marte Meo supervision**

I det følgende gengives medarbejdernes oplevelse af deres arbejde, som de fortæller om det, inden de startede på Marte Meo forløbet. Kapitlet tjener således til at uddybe de arbejdsbelastninger og udfordringer, som var baggrunden for iværksættelse af projektet. Indledningsvist skal det imidlertid understreges, at medarbejderne også giver udtryk for at være glade for deres arbejde. En af medarbejderne siger:

"Vi gør et arbejde ud over det almindelige – vi lægger krop og sjæl i at gøre noget for nogle mennesker, som ikke selv kan – vi gør en forskel. Og de føler, at de kan komme til os. Arbejdsglæden er, når det lykkes. Jeg er glad for det og tilfreds med det."

Imidlertid er det langt fra altid, at medarbejderne føler at det lykkes, og det er netop det, der – foruden vold, støj og uforudsigelighed - igen og igen fremhæves som hårdt og belastende. Når man er engageret i sit arbejde og gerne vil gøre en forskel for andre mennesker, men af forskellige grunde ikke oplever sig i stand til at gøre det godt nok, så stresser det. Det er denne oplevelse af utilstrækkelighed og de forskellige grunde hertil, som er omdrejningspunktet i det følgende.

### **Tid, tempo og tabu**

Først og fremmest nævnes tiden som noget, der er afgørende for, om man kan gøre arbejdet ordentligt og tilfredsstillende. Tiden som problem og barriere for den gode indsats udmønter sig forskelligt på de forskellige afdelinger. På gæstestuen er det eksempelvis meget varierende, hvor travlt de har; afhængigt af belægning og type af 'gæster'. Medarbejdere fra denne afdeling fortæller:

"Jeg føler ikke, at jeg giver nok – det bliver mere bare ud og ind"

"De dage, hvor vi har rigtig travlt – hvor vi halter bagud hele tiden, hvor der er mange ting, som man er nødt til at skubbe til i morgen, det har jeg det ikke så godt med. Så dropper vi rengøring eller badet."

"Når der er travlt, er det slet, slet ikke tilfredsstillende"

Det er værd at bemærke, at medarbejderne ikke beklager sig over, at de skal knokle – men over, at de ikke er i stand til yde den gode indsats. En medarbejder fra en af de andre afdelinger siger:

"De dage, der er stressende – det er nok mest weekenderne, hvis man går med en vikar – så er det hårdt. Så er det bare ind og ud og faste tider, især ved de psykisk syge. De kræver opmærksomhed. Der kan man ikke bare suse ud og ind – så det er hårdt, når der ikke er tid til det."

Og en anden kommer med et helt konkret eksempel på, hvordan det nogle gange opleves helt umuligt at slå til:

"Vi har stort set ingen, der kan spise selv. De skal have hjælp alle sammen. I dag var der fire, der skulle have hjælp. Det kan jo ikke lade sig gøre".

Samtidig med, at tiden opleves som en helt afgørende faktor, og lidt for ofte som en barriere for det gode arbejde, så opleves det også som noget, man ikke kan eller må tale om – i hvert fald ikke om, at det går ud over beboerne. Holdningen er, at man må tage den tid, det tager, som en medarbejder formulerer det:

"Vi tager jo den tid, det tager – og så kan det godt være, at der er en, der først får morgenmad kl. 10 – det er der bare ikke noget at gøre ved. Men jeg føler bare, at jeg ikke kan gå ind med hele hjertet og yde den gode indsats, jeg skal, hvis vi kun er få mand. Så går jeg bare ind og plejer og gør det, jeg skal. På en god dag kan du gå ind med hele hjertet, sætte dig ned og tage en god snak.. Jeg har en der hedder Doris, og hvis jeg sætter mig ned og tager en snak med hende om livet, så kan jeg da se, at det glæder hende. At høre på hende: hvad hun har at sige - det betyder da super meget."

Det samme kommer frem i en gruppesnak mellem tre medarbejdere:

"Vi har meget travlt – man er brugt"

"Og det er så også der, hvor ens egen tålmodighed begynder at krakelere – det mærker de jo også – og så de der ting, hvor man skal give sig god tid – der er dage, hvor vi har rigtig travlt, sådan er det jo bare – men hvor man selv kan mærke på sig selv, at så har man ikke lige fem minutter til at tage vaskekluden og gøre sådan her (viser, hvordan det skal gøres på en for borgeren respektfuld måde). Det er da ikke en rigtig god dag. Det er, når man får nogle rigtig gode oplevelser. Hvis man ved, at man har fem andre borgere, der også skal op, så går man måske ikke så meget op i lige at synge en sang."

"Nej, det er rigtigt"

"Så det har da lidt at sige – tiden – selvom man ikke må sige det"

"Dét har det, og borgerne kan mærke det"

"Rigtig meget" (siges med eftertryk)

Når tiden som afgørende faktor ikke anerkendes, rettes blikket i stedet indad, og det kommer til at føles som personlig utilstrækkelighed, eller alternativt kan man som 'overlevelsestrategi' udvikle en vis kynisme i forhold til beboerne. Heldigvis er det ikke konstant, at medarbejderne føler sig tidspresset, men 'kun' ind i mellem. Årsagerne er et samspil mellem normeringer, vagtplaner og vikardækning på den ene side, og belægningsgrad, borgernes problemer og behov på den anden. I det følgende går vi mere ned i medarbejdernes oplevelse af tidspres, herunder hvad der forårsager det, hvordan det påvirker deres faglige stolthed og arbejdsglæde, samt hvad det betyder for borgerne.

### **Omskiftelighed og tidstyranni**

Arbejdet med mennesker er ikke noget, der kan sættes på skinner. Det gælder i særlig grad, når man arbejder med mennesker, som på den ene eller anden måde har det svært. Man er nødt til at være fleksibel og at tilpasse sig det konkrete menneske, dets behov og måde at være på, hvilket går dårligt i spænd med at have meget travlt. Dette giver en medarbejder, som arbejder med beboere med psykiatriske diagnoser og hjerneskader, udtryk for:

"Det (arbejdet) er meget omskifteligt: Den ene skal man tale sødt til; den anden hårdt til - nogle gange når man ikke selv at følge med. Jeg synes, at der er meget at se til – og jeg får stress."

Det er imidlertid ikke kun denne type borgere, men også andre særlige behov hos borgerne, der gør, at medarbejderne hele tiden må være på dupperne:

"Det er ét stort tidstyranni. De vil have tingene på et bestemt tidspunkt, og hvis vi ikke gør det, så er dagen for flere af dem bare væltet. Lige nu fylder det, at jeg lige nu har fået en, som skal sondemades, og så skal hans tidsskemaer passes sammen med de andre. Det er meget, man skal have i hovedet, og man render fandme stærk."

### **Beboernes behov for kontakt og socialt samvær**

Når det går rigtig stærkt, går det ud over kontakten med borgerne, fortæller en medarbejder. Det er utilfredsstillende, for det sociale samvær betyder rigtig meget for dem:

”Vi er meget færre om dagen nu, så jeg føler ikke, at man får givet borgerne det, de skulle have. Og det er det, jeg synes, går én mest på. Jeg ved, de har fået det, de skal – men det sociale – det ku’ jeg godt tænke mig, at der var mere tid til – men det kan jeg godt se, det er der ikke. Når man går ind om morgenen – de får den hjælp, de skal have: Kommer op, bliver vasket, får mad, men det der med, at man kunne sætte sig bare fem minutter – det, mener jeg, er givet rigtig godt ud resten af dagen, fordi mange af dem får ikke mange besøg, og de har brug for at fortælle mig ting. Der var en dag, hvor jeg kunne mærke på en borger, at han ville fortælle mig noget. Jeg havde faktisk ikke tid, men jeg gjorde det, og så fortalte han også, og så sagde han: ’hvor er det dejligt, at du har tid’ – og det har man faktisk ikke. For jeg vidste, at der var én, jeg skulle til, som ikke havde fået morgenmad, og klokken var faktisk ret mange. Det er sådan noget, der – jeg ved ikke, om man kan sige, at man bliver stresset, men det påvirker en, at man ikke har tid til de ting, til at hygge. Altså, jeg synes, det kunne være fedt, hvis man lige kunne sætte sig og få kaffen med dem eller et eller andet. Vi har bare mindre og mindre tid, og mange af dem er meget dårlige.”

I denne fortælling tager medarbejderen sig tiden til kontakten på trods af, at hun objektivt ikke har tiden til det. Men det afføder så, at hun må svigte en anden beboer – beboeren, som endnu ikke havde fået morgenmad. På den måde føler medarbejderne sig ofte i et valg mellem pest eller kolera, hvor de kommer til at svigte mindst én borger, uanset hvad de gør. Et sådan krydspres, hvor man ikke er i stand til at handle på tilfredsstillende måde, er psykisk belastende og kan på sigt føre til udbrændthed (Prenner & Wrubel, 1989; Tække, 2001)

### **Alene med beboeren, når man burde være to**

Travlheden betyder, at medarbejderne nogle gange - for at nå det hele og ikke komme til at svigte for meget - vælger at håndtere de fysisk tunge borgere selv, selvom de burde være to:

”for ellers skal man stå og vente (på at der kommer en kollega og hjælper til). Det (at gøre det selv) giver så skader i ryggen og dårlig knæ. Ledelsen siger, at det må I ikke. Men, det bliver man jo bare nødt til – eller så er det, at det sker, at man aldrig har tiden.”

Det er i imidlertid ikke kun de fysisk tunge opgaver, som kræver to medarbejdere, og som man på trods heraf ind i mellem må klare alene. Der er også andre opgaver, som man må klare alene, selvom man egentlig burde være to:

”Altså når jeg står der med en, som pludselig får det ret skidt, så er jeg jo ret ensom. Når hun får black-out, kan jeg jo ikke kalde hende tilbage. Jeg må bare blive og holde hende og vente på, at hun kommer tilbage igen. Det gør, at jeg er ret alene i den situation, fordi jeg ikke kan forlade hende. Så råber vi jo ud og kalder og gør, hvad vi kan for at komme i kontakt med andre, og til sidst er der også en, der hører det.”

Den pågældende beboer får ofte black-out på toilettet. Her må medarbejderen så bare holde beboeren, så hun ikke falder ned, men medarbejderen kan ikke selv få hende ind i seng. Det er dobbelt frustrerende, fordi det både går ud over den pågældende beboer, som ikke kommer ind i seng, og ud over de andre beboere, idet medarbejderen bliver forsinket i sit arbejde.

### **Beboernes tristhed og angst**

Arbejdet er imidlertid ikke kun belastende på grund af tidsnøden, men også i kraft af de tunge problemer, som en del af beboerne har. I det følgende citat er det medarbejderen fra før, som fortæller om, hvordan den pågældende beboer har det, lige inden et black-out:

"Hun bliver sådan meget klar, græder og siger: 'Der er noget galt med mit hoved, der er noget galt med mit hoved', og så lige pludselig er hun væk. Ret skræmmende, ik'".

I det næste citat fortæller en anden medarbejder om, hvordan hun håber gennem Marte Meo at få redskaber til at støtte en bestemt beboer, som er meget angst, samt om, hvordan det går hende på, at hun ikke oplever at slå til i relationen:

"Jeg håber på at blive bedre til at tackle hende, når hun har det dårligt"

Evaluator: Går det også ud over dig, når hun har det dårligt?

"Ja, det kan du bande på. Nogle gange er hun så bange, så jeg ikke ved, hvad jeg skal gøre. Og det, hun har brug for, er, at jeg sidder dernede i otte timer dagligt, og det kan man ikke. Det er rigtig hårdt. Vi har jo flere af de hårde dernede, så der er mange dage, der er rigtig, rigtig hårde."

En tredje medarbejder fortæller om sin relation til en beboer, som er meget trist. Hun fortæller, hvordan hun oplever, at hun de første dage i en arbejdsuge er i stand til at muntre beboeren op, men at hun kører træt, og ikke er i stand til det sidst på ugen. Det går hende på:

"Jeg har valgt en borger, som er meget sød, men meget sortseer og meget negativ. Og når jeg har haft hende tre dage i træk, så kan jeg godt mærke, at på fjerde dagen kan jeg ikke holde det ud, og det kan mærkes og ses på mig. Jeg synes, det er synd for både hende og for mig. Så jeg vil gerne arbejde med, at jeg kan have den samme energi til hende, uanset om det er første dag eller sjette dag. Alt hvad jeg tilbyder hende, hvad jeg siger til hende, så er det: 'Nej, det vil jeg ikke'. Jeg får 'tak', og 'du er sød' og 'du er dygtig' til sidst, men jeg skal motivere hele tiden og forklare og lokke 'kom nu'. Så efterhånden har jeg ikke den samme energi til at fortælle og forklare. Hun piber hele tiden: 'Jeg har ondt her og der'. Hun har tillid til mig. Det er dejligt at arbejde sammen med hende, men nogle gange ..... Jeg synes, det er synd for både hende og mig. Jeg giver hende videre til mine kollegaer, når jeg ikke kan holde hende ud mere. Det gør vi hele tiden med hinanden, for vi har mange hårde over ved os. Det rammer ikke hårdt første dag, når hun siger 'nej' – men tredje dag... Det er psykisk hårdt - også når jeg kommer hjem, så er jeg totalt brugt. Hun har brug for en, der kan få hende op. Den første dag, kan jeg få smil og få hende til det hele, men ikke når jeg er blevet træt af hende. Så serverer jeg bare morgenmaden og skynder mig ud, og så har jeg ikke den kontakt med hende. Jeg tror, hun savner mig. Det siger hun også, og jeg kan se på hendes øjne, at hun søger mig. Jeg holder meget af hende, men jeg synes, det er synd for mig – og for hende"

## Kommunikationen

Også kommunikation kan udgøre en stor udfordring i arbejdet med ældre og i mange tilfælde demente og psykisk dårlige beboere. Samtidig er en god kommunikation helt afgørende for en værdig relation. Hvis kommunikationen ikke er i orden, kan plejen få karakter af 'overgreb' fortæller flere af medarbejderne:

"Det, der kan være hårdt med Otto, det er, at han er tunghør – han har svært ved at forstå og høre det, man siger. (...) Hvis f.eks. han skal have en stikpille bagi, og jeg fortæller, at nu kommer der et prik, så hører han det ikke helt. Så; Orv! hvad var det for noget - så hører han det ikke helt."

"Mit arbejde er i Kløverhuset, hvor de er demente og ret dårlige alle sammen, så de skal jo have hjælp til det hele: Til at blive vasket – eller i hvert fald guides til det. Mange af dem kan ikke ret mange dele af den seance. Og det er jo vigtigt, at jeg får gjort mig forståelig for dem, så det ikke bliver et overgreb, at man lige får vaskekluden i ansigtet – hvis de ikke lige er helt med på den."

"Det, jeg synes, kan være svært en gang i mellem, det er, når vi tager tøjet af dem og putter dem i seng – at det nogen gang kan føles som et overgreb. Nogen gange kan de jo ikke lige forstå, at de skal have tøjet af, og det samme, når de skal skiftes. Nogle bliver jo vrede, og jeg har også en borger, som tit siger: 'Ej..du slår mig ihjel, du slår mig ihjel!'"



Medarbejderne giver udtryk for, at det er synd for beboerne, når kommunikationen ikke fungerer. Derudover gør det også arbejdet vanskeligere for dem:

”Det er da synd, at hun føler, jeg vil gøre hende noget. Jeg prøver så at vente lidt og prøve igen – så bliver det bedre nogle gange, hvis man lige går et øjeblik og kommer tilbage. Og så vrede, nogle gange begynder de at slå ud – det kan også være, når de skal have tøj af og skiftes - de har jo svært ved at forstå det. Det kan godt ske, at de rammer, men man lærer dem jo at kende, og tit er vi jo to; den ene holder i hænderne og den anden skifter. Det er også for at skåne os selv. Jeg synes ikke, de bliver mere vrede af det. Den, der holder, kan jo stå og snakke lidt, aflede lidt. Man kan jo også følge lidt med, når man holder, det behøver jo ikke være sådan helt låst fast.”

I citatet fortælles der om, at medarbejderne forsøger at kompensere for den manglende eller dårlige kommunikation ved at være to medarbejdere om beboeren. Denne strategi gør det muligt at gennemføre plejen, og modvirker 'drypvold' mod medarbejderne, men den modvirker øjensynligt ikke beboerens oplevelse af overgreb, omend den i følge medarbejderen til trods for fastholdelse heller ikke øger oplevelse af 'overgreb'.

Udover frustrationen over ufrivilligt at komme til at udøve 'overgreb', som i sig selv kan være belastende, når man gerne vil gøre noget godt for et andet menneske, kan den dårlige kommunikation betyde, at medarbejderne kommer til at føle, at de ikke får 'noget igen' fra beboerne. Netop dette med at øve omsorg uden at få respons, er en velkendt medvirkende faktor til udbrændthed. En medarbejder fortæller om denne oplevelse, og om at man så må kompensere ved at snakke med sine kollegaer:

”Der er jo ikke rigtig nogen af dem, der snakker. De har alle sammen en lyd. Nogle råber, nogle griner hele dagen. Vi prøver jo, så godt vi kan, at kommunikere med dem. Og det går vel egentlig også meget godt, for man kommer jo selv ned på det niveau. Når, der sidder en og siger 'polimut' til dig, så siger du det selv. Så går snakken jo faktisk meget godt. Vi har ikke et arbejde, hvor man rigtig får noget tilbage – ikke andet end, at det er dejligt, hvis man kan gøre dagen tålelig – det er jo rart – det er ikke sådan et sted, hvor man...”

### **Forvrængede oplevelser af virkeligheden**

Kommunikationen med beboerne forstyrres ikke bare af hørelse og manglende sprog, men også af nogle beboeres sygdomsbetingede forvrængede oplevelser af virkeligheden, fortæller medarbejderne:

”den anden dag blev jeg behandlet som en hund. Hun blev ved med at sige, at jeg skulle dæk, mens jeg lavede morgentoilette på hende. Hun har haft en hund. 'Dæk!' sagde hun: 'Kan du så dæk' – selvom jeg sagde til hende: 'jeg er altså ikke nogen hund'. 'Nå!' siger hun så, og så kører vi videre i samme spor”

Den pågældende medarbejder giver ikke udtryk for at føle sig stødt eller nedværdiget. Men det er et eksempel på, hvor vanskelig kommunikationen kan være – så vanskelig, at det ikke opleves som en 'menneske til menneske kommunikation', hvor man får noget igen. Videre er det et eksempel på, hvordan medarbejderne oplever at blive fanget i beboerens vrangs-univers ude af stand til at bedre kommunikationen. Sidstnævnte er også tilfældet i det næste eksempel, hvor en medarbejder fortæller, hvordan det går hende på:

”Det værste han kan nævne for mig, det er pengesager. Nu er han blevet personlig umyndiggjort – i perioder kører han meget i det – men nu er det i hvert fald ikke mig, der har ansvaret.”

Medarbejderen fortæller, at hun er i tvivl om, hvorvidt hun skal snakke efter munden, gå i dialog/konfrontation, eller skifte emne:

”for jeg kan også mærke på mig selv, jeg tænder af på sådan nogle ting. Jeg har haft ham i mange år, men han er blevet dårligere. Han har faktisk kun mig. Han har ikke noget netværk. Det er det, der gør det svært”

Medarbejderen bliver frustreret og vred, når hun oplever, at han kører i samme spor, og at de ikke kan kommunikere ordentlig. Samtidig frustrerer det hende også at blive vred, fordi hun ved, hvor afhængig han er af relationen til hende.

## Lyde, uro og aggression

Medarbejderne oplever, at en del af beboerne på centret kan være meget larmende og have store humørsvingninger. Det generer de andre beboere, som så kan reagere aggressivt, ligesom det også betyder, at medarbejderne selv bliver 'helt bombet oven i hovedet':

"Der kan være mange lyde, og de kan køre hinanden op, hvor det kan være skruet uden ende, hvis det først begynder. Og humørsving: De vender jo sådan her (knips) fra at være glad til at være vrede. Og så har vi en, der kravler rundt på gulvet og prøver at kradse noget op."

"Og hvis der er en, der siger lyde, og en anden, der ikke kan tage det, så kan de godt finde på at slå. Nogle dage må vi så holde nogle af dem lidt fra hinanden."

"Ja, der er mange lyde – også så man selv kan være helt bombet oven i hovedet, når man kører hjem."

Én anvendt strategi til at skabe ro er at 'skærme' en beboer, det vil sige, at den pågældende beboer holdes væk fra de øvrige beboere. Det betyder, at han/hun er alene og ikke sammen med hverken de andre beboere eller medarbejderne (som jo netop er ude ved de andre):

"Når to er oppe at køre, så kører de andre med. Hvis der er en, der skælder ud. Og de har jo også lyde, så kommer de andre også. Der er nogle, der bliver skærmet, men de vil jo helst være, hvor vi er. De søger os."

Det er altså ikke rart for den 'skærmede' beboer. Igen kan man sige, at medarbejderne oplever sig fanget i et krydspres, hvor lige meget, hvad de gør, så er det ikke godt nok.

Særligt nogle beboere skaber meget uro. En sådan beboer fortæller en medarbejder om i det følgende:

"Det er meget kaotiske med hende fra kl. 16-17. Hun kan ikke forstå, at hun får sin pille klokken fem. Hun bliver ved med at spørge efter den. Fra ti i fem bliver hun ved med at råbe på pillerne, og det bliver sværere og sværere for de andre borgere at holde ud at være i spisestuen med hende - indtil hun har fået dem, så er der faktisk ikke noget mere. Det er lige den tid, jeg synes, er mest kaotisk, fordi man ikke kan få hende til at forstå, at der er styr på situationen. Hun er meget bekymret for, at hun ikke får de piller."

Evaluator: Bliver hun så vred?

"Nej, hun bliver ikke vred, overhovedet. Hun råber bare op. Det er nok mest de andre beboere, det er synd for, for de synes ikke længere, det er så hyggeligt at komme der. De kommer i sidste øjeblik. Hun ødelægger det for alle, og også for sig selv. For når man har haft hende en fem - seks dage, så har jeg en tendens til at begynde at hæve stemmen overfor hende. Det er jo ikke hensigtsmæssigt. Det ødelægger aftenen for os begge to. Når jeg så har hævet stemme, så siger hun, at hun godt kan forstå det, men så går der ikke to minutter, så råber hun igen.

"Hun fylder hele huset – og man tænker åh...nej, når man skal ind i stuen"

"Lige meget, hvad man gør, så hjælper det ikke"

Det fremgår her, at den uro og kaos, der bliver skabt, både opleves frustrerende af de andre beboere og af medarbejderne, og at det fører til, at den pågældende beboer bliver mødt med skæld ud i en situation, hvor hun er bekymret for sin medicinering. Medarbejderne oplever det som uhensigtsmæssigt og synd for alle parter – men føler sig hjælpeløse i forhold til, hvordan de kan tackle situationen på en mere hensigtsmæssig måde.

## Vold

I interviewene fortæller medarbejderne om, hvordan nogle af beboerne er voldelige både overfor andre medbeboere og overfor medarbejderne:

"Nogle gange bliver der delt øretæver ud. Den anden dag var der en borger, der fik to øretæver af en anden. De kan også finde på at sparke og spytte, og vi har også haft en, der bed, selvom han ikke havde nogen tænder. Jeg tror, de er frustrerede. Det må da også være grænseoverskridende hver dag at skulle vaskes sådan og rodes med. Nogle dag er de bare så glade, og det hele kører på skinner. Jeg ved ikke hvad der gør det – måske, jo mere rolige vi er – men det kan også komme som lyn fra en klar himmel. Lige som du synes, det går godt, så får du en knytnæve – altså, hvor du tror, det har været en super morgen, og så får du alligevel én på lampen eller bliver nevet.

Evaluator: Hvad føler eller tænker du så?

"Jeg tænker, at nu skal han altså holde op - det er jo ikke noget, de gør, for at gøre os fortræd."

For medarbejderne er det både frustrerende ikke at være i stand til at forhindre, at de andre beboere bliver udsat for vold, og selv at blive udsat for det. Samtidig formår de at forholde sig forstående overfor beboernes adfærdsmåde. Det er beundringsværdigt, men gør ikke den psykiske belastning mindre – snarere tværtimod, kan det være yderligere belastende, hvis man oplever, at man ikke kan tillade sig at blive vred.

Volden kan også gøre medarbejderne forskrækkede og bange for de pågældende beboere. Samtidig kan det betyde, at de ikke formår at gennemføre den pleje, som beboeren bør have. Det fortæller en medarbejder om i det følgende:

"En dag var der en ovre ved os for at tage blodtryk på ham, og det førte til vold. Bare man rører ham, så bliver han vred. (...) Konen er ked af, at han aldrig bliver badet og... vi kan bare ikke få lov. Hun har også prøvet, hvor jeg fik lov til at væge fluen på væggen inde i stuen. Hun kunne heller ikke. Han fatter ikke situationen. Det er så tydeligt."

Evaluator: Gør det noget ved dig, når han bliver så vred?

"Man bliver lidt forskrækket, når han kommer med sådan et udbrud. Også hvis han går ind til de andre borgere, og man skal prøve at få ham ud, så kan han også råbe: 'for helvede!!!', og han sparker til en dør, gør et eller andet. Vi har også snakket om, at lige pludselig så er det en af os, der får et spark eller slag – men indtil nu bruger han genstande til at slå på. Man kan godt blive lidt bange for ham, og jeg har snakket med de andre - det er de også."

Det er ikke kun enkelte beboere, men flere som reagerer aggressivt. I det følgende fortælles om en afdeling, hvor borde og ting bliver smadret:

"De (beboerne) er meget, meget tunge over ved os – de er bindegale: Gør mærkelige ting og smadrer borde og ting. Der er blandt andet en dame, som er meget jaloux. Hun kan ikke have de andre. Hun kan ikke have støj. Hun slår de andre, og hun vandrer rundt. Hun græder mange gange om dagen: Bange og vred. Hun går ind på de andres stuer, tager ting, smadrer dem."

Volden har flere udtryk. I det følgende fortælles om en beboer, som ud over at blive vred, når hun skal vaskes, også lægger afføring rundt omkring på afdelingen, hvilket både medarbejdere og medbeboere oplever som meget ubehageligt. Dernæst fortælles i det efterfølgende citat om en anden beboer, som kaster med maden og stjæler de andre beboeres mad:

Hun kan ikke lide vand. Alt tøj på, mens vi vætter håret og sæber det ind. Og så tøj af og skylle – jamen, det er meget omstændigt. Så bliver hun vred og prøver at gå og bliver sur på én. Nogle gange går det ud over de andre borgere. Det går ud over os på den måde, at hun søger os hele dagen. Og så når hun skal have afføringen, så lægger hun det på de andre stuer og på gulvet, og en dag lå det på køkkenbordet – vi laver selv mad. Hun går rundt, tager de andres mad – vil ikke have sin egen. Vi har jo så flere af de der – især vores damer – der er rigtig meget gang i. Psykisk er det især meget tungt – også

fordi de ikke rigtig kan enes, de der damer. Der er meget konflikt, og de er heller ikke blege for at slå hinanden, river blomsterne op af krukkerne.”

”Så giver vi hende maden, og så bliver det egentlig mest smidt rundt omkring, og hun vil ikke have det. rejser sig og går rundt, vil have de andres mad, tager de andres mad. Så sætter vi os med hende, og vi har også sat os alene med hende, men så går hun også. Så der skal sidde en hele tiden, og så en lille mad af gangen, og det skal være noget, hun kan lide – for ellers er det alle vegne.”

En medarbejder fortæller i det følgende, at de ikke bliver rigtig vrede, men frustrerede og trætte. Det, der især frustrerer, er oplevelse af konfliktende behov og adfærdsmåder hos beboeren, som ind i mellem gør det helt umuligt at skabe et rart miljø:

”Du bliver frustreret – ikke vred: det er vi ovre. Man bliver frustreret, fordi det er så svært at få ro på, og det er så svært, hvad man skal og ikke skal – også fordi de ikke kan harmonere sammen. Det er jo også nogle folk, som er sat ind – også med forskellige sociale baggrunde – de er meget forskellige og tvunget til at bo sammen. Der er mange lyde – nogle af dem har nogle mærkelige lyde, og især hende, hun er meget følsom overfor støj og mange mennesker. Vi har forsøgt at få hende til at sidde ved bordet, men det kan hun så ikke holde ud, så søger hun ud og bliver så vred og aggressiv. I løbet af dagen sker der mange ting, og det kan hun ikke rumme, men hun kan så heller ikke rumme at være alene. Hun går også bagefter os hele morgenen (hver morgen) ind til de andre borgere, og så er vi nødt til at følge hende ud, og så bliver hun vred og aggressiv. Nogle gange, når man går hjem, er man rigtig, rigtig træt.”

### **Ambivalens og afmagt**

Nogle medarbejdere oplever dog, at det bliver for meget for dem, og fortæller om vrede og ambivalens overfor meget aggressive beboer, og om oplevelsen af, at disse følelser ikke er helt legitime på Centret:

”Hun kan være led over for os og overfor de andre borgere. Her forleden spyttede hun efter mig, og to dage efter kaldte hun mig en dum kælling. Jeg tror, det er første gang, at hun har spyttet, og hun er godt klar over, hvad hun gør. For om torsdagen spyttede hun, og om søndagen sagde hun, at jeg var en dum kælling. Og jeg sagde: ’Jamen, jeg gider ikke snakke med dig, for når du ikke kan snakke ordentlig, så må du blive hjemme. Hvis du ikke kan snakke ordentlig til andre mennesker, så skal du ikke herop og sidde i stuen’. Og så kom hun faktisk og sagde undskyld, fordi hun havde spyttet mig. Så hun ved godt, hvad hun gør, og alligevel tænker man: ah.. hun er også lidt skadet. Vi bliver bare overbevist om, at hun ved udmærket godt, hvad hun gør. Men det er jo sådan, at vi har fået at vide, at vi skal tænke, at det er synd for hende, at hun ikke ved, hvad hun gør. Men så syg er hun heller ikke.”

”Hun har noget i frontallapperne”

”Hun kan ikke administrere det. Hun har ingen hæmninger”

”Nej, overhovedet ikke. (..) Før i tiden har hun set håndbold, og man har kunnet snakke med hende om forskellige ting. Det kan man slet ikke mere, overhovedet. Så er hun sådan meget kommanderende: ’Jeg skal have sko på, jeg skal ha foden op, jeg skal..’ Sådan hele tiden. (..). Man bliver sådan: ’hold nu kæft!’ (irriteret/vred stemme) - fordi hun bliver ved. Og det er sådan, mens man er i gang med noget, så beder hun om to andre ting. Så hvis hun vil, kan hun faktisk kaste én rundt i manegen. Så er hun sådan typen, der kan finde på overfor de andre, at hvis hun kommer ned i stuen kl 14, og der sidder nogen der, hvor hun skal sidde om aftenen, så kan hun finde på at jage dem væk, tager de andres kage. Jeg tror nok, at alle i huset er godt og grundig træt af hende og irriteret på hende. Og vi har hende så nede på den gang, hvor vi også har de andre psykiske – så det gør hende nok endnu tungere for os. (..) Også den dag, hvor hun spyttede, hvor inden havde vi bare haft en rigtig god dag – så der tænker man: ’Hvad skete der lige der?’ Det bliver helt uforståeligt. Så ved du bare slet ikke, hvad du skal gøre. Vi kan simpelthen ikke finde ud af, hvad vi skal gøre. Vi har prøvet alt, vi har prøvet at ignorere hende, at sætte stoneface på, for at beskytte os selv. For da hun sagde dumme kælling, der fik jeg lige sådan en mavepuster. Der fik jeg det faktisk rigtig dårligt. Så snakkede vi med gerontosygeplejersken, og hun syntes, det var en god idé for at passe på os selv – men sådan kan man bare heller ikke arbejde – jeg kan ikke. Jeg har det dårligt med at arbejde på den måde - så ville jeg skulle søge et andet arbejde – så skal man jo ikke arbejde med

mennesker. Men altså, jeg kan blive i enormt dårligt humør af at være inde ved hende – det kan ødelægge en hel dag”

”Det er sådan en negativ kontakt, man har hele tiden”

”Ja, meget. Og så er hun generelt ulækker – undskyld udtrykket – elsker at skide i sin ble, kan sidde heroppe og gøre det, sidde og råbe ud over hele spisestuen, at hun har gjort det. Vil ikke vaskes”

Det, som her italesættes, er diskrepansen mellem ønskerne til relationerne til beboerne og sådan som de realiseres. Medarbejderne ønsker anerkendende og ligeværdig relationer, men i stedet bliver de alt for ofte karakteriseret ved overgreb, vold og dominans. Alternativet, som de har fundet frem til er ’ikke-relationen’, hvor man tager ’stoneface’ på for at beskytte sig selv. Men så bliver arbejdet helt meningsløst, fordi det netop er engagementet i relationen og omsorgen, der driver medarbejderne.

## Opsamling

Alt i alt giver interviewene indtryk af en meget engageret medarbejdergruppe, der er i netop dette job for at gøre en forskel i andre medborgeres liv, og som ikke er bange for at knokle for at gøre det bedst muligt. Videre gives der et billede af en arbejdsplads, der på den ene side er karakteriseret ved meningsfulde opgaver og kollegial støtte; på den anden side ved tidnød, uforudsigelighed, vold og særdeles udfordrende relations- og plejeopgave. De sidstnævnte karakteristika synes i et vist omfang at have en tendens til at udmanøvre det meningsfulde i arbejdet, og i stedet gøre det frustrerende og belastende.

# **Ønsker, håb og forbehold**

## **Om medarbejdernes forventninger til Marte Meo forud for opstarten af hvert forløb**

I det følgende skal vi se på, hvilke tanker medarbejderne gjorde sig om Marte Meo forløbet inden opstart. Interviewene er foretaget umiddelbart, inden hvert hold gik i gang. Det betyder, at en del af deltagerne havde anden hånds erfaring med metoden, ud fra hvad de havde set og hørt fra kollegaer, som havde været på et tidligere hold end dem selv, samt fra den medarbejder, der havde haft Marte Meo supervision inden projektets opstart. Derudover havde næsten alle medarbejderne deltaget i et informations møde om projektet, hvor erfaringerne fra dette forløb blev formidlet via videoklip. I interviewene blev der spurgt til forhåbninger og positive forventninger såvel som forbehold og negative forventninger.

### **Forhåbninger**

#### **At det kommer beboerne til gode**

Det er slående, at mange af medarbejdernes forhåbninger går på, at det bliver bedre for centrets beboere. I det følgende udtrykker en medarbejder således forhåbning om, at projektet måske kan blive en modvægt til de seneste års forandringer af arbejdet, der efter hendes vurdering har forringet omsorgen for beboerne:

”Det, man kan håbe på med det her, det er, at det kommer borgerne til gode. For det, der er kommet mere af på vores arbejde, det er administrativt arbejde: Vi skal lave helhedsplaner, der skal simpelthen laves så meget computermæssigt, du skal hele tiden dokumentere – men det er jo lovmæssigt. Det tager tid fra borgerne.”

Og to andre medarbejdere udtrykker deres forhåbninger til, hvordan det skal komme beboerne til gode, på følgende måde:

”At jeg bliver klogere på, hvad jeg kan gøre bedre”

”Støtte til kommunikationen med Conrad. Han er meget sårbar overfor, hvordan man siger det, hvilken vending man bruger.”

#### **At det kommer medarbejderne til gode**

Udover, at medarbejderne rigtig gerne vil have, at projektet skal komme beboerne til gode, har de også en forhåbning om selv at blive løftet lidt ud af oplevelse af utilstrækkelighed:

”at få anerkendelse på det, man laver

”Jeg ved ikke rigtig, hvad jeg skal forvente, men jeg håber at få nogle redskaber, så det ikke er lige så tungt - bare et eller andet.”

”Eller også som Eva siger, at man bliver bekræftet i, at det er rigtigt det, man gør”

”Ja, det er rigtig nok, det kunne også hjælpe – man står meget alene, jo”

De positive forventninger, omend blandet med en vis usikkerhed om, hvad det hele overhovedet er for noget, er til stede allerede i de første interview. Efterhånden som projektet skrider frem, kommer der imidlertid – via andenhånds erfaringer med metoden – mere indhold på de positive forventninger. Det skal vi se på i det følgende.

## **Positive forventninger formidlet af dem, der allerede har været igennem et forløb**

Generelt har andenhåndserfaringerne med projektet medvirket til at stemme medarbejderne positivt for metoden, allerede inden de selv gik i gang, både på et mere alment plan og i forhold til forventninger om et bestemt udbytte af forløbet. Først skal vi have et par eksempler på de almene positive forventninger:

### **”Jeg har kun hørt positivt”**

De almene positive forventninger er dels et resultat af de andre medarbejders positive italesættelser; dels af at medarbejderne kan se, at deres kollegaer har fået nogle redskaber, som virker i forhold til at forbedre kommunikationen og relationen til beboerne:

”Vi har hørt fra de andre, at det er utrolig spændende – men lige nu er jeg helt blank – jeg glæder mig stadig, men kan dårligt huske, hvad Marte Meo er. ”

”Jeg ser også frem til det her Marte Meo - at lære en masse”

”Jeg glæder mig også til det og forventer at få meget ud af det”

”Jeg har jo set, hvordan det har virket for de andre”

”Jeg har kun hørt positivt”

”Ja, det har jeg også”

### **Konkretisering af forventningerne**

I det følgende skal vi så se på eksempler på mere konkretiserede forventninger. I det første citat handler det om forventningen om at få et psykisk løft, så man bedre kan klare udfordringerne:

”Vi glæder os til at få det der psykiske løft i de her tider, som er det, jeg oplever, at de andre har fået. De er så glade hver gang, de kommer tilbage”

Det næste citat handler om en forventning om at blive bedre til kontakten og kommunikationen med beboerne:

”Jeg har hørt fra de andre om Marte Meo, at det er super – og det håber jeg også, at det bliver, for det er jo tunge borger, vi har – og bare det, hvis man kunne gøre lidt for den gensidige forståelse, det ville lette en masse. For de er jo meget ’for sig selv’, og hvis man lige kan fange de øjeblikke og få kontakt. Jeg ser frem til det”

Flere af medarbejderne forventer – og har set – at Marte Meo kan øge bevidstheden om eget bidrag til kommunikation og relation. Videre har de oplevet, hvordan deres kollegaers syn på den beboer, de har arbejdet med, har ændret sig:

”Det, jeg også synes, at man kan høre, er, at mange er begyndt både at tale anderledes om og være helt anderledes overfor nogle borgere – og det er jo bare helt vildt, at opleve – meget mere anerkendende og positivt”

”Og øjenkontakt – mere direkte – det er det, jeg har observeret”.

Det samme gælder det næste citat, hvor en medarbejder giver udtryk for, at hun allerede har lært lidt af de andre, der har været igennem forløbet. Således er hun blevet mere opmærksom på, hvor virkningsfuldt det er at rose beboerne:

”Dem, der har været på kursus, de har allerede lært os meget: F.eks. kan man jo se, at det virker at rose borgerne, når de hjælper eller lader være at slå - og at borgerne har det godt med det”

En fjerde medarbejder sammenfatter, at hun håber på generelt at blive mere bevidst om sit eget bidrag til kommunikation og relation. Hun tilføjer, at det har hun set, at nogle af hendes kollegaer er blevet, omend ikke alle, der har været igennem forløbet:

”Jeg håber at blive mere bevidst om nogle ting – det kan vi jo se på vores kollegaer – nogle får nogle ting med hjem, andre gør vist ikke.”

### **Kan metoden kun bruges til plejesituationer?**

En medarbejder fortæller, at hun har hørt og set eksempler på, hvordan Marte Meo kan bruges til plejesituationen. Hun synes imidlertid selv, at de største udfordringer og belastninger i arbejdet er fysiske, og håber derfor på, at metoden også her kan give nogle redskaber:

”Jeg har kun hørt om, at man kan forbedre situationerne omkring pleje – men ku’ godt tænke mig at høre noget om, hvordan man kan bruge det i forhold til forflytning eller aktivering – om man kunne bruge det på en anden måde også”

### **Forbehold**

Som tidligere nævnt blev medarbejderne også spurgt om deres forbehold i forhold til metoden som sådan og i forhold til at skulle deltage. Dem var der forbløffende få af, hvilket måske skal ses i lyset af de positive andenhåndserfaringer, som har virket motiverende og modvirket forbehold. De forbehold, der trods alt var, handlede først og fremmest om det at skulle filmes.

#### **At skulle filmes**

”Det sværeste er, at der er andre, der skal sidde og kigge”

”og det at høre sin egen stemme – det er det værste – jeg vil gerne starte med at se mig selv på lydløs”

”Jeg frygter jo vildt meget, at vi skal filmes – der skal jeg virkelig overvinde noget i mig selv. Ellers har jeg det også sådan lidt, at jeg ved jo ikke så meget om det.

I det sidste af de tre citater har medarbejderen – i modsætning til i de nedenfor følgende – kun en meget uklar idé om, hvad metoden og projektet går ud på, fordi hun er en af de første. Det hjælper på ubehaget ved at skulle filmes, hvis man har en positiv forventning til udbyttet, eller hvis man har hørt om den anerkendende tilgang i tilbagemeldingerne på det filmede.

”Jeg glæder mig – tror, det bliver rigtig spændende – jeg er så ikke så meget for, at man skal se sig selv på video.”

”Mange blev bange for det med at skulle filmes, men der har det også hjulpet med det, de andre har fortalt – at det er det positive, der bliver trukket frem”.



”Det eneste negative jeg har hørt, det er, at man skal vænne sig til at blive filmet.

Medarbejdere fortæller i det sidste citat at selv om, det umiddelbart er lidt skræmmende at skulle filmes og se sig selv, så er det i følge de andre medarbejdere noget, man vænner sig til – det er kun slemt i starten eller rettere var det kun ’tanken’ om dette, der var slem. Dette billede bekræftes, når medarbejderne fortæller om egne erfaringer. Når først man har erfaret, at det er det positive, der fremhæves, og hvordan man løftes herved, glæder man sig i stedet til tilbagemeldingerne, fortæller de.

### Andre forbehold

En af medarbejderne fortæller, at hun ved introduktionen var noget skeptisk i forhold til, om det virkelig kunne gøre den forskel, som der blev lagt op til. Skepsissen blev imidlertid gjort til skamme:

”Jeg kan huske ved det første møde, hvor der ikke var nogen her, der havde prøvet det, at det var rimelig ’happy’ alt sammen – men jeg kan jo se, at det virker”

En anden medarbejder har gjort sig tanker om, at hun tænker, at det kan komme til at virke kunstigt og anstrengende, når man hele tiden skal benævne og rose<sup>3</sup>. Hun er ikke sikker på, at hun kan gøre det på en naturlig måde, og hun synes også, at det virker lidt mærkeligt, når hun ser kollegaerne gøre det.

Endelig er der en medarbejder, som synes, at det er lidt svært at finde et emne at arbejde med, idet hun oplever, at problemet ikke hænger sammen med hendes egen måde at relatere til og arbejde med borgere, men at det i stedet er kollegaer, som ikke overholder handleplaner og aftaler, samt borgeren, der er problemet. Hun har derfor svært ved at se, hvordan Marte Meo vil kunne hjælpe.

Endelig er der en del, der nævner tiden som problem. Den - tænker de - kan Marte Meo ikke gøre så meget ved, og de udtrykker bekymring for, om den vil være en hindring for, at de reelt kan benytte og få gavn af metoden.

---

<sup>3</sup> I Marte Meo skelner man mellem at rose og anerkende, hvor det at rose *ikke* er en del af metoden (Aarts, 2008). I hverdagsproget skelnes ikke så tydeligt, og det går igen og igen i interviewene, at medarbejderne heller ikke skelner begrebmæssigt (når de taler om praksis). Omvendt tyder medarbejdernes fortællinger om praksis dog på, at de fleste – omend ikke alle – i praksis har lært at anerkende og benævne. De har altså bare sværere ved at skelne, når de skal italesætte praksis.

## Fortællinger om udbytte af Marte Meo

Som det er fremgået af kapitel tre, står medarbejderne med store udfordringer i det daglige arbejde. Formålet med Marte Meo forløbet var, at det skulle give medarbejderne nogle redskaber til bedre at håndtere disse. I det følgende skal vi se på medarbejdernes fortællinger om, hvad de har arbejdet med gennem projektperioden, og hvordan det har indvirket på deres oplevelse og håndtering af udfordringerne, samt mere generelt på deres arbejdsglæde og faglige selvtilid.

### Fra passivitet til aktiv medvirken

Ved starten af hvert Marte Meo forløb valgte medarbejderne selv en problemstilling, som de gerne ville arbejde med. En af de udviklingsmål, der herigennem blev sat var, at få overvejende passive beboere til at være lidt mere aktivt til stede i interaktionen. Det fortælles der om i det følgende:

”Hun skulle være lidt mere aktiv, når hun skulle have sine måltider. Normalt sidder hun bare helt stille med armene ned og gør ingenting. Også at hun skulle have øjnene åbne. Normalt sidder hun med lukkede øjne hele tiden. Jamen, jeg har fået utrolig meget ud af det – det svinger selvfølgelig lidt fra dag til dag afhængigt af, hvordan hun har det. Men det har været meget positivt, Ikke - at hun sidder med åbne øjne hele tiden, og at hun selv spiser.”

For medarbejderen var det frustrerende, at den pågældende beboer sad passivt og med lukkede øjne. Det gav hende en oplevelse af at arbejde med en ’ting’ snarere end med et medmenneske.

### At benævne

Medarbejderen forklarer, at forandringen af beboerens attitude kom i stand ved, at hun selv (medarbejderen) i højere grad begyndte at sætte ord på, at ’benævne’, som det hedder i Marte Meo vokabularet:

Det jeg skulle gøre mere af, det var at benævne det, hun gjorde: For eksempel: ’Nu er det morgen, og nu skal du op og sidde på sengen’<sup>4</sup>, og beskriver lidt, hvor hun er, hvad tid på døgnet det er osv. Det er jo mange ting med hende, fordi hun netop ikke ved, hvor hun er, og hvad hun skal – så det prøver jeg kort at beskrive, hvad vi gør. (..)Det har, synes jeg, helt sikkert også været godt for hende. Og det arbejder jeg selvfølgelig videre med, og bruger det på de andre borgere.

Det samme gælder en anden medarbejder, som fortæller om, hvordan hun også overfører det til sit arbejde med de andre beboere. Hun fortæller, at det nærmest er en ’revolution’, fordi de ellers har forsøgt ikke at sige så meget, men at benævnelse gør en positiv forskel:

”En anden borger, hvor jeg benævner, når hun skal vaskes – det synes jeg, jeg er blevet meget bedre til – jeg skal blive endnu bedre til det – men jeg har mere fokus på det. For netop med de borgere, vi har, der prøver man at lade være at sige så meget, fordi det kan blive meget forvirrende for dem – så der har

---

<sup>4</sup> Benævnelse handler om at sætte ord på beboerens initiativer: Det beboeren selv tager initiativ til at gøre, sige, se på, vise som følelse: F.eks. du vil gerne selv have vaskekluden, du tager blusen af, du skyller tandbørsten. For mere om metoden henvises til Aarts (2008). Eksemplerne viser, at medarbejderne generelt er blevet bedre til at sætte ord på overfor beboerne, men det er ikke i alle eksemplerne, at de har fokus på beboernes egne initiativer. Imidlertid er der en klar indikation, at de generelt – nogle mere end andre – er blevet mere opmærksomme på at følge og benævne beboernes initiativer og følelser.

jeg førhen bare valgt ikke at sige så meget, at nu gør vi det og det. Så det er ret spændende, og se at der også sker noget, at de vågner. ”

### **At vente**

Ikke bare disse to medarbejder, men også andre fortæller om, at det både for dem selv og for borgerne bliver mere tilfredsstillende, når borgerne er mere aktive. I det følgende fortælles om et andet 'metodisk greb', som fremmer beboerens mentale tilstedeværelse og aktive medvirken, nemlig det at vente og give tid:

”Jeg synes også, det har været et rigtig godt forløb. Den borger, jeg har valgt at arbejde med, var også en, som havde lukkede øjne under morgenmaden, hvor det blev bedre, hvor han havde mere åbne øjne under morgenmaden. (..) Det, der gjorde forskellen, var, hvor du gav ham tid – ja vente. Hvor han sidder i sengen, og så vil jeg så køre morgenmaden ind foran ham, og så har han så fået et forklæde på, og så får han jo så øje på, at det skal rettes ud det der forklæde, og så står jeg jo og venter på, at han får rettet det ud, og så kunne jeg så køre det ind (..) Men så bare se det der, at du har ventet, og han bliver færdig: Det er det, der er pointen - at se den tilfredsstillende for ham. Og det er jo de der ting, man ikke lægger mærke til, når man ikke bliver filmet – man venter – man ser bare ikke det samme, som når man bliver filmet – det er det, der er så godt. Jeg kan huske første gang, vi blev filmet – jeg blev helt rørt – jeg tænkte: Jamen gud har man den kontakt – det, synes jeg ikke, jeg var helt klar over. Og at jeg så så rolig ud – jeg følte mig sådan Bzzz bzzzz (viser en bi, der svirrer rundt), men at jeg faktisk var så rolig. Jeg har kunne bruge det til at gøre mere ud af kontakten, fordi man har den viden der, så har man meget mere overskud, synes jeg.”

Medarbejderen fortæller om, hvordan hun via Marte Meo blev opmærksom på, hvilken forskel, hun ind i mellem også forud for projektet gjorde for beboeren ved at vente og give tid. Det har givet hende faglig selvtilid og overskud, som tillige med opmærksomheden på betydningen af at vente har betydet, at hun nu gør det endnu mere.

### **Selv meget dårlige beboere kan blive mere selvhjulpne**

Som en del af det med at arbejde med aktivering og medspil, har nogle medarbejdere valgt at sætte fokus på, hvordan de kan støtte beboernes selvhjulpnehed. En af dem fortæller, at det ikke var så let til en start, men krævede øvelse og omstilling for såvel medarbejder som beboer:

”Jeg synes, det var meget hårdt, men til sidst går det op for en, hvad det går ud på: at man skal holde fingrene væk fra al den der hjælp, jeg gerne ville...”

Men da det først lykkedes var det meget tilfredsstillende, fordi borgeren blev gladere og mere aktiv i kontakten:

”Hun blev glad og tilfreds, og lige til at fange, få kontakt med – så det var en god ting at det lykkedes til sidst. Hun var meget dårlig. Det jeg skulle gøre var at guide med ord. Det var ligesom en baby. Startede med at fortælle hende, at der stod noget mad og få hende til at kigge på maden. Jeg havde på et tidspunkt store problemer med at huske, hvordan man holder på en ske, når man skal lære en anden det. Så vi startede med, at hun holdt som en baby, men hun endte med faktisk at holde skeen rigtig. Så hjalp jeg hende lidt med at fortælle, at den skulle ned i maden og ind i munden og ned i maden – sådan hele den proces. Nogle gange fik hun ikke mad på, så måtte jeg jo hjælpe hende lidt, og det røg lidt ved siden af – men hun kunne godt komme til at huske, hvordan man gør. Hvis hun havde været lidt bedre, så tror jeg faktisk godt, at hun kunne være kommet til at spise selv, sådan mere eller mindre. Og hun drak også. Det var noget, der var rigtig svært for hende, for hun kunne ikke holde på glasset, men alligevel lykkedes det for hende at prøve at drikke selv. Det var sådan set metoden, og så vente, vente, vente, vente - det har jeg i hvert fald lært.”

Fortællingen illustrerer, at selvom beboeren er meget dårlig, så er det muligt at gøre fremskridt – men det er hårdt arbejde i starten, og at det kræver omstilling og stor tålmodighed fra medarbejderne. Også i det næste citat fortælles om en borger, som, selvom hun er meget dårlig, er hun blevet mere selvhjulpne:

”Ja, ikke ret meget, men hun rækker armene ud og hjælper til. Og det er blevet lettere for os, og også for hende, tror jeg. Og man bliver selv lidt mere glad, når det ikke bare er sådan noget maskinarbejde, hvor man propper en arm ud der og en arm ud der, og hiver ned – jeg synes, det er rigtig dejligt. Og nogen gange gør de det ikke – de kan have dårlige dage, og det kan vi andre også, hvor vi bare er for blæst i hovedet, og så sker der noget andet. Alligevel synes jeg, vi bruger det rigtig meget derovre – det skal nok blive rigtig godt alt sammen.”

Medarbejder giver her udtryk for, at selvom om det ikke er den store revolution, så har det både lettet arbejdet fysisk, og gjort det mere tilfredsstillende, fordi det ikke ’bare er sådan noget maskinarbejde’. Det er derved i højere grad blevet det, som medarbejderne gerne vil: Omsorg for, og i samarbejde med, et medmenneske.

### **’Det har været en kæmpe, kæmpe udfordring – men lærerigt – jeg bruger det på alle’**

Den svære omstilling, er også det, der sættes fokus på i det næste citat:

”Jeg har arbejdet med en mand i spisesituation. Han er meget forskellig fra dag til dag. Nogle dage kan han faktisk spise selv, andre dage kan han ingenting. Han kan ikke fokusere, så er blikket væk, og han kan ikke se, hvad der står foran ham. Han sidder og skraber med skeen i bordet og glasset – det er lige før han hælder det op i øret. Der har jeg før i tiden bare meget været den, der overtog: Jamen, her er glasset, åben munden og ind med gafflen eller skeen – hvor jeg med det her er blevet meget bedre til at guide ham og til at vente. Det er bare det store ord: Vent, vent, for de kan bare så meget selv. Men det er det, vi føler hele tiden, at vi løber om kap med tiden, så nu skal han bare hurtigt have noget at spise. Og så tænker jeg jo, når han bare sidder der med skeen i bordet og åbner munden: ’Kom nu op med den ske!’ (utålmodigt stemmeleje) – Og så er man jo hurtig til at tage den der ske og ind i munden. Men ved, at jeg så har ventet og har guidet ham i stedet for: ’du skal løfte armen lidt mere’ eller ’hov, der tabte du din mad, prøv igen!’ Det lyder af så små ting, men det er bare så stor en ting inde i mit hovedet, for tingene skal gå så hurtigt. Så hvis andre havde sagt det til mig, så ville jeg bare have sagt: ’Ja, ja hvorfor? klokken er ved at være seks’ (fortrævlet, irriteret stemmeleje). Så det har været en kæmpe, kæmpe udfordring – men det har været meget lærerigt, og jeg bruger det på alle, jeg har mulighed for at bruge det på.”

Også i det næste citat fortæller en medarbejder om tendensen til at gå ind og tage over for beboeren og om, hvordan denne udvikler sig mod større selvhjulpnehed, hvis man giver tid, guider og benævner:

”Jeg fik øje på mange tinge, hvor hun fik lov til at gøre nogle flere ting selv, hvor man er hurtig til at gå ind og overtage opgaverne omkring plejen i stedet for at have dem lidt mere med”

### **Dobbeltgevinst: Ikke så tungt for mig og mere værdigt borgeren**

Flere af medarbejderne giver udtryk for, at der en dobbeltgevinst ved, at beboerne bliver mere aktive i plejen: Dels betyder det, at det ikke bliver så tungt for medarbejderen, dels bliver det mere værdigt for borgeren. Derfor, fortæller en medarbejder, bruger hun det ikke kun i forhold til den beboer, som hun konkret er blevet filmet med og har fået supervision på, men i forhold til alle beboere:

”Ja, jeg tænker meget over det med den der kontakt; at fornemme dem, følge ting til dørs, hele tiden sørge for, at de er med. Det kan være, hvis der ligger en, som skal have tøj på, så du hele tiden har dem med, løfter armen, løfter benet, så det ikke bliver så tungt for mig, og så det bliver mere værdigt for borgeren – venter på, at de løfter.”

## Mirakler med Marte Meo

I nogle af fortællingerne får man en fornemmelse af, at Marte Meo supervision nærmest har medført mirakler. Således fortælles der blandt andet i det næste citat om et kæmpe skridt i retning af øget selvhjulpethed samt om, hvordan denne forandring og anerkendelse heraf giver borgeren mere livskvalitet. Samtidig fortælles det, at det ikke nødvendigvis tager meget længere tid at give borgeren lov til selv at være med:

"Jeg er jo sådan en bare lige .... (viser med gestus, hvordan det hele skal gå tjept) – men, pust ud en gang! Det er at skulle tænke anderledes – og det er jo ikke meget længere tid, det tager – vi har jo taget tid på noget af det. Og man kan bare se, hvordan de stråler, når de selv har været lidt aktive, og man så siger: 'Sådan! Det var skidegodt klaret!'. Det er sådan en tilfredsstillelse, allermest for borgeren selvfølgelig, men også for en selv, at man ikke går ind og overtager hele tiden. Fordi vi kunne da lynhurtigt lægge alle i seng – men til glæde for hvem? Og når de nu selv kan. Før sad Berta bare og ventede på at slukke fjernesynet, når vi kom derned, for så skulle hun lynhurtigt i seng. Nu har hun taget trøjen af og taget fødderne ud af skoene. Hun har altid været lammet og siddet i rullestol, men nu kan hun en hel masse selv, og hun har selv taget initiativ til at tage trøjen af. Og når man tænker på, hvor hjerneskadet hun er – det er rigtig dejligt. Man skal bare huske at bekræfte og rose hende, og hun bliver så glad simpelthen. Og hun siger: 'Er jeg ikke dygtig, er jeg ikke en stor pige?' 'Jo det er du!'"

Også i det næste citat fortælles om, hvor stor en positiv forskel det gør for både beboeren og for medarbejderen:

"Jeg har filmet Agnes, og det har bare været helt fantastisk. Jeg er nået meget, meget langt med hende. Hun har ikke kunnet stå i fire år. Det kan hun nu. Hun kan selv tage det meste af tøj på, og så er hun blevet sådan meget mere samarbejdsvillig, positiv, når jeg har hende. Jeg hører jo, at når jeg har haft fri et par dage, så kommer det igen, men jeg tror ikke, det er lige så negativt. (slår, råber dumme kælling) Og det gør hun slet ikke, når jeg er her. Hun er også begyndt at sidde i en almindelig stol inde i spisestuen i stedet for i en kørestol. Og så hjælper hun rigtig meget til. Hun starter faktisk om morgenen, når jeg kommer, så får jeg et smil. Det gjorde jeg aldrig før i tiden. Der lå hun i sin seng og kiggede lige så surt på mig. Nu har jeg gjort meget ud af det med at smile til hende og skabe den gode stemning, og så kører hun sengen op til det niveau, jeg har brug for, kører hovedgæret ned og tager dynen lidt ned og løfter undertrøjen op. Og nogle gange lukker hun sin ble op – det er jo sådan helt fantastisk. (..)Jeg har brugt rigtig meget at rose Hende, og det er det, der har virket. Og når hun skulle noget, så har jeg ligesom spurgt, om hun ville hjælpe mig med det, så vi var sammen om tingene, hvor hun har meget med: 'Vi arbejder sammen, vi to'. 'Ja, det gør vi Agnes'. Vi (medarbejderen og Agnes) hjælper hinanden med det her projekt med at få hende op af sengen og blive vasket. Så har jeg brugt meget at vente og give hende tid til de ting, og så har jeg prøvet meget at sætte i system for hende – for hun er meget rodet – hun er hele tiden foran det, hun skal. Hun er sådan meget 'nu gør vi det, og så skal jeg det og det og det'. 'Jamen nu gør vi det her færdigt' - hele tiden afslutte, før vi starter på noget nyt. Før gad hun ikke blive vasket. Nu sætter hun selv proppen i og putter vand i. Der starter jeg så nu med at spørge hende: 'Hvad har du tænkt dig at starte med?'. Og så kan hun svare: 'Nå, men jeg har tænkt mig at starte med at blive barberet'. 'Nå, men så gør du det'. Det er jo lige meget, hvilken rækkefølge - hvor jeg førhen hang sådan meget fast i, at man nok skulle slutte af med at barbære sig – det kan jo være fuldstændig ligegyldigt. Så hun starter, hvor hun gerne vil starte. Hun gør det, hun kan, og jeg hjælper, og så gør vi det færdigt."

Fortællingen illustrerer, at Marte Meo har støttet medarbejderen i at komme beboeren mere i møde på beboerens egne præmisser. Det kræver tid, tålmodighed og anerkendelse, som det er blevet nævnt adskillige gange før – men også at give slip på (lidt af) kontrollen, og overgive en del til beboerne selv. Det er det næste også et eksempel på:

"Jeg arbejder med en, der har haft hjerneblødning, hvor vi skulle se, om vi kunne lære hende lidt mere: Lære hende selv at tørre sig om munden, for det ville hun ellers ikke. Hvis jeg lagde papiret til hende, så gav hun mig det. Det lærte hun så. Jeg sagde bare, at hun skulle prøve selv. Førhen har jeg nok bare lagt det, og når hun så gav det til mig, så gjorde jeg det bare. Hun tørrede måske knap så meget, som jeg ville

have gjort. Jeg synes ikke, jeg har lavet så meget om på, hvad jeg altid har gjort – bortset fra, at jeg måske har været lidt hurtigere til at tørre og sådan noget...jeg giver måske mere plads til at gøre det der – men ellers synes jeg ikke, jeg har lavet så meget om på min arbejdsgang.”

### **Sammenligning med andre metoder**

Flere af medarbejderne har arbejdet med Agnes, fordi hun er en af de beboer, som i den grad har frustreret medarbejderne og fået dem til at føle, at de kom til kort. Derfor har de også tidligere fået supervision på, hvordan de skulle håndtere hende:

”Vi har jo fået noget supervision nede fra gerontopsyk., og det var jo det, jeg slog fuldstændig bak over. Det var derfor, jeg tog Agnes op, for vi fik jo faktisk vejledning om – fordi der var nogle af vores kollegaer, der havde det fint med at være stoneface hos hende, bare sige ’hmmm...’”

”Ja det var det, de havde sagt, I skulle gøre”

”Nej det var en af mine kollegaer, som havde fundet ud af, at det havde hun det godt med, for på den måde beskyttede hun sig selv. Så havde vi møde med gerontopsyk., og de sagde, at det kunne faktisk være en rigtig god mulighed, at vi gjorde sådan, for så passede vi på os selv, og Agnes fik ikke lov til at komme ind og røre os der, hvor det gjorde ondt, og det var nok den bedste måde at tage hende på. Hvor jeg sagde: ’Det kan jeg ikke, det kunne jeg mærke på mig selv!’”

”Det var også ubehageligt at komme derind (dengang de arbejdede på den måde med Agnes)”

”Det var så frygteligt! Hvis jeg skal arbejde på den måde, så bliver jeg nødt til at finde noget andet. Det gik mig så meget imod, og der kunne du bare ikke få hende til noget som helst. Hun sagde: ’Jeg kan ikke, jeg kan ikke, jeg kan ikke!’ Nu kan hun jo bare det hele. Hun kunne ingenting: Hun ville ikke vaskes, hun ville ikke barberes, hun ville ingenting. Så blev hun ikke vasket og ikke barberet, og hun så så ulækker ud. Nu har hun rene hænder, er vasket i ansigtet og nybarberet, og har selv lyst til at se pæn ud, tager sig oven i håret, når vi har redt det. Så på den måde, der vil jeg sige, at det er blevet meget bedre.”

### **Det lønner sig**

Som vi allerede har været inde på, behøver det at komme beboeren i møde ikke nødvendigvis at tage meget længere tid – tværtimod kan det i nogle tilfælde være en investering, hvor det i starten tager længere tid, men på sigt bliver en besparelse:

”I starten tager det længere tid, men det lønner sig i den sidste ende. Vi har altid været to nede hos Dagmar. Nu skal jeg bare lige have en til at trykke på knappen med liften, så klarer jeg hende fuldstændig selv. Og det gør jeg også med badet. Før var vi to også bagefter, når vi skulle have hende op i sengen og give hende tøjet på. Det behøver jeg heller ikke mere, for nu rejser hun sig jo op, så jeg kan trække tøjet på hende. Og vi har lige i dag bestilt en anden slags ble til hende, som er billigere i drift, fordi når hun står op, så er det nemmere at give hende den på. Så det lønner sig på sigt, men det tager tid i starten. Du skal have lov til at fordybe dig for lave det udviklingsarbejde og have ro til det: ’Jeg kører det her nu, så I må lige give mig lidt plads’. Men så lønner det sig i den grad.”

### **Tiden kan godt være et problem**

Det er dog ikke i alle tilfælde, at det at tage tiden til udvikling kan være en investering. Således er det, i følge medarbejdernes vurdering, ikke alle beboere, der er i stand til at lære så meget selv, at det i sidste ende vil spare tid. Og for nogle beboere kræver det ekstra stor tålmodighed, hvis de skal være mere selvhjulpne:

”Jeg har filmet en mand, som svinger fra dag til dag. Jeg har haft ham i mange år, men jeg føler, at jeg ligesom er rykket lidt tættere på ham, og at han har lidt mere tillid til mig. Det, der er blevet fremhævet i tilbagemeldinger var, at han er meget afhængig af, at man står ved siden af og guider ham meget og bakker ham op, f.eks til tandbørstning, der kører han måske meget i samme side, hvis man ikke siger til

ham, at han også lige skal huske den anden side. Han har svært ved at gå på toilettet selv og svært ved at bede om hjælp, og så nogen gange kommer han tøffende med bukserne nede om haserne. Så har han alligevel måtte give op, selvom han har prøvet. Jeg har arbejdet med, at han skulle lære selv at åbne og lukke buksespændet. Han har meget dårlig finmotorik. I det hele taget har jeg arbejdet meget med påklædning; at han skulle kunne mere selv, lade ham være mere med. Nogle dag kan han, og andre ikke, men så tage ham, hvor han er, give ham plads på hans gode dage, lade ham gøre så meget som muligt. (..) Han kan være mere end fem minutter om at få spændt sine bukser – at finde tiden og tage tiden til det. Man ved, at der er andre borgere, der venter. Tiden, synes jeg godt kan være lidt af et problem”

Tidspresset kan være det, der i det lange løb gør, at man ikke lader borgeren gøre de ting, de selv kan - også selv om man gennem Marte Meo er blevet opmærksom på, hvor meget det kan betyde både for borgeren og medarbejderen:

”Jeg har haft om en mand, hvor vi først skulle prøve, om han skulle spise sin morgenmad i sengen selv. Han har Parkinsons. Han får nogle piller sammen med noget yoghurt. Så kommer han op senere og får noget brød. Det arbejdede vi så med de første par gange, og han kan sagtens selv spise, men det tog noget tid der i starten. Alle de andre måltider har han spist selv, men dette - også på grund af tiden, hvor man står op med tallerkenen, og han har skeen i hånden – for ellers der, hvor vi har filmet, har det været med bordet hen, og jeg har siddet ned. Men de dage, hvor der er tid, sætter jeg mig ned, og hvor han har bordet foran sig.”

Det bliver kun de dage, hvor man har tid – siges der i citatet. Samtidig fremviser citatet et eksempel på, at selv i tilfælde af sygdomme, hvor man normalt tænker, at det kun går tilbage, er der mulighed for at erobre mere selvhjulpethed og værdighed – hvis der altså er tid.

### **Fra passivitet til aktiv medvirken: En sammenfatning**

Sammenfattende peger interviewene på, at det for en stor del af beboernes vedkommende – også de meget dårlige – har været muligt at skabe en udvikling fra passivitet til aktiv medvirken. Det har imidlertid krævet store forandringer i medarbejdernes måde at være på: For nogle større end andre, og for nogle mere udfordrende end for andre. Alt afhængig af, hvordan man plejer at gøre, og hvordan man er som person: Hvis man er meget effektiv, kan det være svært at give den tid, der skal til.

Motivationen for at arbejde med udvikling fra borgernes passivitet mod aktiv medvirken har dels været en forståelse af, at det er mere værdigt for borgeren, hvis han/hun selv er aktiv, dels at interaktionen herved i højere grad bliver karakteriseret ved gensidighed – bliver menneskelig frem for tingslig, og derved mere tilfredsstillende for medarbejderne. Samtidig udgør netop det at give en værdig støtte et kerneomdrejningspunkt i medarbejdernes faglige stolthed.

Nogle af medarbejderne beretter, at borgerne reagerer positivt og bliver gladere, samt at de ikke bare er mere aktive, når de opfordres og guides til det, men i det hele taget. Videre beretter de, at det også er mere tilfredsstillende for dem selv. I nogle tilfælde er der tale om så stor udvikling, at det på sigt sparer tid. I selve udviklingsfasen må der dog investeres tid – nogle gange meget, andre gange ikke så meget. I nogle tilfælde er det ikke kun i en indkøringsfase, at der må investeres tid – der vedbliver borgerens aktive medvirken at kræve ekstra tid. Tidspres kan gøre, at man ikke får fastholdt og plejet de positive landvindinger.

### **Mulighed for udvikling af aktiv medvirken hos demente beboere**

Arbejdet med demente borgere udgør en særlig udfordring, fordi man kan få en oplevelse af, at det hele tiden går ned af bakke. De særlige udfordringer, som følger af sygdommen, men også af det blik man får på personen, har haft betydning for, hvor langt medarbejderne har kunnet komme med nogle af disse beboere ved hjælp af Marte Meo. Det fortæller en af medarbejderne om i det følgende:

”Der føler jeg så ikke, at Ejnar har rykket sig: Han gør, hvad han kan. Han er lidt mere med, men der er ikke så meget at gøre. Hans demens bliver værre og værre.”

Evaluator: Oplever du, at det bedre for ham, når han er lidt mere med?

”Det kan jeg ikke rigtig finde ud af, for nogle gange kigger han helt forvirret på mig, som om: ’hvad er det, du forlanger af mig, hvad er det du vil have mig til?’ Og så prøver jeg at gentage og starte lidt på det, jeg vil have ham til. Og nogle gange kommer det, og andre gange går det bare i stå. Det er, som om han slet ikke kan følge med.”

Medarbejderen fortæller, at han også har mange tvangstanker og vrangforestillinger, som gør det svært. Hun oplever, at det nogle dage rykker; andre dage gør det ikke. En af kollegaerne siger:

”Men, han har fået flere gode dage, og I, der arbejder med ham, får flere gode oplevelser”

På samme måde oplever en anden, som arbejder med en dement kvinde, at demensen er en hård modspiller i arbejdet – men at der er lyspunkter, som gør det hele værd:

”Også over hos os i løbet af dagen. Førhen havde vi måske lige en halv time om morgenen – den var god – resten af dagen var hun ked af det og smadrede ting. Nu, kan man gå ind og fange hende: Få ti gode minutter, nu sætter vi os ned sammen – flere gode øjeblikke i løbet af dage. Og det er så positivt.”

### **Mere livskvalitet**

En tredje medarbejder fortæller om, hvordan hun har oplevet landvindinger i arbejdet med en dement beboer – men at det også går frem og tilbage. Hun oplever, at det har haft en enorm værdi for beboerens livskvalitet:

”Jeg er i Kløverhuset hos de demente og har arbejdet med en borger, på at hun skulle være lidt mere med, når hun spiste. Det gik egentlig godt, indtil en dag hun lige pludselig havde tabt al kraft i hånden: Hun prøvede at tage skeen, men så tabte hun den. Jeg tog så to skeer, en til hver hånd. Så nu er det tit, hun tager skeen til venstre hånd. Det har været meget godt, synes jeg. Og så har hun skullet lære at tage tøjet af om aftenen. Jeg synes, jeg har lært meget. Jeg skal tænke meget over ikke at stille de der spørgsmål hele tiden, men at benævne i stedet for. Man ved jo med demente, at det kun går en vej, men jeg oplevede at ved, at hun fik lov til at vise, at hun kunne, det voksede hun ved. Og nu, hvis man prøver at hjælpe hende, det vil hun ikke. Jeg skulle benævne og bekræfte. Hun (supervisor) sagde, at jeg var god til at vente. Jeg synes, det har været positivt. Mange gange, når man er sammen med beboeren, så ser man ikke de der små ting: et blik, et lille smil”.

I relation til demente beboere kan et ’udviklingsmål’ om, at borgeren skal bevare nogle af sine kompetencer, i sig selv synes ambitiøst, når man er vant til at det bare går ned af bakke som en uundgåelig og kontinuerlig proces. Et sådan mål satte en af medarbejderne for en af sine kontaktbeboere:

”Jeg har arbejdet med en borger, at han kunne bevare sine spisefunktioner – det gik rigtig godt. (...) Jeg skulle fortælle ham tingene lidt mere: ’Nu tager jeg den her stol ud, og nu sætter jeg den ind under dig’. Sådan meget kontakt og bekræfte ham i de ting, han gjorde. Han reagerede med at kigge på mig, at jeg var der, når han sagde noget.”

Medarbejderen forsætter med at fortælle, at han ikke alene (i hvert fald for en periode) bevarede sine spisefunktioner, men også ændrede sig i kontakten. Der blev simpelthen mere kontakt. Det vil sige, at der til trods for sygdommen, ikke bare blev tale om forsinkelse af en proces ned af bakke, men om egentlig positiv udvikling.

### **Samarbejde og tillid frem for utryghed og modstand**

Demente beboere kan opleves som ’besværlige’ og modarbejdende den daglige pleje. I det følgende fortæller en medarbejder om, hvordan hun gennem Marte Meo forløbet fik støtte til at ændre relationen fra modstand til samarbejde:



”Det, jeg skulle arbejde med, var at lade være at stille spørgsmål, men i stedet vente og benævne. Jeg havde valgt at arbejde med den personlige pleje for en mand, som ikke ville vaskes fornedet, have børstet tænder osv, så nogle gange begyndte han at slå. Det hjalp rigtig meget med Marte Meo. F.eks. begyndte han selv at åbne munden ved tandbørstning. Forskellen indtrådte ved, at jeg læste ham mere og inddrog ham mere”.

En lignende erfaring har en anden medarbejder gjort. Hun lægger vægt på, at der er kommet øget tillid i relationen, og at det har gjort en positiv forskel både for borgeren og for hende selv. Hun udtrykker det på følgende måde:

”Gennem undervisningsforløbet har jeg opnået stor forståelse for den demente borger – forståelse for dennes utryghed og usammenhæng. Ved brug af de lærte redskaber, bl.a. at følge borgerens initiativer og respons derpå, ved at være imødekommende og venlig, at vente, at bekræfte, at sætte ord på – har jeg fået skabt et tillidsfuldt forhold til den/de personer, jeg hjælper. Og jeg tror, personen har øjeblikke, hvor livet og omgivelserne ikke er så kaotiske i vedkommendes liv nu. Til tider tror jeg også, der er fremkommet et gensyn med det, som var en gang, og af og til et godt minde. Det føler jeg i alt fald. (I supervisionsforløbet) har vi gennemgået mange episoder, talt om handlinger og løsninger – og jeg har i tiden udenfor min arbejdstid også tænkt mig til/i situationer, om hvordan jeg kunne bidrage til, at den demente beboer vil kunne få så god en livskvalitet som muligt. Ved hjælp af den gode undervisning har jeg fået en god kontakt og et tillidsfuldt samvær med vedkommende. Efter at have fået denne undervisning føler jeg, at jeg fremover ’er klædt på’ til at hjælpe de demente borgere i så vid udstrækning, som det kan lade sig gøre – og jeg er glad for at komme på arbejde. Kan man sige gensidig livskvalitet? ja, det tror jeg.”

## **Kommunikation – og værdien af video**

Som det fremgik af kapitel 3, oplever medarbejderne, at kommunikationen med borgerne af forskellige grunde kan være meget vanskelig. Før oplevede de, at det især handlede om borgernes (manglede) kompetencer, hvilket det selvfølgelig også langt hen af vejen gør, men gennem Marte Meo har medarbejderne fået øjnene op for egen rolle i kommunikationen, og herigennem fået nogle redskaber til at forbedre den. Det første citat er fra en medarbejder, som arbejdede med en borger, som ikke havde noget sprog:

”Hun er sød og dejlig, men det er utrolig svært at holde en samtale i gang og ikke stille for mange spørgsmål, som hun af gode grunde ikke kan svare på. Jeg var meget slem til at stille spørgsmål – det skal man holde op med. Man skal bekræfte og rose, og så i forhold til hende (en bestemt borger) gå ind og snakke med hende om følelser, benævne hendes følelser. F.eks. ’skal du op og tisser?’ Det er der jo ingen grund til – jeg kan jo se det. Og hvis jeg rammer forkert, skal hun nok sige det. Jeg synes, at det med at bekræfte er nemt nok – men at det er sværere det med at benævne. Jeg kan godt finde ud af det – men jeg skal heller ikke tænke for meget over det, for så synes jeg, det bliver for mærkeligt”.

## **Kommunikationen med demente borgere**

Også en anden medarbejder fortæller om, hvordan hun blev mere opmærksom på sin egen rolle og i den forbindelse fik redskaber til at kommunikere bedre med en dement borger:

”Vi talte meget om kommunikation. Altså, luk min mund! Jeg er nemlig en, der snakker rigtig, rigtig meget. Jeg vil rigtig gerne spørge meget. Jeg synes, det var et svært sprog at snakke deres sprog. Jeg skulle sige det, han sagde, så vi kunne ende med at tale sammen om det, han fortalte mig – men, jeg synes, det er svært – det er svært at tie stille. Han fortalte en historie, som jeg gentog hele tiden. Han var også dybt dement, og supervisor fortalte mig, at man skulle prøve at gøre sådan, at det var den måde, man fik kontakten. Det gør man jo også. Et eller andet sted er det jo bare sådan, men det kan være svært at sidde og sige alt det vrøvl, de siger – i øst og i vest og så ikke sige andet. Men det er en meget dejlig ting at opleve, at det lykkes. Han reagerer jo ved at kigge på mig. Og han blev jo bare ved

med at fortælle historien, alle de der ting. (..) I stedet for at sige, f.eks. 'Det gør min mor også'. Det kan jeg godt finde på, men det ved de jo ikke en skid om. Men, hvis jeg gentager, så kommer der noget mere, og så kan vi sidde og sige en masse, hvor der en gang i mellem kommer noget indhold. Der er jo en historie. Jeg synes, det har været rigtig, rigtig godt. Jeg savner, at det ikke er her – jeg vil gerne have noget mere”.

Medarbejderen har således erfaret, at bare hun møder den demente beboere på hans præmisser i kommunikationen, så er han faktisk i stand til at fortælle en historie, og at han meget gerne vil fortælle den historie. Præcis det med at møde borgeren, hvor han er, og på den måde få gang i en kommunikation, der er på hans præmisser, fortæller også den næste medarbejder om:

”Når vi sidder ved bordet, og Marius kigger ud på nogle af de andre, der skal jeg ligesom prøve at benævne: 'Hvad ser du på? Det er flot vejr i dag', fordi han er social i det. Så ligesom prøve at benævne de ting for at få en samtale i gang. Være lidt mere obs på, hvad er det, han ser – for at få ham lidt mere med. Men man skulle også passe på ikke at forstyrre ham i det, han var i gang med. Man skulle også meget vente, som vi også talte meget om. Når han skulle tage sig en mad – vente på at han gjorde det – det er en kunst – vente. (..)Jeg kan godt selv vente, men nogle gange kan man ikke – der er også andre, der skal have hjælp”.

Kommunikationen skal være på beboerens præmisser: Dels i den forstand, at det skal handle om det, som optager vedkommende, dels skal det forgå i hans sprog, tempo og rytme. Det fremmes blandt andet ved at benævne, men som vi skal se i det næste citat, der vedrører en mand med Parkinsons. Videre indbefatter det at kommunikere på beboerens præmisser også afstemning i forhold til, hvad beboeren ellers er i gang med. Det gøres ved at give tid: Tid til aktiviteten og tid til kommunikationen, eller med andre ord om ro til 'hver ting til sin tid'. Men den ro og tid er der i følge medarbejderen ikke altid i dagligdagen.

### **Kommunikationen med borgere med Parkinsons**

I det næste citat handler det også – ud over at gentage - om at give tid. Medarbejderen fortæller i citatet, at hun oplever, at hun ikke længere bare har fået en bedre kommunikation med borgerne, men også at hun kan mærke, at han bliver gladere og mere aktiv af det:

”Han kan rigtig godt lide, når man snakker med ham. Når vi snakker om et eller andet, så lige pludselig går han sådan ligesom væk, på grund af hans Parkinsons . Det har vi så arbejdet med, hvor jeg har lært, at hvis jeg siger det sidste ord, han nævnte, så går han i gang igen. Jeg har altid ventet meget, og jeg har også altid haft ro derinde, men jeg er bare blevet bekræftet i, hvor meget det giver ved at se videoen. Hvor meget det giver at sige det sidste ord, så kører han videre, som om der slet ingen pause har været. Hvor vi har snakket om, at det kan vi også bruge på nogle af de andre Parkinsonspatienter. Førhen har jeg - når jeg har godt vidst, hvad han vil sige - så har jeg startet op. Det er jeg holdt op med, fordi jeg har set, at ved bare at sige det sidste ord, så kører han videre selv. Og lige pludselige har han jo fortalt ret mange ting, så det er blevet ret spændende. Han er blevet meget mere ... altså selvom han altid har været glad, når jeg kom, altså man kan tydelig mærke – det sender en masse krudt rundt i hele kroppen, at han får lov til at bruge sin hjerne. Det kan man se på ham. (..) Jeg ved ikke, om der også er sket noget med ham, hvor i dag vaskede han selv hænderne. Det er ligesom om, han tager mere initiativ. Han børster altid selv tænderne først, og så plejer jeg sådan lige at gøre det efter, for han har nogle rigtig dårlige tænder – men i dag, det var på en helt anden måde, han børstede dem, lagde jeg mærke til.”

I citatet fremgår det, hvordan det at se video-optagelse af interaktionen med borgeren og se, hvad der gør en positiv forskel, giver medarbejderen mod på og indsigt i, hvordan hun kan ændre sin måde at interagere med beboeren. I det følgende skal vi se nærmere på betydningen af video-optagelser.

### **Betydningen af video**

Når man ser ting på video, bliver det muligt at få øje på de helt små ting, som ellers drukner i mangfoldigheden af indtryk og opmærksomheden på de mange opgaver. Og det er netop de små ting, der

kan gøre en forskel for beboeren – såvel som for medarbejderes motivation for og idéer til, hvordan man bedre kan kommunikere på beboerens præmisser. Det handler det næste citat om:

”Også det med, at man filmer og faktisk hører, hvad der bliver sagt – hvor man kan blive lidt rørt af det. Der skete det, at jeg sidder og giver en borger mad. Meget af det, hun siger, er volapyk, og så kan der komme et enkelt ord, der er et rigtigt ord – måske ikke et ord, der har sammenhæng med det, vi laver, men et rigtigt ord. Jeg plejer at snakke lidt med på det der volapyk, og så pludselig siger hun: ‘Vil du tage mig med ..?’, og det vil jeg gerne, og så følger jeg hende, og vi får os en rigtig god snak, og hun bliver simpelthen så glad. Det gode ved det var, at jeg faktisk havde glemt – for tit snakker man bare lidt med – men da man så ser klippet, så ser jeg, at det faktisk er borgeren, der tager et initiativ. Og det er bare så godt, for tit er det hele tiden os – de kræver jo ikke så meget – så det var meget rørende at se.”

”Ja, også fordi, man bare kunne se det der: ‘Vil du det’ (bekræftende med glæde og taknemmelighed i stemmen)”

”Ja, og jeg havde ikke opfattet hendes reaktion på det – andet end: ‘ja, jeg vil gerne med’. Så, man er nok blevet lidt mere fokuseret på dem – de der øjeblikke, man så har. Så man bliver bedre (i hverdagen) til at se de der glimt, der er, og til at følge dem”

De andre bekræfter

”Hvor før ind i mellem, så var det bare ‘cut’”

”Det er jo det der med at lære at gribe det lige, når det er der – for det er jo ikke de der lange samtaler – det er lige her og nu”

”Ikke at jeg ikke har været glad for det før – men man bliver bedre til at gribe de gode oplevelser noget mere – roser sig selv lidt – plus, at man også oplever: ‘ah.. det skulle måske være gjort på en anden måde’, men det lærer man jo også af.

Videoklippene, og det at supervisor fremhæver de særlige øjeblikke, gør, at medarbejderne også selv bliver mere opmærksomme på det, der lykkes, og refleksive omkring egne bidrag til kommunikationen og interaktionen. Det fremmer deres faglige selvtillid, og virker udviklingsunderstøttende for deres kommunikation og arbejde med beboerne.

## **Beboere, der er vrede, vrisne, kede af det eller urolige**

Som det fremgik af kapitel tre, kunne det gå medarbejderne voldsomt på, hvis en beboer opleves som konsekvent vrisen, ked af det eller aggressive, voldelige og uroskabende.

### **Beboere, som er vrisne og kede af det**

Det følgende citat er med en medarbejder, som i Marte Meo supervisionen netop har valgt at sætte fokus på sin interaktion med en beboer, som hun førhen oplevede som mere eller mindre konstant vrisen og trist:

”Jeg har så valgt en borger, som var meget vrisen. Det er gået godt. Hun er blevet mere rolig, og det skete blandt andet ved, at jeg lærte at bekræfte og rose hende. F.eks. når hun står ud af sengen – hun har noget med ryggen og hoften, og det gør rigtig ondt. Men det har taget lang tid. Hun skubber sådan tingene meget væk – men, der er jeg kommet tættere på. Lige før da jeg lagde hende ind, sagde hun: ‘Ja, jeg skal jo ligesom brokke mig.’ Så sagde jeg: ‘Nå, ja, det er jo ikke fordi det gør ondt i din hofte’. Og det er det jo, og så smiler hun bare – så får jeg det største smil.”

”Ja, I har fået en meget bedre kontakt, det har I”.

”Også - hun troede ikke på det før, når jeg roste hende, eller hun skubbede det bare hen.”

Evaluators: Hvad er det så sådan mere konkret, du gør anderledes nu?

”Jamen, det kan også være, hvis hun ligger i sengen, og jeg kan se, at hun skal tisse. Så siger jeg det: Berit, jeg kan se, at du skal tisse meget” Så er det ligesom nålen på en ballon: ’ssssss’. Så slapper hun meget mere af. Hvor før, der skyndte jeg mig sådan for at følge med, fordi hun lå der helt panisk. Det har været supergodt. (..) Så er jeg også kommet ind omkring hendes følelser. Altså, hun er her, men hun vil hellere være hjemme hos sin mand. Jeg spurgte så til det, og hun blev rigtig ked af det og græd og græd. Så næste dag snakkede vi om det igen. Det har været rigtig rigtig godt.”

## Forandring gennem benævnelse

I kapitel tre blev vi præsenteret for en medarbejder, der oplevede sin relation til en meget negativ og trist borger som meget belastende og udfordrende. Hun fortalte, at hun oplevede, at det både var synd for hende selv, men også for borgeren, som hun holdte meget af, men som drænede hende for energi, så hun sidst på en arbejdsuge slet ikke kunne rumme hende. I det følgende skal vi se på, hvordan denne medarbejder gennem Marte Meo supervisionen er lykkedes med at ændre forholdet til denne borger:

”Jeg arbejdede med en kvinde, som var sortseer og meget negativ. I starten arbejdede jeg med, at jeg skulle have mere energi og overskud til at hjælpe hende. Og så med Marte Meo – det kører bare: Hun er mere glad, mere positiv, og jeg har energi til hende. Førhen, hvis hun sagde et eller andet negativt, så blev jeg hængende og ville meget gerne hjælpe hende og finde på løsninger og alt muligt, men det var ikke det, hun havde brug for. Hun havde mest brug for at blive set og hørt. Hvis hun gør det, så skifter hun (emne og humørmæssigt). Førhen kunne jeg ikke se, at hun skifter til noget andet. Men så efter alle de der optagelser, så begynde jeg at se, at hun skifter. Så skal jeg skifte sammen med hende. Så bruger jeg ikke så meget energi på de der negative ting og bemærkninger. Og jeg skal også vise hende, at jeg har hørt og set hende. Det gør jeg ved at gentage og sætte ord på hendes følelser. F.eks. når hun får sin medicin, så kan jeg godt se, at hun ikke kan lide den. Så reagerer jeg med det samme og siger: ’Phu..ha!’ eller ’det smager ikke godt’, og det var det, hun havde brug for, for hun har ikke så meget sprog. Og der er det, så skifte hun. Så snakker vi om maden. Førhen ville jeg meget gerne hjælpe hende og sagde: ’Jamen, det har du virkelig brug for, og det er meget godt for ....’, og det blev en helt roman. Det påvirkede mig psykisk, at hun reagerede på samme måde hver evige eneste gang, hun skulle have medicinen. Men det gør det ikke nu. Jeg sætter bare ord på hendes følelser eller siger: ’Jeg kan godt forstå det – det smager ikke godt’. Så skifter hun. Så på den måde opfylder jeg hendes behov for at blive set og hørt, og jeg bruger ikke så meget energi på hendes negative bemærkninger. Jeg har snakket med datteren, som siger, at hun også har kunnet mærke på moderen, at hun er blevet mere positiv og glad. Senere snakkede jeg med hendes sønner, som også kunne mærke det. Og det kan jeg også selv se på hende nu. F.eks i dag, hvor hun har haft sin læge på besøg: Hun plejer altid at have ondt her og der og alle vegne – men i dag, sagde hun: ’Jeg har det fint!’. Så det er rigtig, rigtig skønt. Og jeg har en hel masse energi til hende, efter at jeg har fanget fidusen. Så det var rigtig dejligt”

Evaluators: Du ser også rigtig glad ud, når du snakker om det

”Ja, og hun er også begyndt at vise følelser overfor mig, hvor hun takker mig og siger: ’du er rigtig, rigtig dygtig’, og fysisk kontakt også. Så det er ikke bare envejs, det er blevet noget gensidigt.”

Medarbejderen fortæller her, hvordan hun gennem supervisionen har fået redskaber til at undgå at blive fanget i – og dermed bidrage til - det negative og triste, men i stedet for at få øje på mulighederne for at ’skifte’. Videre fortæller hun om, hvordan hun er blevet bedre til at signalere, at hun ser og forstår, beboerens følelser, og hvordan det har befordret, at beboeren så lettere kan give slip på det negative. Dette har medført, at beboeren er blevet gladere og mere positiv, hvilket hendes børn også har oplevet, og at der er kommet større gensidighed i forholdet mellem medarbejder og beboer: Medarbejderen får noget igen, og kan have meget mere energi til beboeren.

## Spejling

I det følgende handler det ligeledes om en borger, som er meget ked af det, og som har bidraget til det kaos og uro, som i særlig grad præger den ene af centres afdelinger:

"Jeg har haft Martha, en borger som vi har rigtig meget med – vi har VISO på. Hun er meget, meget ked af det, græder hele dagen. Så det, jeg startede ud med, det var at kunne give hende en god start på dagen. Det var så det, vi arbejdede med – det har været kanon-godt."

Evaluator: Hvad var det, der skabte forandringen – hvad blev der sat fokus på i supervisionen?

"Det er alt det positive, og alt det vi går og gør, hvor man får at vide, at det er godt og rigtigt, og det skal vi arbejde med: Meget omkring øjenkontakt, smil, roen – hvordan vi derved får en meget mere positiv start. Det kan jeg så også bruge på alle de andre borgere: Opmærksomheden på, hvordan jeg møder dem, hvordan jeg taler, kommer i kontakt. Jeg har så arbejdet meget med spejling i forhold til den borger. Ja, det er så hende, der spejler mig: Hvad jeg gør, det gør hun. Hvor jeg på filmen har set, at det jeg gør, det gør hun også. Det har jeg så kunne bruge blandt andet i forhold til at børste tænder. Vi har alle sammen svært ved at børste tænder med dem derovre. De vil ikke åbne munden, ikke samarbejde. Hvis jeg så står overfor hende og åbner munden, så kigger hun på mig og åbner munden. Men så altså, hvis jeg lukker munden igen, så gør hun det også. Det er lærerigt, og det er sjovt. Man kan også se det om morgenen, når hun bliver vasket: Hun kan ikke lide vand, men hvis jeg stikker hænderne ned i vandet og vasker, så gør hun det også, så vasker hun mine hænder nede i vandet. Når hun spiser, så sidde foran hende og kun os to, for hun kan ikke magte mange omkring sig og lyde. Så vi sidder for os selv ved et bord, og så kan vi have kontakt. Og så sige hendes navn og have øjenkontakt, inden jeg begynder at sige eller gøre noget, så hører hun mere. (..) Det har forandret vores relation på den måde, at jeg mere går mere ind og beskytter - jeg holder mere af hende. Hun har før fyldt meget negativt i vores gruppe, hun går rundt og tager de andres mad – hun spiser det ikke, men tager det, klapper dem i hovedet, går rundt, efter os, ind på de andres stuer, ødelægger alt: Urtepotter, figurer og alt sådan noget, det ryger på gulvet - hvor det egentlig er udelukkende negativ kontakt: 'Ah.. nu er der smadret igen, duge, vasketøj!' Det ligger overalt. Men hvor man får et andet forhold – lidt mere beskytter. (..) Marte Meo har givet mig mange positive oplevelser med hende, som man kan bygge videre på. Man lægger meget mere mærke til de der positive ting. Man har set det på film, hvor hun (supervisor) har sagt: 'Prøv lige at se, hvor godt det er!'. Hvor man ellers har tænkt: 'Det lykkes bare ikke – det er lige meget hvad jeg gør – det lykkes bare ikke'.

Også i dette eksempel er det lykkedes at ændre en overvejende negativ interaktion til at blive positiv og relationsopbyggende. Fokus er blevet flyttet fra irritation til de positive øjeblikke, og disse er der blevet flere af ved at gøre mere af det, som befordrer dem. Igen fremhæves netop det at se det på video som helt afgørende. Medarbejderen arbejder som nævnt på den afdeling, hvor der er mange beboere med svære psykiatriske problemstillinger, som det kan være vanskeligt at gøre noget ved. Det erkender hun i det følgende citat, men samtidig giver hun udtryk for, at hun alligevel oplever, at hun gennem Marte Meo har fået redskaber til at skabe en bedre hverdag for såvel beboerne som for hende selv:

"Jamen, jeg gør hvad jeg kan, og det er godt – det kan ikke blive bedre, og alligevel er det blevet bedre, især til dem alle sammen – fordi, der er jo altid nogen, man har det sådan: 'Ah....'. Men, jeg har fået nogle redskaber til at møde dem positivt, og så får du også mere positivt tilbage. Hvis man møder dem på den rigtige måde med øjenkontakt, holde i hånd eller et lille klem, så møder du dem, og så møder de også dig på en anden måde. "

## Borgere, som er vrede eller aggressive

I det følgende skal vi se på to forskellige forløb med borgere, der bliver karakteriseret som vrede og aggressive. I det ene forløb sker der en relativ stor ændring, mens dette ikke er tilfældet i det næste.

"Jeg har arbejdet med en borger, som ikke ville tage tøjet af. Han blev meget aggressiv, så det var jo noget af en mundfuld. Vi startede så med, at jeg bare skulle tage skjorten af ham. Det gik også fint, og så mere og mere, og han kom også i bad. Alle i gruppen kan lide ham nu. Det kunne man ikke i starten.

Vi var sådan lidt skræmte, fordi han havde de der voldsomme forløb. Om det så er medicin, eller at vi har lært ham at kende eller Marte Meo eller en blanding – i hvert fald går det rigtig godt. I supervisionen fik jeg den tilbagemelding, at jeg skulle give tid - jeg fik da nogle redskaber. Jeg kan mærke på mig selv, at jeg skal arbejde meget med mig selv. Jeg har nok meget travlt. Jeg skal lære at give tid. Det må jeg lære.”

Forandringen hos borgeren er en stor lettelse, men medarbejderen er ikke sikke på, om det skyldes Marte Meo eller noget andet. Samtidig siger hun, at hun oplever at have fået nogle redskaber – først og fremmest det at give tid, som i følge fortællingen er det, der har rykket. Imidlertid fortæller hun samtidig, at det er et redskab, som hun finder svært at bruge, og som vil kræve meget øvelse. Hun synes, det er svært at give tid, dels fordi de har så travlt, som de har; dels fordi hun selv er, som hun er. Hun skal helst være effektiv og have tingene overstået.

Det næste citat omhandler et forløb med en anden aggressivt agerende borger, hvor medarbejderen ikke rigtig oplever, at det har rykket. Dog fortæller hun, at hun har fået redskaber til at navigere uden om nogle af konfliktsituationerne, og samtidig at hun har fået noget ud af forløbet, som hun kan bruge på andre borgere, hvor det har en større virkning:

”Så havde jeg den anden borger, som er meget udadrettet slår spytte og bider, når hun kan komme til det. Og det ville jeg jo gerne ændre, så hun ikke slog mig. Men der har jeg ikke rigtig opnået resultater, synes jeg – nej det har jeg ikke. Jeg har også skulle arbejde med at sætte mere ord på følelser. Altså, jeg er god til at guide, men jeg har skullet arbejde med at sætte ord på de følelser, jeg tror, de har. Men jeg kan også godt mærke, at man bruger det de andre steder – tager de redskaber frem – og der kan jeg godt mærke, at der sker nogle andre ting.”

Evaluators: Fortæl om hende, hvor det ikke rykkede

”Jeg ved ikke, om det er hendes demens – hun er meget svær – nogen gange er hun rimelig fornuftig og kan føre en lille samtale, andre gange ligger hun helt knudret og bare venter på, at hun kan komme til at bide eller slå. Jeg ved det ikke. Det er mest omkring personlig pleje, hun er udadrettet. Når hun er oppegående, kan hun godt bare sidde og fuldstændig lukke af eller vende hovedet. Hun sidder og kigger rundt på de andre borgere, men hun tager ikke kontakt. Nogle dage kan man få det største smil af hende og andre dage... Allerbedst, som man tænker: ’nu kører det’ - smag siger det så. Det er meget ubehageligt. Vi har også sendt et par stykker til psykolog, fordi det blev for meget. (...) Jeg har fået noget ud af det, hvor jeg ligesom kan skærme mig på en anden måde: Ikke gå ind i større diskussioner. Så jeg har da lært, hvordan jeg kan passe på mig selv. Jeg går ikke lige så langt i forhold til, om hun skal have børstet tænder, vaskes i ansigtet. Så bliver det måske i morgen eller på mandag. Jeg ikke længere har den der: ’Det skal du altså i dag, for det fik du heller ikke i går eller i forgårs’.

Når medarbejderen siger, at det ikke har rykket, så er det i forhold til omfattende forandring af beboerens måde at agere på. Hun kan stadig finde på pludselig at slå ud efter medarbejderen. Omvendt er der sket en forandring i forhold til, at der qua ændring i medarbejderens bidrag til interaktionen, er skruet ned for antallet af konflikter. Man kan altså sige, at der er sket en positiv ændring, men ikke en ændring, der er stor nok til, at medarbejderen oplever sig tryk i interaktionen med den pågældende beboer. Man kan overveje, om sygdommen sætter en grænse, eller om det ville være muligt at rykke yderligere gennem flere supervisionsgange. Det, at det allerede efter få gange er lykket at rykke lidt, kunne tyde på det sidste. Det kan dog ikke afgøres på grund af det foreliggende materiale.

### **Borgerens selvbestemmelse**

Det, der førte til – den omend begrænsede – ændring i ovenstående eksempel, var at medarbejdere gav en anelse slip på kontrollen og i stedet gav rum for beboerens selvbestemmelse, og derved dennes værdighed. Det handler det næste citat, hvor en medarbejder uddyber, hvad det er fra Marte Meo forløbet, som hun kan tage med sig i interaktionen med de andre beboere, også om:

”Det kan være i forhold til tøj, hvor jeg siger: ’Hvad ku’ du tænke dig?’ Hvor jeg måske ligesom inde i mit hoved har haft en ensfarvet bluse, fordi det har været et par ternede bukser, men i stedet spørger: ’Hvad kun du tænke dig?’ ’Storblomstret!’. Altså, så længe man ikke klæder sig helt ud som en klovn, så man bliver til grin.”

Kontrollen har før været der i den bedste mening og af omsorg for borgeren: F.eks. hensynet til, at han/hun f.eks. skulle se ordentlig ud, have ordnet den personlige pleje i den rigtige rækkefølge, eller få passet sine tænder godt nok. Det er imidlertid en omsorg, der implicerer umyndiggørelse af beboeren i en grad, som måske ikke er nødvendig, og som i for mange tilfælde forårsager overgreb, passivitet og modstand. Ved at give bare en lille smule slip, bliver relationen mere værdig for beboeren samt mindre konfliktfuld.

### **Urolige beboere**

Det er ikke kun på den ’psykiske afdeling’, men også i spisestuen, at beboere og ansatte har været plaget af uro og kaos. Derfor har en af medarbejderne i sin Marte Meo supervision sat fokus på, hvordan hun kunne bidrage til, at en beboer, som i særlig grad bidrog til uroen, kunne blive mere rolig:

”Hun var en, der sad og råbte og skreg i spisestuen på nogle bestemte tidspunkter. Og det har været positivt og rigtig godt. Hun sidder og råber på sine piller og sin mad, og hun er meget træls at høre på, både for personalet og de andre borgere. Jeg har arbejdet med at prøve at få hende rolig i tiderne op til. Så går jeg hen og snakker med hende, og laver aftaler, og så har jeg jo lært at benævne her. Jeg skal benævne hende. Det har været rigtig, rigtig svært for mig, og jeg ved heller ikke, om jeg kan det endnu. Så jeg er ude og øve, som hun (supervisor) siger. Jeg vil sige, det virker, når jeg husker det, men det er svært, fordi det ikke sidder på ryggraden. Vi har været i nogle situationer, hvor vi har været sammen, hvor vi har snakket om, at der skulle jeg jo have brugt det. Det kunne jeg jo godt se, når hun (supervisor) sagde det, men det tænkte jeg jo ikke lige over, da jeg stod i situationen.”

Virker det?

”Det kan jeg jo se på filmen, hun har vist mig, at det gør det jo så”

”Alle burde arbejde med den pågældende borger, for hun går alle på nerverne – undtagen når du er der”

”Der er blevet en rigtig hyggelig stemning nu”

”Hun er mere rolig og mere smilende – det er bare rigtig godt. Før var hun helt panisk over, at hun skulle have de der piller. Hun er meget mere rolig, og hun smiler, når hun ser mig – altså det har hun også gjort før – og jeg sætter mig. Vi sidder og snakker, og det er dejligt, at der er sådan en forandring. For hun var virkelig en belastning for alle.”

Også en anden medarbejder har valgt at sætte fokus på en borger, som er urolig i spisesituationen. Hun fortæller om, hvordan det egentlig er helt små omsorgstilkendegivelser, der skal til at forebygge en meget urolig og forstyrrende adfærd:

”Det har været supergodt. Jeg har haft en borger, hvor jeg arbejder med, at hun skulle være lidt rolig omkring middagsmaden, og det synes jeg, der er stor, stor effekt af. Jeg er blevet opmærksom på, at jeg kan forebygge, at hun kører op, bare ved at give hende lidt opmærksomhed, røre hende lidt, så hun ved, at hun bliver set. Og så giver det også en sikkerhed, at hvis hun begynder at køre op, så ved jeg, at jeg kan få hende ned igen. Det er sådan at benævne hende. Det har hun brug for sådan rigtig meget mere end andre mennesker. Og det har jeg fundet ud af, at det er jeg s’gu meget god til. Men, hvis jeg tænker for meget over det, så kan jeg ikke finde ud af det. Det har været rigtig godt for mig, for personalegruppen og for borgeren – og så håber jeg bare, vi kan hjælpe hinanden med at forsætte med det.”

I citatet forbedres spisesituationen for alle borgere, inklusiv den meget urolige borger, og for medarbejderne. Medarbejderne fortæller, at spisesituationen før var meget kaotisk og belastende – ikke bare på grund af den pågældende borgers adfærd, men grundet et samspil mellem tre urolige borgere:

"Personalet var sådan: 'Vi orker næsten ikke at gå derop'. Og det har i hvert fald ændret sig. Der er blevet en helt anden rar atmosfære. Det er at bekræfte, benævne, tage sig tid – de par minutter, det tager, er det alligevel mangefoldigt værd i den anden ende."

Evaluator: Bliver arbejdsdagen så bedre?

"Det gør den da. Det gør, at man gider komme. Det er ikke så hårdt at gå ind i spisestuen, som det har været. Når man skal ind og hente ting - man blev jo fandme overfaldet, man blev sådan helt... Det er blevet meget bedre."

Forandringen af spisesituation har gjort arbejdsdagen bedre for medarbejderne, fordi netop denne situation var sådan en, man frygtede og som kunne præge hele dagen – og det, der skulle til at ændre den var små bitte ting, som de fik hjælp til at blive opmærksomme på gennem supervisionen.

### **Fokusering**

I det følgende fortæller en medarbejder om en borger, som hun oplevede som meget kaotisk og kommanderende, hvor hun selv reflekterede over, hvordan hun med Marte Meo redskaber kunne bidrage til en anden dynamik ved at forsøge at holde hende i situationen. Efterfølgende bragte hun det ind i supervisionsforløbet, og fik hjælp til at komme endnu længere:

"Vi har også en, som skifter hele tiden, ikke kan holde fokus og er meget kaotisk og kommanderende. Det var også rigtig, rigtig udfordrende at bruge metoden på hende. – hvor jeg skal holde hende, i stedet for at lade hende skifte hele tiden. Og det var også dejligt, og mine kollegaer kan også se, at der er virkelig kommet ro på, når jeg har hende. Jeg fortæller hende, hvad vi gør lige nu og gentager, hvad hun siger: 'Vi skal koncentrere os om nu – hvad gør du nu?' 'Jeg reder mit hår', siger hun så f.eks. 'Nå, du reder dit hår'. Ligesom med børn."

"Det er svært, ikke"

"Jo, man skal holde en balance – men jeg får smil fra hende. Men nogle gange kører hun derudaf: 'Jeg skal ha' smøger, jeg skal ha' saftvand, jeg skal ....' 'Nej, hvad skal du nu: 'Du skal have smøger, du skal nyde dem, og hvad gør vi så bagefter'. Så siger hun det, og så gentager jeg det. Jeg kan godt holde hende i situationen. (...) Jeg sagde til supervisor, at jeg havde opdaget, at med den borger, skulle jeg holde hende i situationen. Og så sagde supervisor: 'Jeg vil meget gerne se det, og hvordan du bruger Marte Meo på den måde'. Så filmede jeg hende næsten et kvarter, tror jeg. Hun (supervisor) sagde: 'Her skal du bekræfte mere, her går det rigtig godt, det skal du bare gøre mere' – små redskaber til os til at kommunikere bedre med hende. Og det var kanon – jeg har det her (peger på panden) hele tiden, når jeg har den borger."

### **Kontinuitet i forhold til det udviklingsorienterede arbejde med den enkelte beboer**

I Marte Meo supervisionen har der været fokus på relationen og interaktionen mellem den enkelte medarbejder og beboer. Imidlertid oplever medarbejderne det som helt afgørende at skabe en kontinuitet omkring udviklingsarbejdet med den enkelte beboer, hvor man sørger for, at alle medarbejdere arbejder ud fra de mere hensigtsmæssige metoder. I det første citat fortæller en medarbejder om, hvordan det netop har været konstruktivt, at dag- og nattevagt har samarbejdet:

"Vi jo været to derovre fra (samme afdeling, der har arbejdet med Marte Meo) på samme borger: En er dagvagt og en aftenvagt, og der kan vi jo supplere hinanden og se, hvad hinanden gør: Hvis jeg ser noget, hun gør om aftenen, så kan jeg jo forsætte om dagen. (...) Det er rigtig smart, at man kan arbejde sammen dag- og nattevagt på den måde, for det, kan man se, betyder noget for borgeren. "

Af interviewene fremgår det, at det undervejs, efterhånden som flere medarbejderne har fået kendskab til og erfaring med Marte Meo, er blevet lettere at følge Marte Meo vejen i fællesskab - også selvom man ikke har arbejdet med samme beboer. Heroverfor har der i starten af forløbet været mange frustrationer over



manglende kontinuitet omkring beboere, hvor oplevelsen kunne være, at det var to skridt frem og (så når der var andre omkring beboeren) et skridt - hvis ikke to - tilbage igen. Sådanne frustrationer kommer frem i de følgende citater:

”Jeg bliver ked af det, når andre så kører efter det gamle mønstre – det er rigtig synd for ham, når vi lige var nået så langt”.

”Problemet var så, at det kun foregik, når jeg gjorde det – men det er blevet lidt bedre over ved os – flere bruger det. Det er fordi, vi har været flere igennem.”

”Jeg havde været væk nogle dage, og vi havde lavet en aftale om, hvordan vi skulle være (overfor en bestemt borger, som medarbejderen havde arbejdet med og opnået store resultater i forhold til), men jeg tror ikke lige, at de har fulgt op på det. Og det er jo ærgerligt, når man så kommer tilbage - det er så ærgerligt. Der kunne jeg godt se i går, at hun (borgeren) kiggede fuldstændig mærkeligt på mig.”

”Det hårde er så at køre det igennem, at få folk til at forstå det og acceptere, at nu gør vi sådan – nogle gange føler jeg bare lidt, at jeg har været advokat for Beate. (..) Og det er ikke alt, vi kan give videre – man skal ligesom have lov at prøve det selv – få den der aha-oplevelse”

Medarbejderen har derfor tænkt, at hun måske kunne vise optagelserne for hele gruppen for at forklare, hvad det er, hun har gjort, og hvad der sker, for at skabe mere forståelse omkring denne beboers særlige behov, og hvordan man kan møde hende.

Det er imidlertid ikke kun de medarbejdere, som har været gennem forløbet, der frustreres over den manglende kontinuitet, men også kollegaerne:

”Vi kan godt se, at der er nogle af borgerne, som det går bedre med, fordi der er blevet lavet Marte Meo. Man kan se, at med den person, som har kørt Marte Meo, der kører det bare rigtig godt, men når den person ikke er på arbejde, så kører det af h. til.”

Ønsket om kontinuitet og vidensdeling omkring den enkelte beboer gør, at nogle medarbejdere kunne ønske sig at have været på hold med kollegaer fra deres egen afdeling. Omvendt, peger andre på, at det har været godt, at møde og gøre erfaringer sammen med kollegaer, som man ikke arbejder sammen med til daglig.

### **Vigtigheden af at kommunikere aha-oplevelser**

Alle disse frustrationer tillige med den positive oplevelse, hvor to medarbejdere havde Marte Meo på samme beboer, peger på vigtigheden af kommunikation og videreformidling af aha-oplevelserne, sådan som medarbejderen overfor også har overvejet. Dette bliver i det følgende ligeledes udtrykt af andre medarbejdere:

”Vi mangler at få kommunikeret de her aha-oplevelser – det skal vi blive bedre til.”

”Jeg savner, at få at vide – altså når nogen er i forløbet og filmer en borger – vi har ikke snakket om det: At vi har den borger, fordi vi oplever det og det problem. Jeg aner ikke, hvad mine fire kollegaer – vi småsludre lidt i krogene – men vi har ikke... Mange af os har måske de samme problemer, men jeg har ikke fået at vide, hvad man kan gøre bedre inde hos ..., eller mere af. Jeg savner noget information, at man videregiver til sine kollegaer, hvad der er rigtig godt. Jeg kan jo godt se, at Dorthea, som var på det første hold og havde Agnes, som virkelig er en speciel dame, at de har fået noget. Men jeg ved ikke, om det er blevet formidlet videre til andre kollegaer, eller det kun lige er de to (Dorthea og Agnes) specifikt, der har noget. Jeg har i hvert fald ikke fået noget at vide – og hun irriterer mig helt vildt, så jeg kunne godt tænke mig at få noget der.”

En medarbejder fortæller dog, at hun ved hjælp af Marte Meo er blevet bedre til at give sine erfaringer og 'trick' videre til sine kollegaer, og på en måde, som er mere værdig for beboeren:

”Før hen blev jeg bare irriteret: ’Ah... han kan godt selv!’ Men, nu kunne jeg give en forklaring på, hvad der skete, samtidig med at borgeren hørte med. Jeg kunne fortælle det på en pæn måde, hvor der ikke var noget nedværdigende i det, også fordi han har været med i hele processen, og vi snakker meget med ham om det. Så han var ligesom en del af, at hun også fik den viden om, at hvis det var sådan, at han gik helt i stå, så skulle han nok bede om det – bare hun sad ved siden af ham. På den måde blev det meget mere værdigt for ham.”

## **Relationen til beboerne**

Som det allerede er fremgået har Marte Meo medvirket til at ændre relationen mellem medarbejder og borger i positiv retning. Det skal vi i det følgende se lidt mere på.

### **Man kommer til at holde mere af dem**

For det første fortæller medarbejderne, at de er kommet til at holde mere af beboeren - også dem, som før har irriteret dem meget:

”Hvor de irriterede en, så lærte man at holde rigtig meget af dem – det, synes jeg, var rigtig positivt. Det letter rigtig meget”

”Jeg tager jo min professionelle kasket på, men alligevel – jeg tror, de kan mærke det”

”Ja, man bliver nok mere nærværende alligevel”

”Og i forhold til Maren har jeg brugt at rose hende rigtig meget, fordi hun er sådan en, der skal løftes – nogle gange er det også for meget, for hun sidder og siger: ’er jeg ikke dygtig’ – men hun bliver glad, og hun er meget stolt af sig selv, og det har hun ikke været i mange år. Og det er også derfor, hun nu kan stå. Vi havde jo før så negativ kontakt med hende, alt var negativt, det var så lidt, man kunne give hende positivt. Og jeg havde det faktisk sådan første gang, da jeg gik tilbage fra den første tilbagemelding, der sad hun inde i spisestuen. Da gik jeg ind og gav hende en krammer, for jeg blev så fyldt af alt det, jeg havde fået at vide, af de billeder – de film, jeg havde set af hende og mig – at jeg tænkte, jamen Gud, der s’gu et rigtigt menneske inde bag ved. Og det er så det, jeg prøver at grave frem.

Når medarbejderne kommer til at holde mere af beboeren – og se ’mennesket inde bag ved’, så bliver arbejdet mere meningsfuldt. Samtidig betyder det, at de kan møde beboerne på en helt anden og mere positiv måde. Derved giver det både en gevinst for medarbejderen og for beboerne.

### **Om at få øje på mennesket og meningen**

Medarbejderne har valgt et arbejde med mennesker, men ofte oplever de, at beboerne er så dårlige, at det nærmest er en ikke-menneskelig relation. Det har frustreret mange af medarbejderne og også påvirket deres måde at interagere med beboerne på i en negativ selvforstærkende spiral. Denne spiral har Marte Meo supervisionen bidraget til at bryde. Dette fortælles der om i det følgende citat med en medarbejder, der havde valgt at arbejde med en beboer, som irriterede hende, og hvor hun virkelig skulle tage sig sammen, før hun gik ind af døren til hende:

”Det fik jeg pludselig et helt andet syn på, da jeg så det på film, at hun ligesom gav feed back og kiggede på en. Før syntes jeg bare, at hun var sådan en slaskedukke, sådan en sæk kartofler, når man gik ind. Da jeg så så på film, at hun smilede til mig og kiggede rundt, hvad jeg lavede, fik jeg mere lyst til at gå ind til hende”.

Medarbejderen fortæller, at det gjorde hende meget gladere for at gå på arbejde. Pludselig var det blevet en relation, hvor hun fik noget igen. En lignende oplevelse fortæller en anden medarbejder om:

”Jeg følte bare, at han var en lukket bog. Men, der sagde det bare pling! Han var med på skærmen – det kunne jeg se på filmen. Det ser man ikke i hverdagen, fordi det går stærkt.”

Medarbejderne fortæller også, at de kan blive helt rørte over at se de udvalgte videoklip – også når det ikke vedkommer dem selv – fordi, det kan give et helt andet blik på beboeren, hvor de kan få øje på mennesket, og dette menneskes relatering til dem:

”Vi har da set film over fra jer – det der med Sigurd – jeg blev helt rørt. Han sidder der ved spejlet og skal vaskes foroven, og så går hun (hjæperen). Så kigger han i spejlet: ’Hvor blev hun af?’ Det var rigtig godt at se.”

### **At møde borgeren**

Marte Meo har således formået at ændre medarbejdernes oplevelse af borgerne og relationen. I forlængelse heraf er der kommet øget opmærksomheden på og kompetence i forhold til at møde borgerne mere ligeværdigt og som mennesker – i stedet for som objekter. I det følgende fortælles om, hvordan en medarbejder gennem Marte Meo ændrede sin måde at relatere til borgeren, således at hun i højere grad kom denne i møde:

”Jeg fik så Gerda, som var rigtig, rigtig dement. Og der var jo virkelig noget at arbejde med, for jeg kunne ikke fastholde hende omkring måltidet. Så der gik vores opgave ud på at få hende til at spise, og ha’ nogle redskaber til at fastholde hende i det måltid. Og det var igen tid, og at det kun var hende og mig, og så spejle, at vi fandt ud af, at når jeg sad og spiste sammen med hende, det samme mad som hun spiste, så hjalp det også. Supervisor tegnede nogle meget sjove cirkler på et stykke papir, hvor hun viste: Her er du, det er din verden, og så er der Gerdas verden, og så skal vi prøve et eller andet sted at mødes. Hvor vi nogle gange er der, hvor Gerda er, og nogle gange lidt derind, hvor jeg gerne vil være. Det var meget sjovt. Midt i middagsmaden skulle vi måske lige over og skifte dynebetrækket på sengen. Og det måtte vi så gøre. Det var så det, jeg måtte give hende til gengæld for at få hende til at være ved det der måltid. Så det var nok der, at jeg virkelig kunne mærke, at det rykkede for mig. Og jeg kan huske til den første tilbagemelding, hvor jeg ligesom skulle præsentere Gerda for supervisor. Der sad jeg og sagde: ’Hun er jo ikke særlig relevant i de ting, hun siger og snakker om’. Og så kan jeg huske, at supervisor sagde til mig: ’Så synes jeg lige, at du skal se et videoklip, og så kan vi snakke om det igen’. Og det var jo helt vildt, for hun sad jo virkelig og sagde relevante ting til mig. Hun siger til mig, at hun ikke vil spise den der mad, fordi jeg går jo lige om lidt – og det havde jeg jo slet ikke fanget, og det er jo dybt relevant. Og også da hun ligger i sengen og siger: ’Når nu du går lige om lidt, sørger du så for, at der kommer en anden ind til mig?’. Og det har jeg bare ikke hørt. Det var, så jeg næsten fik helt gåsehud på armene, da jeg hørte det, for der havde jeg lige siddet og sagt til supervisor, at det er ikke andet end pludder og pladder, hun siger.”

Ved at udvælge bestemte klip, får supervisor vist medarbejderen, at der er mening i det, som beboeren siger. Det ændrer medarbejderens blik på beboeren og betyder, at hun kan relatere til hende – og kommunikationen med hende – på en helt anden og mere anerkendende måde.

### **Medarbejdernes vurdering af deres udbytte af Marte Meo**

Næsten alle medarbejderne giver udtryk for at være begejstrede for deres udbytte af Marte Meo. Der er dog også enkelte forbehold samt en enkelt medarbejder, som forholder sig grundlæggende kritisk. I det følgende skal vi se på både positive og negative vurderinger.

#### **”Det her kursus har givet meget – man har overskud på arbejdet”**

Sådan siger en af medarbejderne, da evaluator spørger til deres vurdering af projektforsløbet, og lignende udsagn går igen og igen:

"Rigtig godt, spændende – jeg har lært en masse"

"Hvad jeg ville sige til andre: 'Glæd jer! Fordi man lærer så meget, fordi det er spændende'"

"Vi vil gerne have mere – det er ikke lige nu – men måske om et halvt års tid"

"Jeg har intet kritisk"

"Meget, meget behagelige mennesker"

"Jeg tror, alle på holdet har syntes, at det har været godt"

"Det er kun positivt"

"Og så er det rigtig godt, at det er noget, vi kan bruge til noget alle sammen. Og så er det fedt, at vi alle sammen skal igennem det, så det kommer hele vejen rundt. Og alle glæder sig nu – hvor før hen var det sådan 'ah....' De var meget usikre"

"Prøv det – det kan kun blive bedre." (om hvad hun ville sige til andre, der skulle i gang med et lignende forløb)

"Vi var jo lidt nervøse i starten – bliver jeg nu heglet igennem, og hvad hvis nu jeg glemmer, og hvis jeg... men det bliver der jo slet ikke kigget på. Det er kun positivt, og den kontakt der mellem borgerne og os"

"Og det, der er godt, som du skal arbejde videre med, fordi det er godt. Man bliver bare løftet så højt"

Medarbejderne giver samstemmende (på nær en) udtryk for, at forløbet har rykket rigtig meget for dem, hvor de har fået større arbejdsglæde samt kompetencer og redskaber til at håndtere mange af de svære udfordringer, der kan være i arbejdet på et plejecenter.

Forud for forløbet var en del af medarbejderne lidt forbeholdne i forhold til det med at skulle filmes. Set i bakspejlet synes de imidlertid slet ikke, at det har været noget problem. Tværtimod har de oplevet det som et løft, at få fremhævet positive ting på filmklip – hvor det gør en forskel at se det med egne øjne.

"Og så vil jeg da også sige, at de (andre, der evt. skal igennem et lignende forløb) skal overhovedet ikke være bekymrede for det der kamera"

"Overhovedet ikke – vi var skrækslagne – men det gik fint. Jeg tror også, det er lettere, fordi det er en kollega, ikke en fremmede, der skulle optage"

"Vi glædede os til at få de der tilbagemeldinger"

"Også fordi, nogle gange tænkte man: 'var det nu også godt nok?' Men, når man så så klippet, så tænkte man: 'Waw!'"

"Men det, der også var godt, det var, at det var det gode, hun hev frem, så man sådan kunne vokse – og så ku' man så nogle gang selv hive noget frem og sige ah..det der"

"Godt at vi har været sammen og set hinandens film. Det lærer man meget af, og man får noget sammen."

### **Arbejdsglæde og faglig selvtillid**

Som det allerede er indikeret ovenfor, oplever medarbejderne at de qua Marte Meo forløbet har fået større arbejdsglæde. Det skal nu uddybes med lidt flere citater:

"Det betyder rigtig meget – det giver jo noget mere glæde. Selvom, det synes jeg, der var i forvejen. Men det giver mig en glæde, og jeg synes, det er dejligt, at man kan møde dem – selvom det svinger – de svinger jo op af dagen – men at man kan møde dem positivt. Og så får man det tilbage igen. Vi kan jo ikke gøre dem raske, og det går kun ned af bakke – men at holde på det positive, der er."

"Jeg har været glad for mit arbejde hele tiden, men jeg er blevet mere positiv og måske lidt mere åben. Jeg er bestemt ikke blevet mindre glad for mit arbejde – jeg synes, det er meget spændende."

Noget af det, der har været med til at fremme arbejdsglæden er oplevelsen af at være blevet bedre til at møde borgerne og at holde fast på det positive. Derudover handler det også om øget faglige selvtilid, som gennem fokus på det positive er blevet styrket, hvilket har givet yderligere mod på faglig selvudvikling. En af medarbejderne siger:

"Jeg synes, det har været helt, helt fantastisk. Første gang jeg havde været til tilbagemelding, der havde jeg det bare sådan: 'Hold da kæft, hvor er jeg dygtig!' Jamen, det var helt fantastisk. Jeg følte bare: 'I kan bare komme an alle sammen!'. Det var den første filmning, hvor jeg ikke var begyndt at arbejde med det, men hvor jeg fik at vide (af supervisor), hvad hun kunne se af værdier i mig til det her. Det gav mig rigtig meget. Og så i og med, at jeg har kunnet rykke så meget i forhold til Agnes, så har jeg jo virkelig fået blod på tanden."

Og en anden siger:

"Jeg har været vildt begejstret og synes, det har rykket rigtig meget"

Evaluator: Hvad har det gjort ved dig?

"Det har gjort rigtig meget, det har gjort rigtig meget"

Evaluator: Har du mere lyst til at gå på arbejde?

"Ja, fordi det har jo gjort det – jeg har fået meget mere selvværd, og jeg føler, at jeg er dygtig til mit arbejde. Og det er okay at sige: 'Det her lykkes. Hold op, hvor er jeg god!' For det siger du jo normalt ikke. Og du tænker det faktisk heller ikke. Og så er der måske en, der siger det, men man tænker: 'nej...'. men jeg føler lidt, at jeg har lært at tage i mod det, hvis jeg får ros. Så jeg synes også selv, at jeg har udviklet mig."

Det bekræftes af yderligere to medarbejdere

"Jeg havde det nøjagtig ligesom Bitten efter tilbagemeldingen. Det kan slet ikke beskrives, hvordan jeg havde det. Det var det der med at få at vide: 'Hold kæft, hvor gør du det bare godt. Prøv at se hendes øjne, hvor de stråler, når du siger sådan der, og prøv at se hele samspillet, I har sammen!' Det var helt fantastisk. Det var rigtig, rigtig fedt."

"Man bliver sådan mere glad – tænker: Åh...det går jo fint"

Netop bekræftelsen på, at de faktisk gør noget godt og det at få det vist på video, har været meget vigtig for medarbejderne – for at de ikke skulle brænde ud, give op og føle sig utilstrækkelige – idet det er meget udfordrende pleje- og omsorgsopgaver, de har. Det fortælles der om i det næste citat:

"Det, som jeg synes, er svært i mit arbejde, det er fordi Agnes er meget kompleks - det er svært at løfte. Jeg brugte meget tilbagemeldingerne som et skud vitaminer, at så fik jeg lige et spark: 'Det er godt, det er rigtigt, køber videre!' Det kan godt være svært nu bagefter, at vi nu igen skal løfte helt selv. Der er vi så blevet enige om i gruppen at blive ved med at mødes, så vi kan løfte hinanden."

Marte Meo forløbet har løftet engagementet, den positive stemning, den faglige selvtilid og troen på at det kan lade sig gøre. Men medarbejderne er bekymrede for, om de vil være i stand til at fastholde det efterfølgende. Derfor har de (i hvert fald) i en af grupperne aftalt at blive ved at mødes, og også om at blive ved med at filme hinanden, med henblik på at fastholde de positive landvindinger.

Videre har Marte Meo forløbet også på anden måde givet dem en tilfredshed og stolthed over deres arbejder: Hvor de førhen godt nok har oplevet at løbe stærkt, men har oplevet sig som utilstrækkelige, så ser de nu, at de ikke bare løber stærkt, men også er psykisk på hele tiden. Dermed giver det større faglig tilfredshed, og så kan man bedre leve med, at man er træt, når man kommer hjem:

"En ting, jeg også har fået ud af det, det er, at jeg kan godt forstå, hvorfor jeg er så træt, når jeg kommer hjem. Man er på hele tiden: på, på, på!"

"Det kræver meget af en"

"Jeg tænkte: Hold da kæft"

### **Det kollegiale miljø**

Inden opstarten fremhævede flere af medarbejderne, at de var glade for deres kollegaer, omend de ikke oplevede at have meget tid til at snakke og sparre sammen i hverdagen, og at travlheden også kunne føre til, at man vrissede af hinanden. Ved afslutningsinterviewene fortæller mange, at de oplever, at Marte Meo har forbedret det kollegiale miljø:

"Jeg synes også, at kollegamæssigt bliver det bedre"

"Vi tænder ikke lige så hurtigt af, og også det der med at sige: 'Du gjorde det godt i dag'. Det, synes jeg, vi er blevet gode til."

"Jeg er blevet bedre til lade være med at sige tingene på en brokkende måde"

"Vi er en generation derovre – vi er slet ikke opdraget til at sige, hvad vi mener. I kan godt forestille, hvilket helvede, det kan blive. Jeg har bare været sådan en, der gik og 'ah....' og når jeg så endelig sagde noget, var det som et vulkanudbrud."

"Det (at være på den måde) er ikke noget, man sådan lægger væk – men det her gør noget"

"Jeg synes, man er blevet bedre til at sige til en kollega, når de har gjort noget godt, f.eks. sagde jeg den anden dag til én, som havde gjort rent på en stue: 'Nej, hvor det dejligt, at du har gjort rent her, hvor dufter her godt'. 'Nej, synes du?' (glad stemme) Det gør jo også noget for arbejdsmiljøet."

"Jeg synes også, at jeg er blevet bedre til at fortælle mine kollegaer nede i mit team, når de gør noget, som fungerer. Det er vi ellers ikke altid særlig gode til."

"Nej, det er ikke så tit, man bliver rost. Vi har mere haft sådan en fejlfindingskultur"

"Der var en dag, hvor jeg kom ned til en kollega, og hvor jeg sagde: 'Prøv og se, hvor hun følger dig. Det er lige nu, kontakten er der. Dagmar (borgeren) var kommet helt op at sidde. Min kollega var helt sådan bagefter: 'Fedt, at du så det!' Og hun havde fået lov at ordne hende og børste tænder på hende."

"Og det er jo også, fordi vi har fået lov til at mærke, hvor dejligt det er at få ros – og det er jo også dejligt at give det."

"Men det er vi bare ikke så gode til"

"Nej og heller ikke til at modtage det – for det er jo bare vores arbejde"

"Men det er vi blevet bedre til, begge dele".

Via Marte Meo har medarbejderne erkendt, hvor løftende det er at få anerkendelse, ligesom de er begyndt at give kritik på en mindre brokkende måde. Sidstnævnte kan muligvis hænge sammen med, at de oplever større arbejdsglæde og får mere positiv respons. Videre er det blevet befordret ved, at projektet netop har været bygget op omkring samarbejde mellem medarbejderne, hvor de har været på hold sammen og har skullet filme hinanden:

"Vi har hjulpet hinanden meget, og det har været sjovt. Altså når jeg har siddet og filmet Christel, så har jeg også siddet og set nogle ting: Hvor hun synes, det var gået rigtig skidt, men jeg sagde, at det var da gået rigtig godt, at jeg så det og det og det – og det havde hun ikke lagt mærke til. Og det samme, da hun filmede mig."

"Bare det der at filme gør, at man snakker mere med hinanden og støtter hinanden fagligt, fordi man bliver mere opmærksom."

"Jeg håber bare, at vi får lov at arbejde videre med det"

Når medarbejderne har filmet hinanden, har de skullet være 'fluen på væggen'. Det frisætter fra hverdagens effektivitetspres og giver ro til at observere, og dermed mulighed for kollegial sparring og yderligere læring.

## **Forbehold**

Selvom næsten alle vurderinger overordnede var positive, så var der også enkelte forbehold. Eksempelvis giver en medarbejder udtryk for, at hun tænker, at det, der filmes, ikke svarer helt til virkeligheden:

"Men jeg vil da også sige, at da supervisor sagde: 'Hvor er det godt, hvor er det godt!' Så, sagde jeg: 'Men det er jo heller ikke hver dag, der er kamera på, for der kan jeg ikke hele tiden gå og være pædagogisk. Der kan jeg godt sige: 'Nu stopper du' (bestemt/vred stemme)'. Det kan f.eks. være, hvis en borger slår - det er rigtig grænseoverskridende, og så er jeg altså ikke pædagogisk mere"

En anden medarbejder fortæller, at selvom hun har oplevet, at de fleste beboere reagerer positivt på Marte Meo metoden, så har hun oplevet en enkelt beboer, der reagerede negativt og gav udtryk for, at han oplevede det som at blive talt til som et barn. Man kan overveje, om dette skyldes denne beboers personlighed, eller om medarbejdere blot ikke endnu har fundet 'takten' i benævnelse og anerkendelse af den pågældende beboer – om afstemmelse af medarbejderens hensigtsmæssige respons i forhold til den pågældende beboer ville fordr flere supervisionsgange. Det kan denne evaluering ikke svare på.

En anden medarbejder fortæller, at hun har haft en beboer, som var for medicinpåvirket til, at det var virkningsfuldt at bruge metoden:

"Hun var så medicinpåvirket, at vi faktisk skrottede de optagelser. Hun var stone-face, så man kunne faktisk ikke se hendes reaktioner. Hun var for påvirket."

Dette peger på, at metoden i forhold til bestemte beboere måske komme til kort, f.eks. i forhold til meget medicinpåvirkede. Omvendt kan man sige, at metoden har vist sig effektiv overfor beboere, f.eks. med demens og Parkinsons, hvor medarbejderne i udgangspunktet havde begrænset tiltro til, at det ville være muligt at rykke noget som helst.

Til sidst skal nævnes et forbehold, som kommer fra en gruppe af medarbejdere, der overordnet vurderer metoden og eget udbytte positivt, men synes at organiseringen kunne have været bedre:

"Altså negativt – hvis man kan sige det er negativt – så er det, at man skal herved til tilbagemeldinger på alle de her mærkelige tidspunkter, fridage – det er rigtig øv – at man ikke kan få det til at passe ind med sin arbejdsdag"

Denne kritik er også blevet fremført overfor ledelsen, som har taget hånd om problemet i forhold til de sidste hold.

## **En kritisk røst**

Som tidligere nævnt vurderer en enkelt medarbejder projektforløbet grundlæggende negativt. Hun giver udtryk for, at hun i udgangspunktet var positiv, fordi 'teorien er god', og hun på forhånd kun havde hørt godt om metoden. Men i praksis, som hun har stiftet bekendtskab med den i projektperioden, bryder hun sig ikke om metoden, ligesom hun også er skeptisk i forhold til resultaterne:

"Teorien er god, men jeg har rigtig svært ved, at supervisor stiller mig spørgsmål, som skal bekræfte, at det er rigtigt, det hun siger! Det er en kommunikationsform, som jeg går i baglås over for. Jeg er også kritisk overfor resultatet: At alt bliver taget som indtægt for den positive kommunikationsform. For eksempel: Det store billede, som hænger i centrets grupperum: Man ser en borger, som griner dejligt, og teksten er: 'Nu griner hun mere'. Men hver gang jeg møder den borger, griner hun rigtig meget. Jeg kan godt se, at det er et modsatrettet udsagn, men jeg kender bare den borger som en meget lattermild person. Et andet eksempel er en borger, som hel tiden bekræfter, at hun er så glad for at være her.

Dette siger hun meget ofte. Dette bliver taget som indtægt for, at det er Marte Meo kommunikationen, der virker – men, når jeg tænker over, hvad hun siger, og det, at hun bliver nødt til at gentage igen og igen for sig selv, ser jeg det som udtryk for det modsatte, at hun er nødt til at bekræfte over for sig selv, at hun godt kan lide at være her samt købe lidt kredit hos personalet. Disse eksempler trækker jeg frem for at sige, at man finder det, man søger – men, det er ikke altid sandheden. Selve kommunikations teorien går jeg helt ind for, men når den bliver brugt af supervisor over for mig, så føler jeg mig som en hund, der bliver opdraget med: 'Dygtig..... hund', d.v.s alt hvad der bliver fremhævet er positivt. Jeg kan sagtens modtage ros - det er ikke mit problem – men, jeg ved godt, at alt, hvad jeg laver, ikke er godt. Den filmsekvens, jeg lærte mest af, var, da jeg gjorde noget, man ikke må i den situation, jeg sad i. Det var rigtig lærerigt, men supervisor havde det svært med, at vi havde talt om det, og at jeg sagde, at det havde jeg lært rigtig meget af at se mig i den situation."

Denne medarbejder stiller således spørgsmålstejn ved de øvrige medarbejders oplevelse af positive forandringer gennem Marte Meo. Der er ingen tvivl om, at hun kan have ret i, 'at man finder det, man søger' – i hvert fald i den forstand, at nogle positive ændringer, som tilskrives Marte Meo, kan skyldes andre ting, eller et samspil af flere faktorer. Samtidig fremgår det dog af interviewene, at nogle medarbejdere netop gør sig sådanne nuancerede overvejelser, ligesom de også har øje for, at nogle beboere også har smilet eller været glade før, men hvor de alligevel oplever en positiv ændring. Disse oplevelser er i sig selv vigtige, fordi de indvirker på medarbejdernes faglige selvtilid og arbejdsglæde, som så igen påvirker interaktionen og relationen til beboerne: Hvis man føler, at man lykkes, får man mere energi og det bliver lettere at relatere positivt til beboerne. Videre dokumenterer før-efter-interviewene med al tydelighed, at der er sket betydelige forandringer, f.eks. i forhold til roen/uroen i spisestuen.

Det er tankevækkende, at den ovenfor citerede medarbejder fremhæver kommunikationsformen, som den praktiseres, som u hensigtsmæssigt – mens de øvrige medarbejdere har oplevet det meget positivt og opløftende. Samme divergens finder vi i medarbejdernes fortællinger om borgernes reaktioner, hvor de fleste reagerer positivt, men en enkelt negativt. Man kan overveje, om det handler om metoden i relation til forskelle i personlighed, eller om 'kemien' mellem to konkrete personer (borger og medarbejder, medarbejder og supervisor). Det er der i dette materiale ikke grundlag for at vurdere.

## Projektet som Lærerproces

Da projektet er et kompetenceudviklingsprojekt, skal vi i det følgende kigge på læreprocesserne i projektet, herunder hvad der har fremmet og hæmmet dem. Først skal vi se på betydningen af, at der ikke har været tale om frivillig deltagelse, men at samtlige medarbejdere skulle gennemgå et Marte Meo forløb.

### Godt, at alle har skullet deltage

I interviewene med medarbejderne understreges det gang på gang, at det har været et hensigtsmæssigt valg, at alle skulle deltage. Dette skal ses i lyset af, hvad der tidligere er blevet nævnt, nemlig betydningen af kontinuitet og vidensdeling omkring de enkelte borgere:

"Jeg synes, at det er en god idé, at det ikke har været noget, man skulle melde sig til"

"Ja, det har været godt"

"For der er et par af dem, jeg arbejder sammen med, der var så langt fra det her, og som ikke kunne tænke sig at gennemføre det her"

"Sådan havde jeg det også lidt første gang, jeg hørte om det"

"Men det var da godt, vi kom – hold da op!"

"Ja, og også for dem – især for dem"



Medarbejderne giver her udtryk for, at hvis det havde været frivilligt, så var der nogen, der ikke ville have deltaget, og at det sandsynligvis ville være de medarbejdere, som havde mest brug for det. Ligeledes giver nogle medarbejdere selv udtryk for, at hvis de selv havde skullet tilmelde sig, så havde de ikke gjort det – men, at de er rigtig glade for at have været 'tvangsudskrevet'. De positive forventninger, der er blevet skabt gennem formidling af erfaringerne fra det forløb, der inspirerede hele projektet, såvel som positive andenhåndserfaringer af, at det er det positive, der fremhæves, så man 'løftes' snarere en kanøfles, har øjensynligt medvirket til, at selv 'tvangsudskrevne' medarbejdere er gået motiveret ind i, og har fået et godt udbytte af, forløbet.

### Vigtig med video

Selvom flere medarbejdere forud for projektet ikke var så begejstrede ved tanken om at skulle filmes, så ville de efter gennemført forløb ikke have undværet det. Det har i den grad været understøttende for læreprocessen, herunder for den faglige selvtilid og forbedring af relationen til beboeren, fortæller de:

"Hvis der ikke filmes, så ser vi det jo ikke på den måde – så får vi ikke lov at se det udefra. Så vil vi jo være i det hele tiden, og det er slet ikke den samme oplevelse som at se dig selv og borgeren.

"Når du ser det på film, kan du også se de der glimt i øjet, som de får. Når hun så stopper filmen og siger: 'prøv lige at se'."

"Ja, ellers ser du det jo ikke, for du er måske lige i gang med noget andet, og det er jo et meget kort øjeblik, og du ser ikke de smil, der kommer bag din ryg. Og når du vender dig om, så vender de sig efter dig. Det ser du jo ikke."

"Eller: 'Prøv lige og se, hvordan hun falder til ro' – det ser du jo ikke."

"Og hun (supervisor) siger jo, aldrig nogen sinde, at det er forkert – hun finder det gode – eller siger: 'I den her situation kunne du også have gjort sådan og sådan'. Det, synes jeg, har været rigtig rart."

"Det er da også rart at se borgeren, for man sidder jo ved siden af dem – men man ser ikke det, som man ser på film"

"Man kan jo se, når det lykkes"

"Ja, er du svedt! Man ku' jo se, hvor hun smilede (den borger med spisestuen) – det var et kys værd – hold da op!"

"Så det er helt klart bedre, når der er film også"

"Fordi, når man sidder der, man ser jo ikke alt – det var jo fantastisk at se hende på den måde på filmen"

Det, der fremhæves er for det første, at det simpelthen gør noget andet at se det med egne øjne. For det andet værdien af, at supervisor finder de klip frem, hvor tingene lykkes, eller hvor man kan få øje på 'mennesket i beboeren', som bliver motivationen og afsættet for at forbedre kommunikation og relation.

En af medarbejderne havde ønsket at arbejde med en bestemt beboer, hvor familien imidlertid ikke ønskede, at vedkommende blev filmet. Medarbejderen fortalte så nogle gange om episoder og udfordringer i relation til denne beboer til Marte Meo supervision og fik sparring. Hun vurderer:

"Det var godt, men det er bedre at blive filmet – det, at der er andre, der ser det, og det at få den tilbagemelding på det helt konkrete, man gør, og som man ikke selv er opmærksom på"

Fordelen ved video-optagelser er også, at man kan skrue tempoet ned og se de helt små ting:

"Hun (beboeren) taber noget, og så kan supervisor i optagelsen ikke se, om beboeren og jeg har kontakt. Så kører hun det fuldstændig ned i tempo – jeg har aldrig set noget gå så langsomt på en video – hun koger det helt ned. Og der er kontakt! Altså beboeren ved godt, at jeg har set det – og jeg kaster mig ikke over det og samler det op. Det er jo fantastisk at se, også de der smil fra vores borgere. Men sådan en, som jeg har haft med at gøre, det er svært – men, hun er der, og der er kontakt. Og det har jeg ikke

vidst før. Tværtimod har jeg tænkt: 'Hvad er det for noget lort, vi laver!' Og så se det på video. Så det har bare været rigtig godt."

### **Udfordringer i forhold til det med video-optagelser**

Selvom medarbejderne fremhæver video-optagelserne som helt essentielle for den positive læreproces og de mange små revolutioner, så har de også oplevet problemer. Det er imidlertid problemer, som vil kunne løses organisatorisk:

"Man når ikke at indøve det, man skal, fordi tilbagemeldingerne ligger for tæt."

"Ja, og der har manglet kamera"

"Så har man ikke kunnet optage de andre dage, fordi huset er væltet, og så har man skullet optage akut den sidste dag, og så er kameraet væk, og inden ledelsen kommer, så er tiden gået – det har været belastende."

Der er dog et enkelt problem, som ikke er af organisatorisk art. Det handler om, at man skal have lov til at filme borgerne. Det er ikke et stort problem i forhold til den enkelte borger, selvom det i enkelte tilfælde som det ovennævnte kan få den konsekvens, at man ikke kan få lov til at arbejde med en bestemt borger. Men, det er et problem i forhold til filmning i 'offentlige rum' som eksempelvis spisestuen. Her har man kun lov til at filme den borger, hvor borgeren/de pårørende har givet tilladelse. Derfor kan man blive nødt til at isolere den pågældende borger, og derved bliver situationen kunstig i betydningen anderledes end normal.

### **Svært at sidde stille en hel dag – men man lærer meget.**

Medarbejderne er vant til at være aktive i deres arbejde – ikke til at sidde stille i længere tid af gangen. Flere af dem fortæller, at de synes, det har været svært, da de skulle sidde stille en hel dag og iagttage videoklip, som blev vist igen og igen. Men, selvom det har været svært og udfordrende, så oplever de det også som rigtig givtigt for lærerprocessen:

"Jeg synes, det var svært med det langvarige, at spole frem og tilbage – men vi lærer jo noget af det"

"Når man så ser det samme flere gange – man ser noget nyt hver gang"

"Man lærer også borgeren bedre at kende."

"De hele dage, har været hyggelige – men lange – så jeg tror, det ville have givet noget mere, hvis vi havde været flere" (denne medarbejder har gået på et hold, hvor de ikke har været så mange).

"Langtrukne – man får ondt i måsen – det gør man altså".

I Marte Meo er det en del af metoden se klippene flere gange, fordi det forbereder medarbejderen til at handle anderledes næste gang de er sammen med beboeren. Formålet er, at de positive billeder fra optagelsen, som ses flere gange, skal overtage pladsen fra de negative erfaringer, så forventningerne til borgeren – og dermed måden han/hun mødes - ændres.

### **Man lærer af hinanden og af sig selv**

Selvom selve supervisionen har været bygget op omkring den enkelte medarbejders arbejde med og relation til en bestemt beboer, så er det som beskrevet i kapitel 1, så har der også været tre fælles gange, heraf to hvor deltagerne på et hold så hinandens optagelser. Dette oplever medarbejderne har været givtigt og lærerigt:

"Men det, der også var spændende, det var at se I andres"

"Ja, rigtig meget spændende"

Evaluator: Hvad får man ud af at se de andre?

"Hvad de har af gode redskaber, som man kan låne af"

"Ja"

"Også omkring den enkelte borger – når den og den borger bliver håndteret sådan – det skal jeg da bruge noget af.

"Ja, det gør jeg da også"

"Ok...de gør det sådan – det skal jeg da også lige prøve"

Erkendelserne handler både om den enkelt beboer, hvor man kan lære af hinanden – og mere generelt om at 'låne' gode redskaber af hinanden. På samme måde oplever medarbejderne også, at de kan 'lære af sig selv' i forstanden at bruge det, de har lært og erfaret omkring en bestemt beboer, i arbejdet med nogle af de andre beboere. Det handler meget om, hvordan man kan være respektfuld og at interagere med beboerne på deres præmisser:

"Det er nok tonefaldet og ikke tage for meget over, give dem noget tid."

"Jeg har fundet ud af, at det er meget, hvordan man vælger sine ord. F.eks. når man skal vende en borger i sengen: 'Så skal du lige derover, eller så skal du over til den side' (venligt kommanderende). Hvis man i stedet siger: 'Vil du være sød at prøve at vende dig? Hvis du drejer hovedet den der vej, vil du så være sød at prøve at vende dig den vej?' For så hjælper de jo. Jeg bruger også ordet tak rigtig meget."

"Og at det var godt!"

"Det gør jeg så, når handlingen er helt slut – så roser jeg. Midt i handlingen, siger jeg 'tak skal du have'. Og så har jeg oplevet, at hende den meget demente, hun siger: 'jamen det var da så lidt.'

"Og så er det blevet mere værdigt for hende"

"Derudover synes jeg også, at metoden er god til mange af vores andre borgere – det der med hele tiden at huske at benævne det, man gør med små sætninger – de reagerer altså på det"

### **Det er ikke sådan noget, man går og snakker om**

En af medarbejderne fortæller, at hun har haft svært ved at forstå et af kernebegreberne i Marte Meo metoden. Hun fortæller, at hun har spurgt sine kolleger, men at de ikke har kunnet forklare det:

"Jeg synes, at det med at benævne var svært, og jeg har haft svært ved at forstå, hvad det betyder. Jeg har spurgt nogle af mine kollegaer, som har været på holdene før, men de kendte det heller ikke eller kunne ikke forklare det. Så jeg har ikke indtryk af, at folk, de husker det – jo det gør de jo nok til husbehov – men, det er ikke sådan noget, man går og snakker om"

"Men jeg tror også, at nogle gange gør vi det, uden at tænke over det – jeg ved ikke, hvor meget vi snakker om dem. Det kunne vi godt blive bedre til."

"Jeg sidder og tænker på, at egentlig taler vi ikke så meget om det (Marte Meo)ovre hos. Vi bruger det, men vi taler ikke om det. Men det ku' godt være, at man skulle tale lidt mere om det -også for at sikre kontinuiteten hos den enkelte borger, mere fælles udviklingsprojekter."

Citaterne peger på, at der ikke tales så meget om Marte Meo. Dette kan umiddelbart stå i modsætning til indtrykket af, at medarbejderne gennem projektperioden har fået mere og mere mod på metoden, efterhånden, som de har oplevet og hørt, hvad deres kollegaer har fået ud af supervisionen. Imidlertid er der forskel mellem på den ene side at opleve, at ting forandrer sig, og mere generelt at høre, at andre har været glade for det; på den anden side at tale om metoderne mere i dybden, herunder at få sat begreber på, og at få konkretiseret begreberne og metoderne gennem eksempler. Noget tyder på, at det kunne være hensigtsmæssigt i højere grad at få sat fortællinger om Marte Meo 'på arbejde' på Centret. Det vil sige, at gøre dem mere aktive i en kollektiv lære- og udviklingsproces. Det kunne dels ske ved

opfølgingsmøder i de enkelte hold, på gruppemøder på Centrets afdelinger og på Centret som helhed. Medarbejderens understregning af betydningen af video-optagelser og den supervision, der formår at sætte fokus på det som lykkes, indikerer at en udfoldelse af fortællingerne med fordel ville kunne understøttes gennem opfølgningssupervisionsforløb.

### **Fastholdelse**

Medarbejderne efterspørger selv opfølgning, og nogle har allerede benyttet sig af muligheden for opfølgning ved Centrets demenskoordinator, som i løbet af projektperioden er blevet uddannet Marte Meo terapeut netop med henblik på fastholdelse og videreudvikling af de tilegnede kompetencer:

”Men noget opfølgning kunne også være godt”

”Over hos os, har vi brugt vores demenskoordinator, som er kommet og har filmet, hvis vi har haft noget”

”Det vil være godt, hvis der lige kom en genopfriskning om et halvt år”.

”Det gode er, at vi alle har været på det, og der hele tiden har været nogen, der har været i gang. Men det kunne være rigtig godt lige at samles igen og lige hive det frem igen.”

”Over tid, er der små ting, der forsvinder – hvis man ikke kigger på det – der skal en kollega ind og kigge på det, eller allerhelst en Marte Meo terapeut. Eller hvis man er kørt fast i et problem, kan det også være godt at få en udefra til at kigge på det med Marte Meo øjne.

”Jeg synes, man skal have lov til at arbejde med det nu – og så synes jeg, det kunne være fedt, hvis alle – også afløserne, om det så bare var kort – nogen, der satte dem ind i det. For, som vi snakkede om i går, hvis der kommer en afløser ind, bare en weekend, så kan der være ting, der er bygget op, som er ødelagt, når man kommer mandag – og det synes jeg er brandærgeligt. Kontinuiteten i forhold til den enkelte borger er rigtig vigtig. Men jeg har også hørt, at det er noget, styregruppen for projektet er opmærksom på og vil gå videre med.”

”Jeg tænker, at det ku’ være fedt med en opsummeringsdag efter et halvt års tid, når alle har været igennem det og har fået noget mere erfaring med at bruge det.”

### **Træerne vokser ikke ind i himlen**

Selvom medarbejderne giver udtryk for at have lært rigtig meget gennem periode, og også at have fået nogle redskaber, hvorigennem de kan forbedre kommunikation og relation, uden at det tager væsentlig mere tid – ja nogle gange endda sparer tid. Så er netop tiden også noget, der i den grad stadig bekymrer dem. De oplever, at arbejdspresset nogle gange er så stort, så borgerne slet ikke får en rimelig behandling:

”Det har handlet om at få et bedre samspil – en dybere kontakt, og det synes jeg, jeg har fået gennem Marte Meo. Det har været rigtig godt at kunne sidde og se det. Man har kunnet se, at det man gør, er godt. De fire første filmninger var samtaler, den sidste var guidning. Jeg fik øje på, at jeg var god til at lytte, til at vente og lade borgeren komme ind med noget også, og at der ikke skulle så meget til. Det tager ikke særlig lang tid at gøre noget ekstra. Det er sådan noget med, at man benævner dem og bekræfter dem i det, de siger. Det kan man sagtens gøre, mens man laver noget andet. Jeg tror, jeg er blevet mere opmærksom på det med at vente – og jeg behøver ikke at stille spørgsmål konstant for at holde samtalen i gang – der må gerne være stille perioder. Jeg synes, jeg kan se det i hendes ansigt, når jeg kommer ind – at hun bliver gladere og bedre kan genkende mig, end hun kunne før. Det er de par gange, hvor jeg har taget mig tiden til at sætte mig og snakke med hende – for det sker som regel ikke – det gør det ikke i dagligdagen. Der er det både godt og ondt med det der Marte Meo, hvor hun (supervisor) siger: ’Det er rigtig godt det, I gør!’ Men, vi ved også, at vi netop tager tiden og snakker med dem, fordi vi skal filme. Det gør vi bare ikke til hverdag.”

Evaluator: Så det ændrer ikke hverdagen?

"Lidt gør det, men jeg tror ikke, vi kommer til at sætte os ned med borgeren og snakke med dem, når vi har så travlt, som vi har. Så de der fem minutter - så er der lige noget andet, vi kunne ordne i stedet for."

"Hvis man kunne tage tid som emne (for Marte Meo supervision), så ville jeg have gjort det. Det er bare ikke godt nok. Sådan som i dag, der er de ikke alle blevet vasket, de har ikke fået børste tænder – det er så hvad det er – men det er bare.... Jeg har ikke haft én rengøring i dag, som jeg kunne prioritere væk. Alle de ting, jeg har lavet, har jeg været nødt til at lave. Det bliver jo noget sjudsk – det er bare ikke fedt og have en terminal liggende, som man ikke har tid til at give et glas vand."

"Der er ikke tid til den kontakt"

"Og: 'er jeg her alene?' (spørger en terminal borger). 'Ja, det er du, hej, hej!' Og han har en tumor i hovedet og er bange og det hele!"

"Det var mig, der sagde i morges, at vi ikke skal få stress, fordi det ikke er vores skyld. Men, man får alligevel stress og dårlig samvittighed. Det er rigtig frustrerende. I sommer var det anderledes. Det går op og ned, og det er bare synd for dem, der er her, når der er travlt.

"Og mange af dem har det rigtig dårligt. De har virkelig brug for den omsorg"

"Virkelig (udtales med eftertryk) brug for den omsorg"

"Og de er også bange – de er ikke bare syge – de er bange"

"Ja, og så sidder de nede på en mørk stue, og de får faktisk kun praktisk bistand – der er ikke noget, der hedder opmærksomhed."

"Og så er det, man går hjem med den der dårlige samvittighed, når man ikke har ydet det, man gerne ville"

"Jeg var helt oppe i det røde felt i dag: 'Jeg skriver til kommunen' (desperat stemme). Man bliver nødt til at gøre opmærksom på det, men man ved også godt, at det ikke hjælper noget."

Tidspresset kan blive en barriere for, at medarbejderne får mulighed for at bruge de kompetencer, der har udviklet gennem projektperioden, og også for at der følges ordentlig op og bygges videre på dem. Samtidig har det også haft konsekvenser i selve projektperioden. Dette kommer til udtryk i de næste citater:

"Jeg synes ikke, vi har fået den tid til det – det har skullet presses ind og tju hej. Så var den ene der ikke, så var kameraet der ikke, så var der for lidt personale, så blev der vrisset. Det, synes jeg, har været dårligt. Det er mest optagelserne."

"Ja, det har været meget stresset, det har ligget for tæt, og man skal også nå at øve. 14 dage er ikke nok. Det ville være bedre med 3 eller 4 uger.

"For man har jo ikke fået taget tid ud af sit arbejdsprogram – det skal være samtidig med"

"Der var mange gange, hvor man ikke havde nået at øve – men den skulle afleveres på torsdag – så var det sådan lidt hju hej"

"Vi fik jo at vide, at vi ville få tid til det og vikarer ind – ingen problemer der. Jeg synes bare ikke, det har været der. Vi har bare skulle have det overstået i vores almindelige arbejde. Og det er måske der, vidensdelingen er smuttet, for der har ikke været tid til det.

"Og så kan det også blive negativt – for så bliver det et irritationsmoment – og nu skal jeg nå at filme"

"Ja, det bliver sådan et stressmoment"

Medarbejderne giver her udtryk for, at der ikke altid har været tid til at øve, og at optagelserne nærmest har været noget, der bare lige skulle overstås i et snuptag. Det har givet negativ energi til projektet og udgjort en barriere for vidensdeling. Som årsager hertil peges på arbejdspress, skiftende arbejdstider, manglende vikardækning og problemer omkring adgang til kameraet. De peger på, at det måske kunne være en løsning, hvis der var længere end 14 dage imellem hver supervision. Det lyder umiddelbart sandsynligt, at det ville have været hensigtsmæssigt. Dog er det erfaringen fra andre Marte Meo forløb på,

at for lange perioder mellem tilbagemeldingerne kan gøre det sværere at skabe forandringer. Videre løser forslaget om mere end 14 dage mellem hver supervision ikke det mere grundlæggende problem, at der i hverdagen er så meget pres på, at det forhindrer det fulde udbytte af projektet. Medarbejderne peger på, at det særligt i perioder har været slemt. Faktisk har det været så slem, at nogle medarbejdere har afbrudt forløbet, for så senere i projektperioden at starte op igen:

"Da jeg startede på hold fire, havde vi meget, meget travlt. Og da synes jeg overhovedet ikke, det var sjovt – det var en belastning – vi havde også lige overtaget køkkenet. Men her på hold seks har vi haft mere tid til at gøre det – der har været en anden ro i huset."

"Jeg glæder mig til det, men jeg frygter også det, som det sidste hold har haft – det der med tid – at det bliver sådan noget hyst..... (piftelyd). De første hold havde meget mere tid. Det var før dokumentationskurserne startede."

"Vi er blevet lidt færre og er blevet pålagt lidt mere arbejde – er vi ikke – eller er det mig, der er helt...?"

"Nej, det er det ikke."

"De første perioder, der var det sådan meget den der positive og anerkendende indstilling, men her i den foregående periode, har man godt kunne mærke på sine kollegaer, at det har været svært at få den indstilling frem."

"Folk er frustrerede - og nu det med cheferne. Man ved ikke, hvad der sker, og man kan ikke gøre noget, for det er politisk- det er kommunen. Det sker helt deroppe, men det præger os så meget – og fordi der kommer meldinger om, at vi bliver færre og færre. Det er et psykisk pres. Vi havde fået at vide, at vi ikke skulle skæres ned, fordi vi var dem, der var dårligst normerede, men så kom det alligevel. Hvis vi ikke holder budgettet, så ryger der hoveder."

Lederne er selv opmærksomme på disse problemer, som de har forsøgt at tage hånd om, og med succes, oplever de:

"Jeg synes, når jeg tænker tilbage, der synes jeg godt nok, at i foråret (2011), der var det noget rod – den sidste periode derimod, det er bare gået super."

"Jeg tror også, at det hænger sammen med, at der kun har været én underviser"

"Vi købte jo også et ekstra kamera, tror du, det har betydet noget?"

"Det kan godt være"

"Men også at få det sat på vagtplanen, at der skal du på kursus – bom bom bom – der var slet ikke noget at være i tvivl om."

"Det har kørt over to år. Det første år, tror jeg også, at det har været rimeligt. Det blev godt til sidst bortset fra, at optagelser og tilbagemelding var for tæt på hinanden"

Ledelsens vurdering bekræftes i interviewene med medarbejderne: Projektet er ud til at have kørt godt i starten, hvor særligt motiveringen af de medarbejdere, som ikke umiddelbart var motiverede, skal fremhæves. Derefter har det kørt noget kaotisk og med mindre motivation i en mellempriode, hvor der så i den sidste periode er blevet taget hånd om problemerne.

### **Det ku' blive så godt, men....**

Medarbejderne har, som det er fremgået, været rigtig, rigtig glade for projektet – men samtidig frygter de, at meget af det, de har lært, og potentialerne for et bedre og mere værdigt liv for beboerne, risikere at tabes grundet hverdagens tidspres.

"Vi skulle bare have de der fem minutter til at sætte os ned, for det stimulerer bare så meget. Det skulle I (henvender sig til en kollega fra et andet team) også have. Hvis man skal arbejde udviklende med borgerne - og det burde være alle borgere - så er det nødvendigt, at man kan fordybe sig med den borger: Bare et kvarter om dagen, så tror jeg, man var nået endnu længere."

”Og jeg tror, at f.eks. i forhold til Johan, at havde man kunne arbejde konstruktivt med morgenmaden, så ville man på sigt kunne sætte bakken, sige velkommen og lige hjælpe i gang, og så gå ud til nogle af de andre. Så ku’ han nyde det til noget klassisk musik, og så kunne man komme ind senere. Fordi, jeg har jo også fundet ud af, at det er bedre at have den der snak senere på dagen – ikke, når han lige er vågnet. Så havde man måske sparet noget tid der, hvor der er mest travlt.”

Det ville man så ikke kunne i forhold til de demente – der kan man ikke så godt lære dem mere. Der handler det om at bevare det, de kan, men det er også en vigtig investering, for så skal man jo ikke hjælpe mere og mere, eller i hvert fald ikke lige så hurtigt.

Denne rapport dokumenterer, at det er muligt at forbedre livskvaliteten for de ældre såvel som det fysiske og ikke mindst psykiske arbejdsmiljø for de ansatte ganske væsentlig gennem relativt små tiltag. Derfor er det så meget desto mere nedslående, at medarbejderne ser en alvorlig risiko for, at arbejdspresset og belægningsgraden kommer til at forhindre eller begrænse disse positive tiltag.

## Pilotprojekt

Som beskrevet i kapitel et, blev der udover de ordinære hold også oprettet et pilotprojekt, som involverede en medarbejdergruppe, der havde samarbejdsvanskeligheder, og hvor der af denne grund blev sat særlig fokus på selve samarbejdet.

### Tanker om og forventninger til projektet

#### Samarbejdet

Forud for pilot projektet, havde teamet fået supervision på samarbejdet, men til trods herfor var der stadig problemer, hvor en medarbejder sagde op på grund af netop samarbejdsvanskeligheder. Det blev de tilbageblevne lidt frustrerede over, da de ellers havde fået en oplevelse af, at samarbejdet var kommet til at fungere. Samtidig oplevede de at være blevet udpeget som sydebukke for samarbejdsproblemerne, og at det var derfor, der blev igangsat et pilotprojekt på netop deres gruppe:

” Fordi, vi er de dumme - gimperne. Det supervisionsforløb, som, vi syntes, sluttede godt, men som ikke gjorde det. Der var nogen, der var dumme – os – og der var en, det var synd for. Hun kunne ikke holde ud at være der, tog det med hjem og kunne ikke sove om natten.”

Medarbejderne fortæller, at det i deres gruppe – på grund af de beboere– de har, er meget vigtigt, at man gør tingene på den ensartede måde. Dette stille høje krav til samarbejdet. De synes dog, at det kører godt nu, men at det kan blive en udfordring at integrere en ny medarbejder. Derfor tænker de, at de vil bruge pilotprojektet til netop dette:

”Mit mål er lige nu, at hende den nye kommer ordentlig ind – at vi lærer hinanden ordentlig at kende”

#### De andre har også samarbejdsvanskeligheder – problemet er strukturelt

Medarbejderne tænker, at de sagtens kan bruge projektet positivt til at få den nye medarbejder godt integreret. Samtidig stiller de imidlertid spørgsmålstegn ved, om man herved tager fat i ondets rod. De fortæller således, at de ikke er de eneste, der har samarbejdsvanskeligheder, og at årsagen til vanskelighederne er det meget krævende arbejde, omstruktureringer og usikkerhed i forhold til forventningerne til medarbejderne samt tidspres:

”De andre har også samarbejdsproblemer. I bund og grund handler det om, at vi er blevet skåret. Og så når der er kommet ny ledelse. Så kommer der hele tiden nye meldinger på, hvad vi må og kan. F.eks. at vi selv må bestemme, om vi vil gå tur eller gøre rent. Det har jeg aldrig før hørt, så det er sådan: ’Nå, nu er verden lavet om!’ Hvor det før har kørt efter skema: ’De skal have det bad alle sammen, og de skal op’. Men, det har jeg tænkt mig at tage op på torsdag for at høre, om det er rigtigt, hvad man hører”

”Der er nogle frustrationer. F.eks. en borger som har fået bevilget nogle ekstra timer til sociale ting – det får vi vist i morgen – men ellers har vi stået der: Der er ingen ekstra, skal hun så have sine timer, og hvad skal det gå fra. Så prøver man bare lidt. Så har der ikke været mennesker til det, og så er det ikke blevet.”

”Jeg snakkede med en kollega i går, som sagde, at hun ikke kunne holde ud at være her. Så hun gik og gemte sig nede hos borgeren, fordi der er ingen, der ved, hvilket ben man lige skal stå på.”

”I efteråret blev vi skåret, fordi kommunen ikke måtte bruge over, for så ville vi ikke få lige så meget næste år. Og vi er endnu ikke kommet op. ”



"Ja, så vi er trætte nu, vi er rigtig, rigtig flade – så der er ikke det samme overskud til, at når... og folk begynder også: 'I plejer altid at være flere end os' (vrængende og anklagende stemme).

"Ja, også i forhold til Marte Meo – altså vi har været rigtig, rigtig glade for det. Men, det hed sig, at vi ville blive kompenseret, men sådan blev det ikke. Det skal man selv finde tiden til, og det går ud over os og borgeren"

"Der er også flere ting, jeg er blevet mere ligeglad med"

"Ja, men det bliver man jo også nødt til"

### **Særlige udfordringer for det pågældende team**

Udover de strukturelt betingede udfordringer, som er fælles for dem alle, oplever dette team at have nogle særligt udfordrende beboere, og et ry som 'rappenskralder'. Det giver udfordringer i dagligdagen såvel som i forhold til at få den nye medarbejder integreret:

"Da jeg kom, vidste jeg jo ikke noget om noget. Der har jeg efterfølgende fået at vide: 'Nå, er du kommet ned på den gang, hvor der ikke er nogen, der vil ned, fordi der er sådan nogle rappenskralder, og der kan man ikke bare få lov...'. Det er der måske også lidt i" (griner)

"Jeg kan godt forstå udtrykket rappenskralder, for det os der skælder ud og råber op, for det skal køre på en bestemt måde med vores borgere"

"Det er så også rigtig"

"så det er os, der skælder ud"

Evaluator: Hvem skælder I ud?

"Borgerne"

"Ah.. skælder vi dem ud?"

"Ja, det har jeg prøvet – at jeg siger "nu stopper du!"

"Jeg synes, da ikke, at det er rart, når der kommer en ny, at man skal sige: 'Du skal vide, at det her er det, man kalder den psykiske gang. Så du vil høre, at der bliver talt hårdt og skældt ud'. Det, synes jeg da ikke, er sjovt."

Evaluator: Hvad er det, der gør det nødvendigt at skælde ud?

"Det er borgerne, de ter sig som i en børnehave, og vores borger ter sig rigtig meget i spisestuen og kan lave episoder derinde"

Medarbejderne fortæller videre, hvordan de særlige udfordringer får negative konsekvenser for tonen mellem kollegaerne:

"Fordi man selv går og føler sig så hård og dum, så bliver man sådan: 'arh...'"

"Du er dum, og du er grim i dag, grimme kælling – sådan taler de også til os"

"Så er det klart, at så har man det sådan: 'arh...' og har lyst til at gøre et eller andet ved dem. Og det skal ud på en måde, så hvis kollegaen kommer, så får hun lige ..."

"Men vi har fået meget undervisning i, hvordan vi skal tackle det"

Der er ingen tvivl om, at medarbejderne på denne afdeling står overfor nogle særlige udfordringer. Det er også fremgået klart af de andre interview. Der er heller ingen tvivl om, at sådanne udfordringer – og oplevelsen af at 'føle sig hård og dum' går ud over arbejdsmiljøet og måden, man taler til hinanden. Samtidig er det imidlertid erfaringen fra de andre hold, at det netop også i forhold til disse beboere er muligt at arbejde på en anden måde, hvor man kan undgå – eller afdæmpe – den hårde tone. Spørgsmålet er så, om de strukturelle betingelser, her tænkes særligt på den lave normering og manglende

kompensation i forbindelse med sygdom, kurser etc., tillader en sådan udvikling. Man kan forestille sig, at en sådan udvikling vil fordre noget længere supervisionsforløb.

## Medarbejdernes vurdering af deres udbytte af forløbet

Det, som medarbejderne gerne ville have ud af forløbet, var en god integration af den nye medarbejder. Dette ønske er blevet indfriet til fulde:

"Jeg synes det har været dejligt, fordi den nye er blevet kørt rigtig godt ind, og vi har lært hinanden at kende ved, at vi har siddet til Marte Meo sammen. Det har været rigtig godt at have tiden sammen med den nye – det har man ikke i hverdagen

"Super, super godt, fordi vi har fået vores nye medarbejder meget hurtigere integreret i gruppen, end vi ellers ville have haft."

"Når vi får lov til at være sammen som gruppe, betyder det, at man får noget sammenhold. I hverdagen når vi dårligt at se hinanden, når vi farer rundt – vi skal bare lige nå at give en besked, når vi løber forbi hinanden. Og så har vi nok svært ved at vente, fordi vi er vant til, at det skal gå så stærkt."

Medarbejderne giver herved udtryk for, at Marte Meo har skabt et rum for integration af den nye medarbejder, som ellers ikke er der i hverdagen. Samtidig har de også fået supervision på, hvordan de mere generelt kan blive bedre til at tale sammen og ikke mindst lytte til hinanden:

"Så har vi lavet nogle optagelser af, hvordan vi snakker sammen som gruppe. Vi fik at vide, at vi skulle lære at holde vores mund noget mere"

"Lytte lidt mere – vi er ivrigt snakkende alle sammen – det er ikke noget nyt"

"Supervisor var god til lige at vende tingene, så man tænkte over, hvad man gjorde"

"Og så synes jeg, at det har været godt at se det på film, selvom vi godt ved, at vi snakker i munden på hinanden. Alligevel er det noget andet at se det. Det giver en anden bevidsthed at se det, at lige pludselig sad vi måske fire og snakkede. Og også det der med, at vi lærte, at vi måske skulle fordybe os mere i tingene, at vi hopper for hurtigt videre til et nyt emne. Og huske at få alle med på banen, i stedet for, at samtalen måske kun kører mellem to eller tre - at vi også lige får de andre med og spørger ind, hvis de ikke selv siger noget. Jamen, det var jo at turde blive i emnet og turde spørge ind til noget, som også berørte følelsesmæssigt."

"Vi er en gruppe, der snakker rigtig meget, og nogle gange er vi så ivrige, at vi helt glemmer at høre, hvad den anden siger. Jeg ved ikke, om jeg synes, det har gjort den store ændring at blive filmet, for når man er tændt, er man tændt"

Medarbejderne har således arbejdet med at lære at give plads og lytte til hinanden i samtalen, herunder også til dem, der ikke er helt lige så 'snakkende'. Her har de arbejdet med nogle af de samme redskaber, som vi er blevet præsenteret for i forhold til medarbejdernes arbejde med beboerne: At give tid, benævne (f.eks. som en måde at spørge ind til noget, i stedet for at skøjte videre) og at bekræfte. Igen har det været gjort med afsæt i de potentialer, de allerede havde, således at de blev anerkendt frem for bekræftet i oplevelse af at være 'de skrappe kællinger':

"Og så også, at vi har fået det at vide, som vi er gode til. Det er jo også rart at vide, og nogle redskaber til, hvad vi kan gøre. Så for mig har det da betydet, at jeg har en bevidsthed om det på en anden måde end før. Og det at vi har haft tiden til at få lov til at sidde sammen."

"Du fik at vide, at du var rigtig god til at bekræfte"

Alt i alt ser det ud til, at det har været rigtig godt for gruppen at få tiden sammen til at sætte fokus på samarbejdet. Marte Meo supervisionen har bidraget til at bryde nogle negative italesættelser samt givet medarbejderne nogle kommunikationsredskaber til at arbejde konstruktivt og inkluderende med samarbejdet.

## Ledelsesholdet

Foruden pilotholdet, blev der som noget ekstra i forhold til den oprindelige projektbeskrivelse også oprettet et ledelseshold.

### Forventninger og ønsker til projektet: Udfordringer i ledelsesfunktionen

Ledelsesholdet var i udgangspunktet sammensat af de to afdelingsledere, områdelederen, en fra administrationen og køkkenchefen. Deltagerne varetog således meget forskellige ledelsesopgaver, og det var derfor også meget forskellige udfordringer, de så i deres ledelsesfunktion, og som de gerne ville arbejde med gennem Marte Meo. Da områdelederen ikke deltog i det første interview, og deltageren fra administrationen og køkkenchefen ikke deltog i det afsluttende interview, vil der i dette afsnit blive fokuseret på de to afdelingslederes forventninger og ønsker til projektet.

### Gode personalemøder og hensigtsmæssig kommunikation

En af de udfordringer som afdelingslederne peger på ved opstartsinterviewet er det at holde gode personalemøder:

"En af udfordringerne er et godt personalemøde, hvor man får et udbytte, og det bliver konstruktivt, og at man får budskabet ud."

"Jeg synes, at vi fra det sidste personalemøde har god erfaring med dagsorden, hvor man nåede igennem, og personalet ved, hvad der skal ske. Ofte har jeg noget, som jeg gerne vil informere om, og du sidder med noget, og så spørger vi rundt, om der er noget, der skal snakkes om".

"Der er meget uro ved møderne – så kommer den ene, og så går den anden."

"Personalemødet er til at diskutere ting: Om man kan gøre noget på en bedre måde, og til at give informationer -vi har måske fået nogle (informationer) af vores ledere, som vi giver videre - og til at få diskuteret vores forslag eller høre, hvordan det er gået."

En af udfordringerne er altså at få skabt struktur på personalemøderne, så de indfrier de forskellige formål. I forlængelse heraf identificeres en udfordring i forhold til at kommunikere med medarbejderne på en hensigtsmæssig måde:

"Får man nu sagt det på den rigtige måde – har folk forstået det – tonelejet"

"Det, vi har sagt, er, at de skal være lidt mere inde i spisestuen, hvor borgerne opholder sig. Vi har sagt det mange gange før, og der følte jeg, at min stemme blev lidt for skinger for at signalere, at det er altså sådan her, det skal være."

"Men du fangede også det positive og huskede at sige, at det var rigtig dejligt, at de sad derinde den anden eftermiddag, og at det så rigtig hyggeligt ud"

"Jo, men det er måske også at blive bedre til...."

"Men, man må jo også gerne sige det bestemt"

"Jo, jo det må man.."

"Men, hvis du ser på medarbejderne, så kan du se, at de tænker, det sagde hun også sidst og sidste torsdag.."

"Jo, men det er jo fordi, det ikke sker"

"Og det er jo også derfor, det bliver sagt igen"

"De føler sig enormt – der er meget forskel på, hvordan det bliver modtaget. Nogle føler sig enormt truffet eller såret: 'Jeg synes, jeg gør mit arbejde 'pisket', og så kan jeg ikke en gang få lov til at sidde herinde i bare fem minutter'. Men, det er jo ikke det. Der kunne det være kanon, hvis man kunne få informeret ud på den gode måde, at det er okay, at du går ind og tager en tår at drikke, men du er altså på arbejde"

"Vores primære er jo at være omkring borgerne – det er jo derfor, vi går på arbejde"

### **Mindre kollega – mere leder**

Udfordringen med at sige tingene på en hensigtsmæssig måde, handler også om autoritet, hvor afdelingslederne står i den situation, at de før har været kollegaer til medarbejderne – nu er de pludselig blevet ledere:

"Det kan godt være svært at få skabt respekt omkring sit arbejdsområde – at når man siger noget, så bliver det ikke taget helt så alvorligt, som man gerne så – hvis folk kommer ud i køkkenet og har glemte at spritte hænder, og man siger det, og de siger: 'ja, ja, ...' "

"Vi har mere ledelsesansvar nu. Før var man mere kollega. Nu er vi nødt til også at tage de kedelige beslutninger, f.eks. ingen vikar, 'vi vil gerne have, I er inde i spisestuen hos borgerne', 'du kan ikke få fri i morgen, for så har vi ingen folk' osv."

Videre – og i forlængelse heraf – handler udfordringen om omsorgen for personalet, herunder at synliggøre den og rationalet bag de upopulære beslutninger:

"Jeg vil gerne blive bedre til at få tydeliggjort, at vi vil vores personale det godt, og at vi strækker os det, vi kan – men at, når vi siger nej (til fridag), så er der en god grund – og at kunne stille krav på en positiv måde. Og blive bedre til at få øje på de kompetencer, som medarbejderne rummer. Jeg vil rigtig gerne, at medarbejderne blomstrer, at de får tid til det, de rigtig gerne vil. Der er det, at tiden godt nogle gange kan blive en faktor: Man bliver kvalt i sekretærarbejde og får ikke set nok af praksis længere."

Ligesom medarbejderne oplever, at tiden er en barrierer for den gode omsorg for borgerne, oplever denne afdelingsleder, at tiden udgør en barriere for den gode personalepleje og ledelse. Det gør den, fordi der er meget administrativt arbejde, som kommer i vejen for en tæt kontakt med personalet og deres hverdag.

"Vi bruger meget tid på referater, møder, medarbejdersamtaler, invitationer etc."

Endelig oplever afdelingslederne et dilemma mellem på den ene side et behov for ro til det administrative arbejde; på den anden side ønsket om en åben dør og at være ude i det egentlige plejearbejde sammen med medarbejderne. Alt i alt kan man sige, at omorganiseringen har stillet mange nye krav til de to afdelingsledere.

## **Ledernes vurdering af deres udbytte af forløbet**

### **Mødeledelse, autoritet og hensigtsmæssig konflikthåndtering**

Som det er fremgået ovenfor, stod afdelingslederne overfor en række udfordringer i forbindelse med den ændrede organisationsstruktur. Her pegede de blandt andet på udfordringer omkring autoritet og hensigtsmæssig kommunikation, hvilket der i supervisionsforløbet blev arbejdet med under overskrifterne 'mødeledelse' og 'konfliktsituationer'.

Det, jeg arbejdede med, det var det at starte rigtig klart: at det er det her, det handler om, og nu er det emne slut, og nu går vi videre – få lavet en dagsorden. Der er meget stor uro i gruppen, når vi skal holde møder – meget mangel på koncentration. (..)Jeg synes, supervisor var rigtig god til at komme med tips

til, hvordan man kunne gøre i nogle situationer: at man jo godt kan sige til folk: 'Nå, I snakker', og derved bryde de der situationer, hvor folk snakker om noget andet end det, vi skal koncentrere os om. Få kigget lidt mere på, hvad det er for nogle følelser, de udtrykker: 'Jeg kan se, du ser ked ud af det' eller 'hvordan kan det være du reagerer sådan?'. Sørge for hele tiden at få sagt 'jeg', så jeg får givet udtryk for mine egne følelser."

Evaluator: Har det gjort en forskel?

"Ja, det har det. Jeg føler, at jeg er blevet mere sikker på mig selv – på, at jeg godt kan styre det her, selvom det ind i mellem kan være noget kaotisk. Det har været rigtig godt – meget lærerigt."

Den pågældende leder oplever således at have fået nogle konstruktive redskaber til at forbedre personalemøderne, så de bliver mere fokuserede. Videre fortæller hun, at forløbet har øget hendes faglige selvtillid. I det næste citat fortælles, at Marte Meo har bidraget til en større bevidsthed omkring konfliktsituationens mekanismer, og i forlængelse heraf læring af nogle redskaber til mere hensigtsmæssig håndtering:

"at holde sig lidt i ro, at få lavet en klar start, at nu skal vi snakke om det her, at få kastet bolden tilbage, at sætte ord på det, jeg oplever. Eksempelvis til et møde, hvor en medarbejder siger: 'Vi føler, det er en straf'. Jeg tror, hun siger det der straf syv – otte gange. Hvor jeg til sidst formår at få sagt: 'Jeg bryder mig faktisk ikke om, at du kalder det en straf, for det er ikke sådan, jeg oplever det'. Det der med at få sagt det stille og roligt. Jeg kunne også have sagt: 'Det er i hvert fald ikke nogen straf' (vrissende). Hun stopper jo faktisk med at sige det. Det er noget, man skal arbejde videre med. Man bliver jo ikke færdig –men jeg er blevet bevidst om, hvad der sker."

I forhold til videooptagelser opbød netop dette emne den vanskelighed, at man ikke nødvendigvis kan forudsige, hvornår en konflikt vil opstå, "for de er der jo, når de er der". I stedet valgte de så at optage en opfølgning på en konfliktsituation.

### **Tryghed i gruppeledergruppen**

Områdelederen valgte i supervisionen at sætte fokus på skabelse af tryghed i ledelsesgruppen. Selvom hun i forvejen arbejdede med den anerkendende tilgang (som Marte Meo også bygger på), oplevede hun at få nogle mere konkrete redskaber i supervisionen:

"Mit formål var at skabe tryghed i gruppeledergruppen, så man havde frihed til at sige højt, hvad man tænkte og følte. Den tilbagemelding, jeg har fået af supervisor – jeg synes i øvrigt også, at hun var spændende at arbejde med – det var, at jeg fik nogle fokuspunkter, jeg ikke helt havde været opmærksom på: Jeg skulle være bedre til at - jeg anerkendte – men jeg kunne godt sige nogle flere ord omkring det, benævne hvad emnet omhandlede, sætte flere ord på, ikke gå så hurtigt frem. Det med at starte og slutte et emne, der var der ikke så meget at komme efter. Pauser havde jeg heller ikke nogen problemer med. Men det med at huske at få alle med (...) og prøve at benævne, hvis der er nogen, der ikke siger så meget, og få dem medinddraget i dialogen. Jeg har bestemt lært noget, selvom jeg i forvejen arbejdede ud fra den anerkendende tilgang til ledelse."

### **Det kan bruges i ledelse mere generelt**

Udover udvikling på de konkrete udvalgte fokusområder, oplever lederne, at de har lært noget, som kan bruges mere generelt i ledelsesfunktionen, herunder særligt i forhold til at fremme kommunikationen:

"Man kan gøre så mange små ting, som fremmer kommunikation på en positiv måde - hvis man har øje for den der finjustering"

"Det kan du jo også bruge i din ledelse. Jeg lægger meget mærke til, hvordan de ser ud. Og i stedet for bare at observere, kan jeg jo sætte ord på. Man kan bruge det i sin ledelse helt klart"

"Kunsten er at undgå at gøre det (benævne) kunstigt. Man kan trigge nogle ved at sige: 'Jeg kan høre, at du siger...' 'Du har nok snakket med en psykoterapeut' – men, at gøre det på en naturlig måde. Bare det

der med at vente. Hvis man stiller et spørgsmål ,og der ikke kommer et svar. Så, hvis man venter, så kommer der måske pludselig noget. Og det har jeg fundet ud af, at man ikke altid skal komme med et svar, fordi hvis man bare giver tid, så har de jo selv løsningen.”

### Værdien af video-optagelser

Det at se video-optagelse medvirkede – ligesom for medarbejderne – til at opbygge den faglige selvtilid, herunder ved at dokumentere den positive udvikling:

”Det var rigtig fedt at se mig selv, at se hvordan jeg egentlig klarede det her møde, hvor jeg skulle sige nogle ting, som ikke var et hit – og når man kommer som ny. Det gik faktisk rigtig godt.”

”Det var faktisk utrolig rart at se, hvor rolig man ku’ være, og kast den tilbage til medarbejderne. Man har en følelse af, at det buldre rundt i en indvendigt – men det, at man kan holde sig i ro og overholde alle de der principper i Marte Meo med at vente og benævne, og hvordan er det, de ser ud – og huske alle de ting samtidig med, at man har en konflikt.” Louise (den anden afdelingsleder) siger: ’Hold da op - sådan plejer du ikke at se ud!’ Jeg kan se en udvikling hos mig selv. Der var også en anden optagelse, hvor jeg så, hvordan alle medarbejderne lyttede til mig. Jeg blev overrasket over at se den opmærksomhed.”

”Jeg synes, jeg har fået meget ros – der er også nogle ting, som jeg har arbejdet med – jeg synes faktisk, at det har været meget godt. Jeg skal vente, klappe i og vente og se, hvad der sker. (..) Det, jeg har fået ros for, er at benævne - sætte ord på, hvordan de andre ser ud”.

”Det er noget andet at se sig selv, man ser det på en anden måde, men jeg blev også bekræftet i, at jeg virker, som jeg troede. ”

### Lærerprocessen: Der har været fokus på udvikling

Lederne har i lighed med medarbejderne oplevet supervisionen meget lærerig. De fremhæver her som konstruktivt, at der på en gang har været fokus på det positive og udviklingspunkter, herunder at man har fået gode ’fif’ til, hvordan man kunne gøre det bedre:

”Det (supervisionsmetoden) kan godt lyde meget rosende, men vi er jo ikke som almindelige danskere gode til at få øje på det, der virker: ’Så virker det ikke, og så virker det ikke’. Det der med at bære over med hinanden, det er vi ikke... – vi er meget hurtige til at finde fejlene hos hinanden. Så det der med, at Marte Meo er rosende og anerkendende – jeg synes ikke, det har været for meget: Vi skal s’gu nok selv sørge for at få problemerne frem. ”

”Jeg synes jo, at selvom der har været fokus på det positive, så har hun (supervisor) givet nogle gode fif til, hvis det ikke var så smart – hvad kunne du have sagt i den her situation, hvad kunne du ellers have gjort”

”Altså, det er nogle udviklingspunkter: Næste gang så prøv at arbejde med det”

”Hun har været god til at sætte en udvikling i gang der, hvor det har været problematisk.”

”Jeg synes, I er smadder gode til at reflektere over, hvordan I skal gøre og håndtere tingene. Og det er jo også det Marte Meo har givet os: Hvordan skal man komme videre, hvad er det næste skridt. Når det virker sådan, hvad kan jeg så gøre.”

### Fastholdelse

På linje med medarbejderne, udtrykker den ene af lederne bekymring for, om hun vil være i stand til at fasthold de nye landvindinger. Her foreslår en af de andre, at de jo kan lade sig inspirere af en medarbejdergruppen, som netop med det formål, er forsat med at filme hinanden:

”Jeg ville ønske, at jeg er rigtig god til at holde fast i de ting – men nogle gange går de i glemmebogen – jeg ved ikke, om der kunne være en eftermiddag med opfriskning. ”

”Vi kan jo gøre, som de har gjort i Kløverhuset, hvor de har filmet hinanden og kigget på sig selv, og se hvad kan man gøre.”

### **Sammen eller individuelt**

Lederne oplever, at der både har været fordele og ulemper ved at have fået kollektiv supervision. Forbeholdene handler om, at de ikke er ligebyrdige, men står i ledelsesrelationer til hinanden. Omvendt har det også betydet, at de har fået et fælles sprog og lært hinanden bedre at kende:

”Jeg tror måske at det har været meget godt, at det har været individuelt, for jeg har måske ikke haft lyst til at Helle og Betina skulle se .... Jeg ved ikke

”Vi er jo også leder for Betina”

”Du er også leder for os”

”Jeg synes, vi har fået et fælles sprog, og at vi har lært hinanden at kende på en anden måde”

Derudover tæller det på positivsiden, at man så har kunnet støtte hinanden og huske hinanden på ’de gode fif’ i hverdagen:

”Det er godt at have været igennem det begge gruppeleder, for så kan man hjælpe hinanden. F.eks. en gang, hvor Louise gav tegn til mig om – altså jeg var lige ved at komme med et løsningsforslag - at vente og se, for de havde selv fundet løsningen – de skulle bare lige have tid til at erkende det”

Samtidig tænker lederne, at de kunne have udnyttet det at være sammen endnu mere ved at fokusere på, hvordan de kunne blive endnu bedre til at bruge hinanden i ledelsesfunktionen:

”Det kunne ha’ været rigtig spændende at få supervision på, hvordan vi kunne blive endnu bedre til at bruge hinanden.”

”Det med at arbejde så tæt sammen, har vi jo ikke gjort før”

I forlængelse heraf kunne de også godt have tænkt sig at have haft en fælles dag, ligesom medarbejderne har haft, hvor de arbejdede med, hvad de selv kunne få øje. Den del har de ikke fået med, og det ville kunne understøtte bestræbelserne på fastholdelse.

### **Fælles for hele huset**

Den oprindelige idé med at oprette et ledelseshold var, at ledelsen så også fik indsigt i de metoder, som medarbejderne arbejdede efter, og at ’hele huset’ på den måde kunne blive præget af Marte Meo. Dette er i følge ledelsen blevet indfriet: Ikke alene har de fået en forståelse for den metode, som medarbejderne arbejder ud fra, og selv fået nogle redskaber til deres ledelse, men de har fået etableret et fælles sprog, som kan bruges af medarbejdere og ledelse i mellem:

”Jeg synes, det er vigtigt, at man også kan gå ud og sige til sine medarbejdere, der har en konflikt: ’Prøv at tænke lidt Marte Meo; kunne du sige det på en anden måde?’. Det har jeg gjort et par gange. ”

”Ja, jeg vil også gerne bruge det i forhold til medarbejderne, og jeg synes, det er dejligt, at medarbejderne kan bruge det i forhold til borgerne – og derfor er det godt at komme til at kende det”

## Et udefra blik på projektets forløb og resultater

Som udefra kommende ekstern evaluator har det på flere måder været en overvældende oplevelse at interviewe på centret:

Første gang at høre om de enorme udfordringer og belastninger, der er i arbejdet – og ikke mindst medarbejdernes engagement. Jeg gik derfra med tanken: 'Hold da op! Man skal godt nok være sej for at klare det arbejde'. Samtidig stod det klart, at det ikke var arbejdspress - det at løbe stærkt og knokle – og heller ikke fysiske belastninger, vold og drypvold i sig selv, der frustrerede medarbejderne mest. Det var derimod oplevelse af ikke at kunne gøre det godt nok for borgerne, og af meget ofte at være i et krydspres, hvor lige meget, hvad man gør, så svigter man.

Næste gang blev jeg overvældet af, hvilken forskel Marte Meo projektet havde forårsaget. Det er allerede fremgået af fortællingerne, hvor medarbejderne beretter om at have fået øget selvtilid, at have fået en bedre relation til borgerne, at komme til at holde mere af dem, og at være blevet i stand til i langt højere grad at arbejde udviklingsorienteret, inddragende og anerkendende med borgerne. Dermed har medarbejderne taget et enormt skridt i retning af et værdigt liv for borgerne i form af mere med- og selvbestemmelse og ligeværdighed. I denne rapport er disse fortællinger allerede blevet præsenteret, men det, der slog mig allermost, var den ændrede stemning og attitude: Der var kommet en stemning af optimisme og tro på, at forandring til det bedre er mulig. Medarbejderne var simpelthen gladere og mere energifyldte. Dét var en oplevelse! Dertil kom, at ordvalget f.eks. i forhold til beskrivelse af borgerne havde ændret sig gevaldigt, for eksempel fra 'bindegul', 'sæk kartofler', 'led', 'ulækker' og maskinarbejde til 'sød', 'menneske', 'kan noget', 'gensidighed', 'man får noget igen' osv. Det er en tydelig indikator af medarbejdernes ændrede måde at relatere til beboerne og arbejdet med dem, som ikke bare har forbedret arbejdsmiljøet men også i væsentlig grad beboernes forhold på centret. Jeg gik derfra med tanken: 'Her vil jeg bo, når jeg bliver gammel'.

Sidst gang, jeg blev overvældet, var det knap så positivt. Det var, da jeg erfarede, hvordan øget tidspres grundet belægningsgrad, omstruktureringer, nedskæringer og manglende vikardækning var i stand til at bremse op for de positive lærerprocesser, som projektet havde igangsat. Der skete stadig noget, men slet ikke i stil med det, jeg lige har beskrevet. De positive oplevelser blev i højere grad pauser og 'kunstige undtagelser' fra hverdagen, end noget der for alvor kunne få plads i hverdagen og forandre den. Ligeledes blev selve projektet også i en vis forstand en belastning, fordi det skulle presses ind i en alt for presset hverdag, og uden kompensation. Ved de allersidste interview vendte billedet igen, men erfaringen af, hvor begrænsende tidspres kan være, hvilede - i sammenligning med de første interview - stadig som en (heldigvis ikke meget tung) skygge over projektet. Medarbejderne var bekymrede for, om de vil få mulighed for at fastholde og videreudvikle projektets landvindinger.

### Projektets resultater

I det følgende ser vi nærmere på projektets resultater: Først ud fra de opstillede kriterier, derefter mere bredt med inddragelse af 'bi-effekter' og fremtidige perspektiver.

#### Vurdering af projektets resultater ud fra de fire kvantitative succeskriterier



Det første succeskriterium omhandlede sygefravær, hvor det var ønsket at nedbringe den gennemsnitlige sygefraværsprocent samt at fastholde den lave sygefraværsprocent i Kløver huset. Dette kriterium er ikke indfriet, idet det gennemsnitlige sygefravær på centret er steget fra ca. 6 % i 2008 til knap 13 % i 2011, og sygefraværet i Kløverhuset er steget fra de 2 % til 5,5 %. Den primære forklaring på stigningen i sygefravær er fem langtidssygemeldinger, hvoraf tre skyldtes arbejdsskaber, en var begrundet i en operation, og en i ikke nærmere defineret sygdom. Trækker man langtidssygemeldingerne ud af regnskabet ser det noget bedre ud. Da er den gennemsnitlige sygefraværsprocent nede på 5,5 og i Kløverhuset er den på 2, 5. Der er dog samlet stadig ikke tale om en signifikant forbedring i forhold til 2008. Dette bør ses i lyset af de mange andre belastningsfaktorer, der som tidligere nævnt i rapporten har været på centret i form af manglende vikardækning, omstruktureringer, besparelser<sup>5</sup>, usikkerhed om ledelsesstruktur mm.

Det andet succeskriterium var nedbringelse af udskiftningen af medarbejdere til max. 10%. Dette kriterium er i høj grad blevet opfyldt, idet kun én medarbejder har opsagt sin stilling og er blevet erstattet gennem nyansættelse. Det giver en udskiftning på godt to procent.

Det tredje succeskriterium var nedbringelse af skadeanmeldelser i forbindelse med vold. Dette kriterium er også blevet opfyldt, idet antallet af skadesanmeldelse er nedbragt fra ni i 2008 til seks i 2011. De seks skadesanmeldelser i 2001 er alle er sket i relation til én bestemt dement udadreagerende beboer. Antallet af "drypvold" ligger på et par stykker, men de er ikke registreret. Den kvalitative undersøgelse peger dog på, at omfanget af drypvolden er blevet væsentlig reduceret.

Det sidste kvantitative succeskriterium var nedbringelse af magtanvendelser overfor demente beboere. Også dette kriterium er i høj grad blevet indfriet. I 2008 var der således 22 magtanvendelser i forbindelse med disse beboere, mens dette tal var helt nede på to i 2011.

Alt i alt er tre ud af de fire kvantitative succeskriterier i høj grad opfyldt, og dette burde alt andet lige også trække sygefraværsstatistikken i den rigtige retning. Når det ikke er sket, må det forklares ud fra, at alt andet netop ikke har været lige. Der har været andre belastningsfaktorer på spil, som har indvirket på sygefraværet, og som projektet ikke har haft indflydelse på.

### **Vurdering af projektets resultater ud fra de kvalitative succeskriterier**

Det første kvalitative succeskriterium var, at øge medarbejderens oplevelse af at lykkes i det daglige samspil med beboerne, herunder deres oplevelse af udvikling af kompetencer til at kunne handle anderledes i de svære kontaktmæssige og kommunikative udfordringer i dagligdagen. Dette kriterium må siges at være blevet fuldt ud opfyldt.

Det andet kvalitative succeskriterium var udvikling af medarbejdernes kompetencer til at støtte beboerne i at genvinde tabte og udvikle nye færdigheder (f.eks. i form af kontakt, tale, fysiske funktioner), og herigennem lette medarbejderens omsorgsarbejde både fysisk og psykisk. Også dette kriterium er blevet opfyldt fuldt ud.

Det tredje kvalitative succeskriterium var styrkelse af vidensdeling gennem et fælles sprog på tværs af afdelinger. Det er lykket at skabe et fælles sprog, som kan fremme vidensdeling på tværs af afdelingen, men vidensdeling forudsætter mere end et fælles sprog. Det er vigtigt, at der bliver skabt rum i hverdagen til

---

<sup>5</sup> Besparelserne består i følgende: I projektperioden har der været omstruktureringer, således er centerlederen fratrukket og de to afdelingsledere ledere har fået større ledelsesansvar. Disse to er derfor ikke længere er til rådighed på afdelingerne, hvilket der ikke er blevet kompenseret for via nyansættelser. Dertil kommer, at to medarbejdere i flexjob i køkkenet er blevet fyret, hvorefter de andre medarbejdere har skullet tage sig af de opgaver, som disse to før har varetaget.

at erfaringsudveksle. Det har der været lagt op til ved, at holdene skulle fungere som sparringsteams efter afslutningen af projektet. Der er imidlertid en risiko for, at dette ikke realiseres, hvis der ikke gøres en særlig indsats for sikring heraf, f.eks. ved at sætte det på skema. Samtidig peger evalueringen på, at der også er behov for øget vidensdeling indenfor hver afdeling og omkring den enkelte beboer. Det fælles sprog er et skridt på vejen, men gør det ikke alene.

### **Bieffekter**

Foruden en væsentlig forbedring af arbejdsmiljøet, viser projektet, at man med Marte Meo kan forbedre borgernes livskvalitet i form af mere værdighed, intersubjektivitet og aktivitet. Beboerne er i højere grad blevet set, hørt og mødt, og det er helt essentielt for et menneskes livskvalitet. Medarbejderne har kunnet mærke, at det har haft stor betydning for beboerne, idet de har oplevet, at de er blevet gladere, har fået flere små gode øjeblikke, er mere aktive etc.

Denne 'bieffekt' er en væsentlig faktor for bedringen af medarbejdernes arbejdsmiljø, idet de netop er i denne type arbejde ud fra et ønsket om at gøre noget godt for andre medborgere, og den værste belastning har været oplevelsen af alt for ofte ikke at lykkes med dette. Det er nu forandret.

Medarbejderne har fået redskaber til bedre kommunikation med beboerne, og til at møde dem på deres præmisser, og de har lært at give slip på lidt af 'kontrollen' og 'handlekraften' for at skabe rum til beboernes handlekraft. Det har skabt en ændring fra modstand til samarbejde. Når medarbejderne oplever at lykkes i relationen til en beboer, kommer de derved til at holde mere af den pågældende person, og får herved mere energi og mod på at gøre noget godt for ham/hende og et godt følelsesmæssigt afsæt for at se og komme denne i møde. Derved skabes positive spiraler af gensidig anerkendelse og livskvalitet.

En anden bieffekt er et bedre kollegialt miljø, hvor medarbejderne er blevet opmærksomme på værdien af at give positiv respons til andre, og er blevet bedre til at få øje på de små positive ting. Samtidig bidrager medarbejdernes oplevelse af at lykkes med positiv energi til interaktionen.

### **Virker det på alle?**

Alle medarbejderne – på nær én – har oplevet forløbet som lærerigt. For mange har det nærmest været en revolution: De har ikke alene fået nogle redskaber og er kommet et skridt videre i forhold til en bestemt borger, men er gået ind i en personlig og faglig udviklingsproces. Medarbejdernes fortællinger viser, at der gennem projektperioden er igangsat dobbelt-loop læring (Argyris & Schon, 1978): Der er sat en proces i gang, hvor de har fået et andet blik på de faglige udfordringer og mulighederne for at håndtere dem. De har på én gang i langt højere grad fået kritisk konstruktivt blik for eget bidrag til kommunikation og interaktion, og samtidig øget deres faglige selvtillid. For andre er der tale om mindre revolutioner eller læring af konkrete redskaber; single-loop læring (ibid).

Samtidig er der også forskel på, hvor store revolutioner, metoden har kunnet sætte i gang i forhold til de enkelte borgere. Her er det bemærkelsesværdigt, at det har været muligt at gøre en forskel – og endda en meget stor forskel – i forhold til borgere, hvor medarbejderne i udgangspunktet har tænkt, at det kunne blive meget svært, og som har udgjort en kæmpe udfordring og belastning forud for projektet. Sygdom såsom Demens og Parkinsons sætter naturligvis en grænse for, hvor langt man kan nå – men det er en erfaring i projektet, at selv i forhold til disse borgere har Marte Meo kunnet gøre en positiv forskel, der langt overstod medarbejdernes forestilling om det mulige. Til gengæld synes kraftig medicinering at kunne udgøre en barriere. Her er der dog kun ét tilfælde, hvilket begrænser indsigten i betydningen af så kraftig medicinering.

To mennesker – en medarbejder og en borger – reagerede negativt på Marte Meo kommunikationsformen, idet de oplevede det som at blive talt ned til frem for som anerkendelse.

## **Fremtidige perspektiver**

Erfaringen af, hvor stor en forskel det kan gøre for både medarbejdere og borgere at arbejde udviklingsorienteret med denne metode, peger på, at metoden med fordel kan udbredes til alle andre plejecentre. I forhold til nogle grupper af borgere, skal der blot 'investeres' tid i en periode, hvorefter den investerede tid betales tilbage med renter. I forhold til andre borgere vil der også på sigt være brug for lidt mere tid, men ikke så meget, som man måske umiddelbart kunne tro. Det er forbløffende, hvor lidt der skal til for at opnå væsentlige forbedringer af beboernes livskvalitet og medarbejdernes trivsel og arbejdsmiljø. Ud over de små investeringer i den konkrete kontakt med beboerne, fordrer – fuld udfoldelse af disse potentialer for 'gensidig livskvalitet - tid til løbende at medarbejderne kan reflektere over egen praksis og vidensdele omkring erfaringer med og udviklingsindsatser omkring, de enkelte beboere.

Flere ressourcer er et fy-ord - særligt i krisetider. Man kan dog spørge, om vi har råd til at lade være: Investeringen er relativt lille – og de langsigtede økonomiske konsekvenser ved at lade være, kan blive meget store. Tidlig nedslidning er samfundsøkonomisk urentabel. Dertil kommer så det etiske aspekt.

## Literatur

Aarts, M. (2008): "*Marte Meo: grundbog*". 2. reviderede udgave. Harderwijk: Aarts Productions.

Argyris, C. & D. Schon (1978). *Organizational Learning: A theory of action perspective*. California: Addison-Wesley

Prenner, & J. Wrubel (1989): *The Primacy of Caring – Stress and Coping in Health and Illness*. California: Addison- Wesley

Tække, H. W. (2001): *Skuffede arbejdsforventninger: Omsorgsarbejde, identitet og udbrændthed*. København: Psykologisk Institut.