

**Evaluering af implementering af det kognitive  
behandlingsprogram ART på de sikrede  
døgninstitutioner Grenen og Koglen**



**Evaluering af implementering af det kognitive behandlingsprogram ART på de sikrede  
døgninstitutioner Grenen og Koglen**

Dorte Laursen Stigaard, Konsulent

Tlf. 7841 4057

E-mail: [dorte.stigaard@stab.rm.dk](mailto:dorte.stigaard@stab.rm.dk)

Aarhus: Region Midtjylland, CFK • Folkesundhed og Kvalitetsudvikling, Kvalitetsudvikling  
Social, 2014

Publikationen kan frit refereres med tydelig kildeangivelse

For yderligere oplysninger rettes henvendelse til:

CFK • Folkesundhed og Kvalitetsudvikling

Børn & Unge

Olof Palmes Allé 15

8200 Aarhus N

Hjemmeside: [www.cfk.rm.dk](http://www.cfk.rm.dk)

# Indholdsfortegnelse

<b>1</b>	<b>INDLEDNING</b>	<b>4</b>
1.1	Baggrund og formål	4
1.2	Om det kognitive behandlingsprogram ART	5
1.3	Metode	6
1.4	Metodiske overvejelser	7
1.5	Forudsætninger for implementering af programmet ART	7
1.5.1	CASE 1: Grenens åbne og sikre afdelinger	7
1.5.2	CASE 2: Koglens åbne afdeling – Koglely	8
1.5.3	Baggrunden for at implementere ART på Grenen og Koglen	9
1.5.4	Kompetenceudvikling – hvem og hvordan?	9
1.5.5	Organisering af ART-forløb	10
<b>2</b>	<b>ANALYSE AF IMPLEMENTERING AF DET KOGNITIVE PROGRAM ART</b>	<b>11</b>
2.1	Organisatoriske opmærksomhedspunkter inden opstart af ART-forløb	12
2.1.1	1. Planlægning af opstart af ART-forløb	12
2.1.2	2. ART som en prioriteret indsats i en travl hverdag	12
2.1.3	3. Ledelsens rolle i forhold til planlægning af ART-forløb	13
2.1.4	4. Udvælgelse af og motivationssamtaler med de unge	13
2.1.5	Opsamling	15
2.2	Organisatoriske udfordringer under et ART-forløb	16
2.2.1	1. ART-trænerne	16
2.2.2	2. Tilpasning	17
2.2.3	3. Spredning af ART	17
2.2.4	4. Udfordringer i forhold til målgruppen: De unge	19
2.2.5	5. Supervision undervejs i ART-forløbet	19
2.2.6	Opsamling	20
2.3	Potentiale for ART-programmet fremadrettet	20
2.3.1	Udfordringer fremadrettet	21
2.4	Opsamlende udviklingspotentialer	22
<b>3</b>	<b>LITTERATUR</b>	<b>22</b>
<b>4</b>	<b>BILAG</b>	<b>23</b>
	Bilag 1: Interviewguide til fokusgruppeinterview med trænere	23
	Bilag 2: Interviewguide til ledere/souschefer på hhv. Grenen og Koglen	25

# 1 Indledning

## 1.1 Baggrund og formål

Døgninstitutionerne Grenen og Koglen besluttede i 2013 at implementere det kognitive behandlingsprogram ART (Aggression Replacement Training), som er bygget op omkring tre hovedområder: social færdighedstræning, træning i vredeshåndtering og træning i moralsk omtanke. ART benyttes primært til børn og unge, der har eller er i risiko for at udvikle alvorlige adfærdsmæssige problemer.

Grenen og Koglen hører sammen med døgninstitutionen MultifunC Midtjylland under Region Midtjyllands "Specialområde - Kriminalitetstruede og Dømte Børn og Unge" (efterfølgende DOK). Under Grenen og Koglen er der forskellige afdelinger – fra åbne til sikrede og særligt sikrede. De unge, som anbringes her er mellem 12 til 18 år og bliver typisk anbragt på baggrund af adfærdsmæssige udfordringer som fx aggressiv adfærd, misbrug og kriminalitet.

I forbindelse med implementeringen af det kognitive behandlingsprogram ART på døgninstitutionerne Grenen og Koglen har CFK - Folkesundhed og Kvalitetsudvikling fået til opgave at evaluere implementeringen af ART. Evalueringen startede op i begyndelsen af 2013 og er finansieret med midler fra Jysk Socialforsknings- og Evalueringssamarbejde (JYFE). Baggrunden for finansieringen var bl.a., at en sådan evaluering potentielt ville kunne udbrede erfaringer med implementeringen af ART til andre lignende tilbud.

Oprindeligt havde evalueringen et todelt fokus, hvor planen var at foretage både en implementeringsevaluering og en resultatevaluering. Hensigten med implementeringsstudiet var at fokusere på implementeringserfaringer i forbindelse med implementeringen af det kognitive behandlingsprogram ART på de to døgninstitutioner med sigte på at kunne skabe kvalitetsforbedringer og generere viden, der også vil kunne anvendes uden for de to døgninstitutioner. Formålet med resultatevalueringen var at skaffe viden om, hvorvidt anvendelsen af det kognitive behandlingsprogram ART havde den tilsigtede virkning over for de unge, der deltog i forløbene. De data, som var planlagt at ligge til grund for både dokumentation og evaluering, var spørgeskemaer til både de unge og til deres ART-trænere. Derudover skulle de unges kontaktpersoner udfylde et SDQ-skema ved forløbets start og afslutning. Endelig skulle der indsamles viden om registrerede trusler, vold samt magtanvendelser fra døgninstitutionernes fagsystem (Jf. Fagsystem Bosted og Kvalitetsmodelsystemet).

Det har imidlertid ikke været muligt at gennemføre resultatevalueringen, da der for det første ikke har været et tilstrækkeligt antal unge, som har gennemført et ART-forløb. For det andet har der ikke været en tilstrækkelig del af de unge, som har gennemført forløbet, som ønskede at deltage i evalueringen.

På denne baggrund har det været nødvendigt at ændre dele af formålet med den samlede evaluering. Nærværende rapport vil således udelukkende have fokus på at evaluere implementeringen af ART på døgninstitutionerne Grenen og Koglen. Vi vil dermed ikke evaluere virkningen af ART i forhold til de unge. Resultaterne peger på udfordringer og udviklingspotentialer i forbindelse med implementeringen af ART, som vil kunne anvendes af andre tilbud, som står overfor at skulle implementere ART.

## 1.2 Om det kognitive behandlingsprogram ART

I nærværende afsnit gives en kort præsentation af Aggression Replacement Training (ART) med udgangspunkt i Glick og Gibbs *'Aggression Replacement Training. A Comprehensive Intervention for Aggressive Youth'*.

ART er et kognitivt, manualbaseret program, som er udviklet i USA af psykologerne Arnold Goldstein, Barry Glick og John Gibbs. Programmet benyttes i dag i en række lande, heriblandt Norge og Sverige, til børn og unge, der har – eller er i risiko for at udvikle – alvorlige adfærdsmæssige problemer.

Programmet er ifølge manualen udviklet til børn og unge i alderen fire til 20 år, der har svage sociale færdigheder, mangler selvbeherskelse i form af evnen til at kontrollere vredesudbrud og mangler evnen til at ræsonnere moralsk og empatisk. Målgruppen mangler således færdigheder til at håndtere deres frustration effektivt i forhold til andres anklager, vrede, instruktioner og beskyldninger.

ART har sit udgangspunkt i læringspsykologien, hvor aggressiv adfærd primært ses som en tillært adfærd. Dette udgangspunkt kobles i ART med indsigter fra bl.a. social læringsteori og kognitiv adfærdsanalyse. I ART-forløbet trænes deltagernes sociale færdigheder, deres evne til selvbeherskelse, herunder at kontrollere vredesudbrud, og derudover udvikles deltagernes evne til at ræsonnere moralsk og empatisk.

ART er et multimodalt program, hvilket betyder, at der i forløbet arbejdes med flere komponenter samtidigt. Således er behandlingsforløbet inddelt i tre koordinerede og integrerede komponenter:

1. Første komponent kaldes "God samværstræning", hvor det er hensigten, at den unge udvikler konstruktive sociale færdigheder, som den unge kan benytte i pressede/stressende situationer, som alternativ til aggressiv og destruktiv adfærd (Social Skills Training).
2. Den anden komponent "Tænk dig om-træning" sigter på at fremme et højere niveau af etisk og moralsk forståelse (Moral Reasoning).
3. Tredje komponent er "Styr din vrede-træning", hvor det er målet, at den unge skal tilegne sig teknikker til at reducere og håndtere voldsomme følelser i provokerede situationer (Anger Control Training).

Igennem hele forløbet fokuseres på dialog, anerkendelse, opmuntring og tryghed, så de unges nye færdigheder tilegnes og styrkes i et sådant miljø. Programmet bygger på, at færdighederne bl.a. erfares via rollespil og konfliktlogbog. Der lægges afgørende vægt på, at de færdigheder, som de unge bliver undervist i afprøves og trænes via rollespil under undervisningen, hvorefter de unge kan afprøve dem uden for ART-lokalet.

ART er et omfattende program, som forløber over 10 uger og omfatter 30 lektioner af hver tre timers varighed med undervisning i grupper på typisk mellem otte til 12 unge. I Glick et al. (2011) tilrådes det, at undervisningen foregår på samme dage og tidspunkter i ugen med en dags pause mellem hver undervisningsgang. Dette er for det første for at kunne skabe kontinuitet og struktur for de unge. Og for det andet for at de unge får tid til at lave deres

hjemmeopgaver og får mulighed for at afprøve og øve de færdigheder, som de har trænet i ART undervisningen ude i 'den virkelige verden'.

Glick et al. (2011) anbefaler mellem otte og 10 deltagere som tilstrækkeligt et antal til, at der kan forekomme frafald uden at gå på kompromis med gruppeprocessen i ART. Såfremt gruppen kommer under syv-otte deltagere, er der risiko for at gå på kompromis med gruppeprocessen i komponenten Moralsk tænkning og den proces, hvor de unge lærer færdigheder i Socialfærdighedstræning og i Vredeshåndtering.

Desuden anbefales det, at forløbene ledes af to certificerede trænere, hvoraf en er primærtræner, og den anden er co-træner. Der rådes til, at trænerne kontinuerligt superviseres i at træne i forhold til at anvende teorien, strategier og ART-teknikken, således at trænerne er kompetente til at undervise.

Endeligt bliver det fremhævet i Glick et al. (2011), at det er væsentligt, at ledelsen støtter op om, at det øvrige personale bliver informeret om ART-træningen. Herunder er det væsentligt at informere om, hvilke færdigheder der er trænet med de unge, samt hvilke diskussioner der har været, således at det øvrige personale er klædt på til at støtte op om de unges træning i færdighederne.

Det er vigtigt, at manualen til ART-programmet følges, idet metaanalyse af kognitive adfærdsterapiprogrammer til unge påviser, at programmer, der gennemføres i overensstemmelse med retningslinjerne for programmet giver bedre effekt end dårligt implementerede programmer (Justitsministeriets Betænkning nr. 1508; Glick et al. 2011).

Der er foretaget flere effektstudier af ART, der blandt andet påviser, at børn og unge, der undervises i ART, efterfølgende udviser signifikant mindre aggressiv adfærd og øgede sociale kompetencer. Behandlingen med programmet ART har været tilbudt i Danmark siden 2010 og tilbydes bl.a. til udadreagerende unge på døgninstitutioner, i dagbehandlingstilbud og i enkelte skoler (Justitsministeriets Betænkning nr. 1508).

### **1.3 Metode**

Til at skaffe viden om implementeringen af ART på de to døgninstitutioner er der foretaget telefoninterviews med tre afdelingsledere samt gennemført to fokusgruppeinterview med ART-trænere på henholdsvis Grenen og Koglen. Som tidligere beskrevet består de to døgninstitutioner af forskellige afdelinger. På Koglen var det kun den åbne afdeling Koglely, som på evalueringstidspunktet havde fået tilstrækkelig erfaring med undervisning i ART-programmet til at kunne deltage (jf. case 2, beskrivelse af Koglen). Der deltog to ART-trænere fra Koglen i fokusgruppeinterview. På Grenen har de kørt ART-programmet på flere afdelinger; herunder begge åbne afdelinger Roden og Toppen, den særligt sikrede afdeling Syd samt de sikrede afdelinger Kronen og Nord. Fra Grenen deltog fem ART-trænere i fokusgruppeinterview (Jf. case 1, beskrivelse af Grenen).

Både interviews og fokusgruppeinterviews har haft fokus på døgninstitutionernes baggrund for at anvende ART-programmet, deres erfaringer med implementering af ART samt udbyttet af ART både i forhold til organisationen men også i forhold til de unge.

Det har været givtigt at afholde fokusgruppeinterview med ART-trænerne, da de to fokusgruppeinterview har betydet, at vi har opnået bred viden omkring implementeringen af ART-forløbene på de to døgninstitutioner. De to fokusgruppeinterview med de forskellige ART-trænere bringer forskellige perspektiver og erfaringer i spil og giver et bredt og nuanceret indblik i de forskellige aktørers meninger, holdninger, praksisser og erfaringer i forhold til implementeringen af ART. Fordelen ved fokusgruppeinterview er netop dynamikken imellem deltagerne, som hver især bidrager med deres erfaringer vedrørende implementeringen af programmet (Morgan 1996). Telefoninterviewene med lederne har givet god viden om de ledelsesmæssige udfordringer, som kan være forbundet med at implementere et så omfattende behandlingsprogram på en døgninstitution.

#### **1.4 Metodiske overvejelser**

Som det fremgår af indledningen, har fokus for nærværende evaluering ændret sig undervejs i forløbet. Hovedårsagen til ændringen af fokus er, at vi ikke har haft mulighed for at skaffe viden om, hvilken virkning ART-programmet har haft for de unge på de to døgninstitutioner Grenen og Koglen.

Fokus for nærværende evaluering er i stedet udelukkende på implementeringen af ART-programmet på de to døgninstitutioner. Med det foreliggende datamateriale vil der kun kunne peges på tendenser i forhold til implementeringsprocesser på institutioner, som ligner Grenen og Koglen. Herunder hvilke udfordringer der kan være forbundet hermed - både i forhold til organiseringen af det daglige arbejde samt i forhold til målgruppen.

Endelig er det vigtigt at understrege, at nærværende evaluering udelukkende afdækker implementeringen af programmet ART i perioden fra oktober 2013 til marts 2014 og altså ikke den tidligere implementering på Grenen.

#### **1.5 Forudsætninger for implementering af programmet ART**

I dette afsnit præsenteres de to døgninstitutioners forudsætninger for at implementere programmet ART. De to døgninstitutioner vil blive præsenteret i korte overordnede træk, herunder baggrunden for at implementere programmet, kompetenceudvikling samt opstart af ART-forløb. Der bliver sat fokus på både sikrede og åbne afdelinger, hvor både ens og forskellige vilkår gør sig gældende.

##### **1.5.1 CASE 1: Grenens åbne og sikrede afdelinger**

Grenen består af tre sikrede afdelinger med i alt 15 sikrede pladser, og to åbne afdelinger med i alt 13 åbne pladser. Grenen har endvidere en intern skole og værksteder. En af de sikrede afdelinger er en særligt sikret afdeling, hvor målgruppen er særligt psykisk afvigende unge.

På Grenens åbne og sikrede afdelinger samt særligt sikrede afdeling har de i projektperioden igangsat ART-forløb fra udgangen af oktober i 2013. Det drejer sig om: De sikrede afdelinger Kronen og Nord, særligt sikrede Syd, de åbne afdelinger Roden og Toppen. På Grenen startede i alt ni unge op i ART-forløb, hvoraf syv gennemførte et helt ART-forløb. De unge fordelte sig således på de enkelte afdelinger:

Afdelinger	Antal unge opstartet	Antal unge gennemført
Den sikrede afdeling Kronen	2	2
Den sikrede afdeling Nord	2	1
Den særligt sikrede afdeling Syd	1	1
Den åbne afdeling Roden	2	1
Den åbne afdeling Toppen	2	2

Det var forventningen at ca. 25-35 unge ville blive tilmeldt ART på Grenen i løbet af et år (jf. Grenens 'ART' ansøgning til Social- og Integrationsministeriet m. ansøgningsfrist d. 26. nov. 2012).

I alt har Grenen i efteråret 2013 uddannet 16 personaler, herunder to fra afdeling Nord, to fra Syd, to fra Kronen, to fra Toppen, en fra Roden, fem fra ledelsen og endelig to fra Social faglig stab. Af disse 16 har otte fungeret som ART-trænere i praksis.

Døgninstitutionen Grenen har erfaring med programmet ART, da nogle af medarbejderne herfra har undervist i ART siden 2010 på baggrund af satspuljemidler. To af ART-trænerne har således tidligere undervist i ART og har dermed også praktisk erfaring med ART-forløb. Endelig har afdelingsledere deltaget i undervisningen af ART af to omgange og har desuden på et tidligere tidspunkt undervist unge på Grenen i ART.

### 1.5.2 CASE 2: Koglens åbne afdeling – Koglely

Koglen består af to sikrede afdelinger med i alt ti sikrede pladser, og en åben afdeling med fem pladser. Derudover har Koglen en intern skole og værksteder.

På Koglen opstartede de i udgangen af november 2013 med ART-forløb med tre deltagere på den åbne afdeling Koglely.

Afdeling	Antal unge opstartet	Antal unge gennemført
Den åbne afdeling Koglely v. Koglen	3	1

Af de tre deltagere har kun én gennemført hele forløbet, en anden blev overført til særligt sikret afdeling på en anden institution få gange inde i forløbet. En tredje sprang fra og fik lov at komme tilbage men sprang fra igen. Dette blev tilladt for at drage erfaring af dette, samt ad hensyn til den ene, der var tilbage.

Koglen forventede at ca. 15-20 unge ville deltage i ART-løb i løbet af et år (jf. Koglens 'ART' ansøgning til Social- og Integrationsministeriet m. ansøgningsfrist d. 26. nov. 2012).

Den anden afdeling Granhuset under Koglen opstartede deres første ART-forløb ved ultimo februar 2014. Dette forløb medtages ikke i nærværende evaluering, da det vurderes, at afdelingen på interviewtidspunktet ikke har tilstrækkelig praktisk erfaring med implementering af ART-programmet. Derfor vil der udelukkende være fokus på den åbne afdeling Koglely i forhold til døgninstitutionen Koglen.

I alt har Koglen i efteråret 2013 uddannet seks personaler, herunder to fra Koglely, en fra Granhuset, en fra administration, en fra Lærkehuset og endelig Afdelingslederen fra Granhuset. Der er fire medarbejdere, som arbejder som ART-trænere i praksis.



Afdelingslederen underviser ikke, men har en rolle i forhold til at sikre, at alt omkring forløbene på Koglen fungerer, herunder det faglige og administrative.

I modsætning til Grenen er det første gang afdelingerne under Koglen anvender programmet ART. Tidligere har afdelingerne under Koglen anvendt programmer som Reflex (i ca. tre år) samt et anger management-program, som havde integreret andre kognitive modeller.

### **1.5.3 Baggrunden for at implementere ART på Grenen og Koglen**

Baggrunden for, at Døgninstitutionerne Grenen og Koglen valgte at implementere programmet ART, var for det første, at der er evidens for at ART-programmet har effekt i forhold til målgruppen. I Justitsministeriets Betænkning nr. 1508 er effekten af en række kognitive behandlingsprogrammer med fokus på håndtering af aggression blevet analyseret i en metaanalyse. Denne viser, at der er en vis evidens for, at vredeshåndteringsprogrammer kan have en kriminalpræventiv effekt – og særligt synes der at være påvist en positiv effekt af ART. Grunden hertil kan være, at dette er et mere omfattende program end fx Anger Management. I forlængelse heraf er det fx også fremhævet i Justitsministeriets Betænkning, at for at programmet skal have en effekt, skal det være af en vis varighed. Dermed kan det ikke forventes, at meget kortvarige programmer vil sætte sig så dybe spor, at det er muligt at opnå en længerevarende præventiv effekt.

Derudover har begge døgninstitutioner tidligere anvendt kognitiv behandling, og ART bygger således på elementer, som døgninstitutionerne kender i forvejen. Således har Grenen anvendt 'Styr din vrede' og Koglen har anvendt 'Reflex'. Både ledere og medarbejdere fortæller i interview, at de tidligere anvendte programmer ligger i tråd med ART. Blot er ART et mere omfattende program bl.a. i forhold til omfanget, hvor ART forløber over ti uger med tre timers undervisning tre gange om ugen. Institutionerne oplever, at det er en fordel, at ART fremstår som en pakke i form af en manual, som er lige til at gå til og tage i brug.

Endelig er de tre døgninstitutioner Grenen, Koglen og MultifunC Midtjylland i 2012 blevet slået sammen i DOK, og nu anvender alle tre døgninstitutioner programmet ART. De interviewede fremhæver, at dette på sigt rummer mulighed for at udnytte personalemæssige ressourcer på tværs af specialområdet.

### **1.5.4 Kompetenceudvikling – hvem og hvordan?**

I 2013 er 22 medarbejdere inklusiv afdelingsledere fra henholdsvis Grenen og Koglen blevet uddannet ART-trænere ved Kognitiv Terapi Center Aarhus. De 22 personer er blevet undervist en gang om ugen i syv uger og en uge med fire dage. Der var ingen eksamen ved undervisningens afslutning. Forud for kurset har alle trænere på Grenen fået grundkursus i kognitiv adfærdsterapi. I alt fungerer 12 af de 22 uddannede som ART-trænere på de to døgninstitutioners forskellige afdelinger.

Efter kursets afslutning har ART-trænere og de to afdelingsledere modtaget supervision fra underviseren på Kognitiv Terapi Center Aarhus. Herved er der mulighed for, at trænere og deres afdelingsleder sammen med underviseren kan drøfte de vilkår, trænere arbejder under. Potentielt vil dette kunne støtte trænere og deres

afdelingsledere i at reflektere over situationer og handlemuligheder i stedet for blot at handle ud fra umiddelbare tanker og oplevelser i relation til gennemførelsen af et ART-forløb.

Samtlige interviewede ART-trænere og ledere udtrykker stor tilfredshed med undervisningsforløbet ved Kognitiv Terapi Center Aarhus og giver udtryk for at have lært meget. Dog udtrykkes der behov for et særligt fokus på den målgruppe, som skal deltage i deres ART-forløb, og de udfordringer dette kan indebære (jf. afsnit vedr. Udfordringer i forhold til målgruppen).

Processen, hvor medarbejderne har kunnet søge om deltage i kurset og fremadrettet blive ART-træner ved Grenen eller Koglen, forløb således:

- På døgninstitutionen Grenen ansøgte personalet om at blive ART-trænere.
- På døgninstitutionen Koglen blev der ledelsesmæssigt truffet beslutning om, hvem fra personalegruppen, som fremover skulle være ART-trænere.

Der bliver udtrykt tilfredshed med processen blandt ART-trænerne fra begge døgninstitutioner, og disse giver udtryk for, at det øvrige personale ligeledes har fundet ansøgningsprocessen tilfredsstillende.

### **1.5.5 Organisering af ART-forløb**

Organiseringen af ART-programmet er afhængig af en række faktorer, som beskrives i det følgende.

Vilkårene for at udføre programmet på henholdsvis en åben og en sikret afdeling er forskellige: Der er bl.a. forskel på varigheden af de unges ophold på de to typer af afdelinger. Ofte opholder de unge sig over en længere periode på de åbne afdelinger og har derfor også højere grad af kontinuitet i deres opholdsforløb. På de sikrede afdelinger opholder de unge sig ofte for en kortere periode og ofte vil perioden være kortere end de ti uger, som et ART-forløb foreskriver.

For både de åbne og de sikrede afdelinger kan det være en udfordring at opstarte et ART-forløb, da det kræver, at flere unge bliver indskrevet cirka samtidigt – og forventes at blive på døgninstitutionen længe nok til at gennemføre et ART-program på ti uger. Imidlertid er det særligt udfordrende for de sikrede afdelinger grundet de unges særligt korte opholdsperiode.

På de to døgninstitutioner er det forskelligt, hvordan ART-forløbet er organiseret. På Koglely er der hver uge afsat 15 timer til ART per ART-træner. Dvs. at ART-trænerne på Koglely får fem timer per undervisningsgang, hvoraf tre af timerne går med undervisning, og de resterende to til forberedelse og evaluering/opfølgning. På Koglely har de planlagt ART-træningen, således at undervisningen starter kl. 12 de tre dage, hvor der er ART-træning. På denne vis kan den ART-træner som er i døgnvagt gå i døgnvagt efterfølgende. Den anden ART-træner er dagvagt, og ART-træningen ligger inden for denne medarbejders normale arbejdsdag.

ART-trænerne på Koglely giver i interview udtryk for, at de oplever, at de anvender mere tid end forventet på at forberede sig, men de forventer at de vil bruge mindre tid på

forberedelse, når de er mere rutinerede i ART. Desuden giver de udtryk for, at det havde været fordelagtigt, hvis de havde forberedelsestid sammen. Dog er dette ikke muligt pga. forskudte arbejdstider. Efter ART-træningen evaluerer de i fællesskab undervisningen, og det er her, de oplever at få fælles "aha-oplevelser". De fortæller at, hvis de havde fælles forberedelsestid kunne de i højere grad trække disse "aha-oplevelser" ind i ART-træningen.

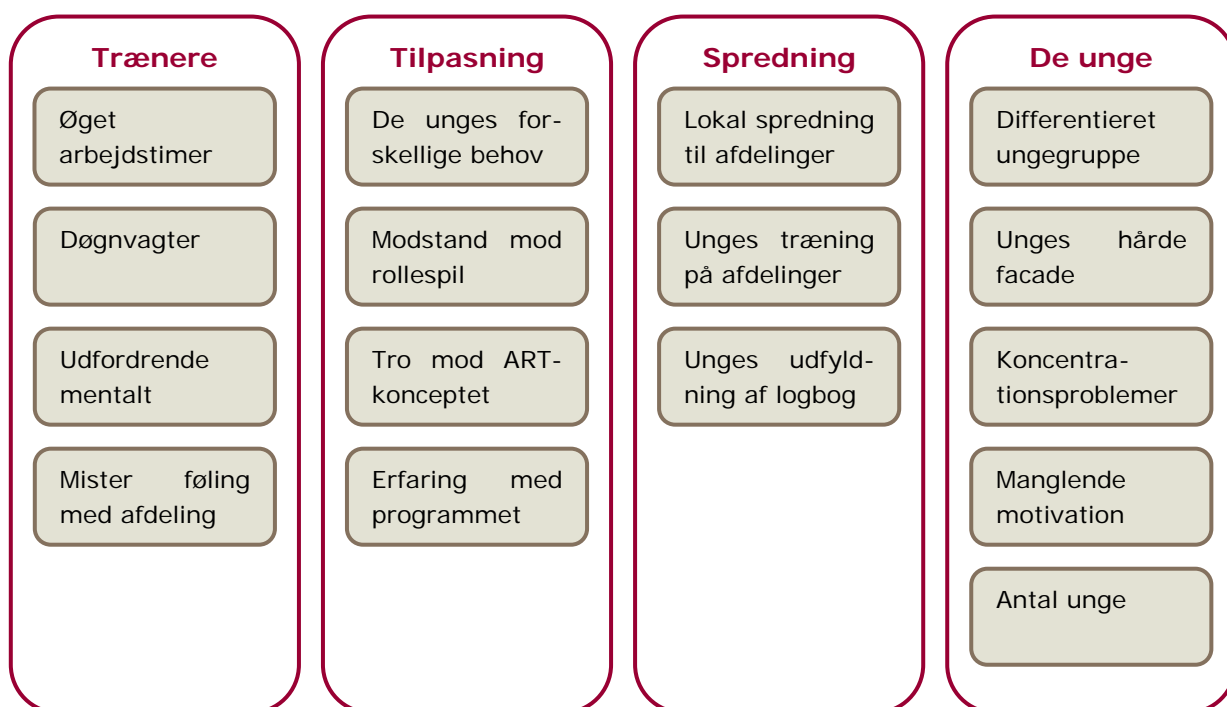
ART-trænerne på Grenen har mindre tid end Koglelys trænere. Her får trænerne 12 timer per uge. Dvs. fire timer per ART-undervisningsgang, hvoraf tre timer er afsat til undervisning.

Samtlige interviewede ART-trænere fra begge døgninstitutioner udtrykker sig positivt om ART-programmet. De fortæller bl.a., at det er en fordel for dem som undervisere at have et manualbaseret program at læne sig op af. Dette giver dem sikkerhed i forhold til at gennemføre ART-programmet.

## 2 Analyse af implementering af det kognitive program ART

Analysen giver viden om implementeringsprocessen af det manualbaserede behandlingsprogram ART på døgninstitutionerne Grenen og Koglen. Analysen vil pege på en række udfordrende faktorer, der med fordel vil kunne tages højde for i planlægningen og afholdelsen af fremtidige ART-forløb på de to døgninstitutioner Grenen og Koglen, herunder deres åbne og sikrede afdelinger.

Nedenstående figur opridser de udfordringer, som den følgende analyse har fundet frem til:



## **2.1 Organisatoriske opmærksomhedspunkter inden opstart af ART-forløb**

Det fremgår af samtlige interview, at det har været en udfordring for både ledelse og medarbejdere at få tilrettelagt et så omfattende program som ART på de to døgninstitutioner Grenen og Koglen. De fundne udfordringer i forbindelse med det forberedende arbejde, som tidsmæssigt ligger forud for opstart af et ART-forløb, vil i det følgende blive præsenteret.

### **2.1.1 1. Planlægning af opstart af ART-forløb**

En udfordring har været, at ART-forløbene på de to døgninstitutioner er blevet hastet i gang bl.a. pga. nærværende evaluering, hvor der oprindeligt skulle have været mellem 20 – 30 unge igennem ART-forløb i perioden ultimo 2013-2014 (jf. Grenen og Koglens 'ART' ansøgninger til Social- og Integrationsministeriet m. ansøgningsfrist d. 26. nov. 2012). Dette har gjort, at ART-forløbene er blevet presset i gang. Hvilket fx kommer til udtryk ved, at én af Grenens sikrede afdelinger har haft ART-trænere, som opstartede ART-forløb for de unge inden, de blev færdige med ART-uddannelsesforløbet. Desuden gælder det for begge døgninstitutioner, at ART-trænerne ikke har haft tilstrækkelig tid til at udvælge og motivere de unge til at deltage i ART-forløbene pga. tidspres i forhold til opstart.

I forlængelse af ovenstående blev det tidligere beskrevet i nærværende evaluering, at det ikke har været muligt at udføre resultatdokumentation. Grunden herfor var, at der ikke har været tilstrækkeligt unge, som har opstartet og gennemført ART-forløb ved de to døgninstitutioner. Således er i alt kun 12 unge opstartet i ART-forløb, hvoraf otte har gennemført et helt ART-forløb ved de to døgninstitutioner.

En anden organisatorisk udfordring er, at størstedelen af ART-trænerne er ansat i døgnvagter. Døgnvagter er tidsmæssigt svære at få til at passe med ART-forløb, som foregår tre gange om ugen. Både ledere og personale fra begge døgninstitutioner beretter, at de er blevet udfordret organisatorisk i forhold til at få arbejdsplanlægning (tilrettelæggelse af ugeplaner) til at gå op i forhold til bl.a. overenskomst. Herunder har der været problemer vedrørende tillæg ved aften- og weekendarbejde. Det har været en stor udfordring at få arbejdstimer og løn til at passe sammen med gennemførelsen af ART-forløb, og det er en udfordring, som der stadig arbejdes på ved begge døgninstitutioner.

I forhold til de trænere, som arbejder som dagvagter, er der ingen udfordringer, da ART-undervisningen tidsmæssigt ligger inden for deres normale arbejdsugeplan.

Udover at arbejdsugeplanen skal planlægges, skal de konkrete ART-forløb ligeledes planlægges, hvilket skal koordineres med ART-trænerens arbejdsskema. At få de to skemaer, arbejdsplan og ART-skema, til at hænge sammen er en stor udfordring, som kræver fleksibilitet og lydhørhed fra både medarbejdere og ledelse.

### **2.1.2 2. ART som en prioriteret indsats i en travl hverdag**

Flere af trænerne fra Grenen fremhæver, at de ikke i tilstrækkelig grad har oplevet, at ART-programmet er en prioriteret indsats i forhold til de unge. Således har flere af ART-trænerne oplevet, at de unge har skullet deltage i andre ting, når det var planlagt, at de skulle til ART-træning. ART-trænerne ønsker derfor, at det fra ledelsens side bliver

udmeldt, at de unges deltagelse i ART-programmet er en prioriteret indsats i de unges hverdag. ART-trænerne fortæller, at der indimellem er sket misforståelser blandt medarbejderne i forhold til planlægning af de unges hverdag. I interviews gives der eksempler på, at det øvrige personale ikke har været opmærksomt på, hvilke dage de unge har skullet deltage i ART-forløb. De har derfor lavet andre aftaler for de unge, som fx aftale med sagsbehandler, psykologaftaler eller lignende. Det forekommer derfor vigtigt, at der gives information om, hvilke unge der skal til ART-træning og hvornår, således at de unges andre hverdagsgøremål som fx praktik, møde med sagsbehandlere, aftaler med læger eller psykologer kan planlægges i forhold til ART-undervisningen.

I forlængelse af dette er det vigtigt, at ledelsen får italesat over for både det resterende personale og de unge, at deltagelse i ART-forløbet er en prioriteret opgave, og dermed en indsats som de unge skal deltage i.

### **2.1.3 3. Ledelsens rolle i forhold til planlægning af ART-forløb**

Afdelingslederne på de afdelinger, hvor der køres ART, har en særlig rolle i opstarten, da der på dette tidspunkt ligger nogle tunge og betydningsfulde administrative opgaver. Disse opgaver er forbundet med dannelse af ART-medarbejderteams, udvælgelse af unge til ART-forløbet, tilrettelæggelse og planlægning af, hvornår ART-undervisningen skal foregå i ugens løb og i forlængelse heraf planlægning af ART-trænerens arbejdsplan.

På Grenen har der været to ansvarlige afdelingsledere: En har været ansvarlig for det faglige og en for det organisatoriske. Her peges der på, at der har været en del forvirring og misforståelser i opstartsfasen bl.a. i forhold til arbejdsplanlægning. Trænerne foretrækker, at der er en leder, som har ansvar for både det faglige og det organisatoriske for at undgå misforståelser.

På begge døgninstitutioner gives der udtryk for at den manglende organisatoriske planlægning i forhold til arbejdsplan fx i forhold til at overholde fridage, aflønningsmæssigt i forhold til afspadsring og flere organisatoriske ting har fyldt for meget og har virket demotiverende i forhold til at få ART-forløbene i gang.

Flere interviewede fra begge døgninstitutioner giver udtryk for, at der var uoverensstemmelse mellem ledere og medarbejdere/ART-trænere i den konkrete planlægning af, hvornår ART-undervisningen skulle foregå – både i forhold til dage men også i forhold til, hvornår på dagen undervisningen skulle foregå. Enkelte af ART-trænerne har i denne planlægningsproces oplevet, at de ikke er blevet hørt af lederne og har følt, at lederne har tromlet en beslutning igennem. Dette har givet anledning til frustration hos ART-trænerne, og på en af døgninstitutionerne har det betydet, at en uddannet ART-træner sprang fra lige inden et ART-forløbs opstart.

### **2.1.4 4. Udvælgelse af og motivationssamtaler med de unge**

Udvælgelsesprocessen af de unge og herunder kontakten til de unge på de to døgninstitutioner har været præget af lighed og forskellighed - og har været afhængig af de enkelte ansvarlige ART-trænere på de forskellige afdelinger. Der synes således ikke, at have været en fælles strategi for udvælgelsesprocessen på de to institutioner og herunder afdelingerne.

Som udgangspunkt synes et fælles træk at være, at de unge er udvalgt på baggrund af, hvorvidt de kunne have gavn af at deltage i et ART-forløb. Således skal de unge have problemer med aggressivitet og voldelig adfærd for at deltage i forløbet.

Derudover er et fællestræk, at de unge er udvalgt på baggrund af deres planlagte opholdsperiode på døgninstitutionen. Forstået på den måde at den enkelte matrikel kun opstarter et ART-forløb, såfremt den enkelte afdeling har et tilstrækkeligt antal unge i en længere periode – og helst minimum ti uger – således at de i udgangspunktet kan deltage i et fuldt ART-forløb.

Endelig har det været forskelligt på de to døgninstitutioner og herunder deres afdelinger, hvorledes der er taget kontakt til de unge, i hvilken grad de unge er blevet motiveret, og hvor meget information de har fået om ART-programmet.

I interviewene fremhæver samtlige trænere betydningen af at afholde motivationssamtaler med de unge. Dette for at få dem til at deltage i ART-forløbet og i højere grad sikre, at det bliver de unges eget ønske at deltage. Således udtrykker flere ART-trænerne, at det er afgørende at få motiveret de unge mest muligt inden opstart af ART-forløbet. Flere af ART-trænerne udtrykker i denne forbindelse ønske om, at de unge skal ansøge om at deltage i et ART-forløb, da det er vigtigt, at de unge selv forstår og kan se meningen med deres deltagelse. ART-trænerne fortæller, at de oplever at have større mulighed for at hjælpe de unge med at give dem redskaber til at håndtere deres vrede, såfremt de unge er motiverede, og selv kan se en mening med, at de er der. Flere af ART-trænerne kan berette om eksempler på unge, som deltager fordi deres sagsbehandler har sagt, at de skulle.

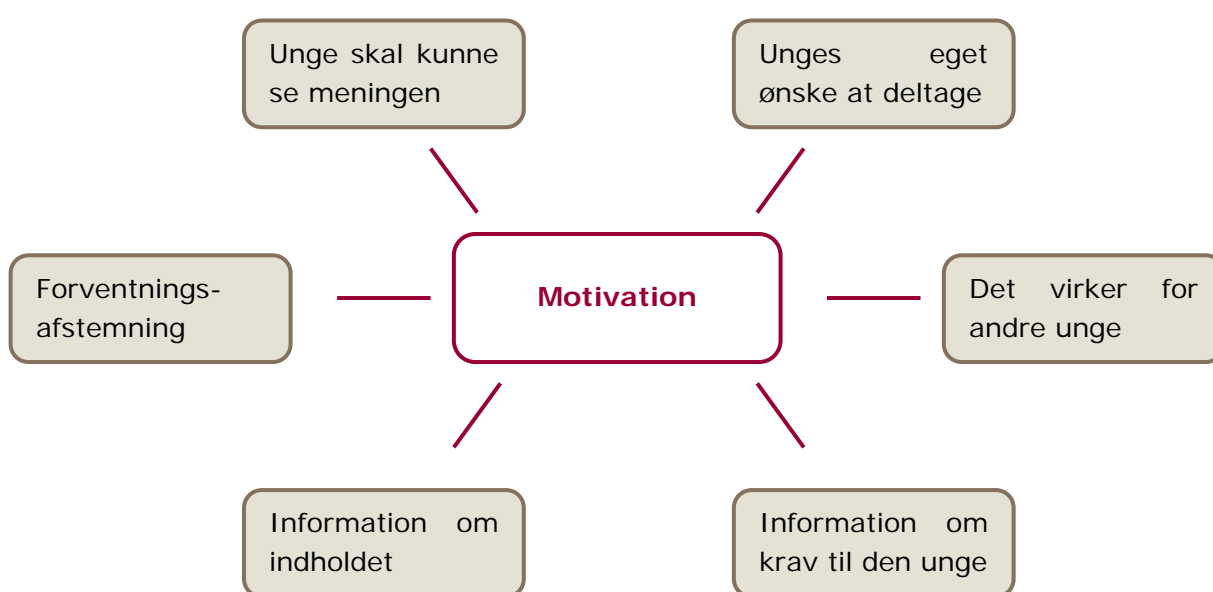
Desuden kommer det frem i interviewene, at det i motivationssamtalerne er vigtigt at forventningsafstemme i forhold til, hvad de unge kan forvente af ART-forløbet, herunder hvor hurtigt de unge kan forvente at opleve en virkning af undervisningen. Enkelte ART-trænerne fortæller, at nogle unge forventer at få et redskab, som de kan benytte med det samme. Imidlertid fortæller ART-trænerne, at der typisk vil gå fem til seks uger, før de unge evner at tage de metoder, som de er blevet undervist i, i brug. Trænerne fremhæver, at det har været betydningsfuldt for de unges motivation, at de undervejs har kunnet fortælle de unge, at der er evidens for, at ART-programmet virker på unge som dem. Trænerne beretter, at de på denne vis har formået at fastholde unge i forløbet, hvorfor dette budskab med fordel ligeledes vil kunne anvendes i det motiverende forarbejde.

ART-trænerne påpeger, at en forudsætning for at kunne udføre det motiverende forarbejde i tilstrækkelig grad kræver, at de får tildelt 'ART-arbejdstid' til denne forberedende del af ART-programmet.

I et tilfælde sprang en ART-træner fra kort før ART-forløbet skulle opstarte. Det var denne medarbejder, som havde afholdt samtaler med de unge inden opstart af ART-forløbet. Dette betød, at de unge deltagere for det første havde en forventning om en anden træner. For det andet er det indtrykket, at de unge ikke har fået fortalt det fulde indhold og omfang af ART-forløbet. Disse to forhold kan have haft en medvirkende faktor for, at de unge på denne afdeling har udtrykt modstand over for forløbet bl.a. i forhold til udførelse af rollespil.

I forlængelse af dette beretter størstedelen af de interviewede ART-trænere, at de næste gang, de opstarter et ART-forløb, vil være mere opmærksomme på at informere de unge om, hvad ART-programmet konkret indebærer og kræver af de unge. Fx erfarer trænerne, at det er vigtigt at få fortalt de unge, at de skal deltage i rollespil som en del af programmet. Herunder at det kan være grænseoverskridende, men at det er igennem dette, at ART-metoderne læres. Endelig kan det også være relevant at fortælle om omfanget af undervisningen; det er tre gange om ugen af tre timer per gang.

På baggrund af ovenstående fremgår det, at en væsentlig opgave for trænerne er, at få motiveret de unge til at deltage i forløbet forud for opstart af ART-forløbet. I planlægningsfasen kan det derfor være relevant for trænerne at være opmærksomme på følgende elementer i forhold til motivation:



### 2.1.5 Opsamling

Det fremgår, at det har været en udfordring for både ledelse og medarbejdere at få tilrettelagt det omfattende program ART på de to Grenen og Koglen. Analysen har vist, at det er vigtigt, at ledelsen tager sig tid til at få planlagt opstarten af ART. Lederne på de afdelinger, hvor der køres ART har en særlig rolle i opstartsfasen, da der på dette tidspunkt ligger nogle vægtige organisatoriske og administrative opgaver. Disse opgaver er forbundet med dannelse af ART-medarbejderteam, udvælgelse og motivering af unge til ART-forløbet, tilrettelæggelse og planlægning af, hvornår ART-undervisningen skal foregå i ugens løb samt tidspunkt på dagen.

Sammen med planlægningen af ART-forløbet skal også arbejdsplanerne laves, således at trænerne får tilpasset arbejdstiden – også selvom de arbejder i døgnvagt. Denne planlægning kræver fleksibilitet fra begge parter.

Når et ART-forløb tilrettelægges synes det ligeledes væsentligt, at ledelsen får italesat over for både de unge og det øvrige personale, at deltagelse i ART-forløbet er en prioriteret

opgave og en indsats, som de unge skal deltage i. Det er vigtigt at det øvrige personale er opmærksomme på ikke at lave aftaler for de unge, fx med en psykolog, når de unge skal til ART-undervisning.

Endelig bliver det fremhævet som afgørende at afholde motivationssamtaler med de unge potentielle ART-deltagere for at få motiveret dem mest muligt inden opstart af ART-forløbet. Dette for at sikre at det er de unges eget ønske at deltage i forløbet, hvilket vil fremme både motivationen undervejs samt mindske frafald.

## **2.2 Organisatoriske udfordringer under et ART-forløb**

Analysen peger på at der er en række organisatoriske udfordringer undervejs i ART-forløbet, som er relevante at have for øje undervejs i et ART-forløb, disse vil blive præsenteret i det følgende.

### **2.2.1 1. ART-trænerne**

Størstedelen af de medarbejdere, som fungerer som ART-trænere oplever, at de i perioden med ART-forløbet har brugt flere af egne ressourcer end normalt – både fysisk og mentalt. Flere af medarbejderne i perioden med et ART-forløb arbejdede væsentligt flere timer, end de ville have gjort i en 'normal' arbejdsplan.

Derudover oplever medarbejderne, at de under ART-undervisningen mentalt skal bruge mere af sig selv end ved en 'almindelig' vagt. Flere forklarer, at de til ART-undervisningen gerne vil gøre det godt og anvende de metoder, som de har lært på ART-kurset. Samtidig er de på uafbrudt i undervisningstimerne både i forhold til at skulle give noget af sig selv i form af at undervise og give eksempler fra deres eget liv. Endelig skal de være opmærksomme på, at samtlige deltagere er med i undervisningen og ikke bliver tabt. Størstedelen af trænerne fortæller, at de giver meget mere af sig selv, når de underviser, end når de er på afdelingen. De forklarer, at som træner skal man turde vise, hvem man er og turde fortælle, at de også kan komme i uhensigtsmæssige situationer. Og de skal kunne tåle at få det verbalt i hovedet på en døgnvagt efterfølgende. En træner siger:

*'Der er meget i spil i ART-lokalet, når du bruger dig selv så meget'*

I tråd med ovenstående udtrykker flere ART-trænere, at det har været udfordrende at være ART-træner af to årsager: For det første peger de trænere som arbejder i døgnvagt, at det er en udfordring at få familie- og arbejdsliv til at hænge sammen, da man som træner skal undervise i ART tre gange i ugen – på hverdage. På grund af de tre undervisningsdage – på hverdagene, er der risiko for, at trænerne i døgnvagterne kommer til at arbejde for mange timer. For det andet gør medarbejderne opmærksom på, at man som ART-træner mister arbejdstid på selve bo-enheden, hvor ens arbejdsdag normalt foregår. Dette betyder, at ART-trænerne mister tid med de øvrige beboere og personale. En fortæller, at man:

*'mister følingen med hvad der sker på afdelingen'*



### 2.2.2 2. Tilpasning

I implementeringslitteraturen er der generel enighed om, at en høj grad af nøjagtighed i forhold til det oprindelige program er relateret til et positivt outcome for målgruppen (Ogden et al 2009; Mancini et al. 2009; Fixsen et al. 2005). Det er derfor målet, at man i udgangspunktet er så tro som overhovedet muligt mod interventionen.

Med dette for øje er det vigtigt, at ART-trænerne på Grenen og Koglen nøje følger ARTs manualbaserede program for at sikre en effekt hos de unge.

På Grenen, hvor de har erfaring med ART, berettes det af både ledere og trænere, at programmet er blevet nøje fulgt, og det understreges af de tre interviewede ledere, at det er vigtigt at følge ART-programmet. Dog gives der udtryk for, at der har fundet en vis tilpasning sted, idet målgruppen gør, at trænere ikke altid kan følge undervisningsplanen til fulde. Fx pointerer en leder, at der kan være særlige behov hos gruppen af unge, som skal imødekommes for, at den enkelte unge kan få mest muligt ud af undervisningen. På Grenen fremstår det således, at ART-programmet for den enkelte ART-undervisningsgang er fulgt men rækkefølgen af delementerne kan være rykket rundt. Trænere kan ligeledes have benyttet sig af yderligere kognitive redskaber for at imødekomme enkelte unges behov, således at de får mest muligt ud af undervisningen.

På den åbne afdeling Koglely er der ligeledes foretaget tilpasninger af programmet. På Koglely er det ikke lykket trænere, at få de unge til at deltage i rollespil, hvilket er et af ART-programmets centrale elementer. ART-trænere har undervejs i ART-forløbet gjort sig flere erfaringer med programmet, og de er blevet opmærksomme på, at rollespil er en af grundstenene i programmet. De har imidlertid stadig svært ved at gennemskue, hvad de kunne have gjort anderledes: De havde to drenge, der nægtede at spille rollespil. Men nu hvor de er kommet igennem en stor del af ART-programmet er det tydeligt for dem, hvor stor betydning rollespil har i programmet, da det er i rollespillet de unge får afprøvet og trænet de færdigheder, som de bliver undervist i.

Trænere har forsøgt at lave en tillempet model, hvor de skaber rum til rollespil ved at trænere i stedet for at anvende ART-programmets eksempler anvender eksempler fra deres eget og de unges liv. I denne tillempede model fortæller de to trænere, at de udøver rollespil. Der er uenighed mellem de to trænere om, i hvor høj grad de efterlever ART-programmet i forhold til at udføre rollespil. Den ene erfarer at:

*'Man må arbejde med det, man har ...'*

Begge trænere er enige om, at rollespil har været det sværeste element i gennemførelsen af ART-programmet, og at det er et vægtigt element til at få de unge til at tilegne sig nye færdigheder.

### 2.2.3 3. Spredning af ART

Der er uddannet ART-personale på stort set alle afdelinger, imidlertid er der meget, der tyder på, at ART ikke til fulde er implementeret ude på de enkelte bo-enheder.

Et vigtigt element i ART-programmet er, at de unge arbejder med ART-færdighederne uden for ART-undervisningen, og på denne vis gør sig erfaringer med de nye færdigheder.

Det er væsentligt, at de unge træner de nye færdigheder i forskellige domæner, og det er ligeledes vigtigt, at de unge motiveres af personale til både til at anvende de nye færdigheder men også at skrive i deres logbøger (Glick et al. 2011).

Både ledere og trænere erfarer, at ART i højere grad kunne blive en del af de unges øvrige hverdag udenfor ART-undervisningen. En af afdelingslederne er meget bevidst om, at fokus for implementering af ART i første omgang handler om, at ART-trænerne får afprøvet undervisningen på nogle unge. Og først i anden omgang skal det øvrige personale tænkes ind i forhold til implementeringen af ART, således at ART-tankegangen på sigt vil strømme igennem hele organisationen - fx på de unges bosteder og i skolen. En anden afdelingsleder fortæller, at han havde forventet, at spredningen af ART ville være sket hurtigere. Han understreger vigtigheden af, at de til fællesmøder fx personalemøder bliver bedre til at fortælle om ART-forløbet. Der skal bl.a. fortælles om, hvad de unge bliver undervist i på det givne tidspunkt, således at de unge bliver støttet i at anvende ART-redskaberne og skrive i logbogen i deres hverdag, således at ART bliver en integreret del af de unges hverdag.

Enkelte af trænerne har oplevet, at de unge selv har efterspurgt, at personalet på bo-enheden får mere viden og indblik i ART. Det fortælles, at de unge har følt, at de tog noget med til bo-enheden, som ingen kendte til, og derfor ikke støttede op om. Der var ikke forståelse for ART-redskaberne, og det fortælles, at nogle unge i den forbindelse ikke har følt sig set og hørt, hvorfor det bliver desto mere udfordrende for dem at anvende redskaberne.

For at øge spredningen af ART fastslår både trænere og afdelingsledere fra begge døgninstitutioner, at det kunne være en fordel, hvis flere personaler bliver uddannet i ART. Dette vil i højere grad give mulighed for at praktisere ART på eksempelvis bo-enhederne.

Desuden peger flere på, at det er væsentligt for udbredelsen, at ART-forløbet indgår som et fast punkt til personalemøder. Derudover skal der hver uge være et nyt opslag i personalerummet vedrørende aktiviteter og skema for ART, da dette giver det øvrige personale mulighed for at følge med i, hvad der sker i ART-træningen.

Trænerne på begge institutioner udfører dokumentation i form af, at de hver undervisningsgang afkrydser hvor mange timer de unge har deltaget, hvilket skrives på de unges ART-diplom, som de får for at have deltaget. Derudover udfører trænerne tjeklister i forhold til, om de er nået igennem de punkter, som er foreskrevet i ART-programmet. Det kunne overvejes at bruge begge former for dokumentation mere aktivt i forhold til spredning af information til det øvrige personale.

I forhold til spredning af ART er der heller ikke tegn på høj grad af forældreinddragelse. Adspurgt til grad af forældreinddragelse fortæller trænerne, at forældrene har fået information om, at de unge deltager i ART. Trænerne overordnet har fortalt om ART, men ellers ikke. Det er trænernes indstilling, at det er de unge selv, som skal fortælle om det til sine forældre, hvis de ønsker det.

Generelt gives der indtryk af, at trænerne finder det yderst vægtigt, at ART-rummet er et fortroligt rum, hvor de unge kan fortælle *alt* uden, at det bliver videreført. Imidlertid

kunne det overvejes at lave en anden form for videreførelse – en formidling og fortælling om, hvilke færdigheder de unge har trænet den konkrete dag og give eksempler på, hvordan de voksne omkring de unge kan støtte op om at træne i færdighederne.

#### **2.2.4 4. Udfordringer i forhold til målgruppen: De unge**

Samtlige ART-trænere beskriver de unge som en svær målgruppe at arbejde med af flere årsager.

Flere af trænerne fremhæver, at en af udfordringerne er, at man som ART-træner, kan have en meget differentieret gruppe af unge at arbejde med i et ART-forløb, hvor fx de unges kognitive niveau kan ligge meget langt fra hinanden. Her er en risiko, at de unge, som er kognitivt bagud, falder igennem og bliver udsat for drilleri. Samtidig kan det betyde, at trænerne bliver nødt til at sætte tempoet og niveauet i undervisningen ned, for at alle har en chance for at deltage og følge med. Den komplekse målgruppe giver trænerne udfordrende arbejdsbetingelser, da de er nødt til at tage højde for behovet hos den enkelte unge og møde dem på deres kognitive niveau. Det er en udfordring for trænerne hverken at miste de unge, som er kognitivt bagud men samtidigt heller ikke miste dem, som er kognitivt bedre stillet ved kedelig undervisning.

Endelig er der en række fællestræk, som gør det udfordrende at arbejde med denne gruppe af unge: For det første kan de unge virke hårde udadtil og kan derfor være svære at få til at åbne op og komme ind på livet af. For det andet har flere af de unge svært ved at koncentrere sig bl.a. pga. ADHD. De kan være impulsstyret og kan have nemt ved at give op og trække sig, hvis noget går galt eller kommer for tæt på. For det tredje peger flere af de interviewede på, at størstedelen af de unge mangler motivation for at deltage, hvilket får betydning for graden af udbytte af ART-træningen. Nogen af de unge kan have perioder, hvor de er mindre motiverede. Trænerne fortæller, at motivationen for at deltage kan være forskellig. Det kan fx være fordi deres sagsbehandler har sagt, at de skal deltage. Trænerne ønsker, at de unge deltager, fordi de unge selv kan se, at det vil gavne dem og deres situation.

#### **2.2.5 5. Supervision undervejs i ART-forløbet**

Som en del af Kursusforløbet hos Kognitiv Terapi Center Aarhus er der planlagt supervision ca. otte gange af tre timers varighed. Flere af trænerne fortæller imidlertid, at de ikke har modtaget supervision i det omfang, som det var planlagt. Trænerne giver udtryk for, at de meget gerne ville have haft det. Bl.a. kunne det have støttet dem i undervisningen over for de unge, som de til tider har fundet udfordrende. Flere giver udtryk for, at de indimellem har følt, at de har været kørt fast i forhold til håndteringen af en bestemt ung i ART-undervisningen.

På Koglely har de ikke haft supervision undervejs i ART-forløbet. Det er planlagt, at de får supervision efter deres ART-forløb er afsluttet. De to trænere fortæller, at de undervejs har fungeret som hinandens supervisere i forhold til ART-undervisningen og udfordringerne med de unge. Derudover har de brugt deres afdelingsleder til løbende sparring. Begge former for løbende sparring har efter deres oplevelse fungeret hensigtsmæssigt.

Samtlige trænere fra begge døgninstitutioner giver udtryk for, at det kunne have været udbytterigt, at supervisionen havde ligget undervejs i afdelingernes ART-forløb, således at trænerne havde haft mulighed for at benytte sig af Kognitiv Terapi Centers kompetencer i forhold til udførelsen af ART-programmet. Begge døgninstitutioner kunne have haft gavn af supervision til udførelsen af undervisningen i forhold til de unge. Fx i forhold til hvordan de håndterer de mindre motiverede unge, og hvordan de unge, som ønsker at springe fra forløbet, håndteres. I forlængelse af dette kunne supervisionen have givet trænerne konkrete råd i forhold til tackling af bestemte unges adfærd - i ARTs ånd. Og videre kunne supervisionen vejlede om, hvornår der er risiko for, at trænerne bevæger sig ud af ART-programmet – og hvad skal der til for at komme på rette spor igen.

### **2.2.6 Opsamling**

Ovenstående analyse peger på, at det er vigtigt undervejs i et ART-forløb at være opmærksom på, at ART-trænerne – som normalt er i døgnvagt – har arbejdet væsentligt flere timer, end de ville have gjort i en 'normal' arbejdsplan, hvorfor det bl.a. er svært at få familie- og arbejdsliv til at hænge sammen.

Derudover kommer det frem, at begge døgninstitutioner har foretaget tilpasninger i forhold ART-manualen – dog i forskellig grad. På Koglely er det ikke lykkedes trænerne, at få de unge til at deltage i rollespil, hvilket er et af ART-programmets centrale elementer. Trænerne har her forsøgt at kompensere for tilpasningen ved at lave en tillempet model.

I forlængelse af ovenstående efterspørges højere grad af supervision fra Kognitiv Terapi Center Aarhus undervejs i ART-forløbene, således at trænerne har mulighed for at benytte sig af deres kompetencer og få sparring i forhold til at udføre ART-programmet. Under en sådan supervision kunne trænerne fra Koglely fx have drøftet deres problematik omkring de unges manglende lyst til at deltage i rollespil.

I tråd med dette peger flere på, at de kunne have anvendt supervisionen til håndtering af den komplekse målgruppe, da denne giver udfordrende arbejdsbetingelser, hvor trænerne er nødsaget til at tage højde for behovet hos den enkelte unge og møde dem på deres kognitive niveau – hvilket er meget forskelligt.

Endelig tyder meget på, at ART ikke til fulde er spredt ud og er blevet implementeret ude på de enkelte bo-enheder. Imidlertid er et vægtigt element i ART-programmet, at de unge arbejder med ART-færdighederne uden for ART-undervisningen. Både ledere og trænere peger på, at ART i højere grad kunne blive en del af de unges øvrige hverdag uden for ART-undervisningen.

## **2.3 Potentiale for ART-programmet fremadrettet**

Flere af ART-trænerne giver udtryk for, at de oplever, at ART-programmet har en positiv virkning på de unges adfærd. Undervejs i forløbet oplever trænerne, at de unge tager ART komponenterne til sig. Fx den ART-komponent som omhandler evnen til at forstå andres følelser og give andre plads ved at lytte til dem. Herudover giver trænerne udtryk for, at de oplever det meget positivt at arbejde med de unge på afdelingerne i hverdagen – uden for ART-lokalerne, da de her har mulighed for at iagttage og hjælpe de unge i deres afprøvning af ART-redskaberne.

I tråd med at trænerne oplever, at ART-træningen har en virkning på de unge, har de ligeledes en oplevelse af, at de ressourcer som samlet er anvendt på ART-programmet, er givet godt ud. Både afdelingsledere og trænere giver udtryk for, at:

*'bare én kriminel kommer ud af den kriminelle løbebane, så er det godt givet ud'*

Flere understreger imidlertid, at ART som indsats ikke kan stå alene i en ung persons anbringelsesforløb. Et ART-forløb skal være:

*'et af flere redskaber i boksen'.*

### **2.3.1 Udfordringer fremadrettet**

Trænerne fastslår, at et optimalt ART-forløb fremadrettet indebærer, at der er de samme to trænere gennem hele forløbet.

Flere påpeger, at sygdom hos en af de to faste ART-trænere er en udfordring for det enkelte ART-forløb. Ved siden af de to faste trænere, bør der derfor være et ART-vikarhold, som har mulighed for at træde til i tilfælde af sygdom.

Derudover skal man have nøje udvalgte og motiverede unge. I et interview vurderes det, at et optimalt antal for en gruppe af unge er mellem fire til seks. Dette begrundes i, at dette antal rummer god mulighed for, at undervisningen kan køre hensigtsmæssigt, således at det fx er varierende unge, som deltager i rollespil, og det ikke hele tiden er de samme, som er på. Derudover bliver det fremhævet, at dette antal også kan bære, at der er en eller to, som springer fra. Imidlertid er dette antal er dog noget lavere end det de anbefalede i ART-manualen (jf. afsnit om det kognitive behandlingsprogram, ART).

Det lavere antal deltagere på Grenen og Koglen skal dog ses i lyset af de enkelte afdelingers vilkår, hvor de forskellige afdelinger er normeret til mellem fem og syv pladser. Normeringen synes ikke at rumme mulighed for at have grupper med mellem fire til seks unge i og med, at det ikke vil være hensigtsmæssigt at anvende ART på samtlige unge på de enkelte afdelinger.

Desuden peges der på, at et optimalt ART-forløb indebærer supervision fra både Kognitiv Terapi Center Aarhus og afdelingsleder. Det konstateres, at der kunne være gavnligt med etablering af et forum for ART-trænere på tværs af døgninstitutionerne, hvor medarbejderne har mulighed for at udveksle erfaringer med ART i forhold til organisering, opstart, undervisning og i forhold til målgruppen.

Endelig peger flere på, at det er vigtigt at prioritere at vedligeholde trænerens kompetencer i ART. I tråd med dette synes det vigtigt at få spredt ART-tankegangen og metoderne til resten af organisationen, således at det resterende personale kan støtte de unge i at anvende ART-metoderne. Et skridt på vejen til dette kunne være at give en større andel af medarbejderne et kursus i ART, da øgede viden om ART-programmet hos medarbejderne vil virke fremmende for implementeringen i resten af organisationen. Spredning af ART til det øvrige personale øger også potentialet for, at de unge møder støtte i deres omgivende miljø, således at det øvrige personale vil evne at støtte den unge i

at anvende redskaber fx i forhold til vredeshåndtering. Bo-enhederne og evt. den interne skole vil således i højere grad være gearet til at støtte de unge i at afprøve ART-redskaberne udenfor det lukkede ART-lokale.

## 2.4 Opsamlende udviklingspotentialer

Tematikker	Udviklingspotentialer
1. Før opstart af ART-forløbet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ledelsen skal være sig bevidste om, at planlægningen af et ART-forløb er en udfordrende opgave. Det er vigtigt at inddrage ART-trænerne i planlægningen, og at begge parter er fleksible for at få ART-forløb og arbejdsplanlægningen til at gå op.</li> <li>• Ledelsen skal sikre, at der er et 'ART-vikarhold', som kan tage over i tilfælde af sygdom.</li> <li>• Det er betydningsfuldt, at ART-forløb tidsmæssigt ikke bliver presset i gang for tidligt. ART-trænerne skal have tid til at udvælge de rigtige unge og få afholdt motivationssamtaler med dem, således at de er motiveret af 'de rigtige' grunde til at deltage i ART-forløbet.</li> </ul>
2. Under ART-forløbet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sikring af at der er afsat fælles forberedelses- og evalueringstid til ART-trænerne.</li> <li>• Der skal være opmærksomhed på, at supervisionen hos Kognitiv Terapi Center Aarhus gennemføres, således at trænerne bliver superviseret fx i forhold til tilpasning af program, men også i forhold til håndtering af den komplekse målgruppe, som de arbejder med.</li> <li>• Fremadrettet bør ledelsen have fokus på udbredelsen af ART til det øvrige personale på døgninstitutionerne ude på bo-enhederne og skole, således at ART-træningen bliver en del af hele organisationen, og de unge får mulighed for at øve sig i forskellige arenaer.</li> </ul>
3. Efter ART-forløbet	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fokus på opprioritering af samarbejdet mellem de tre døgninstitutioner i forhold til videndeling om ART. De tre døgninstitutioner under Specialområde kriminalitetstruede og dømt børn og unge bør fremadrettet have opmærksomhed på at udveksle gode og dårlige erfaringer i relation til ART-forløb og deres målgruppe.</li> <li>• Efter hvert afsluttet ART-forløb bør ART-trænerne og leder evaluere på det samlede ART-forløb i forhold til eventuelle ændringer og opmærksomhedspunkter fremadrettet.</li> </ul>

## 3 Litteratur

- Fixsen, D. L., Naoom, S. F., Blase, K. A., Friedman, R. M., & Wallace, F., 2005: *Implementation Research: A Synthesis of the Literature*.
- Glick, Barry & Gibbs, J.C. , 2011: *Agression Replacement Training. A comprehensive Intervention for Aggressive Youth*. Illinois: Research Press.
- Justitsministeriet, 2009: *Betænkning om Indsatsen mod ungdomskriminalitet*. Betænkning nr. 1508. København: Justitsministeriet.
- Morgan, David L. (1996): Focus Groups. Annual Review of Sociology, Vol. 22, pp. 129-159.
- Mancini, A.D., Moser, L.L., Whitley, R., McHugo, G.J., Bond, G.R., Finnerty, M.T., & Burns, B.J., 2009: *Assertive Community Treatment: Facilitators and Barriers to Implementation in Routine Mental Health Settings*. Psychiatric Services, 60, (2) 189-195.

- Ogden, T., Hagen, K.A., Askeland, E., & Christensen, B., 2009: *Implementing and Evaluating Evidence-Based Treatments of Conduct Problems in Children and Youth in Norway*. Research on Social Work Practice, 19, (5) 582-591.

## 4 Bilag

### Bilag 1: Interviewguide til fokusgruppeinterview med trænere

#### Intro

- Evaluering af ART på Grenen og Koglen. Erfaringsopsamling hos alle relevante parter.
- Temaer: 1) Baggrunden for at arbejde med ART, 2) Jeres erfaringer med implementering og udbyttet for organisationen og de unge.
- Faktuelle spørgsmål – hvordan vi får fat på sagsmateriale om de unge, hvordan med interview af de unge m.v.

#### Baggrunden for at arbejde med ART

1. Vil I starte med at fortælle baggrunden for, at I valgte at arbejde med ART på Grenen?
  - Hvilke mål havde I med at anvende ART?

#### Organisering

2. Kan I fortælle hvordan, det blev bestemt, hvem af jer ansatte, der skulle være ART trænere?
  - Tilfredsstillende proces (hvorfor/hvorfor ikke)?
3. Har I oplevet, at der har været tilstrækkelig ledelsesmæssig opmærksomhed i forløbet?
  - (fx faglig løbende opfølgning, ledelsesmæssig opbakning, tydelig ledelse ved behov)
4. I forhold til arbejdstilrettelæggelse, så ved jeg, at nogle af jer trænere normalt er i døgnvagt - Hvordan er det blevet håndteret (altså fået døgnvagten til at passe med ART-forløbene)?
5. Er der efter jeres mening uddannet tilstrækkeligt trænere til at undervise de unge i ART?
6. Kan I beskrive, hvordan I planlægger et ART-forløb? – Altså hvordan går I i gang, og hvordan planlægger I selve forløbet?
7. Dokumenterer I ART-forløbene? Hvis ja, hvordan?
8. Er ART-programmet blevet introduceret for de øvrige medarbejdere på institutionen? - Hvis ja, hvordan?
9. Har I procedurer for, hvordan I deler oplysninger fra ART-forløbet med de andre medarbejdere omkring de unge på institutionen?
10. Hvordan fungerer samspillet mellem ART og de øvrige aktiviteter, de unge deltager i (fx skole og bo-afdelinger)?

## **Implementering**

11. Hvad oplever I, har fungeret rigtig godt i forhold til implementeringen og opstarten af ART ind til nu?
12. Hvad har I oplevet som værende den største udfordring i forhold til implementeringen af ART-programmet på institutionen?

## **Kompetencer hos trænere**

13. Hvordan er I blevet efteruddannet med henblik på at varetage rollen som træner i ART?
14. Har uddannelsen af jer trænere været god nok?
  - Oplever I at der er noget som mangler i undervisningsforløbet?
15. Oplever I, at I fagligt er klædt på til at varetage rollen som træner i ART-forløbene?
  - Er der kompetencer, som I mangler?
16. Efter jeres erfaring hvad er så de vigtigste kompetencer for at være en god ART-træner?

## **Tilpasninger**

17. Har I haft behov for tilpasninger af programmet?
  - Kan I uddybe hvilke og hvorfor?

## **De unge**

18. Hvordan udvælger I de unge, som deltager i ART?
19. Hvad oplever I som den største udfordring i forhold til selve ART-forløbet med de unge?
20. Inddrages de unges forældre eller øvrige netværk i et ART-forløb?
  - Hvis ja, hvornår og hvordan?
21. Sker der opfølgning af de unge, som har deltaget i et ART-forløb? - Hvis ja, uddyb?
22. Oplever I, at ART kan møde de unges behov?
23. Kan I beskrive hvilke dele af kursusforløbet, som har været bedst/mest givende for de unge?



24. Hvad oplever I som trænere har været det sværeste i forløbet? (Fx bestemte dele af kurset som har været svære at arbejde med?)

### **Ressourcer**

25. Vil I mene at ressourcerne har været givet godt ud – står de til mål med det udbytte, som I har opnået?
- Er der bestemte ting, som kræver meget når et forløb er i gang?

### **Udbytte for de unge**

26. Efter jeres erfaringer, hvilke unge egner ART sig så bedst til?
27. Hvordan vil I beskrive det primære udbytte for de unge?
28. Tror I, at der er en blivende effekt for de unge?
- Kan I uddybe hvorfor?
29. Kan I fortælle om en ung, der har forandret sig positivt, hvor man kan sige, at det skyldes deltagelse i ART?

### **Udbytte for trænere**

30. Oplever I et fagligt udbytte af at være trænere i ART forløb?
- Fx nye måder at forstå/se sin faglighed på, nye teknikker, andet?
31. Hvordan har jeres oplevelse været med at arbejde med et så struktureret program, som ART er?

## **Bilag 2: Interviewguide til ledere/souschefer på hhv. Grenen og Koglen**

### **Intro**

- Evaluering af ART på Grenen og Koglen. Erfaringsopsamling hos alle relevante parter.
- Temaer: 1) Baggrunden for at arbejde med ART, 2) Jeres erfaringer med implementering og udbyttet for organisationen og de unge.
- Faktuelle spørgsmål – hvordan vi får fat på sagsmateriale om de unge, hvordan med interview af de unge m.v.

### **Baggrunden for at arbejde med ART**

1. Vil du starte med at fortælle, hvad baggrunden var for at I valgte at arbejde med ART på Grenen.
  - Hvilke mål havde I med at anvende ART?

### **IMPLEMENTERING** (Pba. Fixens tre perspektiver på implementering)

#### **Ledelse: Interviewpersonens funktion i forløbet**

2. Hvad har din funktion været i jeres arbejde med ART
3. Hvilke udfordringer har for dig og din funktion været de største i arbejdet med ART?

- Hvad har været den største ledelsesmæssige udfordring i arbejdet med ART?
4. Har det været en prioriteret opgave at arbejde med ART?
- Hvordan har det vist sig?

### **Kompetencer**

5. Hvordan er trænerne uddannet?
- Ved eksterne eller interne trænere?
6. Har uddannelsen af trænerne været god nok?
- Hvad har manglet?
7. Hvad er de vigtigste kompetencer man skal have for at blive en god træner?
- Hvad kræver det at blive en god træner?
  - Er de kompetencer til stede hos medarbejderne? (er der nok personale at vælge mellem)

### **Organisering**

8. Har I arbejdet med løbende drøftelse af jeres erfaringer med forløbene?
- Hvilken rolle har ledelsen spillet i den løbende erfaringsopsamling/udveksling?

### **Ressourcer**

9. Hvis du ser på ressourceforbruget. Hvad har I så brugt flest ressourcer på i arbejdet med ART?
- Har I brugt flere ressourcer end forventet?
10. Vil du mene, at ressourcerne har været givet godt ud – står de mål med det udbytte, I har opnået?

### **Tilpasninger af modellen**

11. Har I haft behov for at tilpasse modellen for ART?
- Hvilke justeringer, har I foretaget + hvorfor har I foretaget ændringerne?

### **De unge**

12. Hvilke forhold hos den unge har betydning for at et forløb bliver en succes?
- Kræves der noget særligt af de unge, for at de kan få udbytte af ART?
13. Hvilke unge vil du på baggrund af jeres erfaringer sige, at ART egner sig bedst til?
14. Hvordan har I udvalgt de unge?
- Har I særlige kriterier for hvilke unge, der skulle tilbydes et forløb?
  - Var det vanskeligt at finde deltagerne/motivere dem til deltagelse?

### **Udbytte**

15. Når du tænker tilbage på de forventninger I havde, da I gik i gang. Vil du så sige, at I har fået det udbytte af arbejdet med ART, som I håbede på?
16. Hvad er det primære udbytte?
17. Kan du give et eksempel på en ung, der har forandret sig positivt, hvor man kan sige, at det skyldes deltagelsen i ART.



