

Veiledning i et fagutviklingsperspektiv

Veiledningen ved Familiens Hus

Refleksjoner om mål og midler

v/ Tove Bremnes og Gerdt Henrik Vedeler

Innledning:

Da Familiens Hus (FAH) ble etablert og samorganisert i 2005 var veiledning knyttet til fagområdene Psykisk helseteam, Fysio-ergoterapitjenesten og Barneverntjenesten. Psykisk helseteam hadde veiledning med en ekstern veileder, Linda Tendeland, og fysio-ergoterapitjenesten hadde veiledning med Tove Bremnes. Barneverntjenesten hadde fra januar 2007 til september 2008 veiledning med Gerdt Henrik Vedeler. Helsestasjonen og PPT hadde ikke tilbud om veiledning på det tidspunktet.

Medarbeiderundersøkelser i Askim kommune viste at personalet i FAH etterlyste og savnet tid til refleksjon over sitt virke i en travel hverdag. Ledelsen ved Familien Hus besluttet derfor etter ønske fra FAH's personale å utvide veiledningen til å omfatte alt fagpersonale. Denne veiledningen startet høsten 2008 og ble organisert slik at de fire tverrfaglige soneteamene fikk veiledning hver annen uke med 1 ¾ time per gang. Veiledere var Tove Bremnes og Gerdt Henrik Vedeler. Vi kom frem til en ordning der vi ledet gruppen annenhver gang med den andre veilederen som observatør, kommentator og referent.

Fra høsten 2009 ble dette opplegget etter ønske fra deltakerne reorganisert slik at fagenhetene nå fikk veiledning hver for seg, dvs. at Helsestasjonen, PPT, Fysio-ergo, Barneverntjenesten og Psykisk helseteam fikk veiledning hver med en måneds mellomrom med 1 ¾ time per gang. Lederne ved soneteamene og ved fagteamene har hele tiden deltatt. Lederne av veiledningsgruppene har fortsatt vært de ovennevnte veilederne med den samme arbeidsdelingen.

Målsetting:

Oppdraget:

Veilederne fikk i oppdrag av virksomhetsleder å lede veiledningen ut fra systemiske prinsipper med anledning til *refleksjon* over arbeidet som et vesentlig element. Det ble understreket at i organiseringen av FAH ble det lagt vekt på systemisk tenkning, tverrfaglighet og kompetanseutvikling. Valget av veiledere ble tatt ut fra dette hensynet. Vi har opplevd at det har vært en god støtte at veiledningen på denne måten er forankret i ledelsen.

Systemisk tenkning:

Vår forståelse av systemisk tenkning og praksis er at vi går ut fra at mellommenneskelige *relasjoner* er avgjørende både for å forstå oppkomsten av problemer hos våre brukere, og også for å forstå hva som er virksomt i psykososialt hjelpearbeid. Dette vil igjen si at forklaringer av psykososiale problemer som egenskaper ved en person blir nedtonet til fordel for forholdet *mellom* aktørene som tar del. Vi legger mer vekt på å forstå enn å forklare. Aktørene på de scenene som vi interesserer oss for i veiledningen, er barn og andre familiemedlemmer, lærere og andre medspillere i skoler og barnehager og andre involverte hjelpeinstanser. Men særlig er det viktig at vi innser at vi selv, de profesjonelle hjelperne, hører med blant aktørene. Dette betyr for veiledning at hjelperens posisjon, rolle og væremåte er like viktig å fokusere på som

brukerens. Både brukerens og hjelperens bakgrunn og posisjon må være med i forståelsen av hjelpeprosessen. Dermed er også Families Hus som miljø og arbeidssted av interesse i den kliniske veiledningen.

Av dette følger at i psykososialt hjelpearbeid må særlig *tre forhold prioriteres*:

1. *Samtalen:*

Vår relasjon til våre brukere, den *arbeidsalliansen* vi får til mellom dem og oss, er utslagsgivende for resultatet av våre forsøk på hjelpe. Dette gjelder om vi kaller arbeidet vårt behandling, veiledning, rådgiving eller utredning. Etter vår mening gjelder det også arbeid som involverer kontroll og inngripen i familiers liv. Forskning på effekten av psykologisk behandling og forskning på elevers læring viser at mer enn spesifikke teknikker er det relasjonen mellom behandler/lærer og bruker/elev som bestemmer virkningen av behandlingen/undervisningen.

Ut fra et slikt syn blir *samtalen* et avgjørende instrument. *Holdningen* bak ord og væremåter i slike samtaler blir den kompetente fagpersonenes varemerke. Veiledning av psykososialt arbeid vil derfor måtte rette seg mot samtaler og holdninger hos de som deltar i veiledningen. Vi har sett, både fra eget klinisk arbeid og fra erfaringen fra denne veiledningen, at en *anerkjennende, vennlig nysgjerrighet* er den gunstigste holdningen i det psykososiale arbeidet i FAH. Dette gjelder også for samtalen og holdningen i veiledningen. En slik holdning rommer fremfor alt at ens samtalepartner blir *bekreftet* på det hun gjør. Det hun sier blir hørt og er interessant. Vi har sett gang på gang at folk føler seg mer hjulpet ved å få støtte på det de gjør enn å få høre om alt det de bør gjøre eller ikke har gjort. Selvfølgelig er metoder og prosedyrer, som er spesifikke for de ulike fagenhetene innen FAH, nødvendige og viktige, men veiledning, slik vi forsøker å legge den an, er ikke primært en metoderettet veiledning. En slik veiledning, spesifikk for den enkelte faggruppe, kunne det også være behov for i FAH, men det altså er ikke en slik veiledning vi beskriver her.

2. *Helhetssyn*

Å se problemer og ressurser i et relasjonelt perspektiv betyr at vi ser brukere i den *sosiale sammenhengen de fungerer i*. Å kartlegge det sosiale systemet som brukeren lever i, er derfor alltid viktig. Her står *familien* sentralt, men også det videre nettverket rundt brukeren. Vi tenker her særlig på barnehage, skole, arbeidsplass, kulturell tilhørighet og de eventuelle hjelperne som omgir brukeren. Dette sosiale systemet bestemmer hvordan den enkelte bruker forstår problemene sine og kan utnytte ressursene og utviklingsmulighetene. Litt enkelt sagt er det derfor som regel i utgangspunktet en fordel å skaffe seg en bredest mulig oversikt over de *aktørene som "befolker" systemet*, for så å avgjøre sammen med brukerne hvilke hjelpetiltak som kan være nyttige og mulige. Å involvere familien og legge vekt på å samarbeide med andre helpere i eller utenfor FAH er viktig både i utrednings- og hjelpearbeid. Veiledning slik vi forsøker å legge den opp, retter seg derfor mot å stimulere til å se bredden i sakene, dvs. å se hvilken sammenheng man bør ta i betraktning.

Samorganiseringen og samlokaliseringen av ulike fagenheter i FAH hviler på denne ideen. Den er ikke lett å etterleve i praksis. Mange års tradisjoner med oppdelte tjenester og fagområder betyr en stadig utfordring. Derfor vil veiledning rettet mot å oppmuntre et helhetlig tilnærming være viktig. Denne vinklingen i faglig tenkning støttes også av sterke føringer i den senere tid fra myndighetenes side, der det å se problemer i sammenheng, i et interetatlig og interfaglig samarbeid, vektlegges.

3. *Hvem eier problemet?*

Et relasjonelt perspektiv i hjelpearbeidet betyr at forholdet til brukeren blir lagt opp slik at hun eller han får et *eierforhold* til det som gjøres i prosessen. Selv den beste forståelse av problemene og de beste tiltak har liten effekt hvis brukeren ikke opplever dette som sitt. *Medvirkning* er derfor et mer passende kjennetegn på godt hjelpearbeid enn påvirkning. I psykososialt arbeid bør brukeren sees på som ekspert på egne problemer, hjelperen bør være ekspert på å kommunisere med brukeren slik at et *felles* arbeid med hennes problemer blir nyttig. Det er her slagord som brukerstyring og medarbeiderskap i psykososialt arbeid kommer inn. Skal dette bli mer enn slagord trengs det en trening og et nærgående blikk for det nære, gjensidige samspill mellom bruker og hjelper. Veiledning bør derfor rettes mot de relasjonene som fremhjelper brukerstyring i samarbeidet mellom de involverte partene.

Veiledningens form

Parallellprosesser:

En ledetråd i veiledningen ved FAH er ideen om at det er en *parallel mellom praksis og veiledning*. Dette betyr at vi legger vekt på de relasjonene som skapes i veiledningsgruppene, mellom deltakerne og mellom disse og lederne av gruppene. Vi går ut fra at det er en parallell mellom relasjoner i veiledningen og relasjoner mellom brukerne og hjelperne som er i veiledning. Vi tror at *overføringseffekten* mellom veiledning og praksis mer handler om samtalenes form og holdningene i veiledningsgruppene enn den faktakunnskapen som læres der. Veiledning bør derfor være mer et *forbilde* på praksis enn en korreksjon av praksis. Dette betyr ikke at spesifikk fagkunnskap ikke er viktig. Erfaring viser at personalet ved FAH sitter inne med en gedigen kunnskapsmasse som deles gjennom den form for gruppeveiledning som beskrives her.

Ut fra slike betraktninger har vi forsøkt å legge opp veiledningen ut fra det følgende:

1. *Valg av dagens anliggende:*

Deltakerne *velger selv* hvilke spørsmål de vil ta opp. Vi legger vekt på at det er deltakerne som skal definere hva gruppen skal samle seg om, ikke lederne. Gjennom dette ønsker vi å demonstrere hva brukermedvirkning betyr i praksis.

For å vide ut tilbudet så mye som mulig kaller vi det som tas opp ikke for ”saker”, men for ”*anliggender*”. Med dette mener vi å signalisere at alle saker er relevante, alt fra personlige, private anliggender som den enkelte mener har forbindelse med hennes arbeid, til konkrete dilemmaer som oppstår i det daglige arbeid med brukerne eller med arbeidsforhold, forholdet til kolleger og ledere eller FAH som organisasjon.

Vi er heller *ikke opptatt av at deltakerne skal forberede* seg til det de ønsker å ta opp. Forberedelse kan bety ekstraarbeid i en travel hverdag. Dessuten kan forberedelser lett føre til at man legger større vekt på detaljert referat enn på egen magefølelse. De følelsene og anelsene som vekkes hos hjelperen i møtet med brukeren formidler ofte *relasjonene til brukeren bedre enn fakta om brukeren*. Vi foretrekker derfor spontane og motiverte anliggender. Veilederne ser det som sin oppgave å generalisere og gjøre det som kommer frem nyttig for gruppen som helhet. Den/de som bærer frem saken

kan gjøre den så spesifikk eller personlig de bare vil. Det er opplevd som nyttig å bruke felles verktøy som genogram, ”bobler” og nettverkskart på tavla for å visualisere den scenen som utgjør saken og hvilke aktører som har hvilke oppfatninger.

2. *Presentasjon:*

I veiledning kommer det ofte frem saker der man har kjørt seg fast og ønsker alternative perspektiver for å komme videre. I slike situasjoner mener vi at det gjør en forskjell hvordan saken presenteres. I tradisjonell veiledning skjer dette gjerne i form av et referat, gjerne et forberedt referat med flest mulig detaljer. Veiledningssamtalen blir da lett til at referatet blir en monolog som så følges av en monolog fra veilederen. En slik relasjon gir ikke vilkår for *samtale* i egentlig forstand. I den veiledningsformen som vi har valgt, legger vi mer vekt på at historien til den som presenterer, kommer frem gjennom en dialog der en samtalepartner lytter interessert og også spør frem, ofte hjelper frem, det vedkommende har på hjertet. Denne partneren kan være en av de to veilederne eller, aller helst, en kollega i gruppa. Man får en person, et ansikt, å *henvende* seg til. På denne måten blir det to som skaper historien. Nye ideer og perspektiver, håp og løsninger, vil da få en mulighet til å komme til syne. Samtalepartnerne vil kunne se sakene fra ulike sider. Den ene ser kanskje en mulighet der den andre mest ser håpløshet, den ene har gravd seg ned et uløselig dilemma, den andre kan kanskje utvide perspektivet og trekke inn andre momenter. Absolutt sikkerhet vil kanskje bli rokket ved at partneren vinkler fakta annerledes. Ting ser forskjellig ut fra andres ståsted. (Hva tror du moren tenkte da du snakket med barnet? Hva tenkte klienten da du sa det du sa på denne måten? Hvilket forhold har denne læreren til dere fra FAH? Hvordan kjente du deg da du skulle på dette hjemmebesøket? Hvordan føltes det for deg da foreldrene kom med dette utfallet mot deg? Hva i denne familiens historie kan tenkes å være en ressurs? Hvilke av de ideene som kollegene her i gruppa nå har kommet med vil være mest nyttige for deg?)

For å anskueliggjøre denne samtaleformen tok veilederne i begynnelsen på seg oppgaven som samtaleledere. Men etter hvert har deltakerne selv overtatt denne rollen fordi den gir en unik anledning til trening i å samtale og til å få mulighet for tilbakemelding på formen i samtalen, både fra egne kolleger og fra lederne.

2 *Refleksjoner*

En viktig del av veiledningen består i *tilbakemeldinger* fra de som har vært vitner til samtalen. Her kommer gruppa inn som en ressurs. Etter at samtalen slik den er beskrevet ovenfor har vart en stund, ber de to samtalepartnerne om tilbakemeldinger fra gruppa. Dette skjer i form av *refleksjon*, dvs. at kollegene snakker høyt om hva de tenker om det de har hørt og sett under samtalen. De oppfordres til å komme med ideer og hva som har berørt dem, *ikke* med kritikk (”hvorfør gjorde du ikke det?”), råd eller pålegg (”det må du gjøre”). Ofte gjøres slike refleksjoner i smågrupper på tre til fem personer som snakker *med hverandre og ikke til de som har presentert saken*. Dette betyr at reflektørene får anledning til å vise sin konstruktive, profesjonelle kreativitet på en friere og mer uforpliktende måte. På den annen side står de man snakker om, og hvis tur det nå er å lytte, fritt til å bruke det de hører som de vil. De bør ikke føle seg forpliktet til å følge noens råd eller avvise hva som er sagt, men ta det de har hørt til ettertanke. Vi mener at et slikt opplegg gir en parallell og et forbilde i forhold til praksis med brukere. Ut fra dette vil det være riktigere å kalle den veiledningen som vi forsøker å få til ved FAH *refleksjon mer enn veiledning*. Og skulle man ville velge

betegnelsen veiledning kunne man kalle det ”en *strukturert kollegaveiledning*” som en deltaker nylig uttrykte det. Oppgaven for oss som leder gruppene blir å legge til rette en struktur, dvs. gode rammer slik at klimaet i veiledningsgruppene stimulerer refleksjon, undring og mulige løsninger. Vi ser en parallell her: Det samme kan sies om hjelperes oppgave i psykososialt arbeid.

Liknende prinsipper og fremgangsmåter i veiledning er beskrevet av bl. a. Andersen (1999), Reichelt (2006) og Tjersland (1999).

Proessen i gruppemøtene

Landing:

Man kan ikke uten videre forutsette at deltakere i møter er mentalt beredte til å samle seg om et felles fokus selv om ”møtet er satt”. I ethvert møte mellom mennesker vil en *inntoning* måtte foregå før aktørene kan gå sammen om de temaene som tas opp. Deltakerne kommer fra sine forskjellige gjøremål, er opptatt av hva de har opplevd der. De må omstille seg til det felles fokus som veiledningsmøtet krever. Dette gjelder i ethvert møte mellom mennesker, i privatlivet, i skoleklassen, i behandlingssamtaler og i veiledningsgrupper. Den dyktige læreren vet å samle elevenes oppmerksomhet før undervisningen begynner, behandleren finner det ofte nødvendig med *small talk* før den ”egentlige” samtalen kan begynne.

Vi tar hensyn til dette ved å begynne hvert veiledningsmøte med en uformell prat om hva deltakerne kommer fra. De er travle folk som kan være intenst engasjert i arbeidet de like før har stått oppe i. Å ”lande” i et veiledningsmøte, å samle seg om kanskje helt andre ting enn det de har vært opptatt med minutter tidligere, å gå inn i en ”reflekterende modus” skjer ikke automatisk. Vi har erfart at ved å anerkjenne dette og å vise oss interessert i hvor og hva folk kommer fra, blir det lettere å samle seg.

Iblant kommer det nye deltakere i gruppa. Vi legger vekt på å ønske dem velkommen og bruker denne anledningen til å forhøre oss om vedkommendes evt. tidligere erfaring med veiledning. Samtidig får veteranene anledning til å fortelle hvordan vi legger den opp her. Dette gir anledning til å reflektere over hva vi gjør og til å tenke over mulige endringer i opplegget.

Hente opp fra forrige gang:

I likhet med hjelpearbeid med brukere er det også i veiledning nødvendig å justere arbeidet etter de *tilbakemeldingene* en får. Selv ikke det beste ”program” eller den beste hensikt kan garantere at man er på rett vei. I mellommenneskelige prosesser blir veien alltid til mens man går. I begynnelsen av veiledningsmøtet setter vi derfor av litt tid til å høre om hvilke *konsekvenser* forrige veiledning hadde for vedkommendes videre tenkning og arbeid. Denne tilbakemeldingen betyr ikke en kontroll, ”om hun gjorde som hun ble bedt om”, men skal være en opplysning fra henne til kollegagruppen og til lederne om hva som var nyttig eller mindre nyttig i det forrige møtet. Slik tilbakemelding tar også høyde for *kontinuiteten* i behandlingsforløpene og motvirker at veiledningen blir en engangs ”happening”.

Etter de nevnte to trinnene i møteprosessen er tiden inne til å samle seg om dagens anliggende som beskrevet ovenfor. Dette tar brorparten av møtetiden. Møtet blir så, ideelt sett, avsluttet med at den som har hatt saken får ”siste ord”, ved at hun oppsummerer hva hun har fått ut av møtet så langt og for å si noe om hvordan hun har opplevd hele prosessen, samtalen med intervjueren og refleksjonene fra kollegene.

To ledere

Nærhet og distanse:

Relasjonsperspektivet i psykososialt arbeid innbefatter ikke bare samarbeid med brukerne, men også teamarbeid mellom medarbeidere. I tråd med prinsippet om paralleller mellom praksis og veiledning vil *forholdet mellom de to lederne*, slik det konkret vises i møtet, kunne danne modeller for samarbeid, både som mulige forbilder og for å vise hvilke utfordringer slikt samarbeid kan romme. Samarbeid krever lydhørhet og fleksibilitet, å være åpen for andres syn uten å miste seg selv av syne. Å tilstrebe et slikt forhold er en av oppgavene våre som ledere. Vi har sett flere eksempler på at den ene lederen har blitt så oppslukt av temaet og så tent av temperaturen i møtet at hun/han har hatt vanskeligheter med å beholde sin rolle som leder og til å ha en reflektert distanse til de spørsmålene som blir tatt opp. Da kan kollegaen i den mer tilbakeleverte, reflekterende posisjon som observatør hjelpe til med å få sin kollega tilbake på sporet. Den samme arbeidsdelingen mellom samtaleleder og reflekterende kollega har vist seg som en nyttig metode i familie- og parterapi. I klientbehandling som i veiledning: Et hjelpsomt forhold til brukeren krever både engasjert nærhet og observerende distanse. Ved å være to kan begge disse posisjonene ivaretas.

Bredde:

I form og innhold blir det en større *bredde* for deltakerne ved at de to lederne tilhører forskjellige yrkesgrupper, at vi har ulik praksiserfaring fra klinisk arbeid, at vi er en kvinne og en mann og at vi er i ulike faser i livet. Tove Bremnes er familierapeut og barnevernspedagog, Gerdt Henrik Vedeler er familierapeut og psykolog.

For- og ettermøter:

Vi har latt det bli en fast ordning med for- og ettermøter mellom oss to de dagene vi har veiledning. Dette gir gode muligheter for læring og refleksjon om felles erfaringer. Slik forsøker vi å utvikle og endre veiledningsopplegget ettersom behov melder seg. Å være to ledere gir også større bærekraft når det gjelder å håndtere kritikk, motstand, fortvilelse og kompleksitet i temaer og saker.

Intern og ekstern:

De to gruppelederne har ulike posisjoner i forhold til FAH. De ene (Tove Bremnes) er ansatt i organisasjonen, inngår i Husets ledelse og har daglig kontakt med miljøet. Denne posisjonen som *insider* gjør det mulig å fange opp tilbakemeldinger og kjenne organisasjonen på pulsen på en måte som en utenforstående aldri ville oppnå. Ulempen ved å veilede folk som man har et forhold til som overordnet og leder, kan (i prinsippet) bringe inn et moment av makt som kan forstyrre en åpen veiledningsprosess. Den andre lederen (Gerdt Henrik Vedeler) er bare til stede i FAH de dagene det er veiledning, dvs. en dag i uken. Han har ingen annen tilknytning til organisasjonen enn dette. Fordelen med posisjonen som ekstern veileder er at man kan se organisasjonen utenfra, stå utenfor evt. allianser og konflikter og dermed få en viss distanse til forhold og problemer. Ulempen er at man som ekstern veileder får liten detaljkunnskap om livet i organisasjonen til enhver tid, en kunnskap som kan være helt nødvendig for en veiledning som denne. De ulempene som vi kommer inn på her, synes vi blir oppveid ved fordelene ved våre ulike posisjoner og ved det nære samarbeidet mellom oss to. Totalt sett anser vi ordningen med to ledere av veiledningen, en intern og en ekstern, som nyttig og kan hende nødvendig.

Robust ordning:

Dessuten gir det å være to om veiledningen fordeler ved å sikre kontinuitet.

Veiledningsordningen blir mer robust ved sykdom og annet fravær hos den ene eller den andre lederen. Vi har gjennomført veiledningen ved flere tilfeller der den ellers ville stoppet opp.

Eksempler på temaer som deltakerne har tatt opp:

Listen nedenfor er utarbeidet på grunnlag av referatene som vi skriver etter hvert møte.

Den dekker perioden januar 2007- desember 2009. I listen gjengis temaene i stikkordsform og gir derfor ikke et dekkende bilde av hva som skjedde i veiledningsmøtene. De bør leses som utgangspunkter for de samtalene og refleksjonene som fant sted. I de aller fleste tilfellene var utgangspunktet en aktuell og konkret situasjon Som regel har samtalene om temaene beveget seg i mange retninger som har berørt flere problemstillinger. Kategoriene nedenfor overlapper. Plasseringen av temaene i en kategori er etter skjønn

Klientsaker:

- Bekymring for spedbarnsutvikling med en mor som er psykisk syk
- Arbeidet med ”de minste”. Betydningen av kontinuitet og pålitelig oppfølging ved Helsestasjonen. Arbeide videre med det man ”nøster opp”.
- Helsesøsters arbeid ved ungdomsskoler, nytten av ”bare” å komme på talefot med ungdommene. Dialog i seg selv som god medisin. Helsesøsters unike posisjon i forbyggende mentalt helsearbeid anskueliggjort.
- Hjelp til gravide med psykiske livsvansker.
- Hvordan nå familier som unndrar seg barnekontroller ved Helsestasjonen
- Gutt i kamp med alle voksne. ADHD diagnose. Splittet familie. Uklare ansvarsforhold med barnepsykiatrien. Overveielser om nettverksmøte. Skille mellom administrative/strukturelle nettverksmøter og klinisk/terapeutiske møter. Bruk av reflekterende grupper i slike møter?
- Tragedie i barnevernssak. Svære rusproblemer, flere barn, forskjellige fedre, omsorgsovertakelser, likevel for sent, dødsfall etter grov omsorgssvikt. Sterke sorgreaksjoner til uttrykk i veiledningsmøtet.
- Urolig og aggressiv gutt i konflikten mellom skilte foreldre. Moren selv et avvist barn. Sosial arv. Hvordan henvise til bup? Overlevering eller videre skulder-til-skulder samarbeid med 2.linjen.
- Ivaretagelse av biologisk foreldre ved omsorgsovertakelse.
- Sorg i familier. Sorggruppe.
- Talevegring hos lite barn. Sammenheng med familiedynamikk
- Vold og utagering hos ungdom som ”rop om hjelp”, mobboffer? Helsesøsters gunstige posisjon i saken.
- Seksuelle overgrep. Hvordan legge opp samtaler med barnet og med foreldre og andre.
- Fremmedkulturelles oppfatning av psykiske vansker og holdninger til vold. Kjønnslæstelse. Hvordan nærme seg slike miljøer/klienter

- Disponering av tid til brukerne versus den tid det tar å organisere teamarbeid
- En lærer utenfor FaH invitert til å delta i veiledningen. Problemer rundt en elev, foreldre og skole. Gruppen som reflekterende team (Etter positiv tilbakemelding ønske om å gjøre mer av slike invitasjoner)
- Lete i nettverket etter ressurspersoner som ikke er synlige i utgangspunktet.
- Tenke helhetlig (systemisk) når utgangspunktet, bestillingen er symptom- og individfokuset.
- Hvordan hindre at oppfølging glipper fordi det er uklart hvem som har det endelig ansvar – et problem i teamorientert behandling

Profesjonell rolle, holdning og etikk:

- Beholde dialog og respekt overfor klienter med stor motstand og skepsis
- Å vise vennlig nysgjerrighet selv overfor uvanlig atferd. Ikke la seg lamslå av myten om at psykiske problemer, ”psykiatri”, gjør en automatisk diskvalifisert til å hjelpe. Vurdere viderehenvisning nøkternt.
- Hvordan ta vare på plan og ettertanke i situasjoner som krever umiddelbar handling, ”brannslukking”
- Hvordan avslutte klientforhold uten å avvise.
- Kan regler om taushetsplikt hemme samarbeid mellom fagenhetene innen FAH? Hvordan komme ut av dette dilemmaet?
- Når er diagnoser nyttige og når uheldige. Patologiorientering versus ressursorientering
- Ppt’s dilemma mellom krav om formelle utredninger og behovet for spontane samtaler med lærere
- Problemet med de mange hjelpere, koordinering og samarbeid dem imellom.
- Kan flere om en sak, teamarbeid, virke overveldende på klienten? Fagfolks makt - en faktor å overveie
- Samarbeid skole og FAH når partene har ulik posisjon i sine respektive systemer, ”menig” pp-tjener i forhold til en rektor.
- Hjelperens dilemma i krysspess mellom klienters behov og knapphet på behandlingsressurser.
- Ta velvillig imot klientens subjektive beretning, betyr det å være ”godtroende”. Hva betyr ”objektive sannhet”? Dilemma når det ”objektive” og det ”subjektive” ikke stemmer overens.
- Rapportering og dokumentasjon. Viser de meningsytringer eller fakta? Er også fakta meningsytringer?
- Dilemmaer knyttet til valget mellom korrekt saksbehandling, ”byråkratrolle” og menneskebehandling, ”terapeutrolle”.
- Om å lede møter med eksterne samarbeidspartnere. Være klar over ens vertskapsrolle, ta vare på ”gjester”. Å representere FAH, ta vare på FAH’s anseelse utad.

Arbeidsforhold, kollegarelasjoner:

- *Turnover* problemer: Savn hos de som blir tilbake når kolleger slutter. Å overta saker fra kolleger som slutter, ”å gå i andres fotspor” i en behandlingsprosess

- Hvordan balansere private, personlige og profesjonelle holdninger og følelser når man blir involvert i klientrelasjoner
- Lojalitetsdilemma når man føler at man utleverer sin klient i veiledningsgruppa. Hva kan en slik følelse bunne i?
- Veiledningen brukt til beretning om trivsel og suksess som fagperson. Bidrar til å styrke optimisme og arbeidsmoral.
- Om å utnytte FAH's muligheter til tverrfaglig samarbeid. Forholdet mellom fagenhetene.
- Det kollegiale miljøet i FAH, følelse av å jobbe alene eller i et fellesskap, betydningen av å bli sett av ens leder og kolleger. Om å drøfte saker uformelt med hverandre, om å ha "en åpen dør".
- Ledelse og lederstil, dilemmaer i organisering av arbeidet, spørsmål omkring logistikk og prioriteringer
- Dilemmaer i tverrfaglig arbeid: Hvordan få tid til å samles, trygghet på egen faglighet skaper sjenerøsitet overfor andre.
- Ventilering av medarbeideres skyldfølelse og fortvilelse når en føler at jobben krever mer enn en rekker og orker. Krysspress mellom krav på hjemmebane og profesjonalitet på jobben
- Diskusjon om veiledningsgruppens organisering. Tverrfaglig eller hvert fagområde for seg?

Det fremgår av denne listen at det er stor *variasjon* i de problemstillingene og temaene som tas opp i veiledningen. Som vi ser er de fleste anliggender direkte knyttet til aktuelle klientsaker. Andre er knyttet til arbeidsforhold, til spørsmål om samarbeid med andre eller til medarbeiderens egen person. Felles for alle temaene på listen er at de har noe med *relasjoner* å gjøre: Relasjoner mellom foreldre og barn, mellom foreldre som partnere, mellom vår egen og våre klienters kultur, mellom oss og andre hjelpeinstitusjoner, mellom kolleger og fagenheter innen FAH og om forholdet mellom hjelperens privatliv og arbeidsliv.

Tilbakemeldinger:

Når temaet fra forrige veiledningsmøte tas opp i det neste er det en gjennomgående erfaring at noe har gjort en forskjell. Medarbeideren kan ha fått oppmuntring og dermed større sikkerhet i å følge det sporet hun er inne på. I blant kan hun også ha fått nye ideer, for eksempel å involvere andre familiemedlemmer enn de som først ble tenkt på i tiltakene. Enkelte ganger kan en bemerkning eller et tips fra kolleger eller ledere ha vært direkte matnyttig, andre ganger kan en ha fått noe å tenke på som kan ha mer generelle og langsiktige følger for arbeidet. For eksempel kan ideen om at det å lytte til en brukers fortelling være et nyttig "tiltak" i seg selv. Flere deltakere uttaler at bare det å få luft for følelsene sine i en sak kan oppleves positivt.

Da vi utarbeidet denne listen ble vi slått av hvor *åpenhjertige* deltakerne i veiledningsgruppene har vært og hvor villige folk er til å dele erfaringer og kompetanse. Kompleksiteten i de temaene som vi har drøftet ville ikke ha kunnet komme til syne uten at deltakerne var så engasjert med. Å vise seg frem med noe som ligger ens hjerte nært kan være smertefullt. Å være vitne til andres smerte er også utfordrende. Alt dette oppfatter vi som en velvilje overfor veiledningsarbeidet i FAH. Uten en slik velvilje ville ikke det lærerike materialet som fremgår av denne listen ha kommet frem. Denne velviljen har satt sitt preg på

samarbeidet mellom deltakerne og lederne i gruppene. Som ledere har den fått oss til å tro på hva vi gjør. På denne måten er en god sirkel i gang.

Sideeffekter

Vårt inntrykk er at veiledningen ikke bare har hatt betydning for den enkelte medarbeider, men at den også har hatt effekter på FAH som organisasjon og arbeidsmiljø i bredere forstand.

Felles plattform:

Veiledningen har vært en arena der man kan tilegne seg felles fagforståelse og begrepsdannelse Dette synes å bidra til en felles plattform i tenkning og språk. Det er ikke et mål å bli like, men å kunne undersøke ulikheter. Å akseptere ulike oppfatninger og forståelse uten å ende med diskusjoner om hva som er rett og galt er et eksempel på å utvikle gode samarbeidsevner, så vel med brukere som med samarbeidspartnere internt og eksternt.

Felles satsing:

For virksomhetsleder og ledergruppa i FAH ligger det en bevisst vurdering bak satsningen på veiledning. Det har vært et aktivt valg og en prioritering av midler og ressurser som penger og tid fordi man tenker at dette er virksom kompetanseutvikling på flere nivåer, både for den enkelte medarbeider, for fagenhetene og for virksomheten under ett. Satsningen innebærer at man bruker mindre ressurser til løsningskurs og seminarer som bare kommer enkelte til gode. Veiledning som tilbud for alle har gjort det lettere for en samlet tverrfaglig ledergruppe å stille seg bak en slik felles innsats.

Bli kjent med hverandre:

Personalet og ikke minst teamlederne har uttrykt at veiledningen har bidratt til at man er blitt mer *kjent med hverandres* fagkunnskap, oppgaver og ferdigheter. Det refereres til at det har vokst frem respekt for hverandre gjennom synliggjøring av den kompetansen medarbeiderne innehar. Det å ha en fast arena, der kjennskap til hverandre kan utvikles over tid, er av stor betydning. Når virksomheten er så omfattende, ca 55 medarbeidere, har vi erkjent at tillit og utvikling av kjennskap til hverandre tar tid.

Tydelige ledere:

I veiledningen er det viktig at lederne av fagenhetene er med som aktive deltakere, gjerne ved at de legger frem egne anliggender, kliniske eller knyttet til rollen som leder. Ut fra dette blir de viktige aktører – både som veivisere gjennom å ta opp egne dilemmaer, og ved selv å få en økt forståelse av hva medarbeiderne møter av utfordringer i sitt virke. Veiledningen kan på denne måten bidra til at lederne blir mer *tydelige* for sine medarbeidere.

LEON (lavest-effektive-omsorgsnivå):

Det er i den senere tid gitt klare politiske føringer om at psykososiale tjenester i større utstrekning enn tidligere bør legges til kommunene. Tar vi prinsippet om innsats på lavest mulige nivå på alvor, blir tjenestetilbudet i 1. linjetjenesten endret. Vi utvikler en kultur der vi anser den kompetansen som finnes i FAH som tilstrekkelig for å hjelpe våre brukere. Dette betyr at vi i mindre grad enn tidligere vil henvise saker videre til 2. linjen. Vi bør streve etter å bli bedre i stand til å anvende egne ressurser til å følge opp og slutføre saker. Dessuten har våre tjenester en lav terskel. Problemer som tas tak i raskt – løses ofte raskt. Av disse grunner er veiledning på vårt forvaltningsnivå viktig. Den sikter mot å heve vår behandlingskompetanse og den styrker troen på hva vi selv kan få til.

Multiforståelse:

I møte med mennesker med omfattende og krevende livsvansker som rus, psykiske plager og lidelser, økonomisk kaos, familiekonflikter, lærevansker, omsorgsvansker og atferdsvansker, kan *forenklinger* føre på ville veier. En bok som tidligere helseminister Ansgar Gabrielsen bidro til å få utgitt: "Brev til en minister" (Vaaland, 2007), om pasienters dårlige møter med hjelpetjenester, beskriver dette. Problemene våre brukere søker hjelp med er nesten alltid sammensatte. Multiproblemer bør derfor møtes med en multiforståelse. FAH som nå har samlet kompetansen fra ulike fagområder i én organisasjon, har gode muligheter til å realisere en slik visjon.

Kanaler oppover:

I veiledningen kommer det ofte opp ideer om Familiens Hus som organisasjon, om arbeidsforhold og om ledelse. Vi tenker oss at dette kan gi verdifulle tilbakemeldinger til ledelsen til bruk i personalomsorg og utvikling av organisasjonen. Når lederne for fagenhetene og organisasjonens nestleder Tove Bremnes er med i veiledningen betyr dette viktige kanaler for tilbakemelding "oppover".

Utfordringer

Her skal vi nevne noen forbedringsmuligheter og utfordringer som har meldt seg under arbeidet:

1. *Trygghet.* Denne formen for veiledning kan virke utrygt for noen. Den åpne formen og "ansvaret for egen læring" kan gjøre folk usikre. Det krever et visst mot til "å kaste seg frempå", og det kan være at vi ikke alltid har maktet å skape den atmosfæren som gir alle trygghet til å delta aktivt. Refleksjonsformen har likevel tillatt alle å være med. Det viser seg da at alle har viktige ting å bidra med. Å lytte til en kollega er i seg selv et nyttig bidrag.
2. *Relevans.* Det kan være at ikke alle opplever denne type veiledning like relevant for det de holder på med. De som primært er innstilt på sak og metode vil kunne føle denne relasjonsorienterte veiledningen på siden av det de har behov for.
3. *Refleksjon eller belæring.* Til tross for ønsker om det motsatte vil nok ledernes *iver og makt* som ledere kunne dreie enkelte møter for mye mot undervisning og belæring. Å holde igjen på denne type iver er en konstant utfordring. Den gjenspeiler sannsynligvis den samme type iver og utilsiktet maktmisbruk som enhver behandler vil kjenne igjen hos seg selv i arbeidet med klienter. Samarbeid, brukerstyring og tro på kompetansen og ressursene hos andre er lettere å snakke om enn å praktisere. God veiledning vil ofte bety å bekrefte den kompetansen som allerede er der mer enn å "gi" mer kompetanse. Her har vi ledere mye å lære.
4. *Tidsnød.* I likhet med direkte klientarbeid er også veiledningsmøtet begrenset av den tid man har til rådighet. Respekt for brukerens tempo og for hvor komplisert sakene ofte er må ofte vike plassen for "å få ting unna". Men i arbeid med mennesker er den korteste vei mellom to punkter ikke alltid den rette linjen. En samtale preget av hastverk blir sjelden en nyttig samtale. Det er viktig å kunne "skynde seg langsomt". Dette gjelder også veiledning. For oss ledere er det viktig å lære seg til at det er bedre å samle seg om noe enn å dekke alt.

Veiledningens rolle i kompetanseutvikling

Kompetanse innen psykososialt hjelpearbeid hviler på flere pilarer. Grunnutdanningen er selvfølgelig en hovedforutsetning. Til dette kommer videreutdanning som de fleste medarbeidere i FAH har tatt eller er i ferd med å ta. Kurs og etterutdanning er også viktig for å holde seg à jour. Gjennom alt dette får man en generell og ofte teoretisk orientert faglig kompetanse. I forhold til dette står klinisk veiledning i en særstilling. I veiledning handler det om praksis, om å anvende faget i aktuelle og konkrete situasjoner der hjelperens person er involvert. I veiledning skaffer man seg ikke først og fremst ny kunnskap, men utvikler egne holdninger og ferdigheter, ferdigheter en ikke bare snakker *om*, men som den enkelte får mulighet til å *vise*. I psykososialt arbeid, som i alt annet praktisk arbeid, gjelder det ikke bare å ha kunnskap om hva man skal gjøre, man må også *utføre* jobben. Dessuten er det viktig at måten å gjøre ting på stemmer med den person man er. God praksis er ikke lik praksis, men en praksis som passer for den enkelte. Et mål i veiledningen er derfor at den enkelte medarbeider får vise og utvikle sine ferdigheter på sin egen måte.

Etterord

Vi har her forsøkt å beskrive mål og midler i veiledningen ved FAH slik *vi* ser den. I tråd med vår systemiske tenkning går vi ut fra at det vi beskriver ikke nødvendigvis dekker andres oppfatning. Som det fremgår av dette dokumentet er veiledning en variert og kompleks prosess som involverer mange aktører både på brukersiden og på hjelpersiden. Av disse grunner gir ikke denne fremstillingen seg ut for å være en objektiv beskrivelse av alt som har hendt i veiledningsgruppene. Den er heller ment som en *klargjøring*, for oss selv og våre medarbeidere, av hvordan vi per i dag ser veiledningen ved FAH og hva vi vil med den. En slik klargjøring håper vi kan stimulere til fortsatte samtaler om det videre arbeidet.

Litteratur:

Andersen, Tom (1999): Et samarbeid – av noen kalt veiledning. I Rønnestad, M.H., Reichelt, S.: (ed.): *Psykoterpiveiledning* (ss 151-162). Tano Aschehoug, Oslo

Reichelt, Sissel (2006): Bruk av reflekterende team i veiledningsgrupper. I: Eliassen, H., Seikkula, J. (ed.) : *Reflekterende prosesser i praksis* ss. 225-234, Universitetsforlaget, Oslo

Tjersland, Odd Arne. (1999): Gruppeveiledning av familieterapeuter. I: Rønnestad, M.H., Reichelt, S. (ed.) : *Psykoterpiveiledning* (ss 191- 209). Tano Aschehoug, Oslo

Vaaland, Tor Øystein (2007) : *Brev til en minister*. Gyldendal Norsk Forlag A/S, akademisk, Oslo

Askim, Familiens Hus, mars 2010

Tove Bremnes

Gerdt Henrik Vedeler