Implementering av positiv atferdsstøtte i Kristiansand kommune

Merethe Ulvnes, enhetsleder Kristiansand kommune

Hva skjer når en stor kommune vil endre kultur, språk og praksis i tjenester til personer med utviklingshemming? Erfaringene fra Kristiansand kommune viser at PAS ikke bare handler om nye rutiner, men om nye måter å forstå mennesker, atferd og faglig ansvar på. Når perspektivet endres, kan også praksis endres – med betydning for livskvalitet, samarbeid og arbeidsmiljø (NAKU, 2023; Berge, 2023). Artikkelen belyser bakgrunnen for satsningen, hvordan implementeringen er organisert, og hvilke erfaringer kommunen har gjort. Særlig vekt legges på nettverk, kompetanse og samarbeid som grunnlag for mer bærekraftige og individrettede tjenester.

Da vi sluttet å kontrollere brusen

I mange år var det mye uro rundt brusdrikking. Personalet gikk med høye skuldre og følte at man hadde en kontrollerende rolle. Alle visste at fri tilgang på brus kunne være uheldig for helsen hans. Samtidig førte begrensningene til stadige konflikter, av og til utageringer, avvik og nye forsøk på å lage enda tydeligere regler. Det ble laget systemer. Det ble laget tiltak. Alle skulle reagere likt og riktig. Likevel ble hverdagen vanskelig, både for ham og for dem som skulle gi støtte. Mye av energien gikk med til å kontrollere, begrense og håndtere konflikter. Flere opplevde at dette preget relasjonen til ham. Situasjonen skapte stress hos ansatte, bekymring hos ledere og liten grad av ro for personen selv.

Da Kristiansand kommune begynte å arbeide etter prinsippene i positiv atferdsstøtte (PAS), våget personalgruppen å stille et annet spørsmål: Hva er det vi egentlig forsøker å oppnå? Etter hvert ble de gamle regimene fjernet. I stedet begynte personalet å kjøpe inn større mengder brus som han kunne ha tilgjengelig i leiligheten sin hver dag. Noen var skeptiske. Enkelte opplevde at det utfordret etablerte tanker om hva som er «riktig» hjelp. Andre mente det ville kunne føre til økt uro og et høyere konfliktnivå.

Men det motsatte skjedde. Uroen knyttet til brus forsvant i stor grad. Personalet senket skuldrene. Konfliktnivået ble redusert, og relasjonene ble roligere. Det ble mindre behov for kontroll og mer rom for dialog og samarbeid. Og viktigst av alt: Han fikk en tryggere og roligere hverdag med større kontroll over eget liv. Han framstod roligere når han fikk denne kontrollen, og samværet med andre ble mer lystbetont.

Eksempelet handler ikke først og fremst om brus. Det handler om hva som kan skje når tjenester går fra kontroll og regulering til forståelse, tillit og støtte. Det handler også om hvordan små endringer i måten ansatte forstår situasjoner på, kan få store konsekvenser for livskvalitet, både for personen selv og for dem som jobber rundt (Berge, 2023).

Samtidig illustrerer historien en mer overordnet utfordring: Når tjenester over tid preges av regler, kontroll og stadig nye tiltak, kan både mennesker og personalgrupper bli fastlåst. Det er nettopp slike erfaringer som ligger bak Kristiansand kommunes beslutning om å innføre PAS som et felles faglig rammeverk i habiliteringstjenestene.

Hvorfor ønsket kommunen å endre seg?

Arbeidet med å innføre PAS i Kristiansand kommune tar utgangspunkt i et sammensatt utfordringsbilde. Kristiansand har, som mange andre kommuner, stått i et spenningsfelt mellom økende behov, skjerpede krav og begrensede ressurser. Tjenestene har over tid hatt et økende merforbruk, samtidig som kravene til kvalitet, dokumentasjon og innhold er blitt betydelig skjerpet gjennom nasjonale føringer, tilsyn og lovverk. I tillegg har en sentral utfordring vært mangelen på et felles faglig rammeverk for tjenesten. Dette har ført til uønsket variasjon i praksis mellom avdelinger, samt utfordringer knyttet til kompetanse,





rekruttering og faglig retning (Helsedirektoratet, 2021).

Samtidig har det vært behov for å dreie tjenestene i en mer bærekraftig retning, der en i større grad legger til rette for å styrke den enkeltes ressurser og sikre medvirkning fra både tjenestemottakere og pårørende. Som en del av dette arbeidet ble det i juni 2024 vedtatt tre overordnede tiltak: tydeligere differensiering av botilbud, tilpasning av tjenestenivå og innføring av PAS som faglig rammeverk.

Disse tre tiltakene henger tett sammen. Arbeidet med å tilpasse og differensiere tjenestene er i tråd med grunnleggende prinsipper i PAS, der det legges vekt på å forstå den enkeltes behov, styrker og livssituasjon, og tilpasse tjenestene deretter. På denne måten bidrar strukturelle endringer og faglig utvikling gjensidig til å understøtte mer individuelt tilpasset praksis.

Hvorfor trenger vi PAS?

I Kristiansand falt valget på PAS fordi rammeverket bidrar til å flytte oppmerksomheten fra «Hvordan stopper vi denne atferden?» til «Hva trenger personen for å få en tryggere og bedre hverdag?». Denne dreiningen får ikke bare betydning på systemnivå, men særlig i konkrete situasjoner i tjenestene, slik vi så i eksempelet innledningsvis, der en annen forståelse førte til en annen praksis.

Et felles rammeverk som PAS gir en tydelig retning i dette arbeidet. Det bidrar til å forebygge og redusere atferd som utfordrer, samtidig som det legger til rette for at personer som mottar støtte, kan leve meningsfulle liv med aktiv deltakelse i samfunnet (Berge, 2023). Et slikt rammeverk kan også bidra til å møte rekrutteringsutfordringer ved å styrke ansattes trivsel, trygghet og faglige identitet, legge til rette for godt samarbeid med pårørende og løfte statusen til fagfeltet.

PAS er en positiv tilnærming som har som mål å fremme livskvalitet, deltakelse og selvbestemmelse (NAKU, 2023). For å lykkes stilles det krav til tjenesteytere om å følge en systematisk prosess, med ferdigheter i kartlegging, forklaring, målsetting, valg og gjennomføring av tiltak samt evaluering. Det kreves også et tydelig fokus på både individets situasjon og omgivelsene, ofte med behov for redesign av disse. Samtidig bygger PAS på et helhetsperspektiv forankret i personsentrerte verdier, der målet er å støtte den enkelte til å bli en fullverdig medborger. Dette forutsetter at støttepersoner – tjenesteytere, pårørende og ledere – er utrustet med nødvendige kunnskaper, holdninger og ferdigheter, og at de arbeider med en positiv, respektfull og effektiv tilnærming (Berge, 2023).



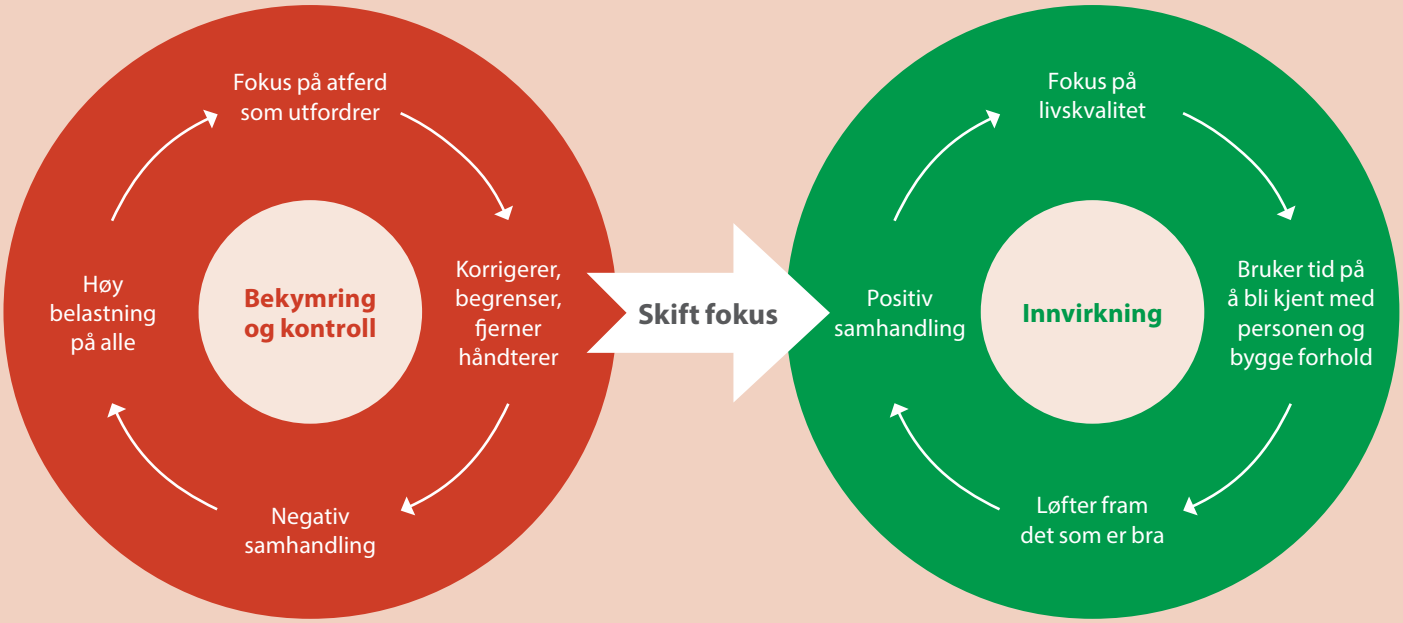
Å stille andre spørsmål

PAS handler ofte om å våge å stoppe opp. Når noe blir vanskelig, er det lett å spørre: Hvordan stopper vi dette? Dette er et forståelig spørsmål. Ansatte kan være slitne, bekymret eller redde for at situasjonen skal eskalere. Men spørsmålet kan også føre oss raskt mot regler, kontroll og tiltak som først og fremst handler om å få ro. PAS inviterer oss til å stille andre spørsmål. Hva er viktig for personen? Hva forsøker personen å fortelle oss? Hva i situasjonen gjør dette vanskelig? Er kravene for høye? Er omgivelsene utrygge? Har personen nok innflytelse over eget liv?

Slike spørsmål endrer blikket vårt. Vi ser ikke bare atferden. Vi ser personen, situasjonen og sammenhengen atferden oppstår i. Atferd som utfordrer kan være et uttrykk for smerte, frustrasjon, utrygghet, manglende forutsigbarhet eller for lite kontroll over eget liv. Da blir oppgaven ikke bare å dempe atferden, men å forstå hva den kan være et svar på.

For mange ansatte er dette en viktig faglig dreining. Fra kontroll til forståelse. Fra raske løsninger til bedre støtte. Fra «hvordan stopper vi dette?» til «hva trenger personen for å få en tryggere, bedre og mer meningsfull hverdag?» Det er nettopp i slike situasjoner, i de små valgene i hverdagen, at sammenhengen mellom kommunens overordnede satsning og den enkeltes liv blir tydelig.

I denne sammenhengen blir relasjonen mellom den ansatte og tjenestemottaker helt sentral. I PAS er relasjoner ikke noe som kommer i tillegg til tiltakene, de er en grunnleggende del av selve støtten. Hvordan ansatte møter personen, hvordan de snakker, lytter, tolker og viser forutsigbarhet og trygghet, kan ha like stor betydning som hvilke tiltak som velges. Erfaringene fra Kristiansand viser at når relasjonen preges av tillit, respekt og forutsigbarhet, reduseres ofte behovet for regulering og kontroll. Samtidig gir gode relasjoner et bedre grunnlag for å forstå hva atferd uttrykker, og for å tilpasse støtten på en måte som oppleves meningsfull for personen selv.



Modell hentet fra Berge (2023).

Hvordan innfører man PAS i en stor kommune?

Å innføre PAS i en stor kommune krever mer enn gode intensjoner og enkeltstående kurs. Erfaringene fra Kristiansand kommune viser at det er nødvendig å etablere strukturer som støtter ansatte i den daglige praksisen. Samtidig handler det i like stor grad om kulturendring som systematisk implementering. Dersom endringen skal få betydning, må den ikke bare være forankret i planer og vedtak, men også i hvordan ansatte forstår og handler i konkrete situasjoner.

I praksis innebærer dette en dreining fra et kontrollperspektiv til et forståelsesperspektiv der atferd ses som meningsfull og knyttet til personens livssituasjon og omgivelser. Denne dreiningen skjer ikke gjennom opplæring alene, men gjennom felles refleksjon, erfaringer og små endringer i praksis over tid. Bruscasen illustrerer nettopp dette: det avgjørende var ikke et nytt tiltak, men at personalgruppen begynte å stille andre spørsmål, og dermed selv handlet annerledes.



Lene Torbjørnsen Smitt-Ingebretsen og Morten Prytz i PAS-teamet i Kristiansand kommune.

PAS-team

I Kristiansand er det etablert et eget PAS-team i tjenesten, som har ansvar for opplæring, veiledning og støtte til avdelinger. De arbeider både på systemnivå og tett på praksisfeltet gjennom oppfølging av ansatte.

Opplæringen er organisert på tre nivåer:

- Nivå 1: Digital grunnopplæring for alle ansatte
- Nivå 2: Kurs og kompetanseheving for utvalgte ansatte og ressurspersoner
- Nivå 3: Veiledning i konkrete saker, tett på tjenestemottaker og personal-grupper

Denne tredelingen skal sikre både bredde og dybde i kompetansehevingen. Samtidig legger den til rette for at ansatte gradvis kan utvikle forståelse og ferdigheter i takt med utfordringene de møter i praksis.

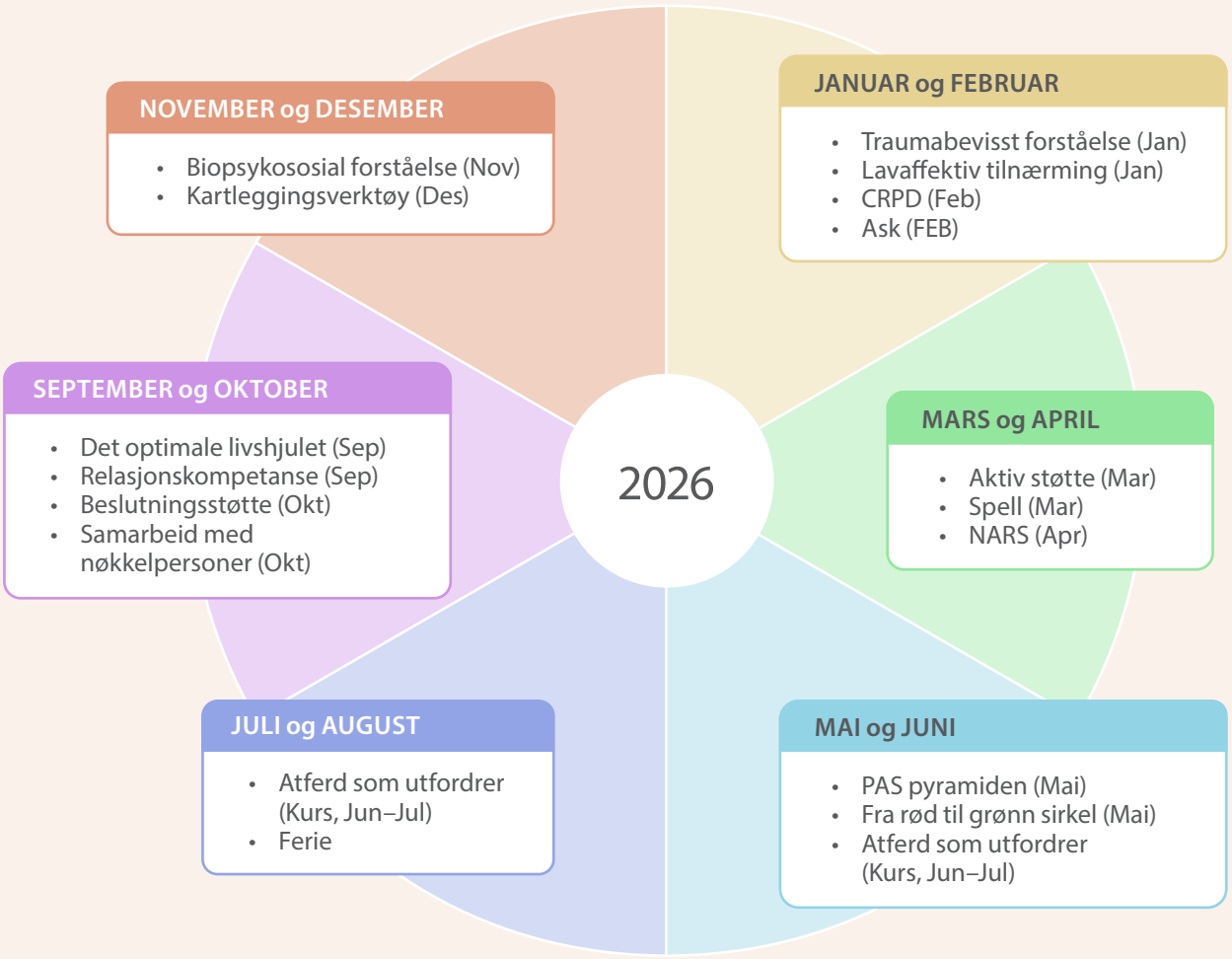
I møte med konkrete situasjoner blir det tydelig at kunnskap først får betydning når den omsettes til handling. PAS-teamet fungerer derfor som en bro mellom kommunens overordnede satsning og hverdagen i tjenestene, ved å støtte ansatte i refleksjon og utvikling av alternative handlingsmåter.

PAS-teamets arbeid vil i stor grad foregå på nivå 2 og 3, men i startfasen har enkelte avdelinger bedt om at teamet kommer på personal- og fagmøter for å presentere PAS (nivå 1). På nivå 2 og 3 holder PAS-teamet kurs og veileder personalet, og de har også vært med på møter sammen med pårørende. Det er stor bevissthet rundt at personalgruppene skal gjøre arbeidet med PAS til «sitt eget».

Det er også etablert flere strukturer og systemer som skal sikre fremdrift i arbeidet, blant annet årshjul for opplæring, tema-baserte opplæringspakker, rutiner for henvendelser og en pågående utvikling av refleksjonsverktøy til bruk i avdelingene.

Implementeringsarbeidet tar utgangspunkt i anerkjent implementeringsforskning (Fixsen m.fl., 2005), som understreker betydningen av tydelig ledelse, struktur og systematisk oppfølging. I tråd med denne tilnærmingen er det utviklet en implementeringsplan som beskriver en trinnvis prosess fra behovsavklaring til varig praksis. Arbeidet starter med at behovet for endring tydeliggjøres og forankres i organisasjonen. Deretter følger en fase der nødvendige strukturer etableres, som PAS-team, nettverk, opplæring, veiledere og støtteverktøy, slik at ansatte har rammer og ressurser til å ta tilnærmingen i bruk i praksis.

Videre legges det opp til en første implementeringsfase med utprøving, tett veiledning og justering underveis, før målet er at PAS gradvis blir en integrert del av daglig praksis gjennom systematisk bruk, evaluering og kvalitetssikring. Planen omfatter også arbeid med videreutvikling og innovasjon, samt tiltak for å sikre langsiktig bærekraft, der PAS forankres i organisasjonens strategier, kultur og kompetansebygging. Samlet sett synliggjør implementeringsplanen at varig endring forutsetter mer enn opplæring. Det krever kontinuerlig arbeid med struktur, kultur og praksis over tid.



Årshjul utarbeidet i samarbeid med USHT



Bildet er fra ressursperson- og ledersamling i januar.

Nettverk som holder arbeidet levende

Kompetanseheving er et sentralt virkemiddel i satsningen. Med et stort antall ansatte stiller dette høye krav til struktur, planlegging og gjennomføring. Erfaringene så langt viser imidlertid at kompetanse ikke utvikles gjennom opplæring alene. Ansatte trenger også arenaer der de kan reflektere sammen, dele erfaringer og utforske hvordan PAS kan anvendes i egne arbeidshverdager.

Som en del av implementeringsarbeidet er det derfor etablert et PAS-nettverk på tvers av enheter og avdelinger. Nettverket ledes av PAS-teamet og består av ansatte, avdelingsledere og representanter fra forvaltningskontoret, og fungerer som en viktig arena for faglig refleksjon og erfaringsdeling.

I nettverket arbeides det blant annet med konkrete caser fra praksisfeltet. I tillegg bidrar nettverket til utvikling og deling av konkrete verktøy, rutiner og arbeidsmåter som kan brukes i den daglige praksisen. Nettverket bidrar dermed ikke bare til kompetanseheving, men også til å utvikle en felles faglig forståelse og et språk som kan brukes i det daglige arbeidet. Samtidig gir nettverket PAS-teamet innsikt i hvilke utfordringer tjenestene står i, og hvor det er behov for videre støtte. Dette gjør implementeringen mer dynamisk og tilpasset praksisfeltets behov.

Ressurspersoner og avdelingsledere som drivere i kulturendringen

For å lykkes med å implementere PAS i habiliteringstjenestene er det avgjørende å ha ressurspersoner i alle avdelinger som kan bidra til å holde arbeidet levende i hverdagen. Sammen med avdelingsleder utgjør de nøkkelroller i å sikre at PAS ikke blir et dokument eller en metode, men en praksis som preger måten ansatte tenker, samhandler og gir støtte på.

PAS retter oppmerksomheten mot å styrke livskvalitet gjennom å utvikle ønsket atferd og skape støttende omgivelser, fremfor å ha hovedfokus på atferd som utfordrer. Dette forutsetter en felles faglig forståelse som må utvikles over tid i personalgruppene. I dette arbeidet har avdelingsleder en sentral rolle. Implementering av PAS innebærer en systemendring, der ledelse er avgjørende

for å skape retning, involvering og forankring. Lederen må bidra til at hele personalgruppen arbeider ut fra et felles verdigrunnlag, der oppmerksomheten flyttes fra kontroll og regulering til deltakelse, relasjon og livskvalitet. Samtidig må det legges til rette for støtte, refleksjon og læring i det daglige arbeidet.

Ressurspersonene har en komplementær rolle. De fungerer som faglige pådrivere og støttespillere i personalgruppen, og bidrar til å holde fokus på sentrale elementer i PAS-tenkningen. Rollen innebærer ikke et formelt ansvar for kollegaers praksis, men en forventning om å bidra til refleksjon, stille spørsmål og løfte fram alternative måter å forstå og håndtere situasjoner på. Dette kan forstås som en form for praksisledelse (Practice Leadership), der verdier som selvbestemmelse, deltakelse og livskvalitet omsettes til konkret handling i møte med tjenestemottakere. Både avdelingsledere og ressurspersoner bør derfor være aktivt til stede i det daglige arbeidet og støtte kollegaer i å utvikle en mer reflektert og personsentrert praksis.

I praksis kan dette innebære å løfte fram PAS i overlappinger, bidra i fagmøter, støtte gjennomføring av opplæring og sørge for at faglig innhold blir tilgjengelig og brukt i hverdagen. På denne måten bidrar ressurspersoner og ledere sammen til å utvikle en felles kultur, der PAS ikke bare er noe man gjør i enkeltsaker, men en måte å forstå og møte mennesker på.

Samarbeid og erfaringsdeling

Arbeidet med PAS i Kristiansand kommune skjer ikke isolert. Kommunen deltar i nasjonale og regionale nettverk, og samarbeider med andre kommuner om utvikling av opplæringsmateriell og deling av erfaringer. Dette bidrar til læring på tvers av tjenester og kommuner, og gir tilgang til et bredere erfaringsgrunnlag.

Høsten 2025 er Kristiansand kommune vertskommune for PAS-konferansen.

Erfaringer så langt

Strukturert opplæring gir retning, mens nettverk og ressurspersoner bidrar til å forankre arbeidet lokalt. Samtidig blir det tydelig at implementeringen må tilpasses den enkelte avdeling, fordi rammevilkår, kultur og organisering varierer. Erfaringene viser at engasjerte avdelingsledere og ressurspersoner har stor betydning for framdriften. Det handler ikke bare om faglig motivasjon, men også om å legge til rette for at arbeidet faktisk kan gjennomføres i en travel hverdag, for eksempel ved å skape rom for opplæring og refleksjon.

Selv om arbeidet fortsatt er i en tidlig fase, peker noen erfaringer seg ut. Et felles faglig språk oppleves som samlende og gir ansatte et bedre utgangspunkt for å reflektere sammen: «Jeg føler vi har gjort en del av dette før også, men vi har kanskje brukt andre ord om det.»

Ansatte beskriver hvordan PAS bidrar til endringer i egen rolle og i relasjonen til beboerne. Flere opplever større fleksibilitet og mindre regelstyring. Utsagn som «Jeg trives bedre med å være sammen med han nå» og «Jeg grudde meg litt til å være



sammen med han, siden jeg var uenig i reglene vi hadde fått beskjed om å følge», har vært knyttet til casen om brusen.

Økt vekt på selvbestemmelse ser ut til å gi mer positive relasjoner og større aksept for beboernes valg. Dette kommer også til uttrykk i en mer fleksibel praksis: «Vi har jo blitt en fleksi-bolig! Det er helt supert!»

Det skjer samtidig en kulturell endring i personalgruppene. Språket som brukes om beboerne, er i endring og reflekterer en mer ressursorientert tilnærming. Ansatte beskriver økt engasjement og faglig nysgjerrighet, og flere opplever arbeidet som inspirerende: «Ordlyden har endret seg i samtalene på personalrommet.» «Jeg kjenner jeg blir veldig inspirert til å tenke annerledes.»

Behovet for kontroll er fortsatt til stede i enkelte situasjoner, men erfaringene viser at det har blitt større åpenhet for å snakke om disse utfordringene. Personalet gir uttrykk for at de støtter hverandre mer, og at det er rom for å drøfte det som er vanskelig.

Ledere trekker også frem at endringene er synlige i arbeidsmiljøet. Det er mindre ensidig fokus på praktiske oppgaver og mer rom for refleksjon og etiske drøftinger. Ansatte tør i større grad å prøve nye tilnærminger og viser økt interesse for beboernes livshistorie. Dette har også bidratt til bedre samarbeid med pårørende, som oppleves mer positivt og preget av felles forståelse.

Samlet peker erfaringene på at PAS bidrar til en gradvis utvikling mot en mer reflektert, fleksibel og individtilpasset praksis, der både ansatte, beboere og pårørende i større grad involveres.

Veien videre

Målet er at PAS blir en integrert del av kultur, praksis og kompetanse i tjenestene. Dette krever langsiktig arbeid med strukturer, kompetanse og samarbeid, samtidig som oppmerksomheten rettes mot møtene mellom ansatte og den enkelte.

Målet er tjenester som fremmer trygghet, deltakelse, selvbestemmelse og livskvalitet. Erfaringene fra Kristiansand kommune viser at endring først og fremst skjer gjennom de små valgene i hverdagen. Når ansatte stopper opp, stiller nye spørsmål og finner bedre måter å gi støtte på, kan små endringer få stor betydning.

Referanser

Berge, U. (2023). Positiv atferdsstøtte – et rammeverk som forplikter. Aldring og helse.

Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F. (2005). Implementation research: A synthesis of the literature. Tampa, FL: University of South Florida, Louis de la Parte Florida Mental Health Institute, The National Implementation Research Network (FMHI Publication No. 231).

Helsedirektoratet. (2021, 02. juni). Gode helse- og omsorgstjenester til personer med utviklingshemming [nettdokument]. Helsedirektoratet.

Nasjonalt kompetansemiljø om utviklingshemming (NAKU). (2021). Positiv atferdsstøtte (PAS) [nettdokument]. NAKU.

Forstå mitt språk

KnowMe er et kommunikasjonshjelpemiddel for de som kommuniserer gjennom kroppsuttrykk, lyder, blikk og gester.

Krever ingen innsats fra personen selv. Med KnowMe kan verdifull kunnskap og informasjon formidles og videreføres- gjennom hele livet.

Gis ut av Nav Hjelpemiddelsentral



KNOWME

Skriv til oss: post@lifetools.no **Besøk oss:** knowme.no **Snakk med oss:** +47 902 99 374