



DEMENS
HÅNDBØGER



Introduktion

Faglig ledelse i praksis



SUNDHEDSSTYRELSEN

Indhold

Introduktion	3
1. Ledelsesroller	4
Faglig ledelse skabes sammen	4
Ledelse af forandringer kræver inddragelse	4
Ledelsesroller i forandringsprocesser	6
2. Faglig ledelse	10
Sæt kerneopgaven i centrum	12
Understøt personcentreret omsorg	14
Praktiser personcentreret ledelse	16
Vær tæt på praksis, og gå forrest	17
Skab refleksion	19
Tal et fagligt sprog	21
Skab læring	22
Understøt samarbejde og vidensdeling på tværs	24
Følg op på effekt og kvalitet	26
Om Demenshåndbogen	29
Litteraturliste	30

Introduktion

I denne Demenshåndbog til faglige ledere på demensområdet vil I blive introduceret til de grundlæggende ledelsesroller og få inspiration til, hvordan I kan styrke den faglige ledelse og skabe forandring i hverdagen. I kan skabe positive forandringer for borgere med en demenssygdom, når medarbejdere og ledelse ændrer adfærd i hverdagen.

Demenshåndbogen er for alle med et fagligt ledelsesansvar i hjemmepleje eller plejebolig. I er en bred målgruppe med mange forskellige forudsætninger, og derfor vil Demenshåndbogen være mere eller mindre relevant – det afhænger helt af den enkeltes rolle og forudsætninger.

Som ledelse har I en særlig rolle, når det kommer til at skabe forandringer og understøtte en personcentret praksis og omsorgskultur i organisationen. De metoder og værktøjer, som præsenteres her, vil forhåbentlig kunne inspirere jer i dette arbejde. Tanken er, at I selv kan vælge og plukke ingredienserne og koge dem sammen til den ledelsesstil, som giver mening i forhold til jeres organisationskultur og de forandringer, I ønsker at skabe hos jer.

God arbejdslyst!

1. Ledelsesroller

Alle med et fagligt ledelsesansvar i dagligdagen i enten hjemmepleje eller plejebolig har en ledelsesrolle, der kommer i spil i arbejdet med at gennemføre forandringer og forbedringer i hverdagen. Faglige ledere kan således både være officielle ledere som fx forstander for et plejecenter, men også demenskoordinatorer, teamledere, udviklingssygeplejersker etc., som udfører faglig ledelse i hverdagen.

Faglig ledelse skabes sammen

Ledelse og løbende udvikling af faglighed er noget, I som faglige ledere skaber sammen – ikke kun den øverste officielle ledelse. Jeres organisationer kan være organiseret meget forskelligt, derfor er det jeres opgave at sætte ord på og etablere det gode ledelsessamarbejde og en arbejdsfordeling, der sikrer den nødvendige faglige ledelse. Som mellemleder kan man eksempelvis opleve at stå i et krydspres mellem leder og medarbejdere, og der er det vigtigt, at mellemlederne kan bakke hinanden op internt, og at lederen støtter dem.

Ledelse af forandringer kræver inddragelse

Som faglige ledere er der mange hensyn, I skal tage i jeres hverdag til både borgere, pårørende og kollegaer. Derfor er det svært for jer som ledere at implementere og skabe forandringer alene, og I kan derfor samarbejde med relevante medarbejdere i implementeringen af nye metoder i jeres organisation. Inddragelse kan skabe den nødvendige motivation og ejerskab, når man skal fastholde forandringer i hverdagen. Det er også ledelsesgruppen, der sikrer relevante samarbejder på tværs af fagligheder og områder.



Ledelsesroller i forandringsprocesser

Nedenfor er beskrevet en række generiske ledelsesroller i gennemførelsen af forandringsprocesser, som dog ofte vil se anderledes ud i praksis og adskille sig fra organisation til organisation. Beskrivelserne kan give et billede af de forskellige typer af opgaver, der ligger i en implementeringsproces, og hvordan alle ledelsesniveauer på hver deres måde kan støtte arbejdet.

Forvaltning

På forvaltningsniveau kan I sætte målsætninger inden for pleje og omsorg på demensområdet på dagsordenen i jeres kommune. Som overordnet instans kan I være med til at skabe en vision for demensområdet og tage beslutninger om, hvilken udvikling området skal gennemgå. Det er også på forvaltningsniveau, at der formidles beslutninger om nye initiativer, ligesom det er her, I kan understøtte udviklingsprocesser og skabe de overordnede rammer for lederne i organisationerne. Når forvaltningsniveauet i en kommune omtaler og sætter fokus på implementering af nye metoder, giver det opbakning og anerkendelse til arbejdet ude i organisationerne. På forvaltningsniveau kan I spille en aktiv rolle i at skabe sammenhæng mellem de overordnede beslutninger og hverdagen i organisationerne. Samtidig er det forvaltningsniveauet, der kan binde ledelsesprocesser sammen på tværs af kommunen.

Leder

Som ledere eller forstandere på et plejecenter eller i hjemmeplejen vil I ofte have uddelegeret mange af de konkrete ledelsesopgaver i relation til borgerne til mellemledere, men I har fortsat det overordnede ansvar for den faglige ledelse og gennemførelse af faglige implementeringsprocesser. Det har stor signalværdi, at det faglige arbejde er noget, I har fokus på, og at I prioriterer at tage del i de faglige refleksioner. Især ved de svære forløb og nøglesager er det vigtigt, at I aktivt deltager og sætter den faglige retning, da det er med til at definere jeres arbejdskultur.

Som ledere er det derfor vigtigt, at I:

- Er bekendte med de ord og modeller, I benytter i det faglige arbejde, også selvom I ikke nødvendigvis selv skal anvende dem på samme måde.
- Fokuserer på kvaliteten af kerneopgaven og skaber dialog om niveauet i opgaveløsningen blandt faglige ledere.
- Holder øje med, om det faglige arbejde lever op til den efterspurgte kvalitet, da det er jer, der har det overordnede ansvar for kvaliteten i plejen.
- Er tydelig over for alle om aftaler, og hvilke opgaver I uddelegerer og til hvem. Det gør det meget lettere for medarbejderne at forholde sig til det i praksis.



Leder

Typiske arbejdsopgaver:

- Overordnet ansvar for kvalitet af kerneopgaven
- Sætte den faglige retning og skabe gode rammer for arbejdet
- Kendskab til modeller/teorier/redskaber/begreber
- Strategisk arbejde vedr. kompetenceudvikling
- Organisering af hverdagen
- Uddelegering af ledelsesopgaver
- Mødestrukturer i det daglige
- Fastsætte mål på organisationsniveau vedr. det faglige arbejde
- Kontrol/opsyn og sparring med mellemledere

Mellemleder

Typiske arbejdsopgaver:

- Vise vejen fx ved sidemandsoplæring
- Give feedback og vejlede
- Følge op
- Skabe refleksion og fagligt sprog
- Anvende modeller/teorier/redskaber/begreber
- Observation af medarbejdere og borgernes velbefindende
- Daglig organisering og uddelegering af opgaver
- Skabe rammer for læring
- Videregive oplysninger om aftaler til andre vagtlag
- Kontrol af dokumentationen omkring borgerne
- Facilitere triagemøder, beboerkonferencer eller andre mødeformer med gennemgang af borgeren

Mellemlleder

Mellemlledere kan have officielle ledertitler som afdelingsleder, teamleder, gruppeleder, områdeleder, sektionsleder etc., men nogle kan også varetage ledelsesopgaver uden at have en officiel ledertitel. Mellemlledere er de nærmeste ledere til mange medarbejdere, og de varetager mange af de opgaver, som uddelegeres fra lederen. Som mellemlledere er I i højere grad i kontakt med medarbejderne i hverdagen, når opgaverne skal løses hos de enkelte borgere.

Som mellemlledere vil I ofte:

- Være med til at analysere borgernes velbefindende sammen med medarbejderne.
- Vise, hvordan konkrete opgaver kan løses eller give medarbejderne konkrete opgaver, som understøtter jeres metoder og opmærksomhedspunkter.
- Følge op, give feedback, sikre dokumentation og generelt sikre den gode pleje og omsorg af borgeren.
- Være med til at skabe refleksion og fremme det fælles, faglige sprog om borgeren.
- Facilitere dialog både i hverdagssituationer og i planlagte mødefora.

Faglig ressourceperson

Faglige ressourcepersoner kan eksempelvis være demenskoordinatorer, sygeplejersker, udviklingssygeplejersker, kvalitetssygeplejersker, koordinatorer, projektledere, videnspersoner, terapeuter etc. Selvom I ikke nødvendigvis er en del af den officielle ledelse, kan I godt have opgaver, hvor I tager del i den faglige ledelse i hverdagen. Som faglige ressourcepersoner er I med til at styrke indsatsen over for borgere med demenssygdomme. I arbejder måske på tværs af kommunens organisationer og hjælper især til i de svære forløb, men I kan også være tilknyttet en enkelt organisation.

Det ses typisk, at faglige ressourcepersoner:

- Bidrager med sparring og dialog vedr. konkrete arbejdssituationer.
- Medvirker til spredningen af metoder og skabelsen af det faglige sprog og arbejdskulturen på demensområdet i kommunen.
- Er med til at definere og fastlægge det faglige niveau i kommunens organisationer.
- Kan varetage uddelegerede opgaver for ledelsen fx afholdelsen af triagemøder eller beboerkonferencer samt sikre relevant dokumentation i dagligdagen.



2. Faglig ledelse

Faglig ledelse er det, I skaber sammen – officielle som uofficielle ledere. Det handler om den måde, I arbejder på og fremmer den høje faglighed i dagligdagen. Faglig ledelse er især vigtig i det løbende arbejde med borgere, der har komplekse behov grundet en demenssygdom. Hvis I som ledere ikke beskæftiger jer med fagligheden i hverdagen, kan I heller ikke forvente at medarbejderne gør det. I modellen nedenfor kan du se ni elementer, I kan fokusere på for at fremme faglig ledelse:



Faglig ledelse



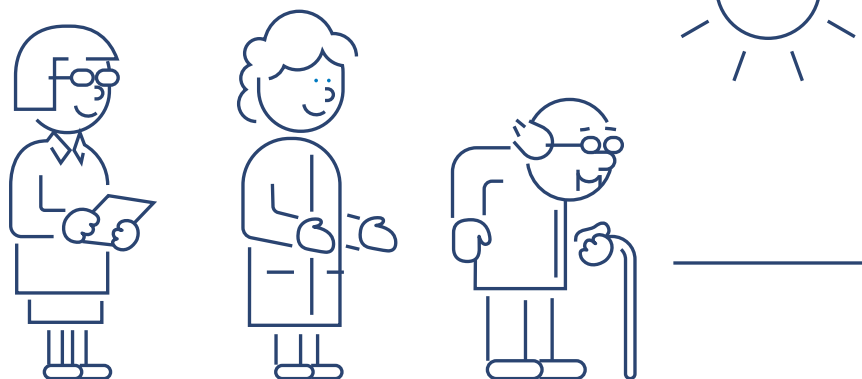
PRINT UD OG
HÆNG OP

Sæt kerneopgaven i centrum

Faglig ledelse handler om at sikre, at I har fokus på kerneopgaven. På plejecenter og i hjemmeplejen er den overordnede kerneopgave at skabe god pleje og omsorg for ældre mennesker. Men selvom I udmærket kender jeres kerneopgave, så er det jeres ledelsesansvar at oversætte kerneopgaven til konkrete opgaver på arbejdspladsen. Overordnet kan man måske starte med at formulere det som god og personcentreret pleje og omsorg for ældre mennesker. Men hvad ligger der mere præcist i det? Og hvad betyder det for arbejdet i jeres organisation?

Mulige målsætninger for kerneopgaven kunne fx være at:

- Give personcentreret omsorg og pleje til mennesker med demens.
- Hjælpe borgerne til at være så aktive og selvhjulpne i eget liv som muligt.
- Styrke borgernes livskvalitet.
- Skabe et miljø, hvor borgeren føler sig hjemme.
- Sætte borgeren i centrum.



Konkretiser handlinger

Ofte er der mange meninger om, hvad det vil sige fx at give personcentreret omsorg eller at sætte borgeren i centrum. Det er vigtigt, at ledelse og medarbejdere sammen drøfter, hvilke konkrete handlinger I foretager, når I arbejder personcentreret, så medarbejderne ikke er i tvivl om, hvornår og hvordan de lykkes med deres arbejde.

I kan eksempelvis skitsere, at "hos os betyder det, at vi":

- Planlægger aktiviteter for borgerne med afsæt i deres livshistorie.
- Tilpasser krav i det fysiske miljø og i vores kommunikation.
- Kvartalsvis aflæser borgernes velbefindende og laver tiltag for at øge dette.
- Analyserer borgernes adfærd på baggrund af værktøjerne blomsten og demensligningen. Læs mere i Demenshåndbogen "Personcentreret omsorg i praksis".
- Stiler mod, at alle borgere skal opleve stjernestunder mindst en gang i hver vagt.

På den måde kan I med jeres ledelse være med til at konkretisere kerneopgaven som arbejdsopgaver, medarbejderne nemt kan forholde sig til og gå til i hverdagen. Eksemplerne skal gerne afspejle, at I i dagligdagen imødekommer både fysiske og psykologiske behov, så der både er tid til at være sammen med borgeren og ordne de praktiske ting. På den måde gør I også arbejdsopgaverne meningsfulde for medarbejderne, når de er oversat til konkrete eksempler. Og det er jeres ledelse af medarbejderne i relation til levering af kerneopgaven, som er afgørende for at sikre borgernes trivsel. Til dette arbejde kan I også lade jer inspirere af Demenshåndbøgerne. I kan introducere medarbejdere for Demenshåndbøgerne og bruge dem som afsæt til at drøfte jeres indsatser på fællesmøder eller undervisningsdage.

Brug borgeren som rettesnor

En god måde, hvorpå I kan gøre kerneopgaven meget konkret, er ved at bruge borgernes velbefindende som rettesnor for de mange valg og diskussioner, der opstår. Så når medarbejderne fx er uenige om, hvordan aftensmåltidet skal serveres for borgeren, eller hvorvidt en aktivitet er meningsfuld for borgeren eller ej, kan det konkret måles ved at fokusere på, hvad der giver størst velbefindende for borgerne.

Som ledere kan I styrke dette ved selv at bringe borgeren i centrum i jeres diskussioner fx ved at spørge: Hvilket råd ville borgerne give os? Hvordan ville borgeren opleve det, hvis vi valgte denne løsning? Ville det også være en løsning for ham, eller ville han opleve det som et problem? Dermed sikrer I, at organiseringen tager afsæt i det, der giver mening for borgerne frem for medarbejderne.

Understøt personcentreret omsorg

Personcentreret omsorg er en central tilgang til pleje og omsorg af mennesker med demens, hvor man sætter personen frem for demenssygdommen i centrum. I Demenshåndbogen "Personcentreret omsorg i praksis" kan du læse mere om tilgangen og de to centrale værktøjer – blomsten og demensligningen. Blomsten kan med fordel bruges til at stille spørgsmål om, hvilket behov der kunne ligge bag en specifik og nogle gange uforståelig adfærd. Ligeledes kan demensligningen bruges til at analysere demensudtrykket og afdække, om der er nogle somatiske aspekter, der kan ligge til grund for adfærden.

Ledelsen skal gå foran

Hvis I som ledelse ønsker en kultur, hvor medarbejderne udfører personcentreret omsorg, kræver det, at I gennem jeres ledelse understøtter tilgangen.

I kan understøtte tilgangen ved at:

- Udtrykke en klar forventning om, at redskaberne anvendes, når borgerens adfærd analyseres. Redskaberne kan hænges op som plakater i mødelokaler og lignende, og tilgangen kan anvendes i dokumentationen om borgerne, i virksomhedsplaner, på hjemmeside, velkomstfolder og lignende, så der gives et samlet signal om måden at arbejde på.
- Anvende redskaberne i det daglige fx på møder, og når medarbejderne henvender sig til jer med frustrationer om borgerens (måske uforståelige) adfærd, for sammen med medarbejderne at afdække årsager og behov, der kan ligge bag.
- Understøtte en kultur, hvor medarbejderne har tid til og anerkendes for at understøtte borgernes psykologiske behov fx gennem en aktivitet eller samvær. Det kræver, at der fremmes en fælles forståelse af, at det ikke er en pause fra arbejdet, men en vigtig arbejdsopgave at skabe den gode relation til borgeren og fx bruge tid på at skabe en stjernestund, selvom der skal støvsuges.
- Sikre rammerne for at kunne give den personcentrede omsorg. Vær opmærksom på, at det er synligt i det daglige i døgnskemaer, kørelister, opgaverne, der udføres, og livet på afdelingen.
- Rammesætte opgaver, der understøtter personcentreret omsorg, fx ved at medarbejderne observerer borgerens velbefindende gennem livshistorier, arrangerer og udfører meningsfuld beskæftigelse eller laver analyser ud fra blomsten.

Medarbejdernes handlinger tæller

Kernen i den personcentrerede tilgang er desuden det, at medarbejdernes handlinger spiller en rolle for borgernes velbefindende og demensudtryk. Arbejdet kræver derfor, at medarbejderen hele tiden evner at kigge på sig selv og effekten af det, den enkelte gør. Medarbejderne er ofte gode til at kigge på borgeren, men skal have hjælp til at kigge på sig selv.

Som ledere kan I invitere medarbejderen til at kigge på sig selv ved at:

- Understrege, at personalet skal ændre sig, hvis vi ønsker at se ændringer for borgeren.
- Spørge nysgerrigt ind til begge parter, dvs. både borgerens adfærd og medarbejdernes handlinger, herunder hvad vedkommende konkret sagde til borgeren i den konkrete situationen, og hvad effekten var af dette.

Fokus på effekt for borgeren

En ting er at italesætte og rammesætte - noget andet er at vurdere, om tiltagene har den tiltænkte effekt på borgerne. I skal observere, om jeres indsatser giver øget velbefindende for borgerne, og om I konkret har oparbejdet en hverdag og et miljø, hvor der arbejdes personcentreret. I Demenshåndbogen "Personcentreret omsorg i praksis" kan du læse mere om, hvad man kan observere. Det er afgørende at arbejde systematisk med observation og kvalitetssikring. Sørg også for at inddrage og lytte til de medarbejdere, som kender borgeren bedst.

Hvor skal I starte?

Der kan være stor forskel på, hvor I er som organisation, og for nogen vil ovenstående være en stor ændring af dagligdagen, som vil kræve en større forandringsproces, og for andre vil det hænge naturligt sammen med nuværende praksis. Et godt tip til et sted at starte er at fokusere på, hvor mange aktiviteter der sker i løbet af en dag eller en vagt for borgerne. Og her er det vigtigt at have øje for, hvad der er meningsfuldt for den enkelte. Meningsfuld beskæftigelse er en potentiel stor kilde til velbefindende, da den opfylder mange psykologiske behov samtidig. Derudover er det en meget konkret og synlig måde for medarbejderne at føle, de arbejder personcentreret. Aktiviteter og et livligt miljø modvirker desuden udadreagerende adfærd: Hvis vi ikke har et aktivitetstilbud til borgerne, har de et til os.

Praktiser personcentreret ledelse

Som ledelse kan I sende et klart signal til medarbejderne om vigtigheden af personcentreret omsorg ved selv at praktisere personcentreret ledelse. Ligesom I styrker medarbejderne i at arbejde ud fra et personcentreret værdigrundlag. Personcentreret ledelse betyder, at I behandler medarbejderne som unikke personer med unikke psykologiske behov, som skal forstås og understøttes.

Med personcentreret ledelse kan I fx fokusere på at:

- Skifte perspektiv til medarbejderens verden og forstå de behov og følelser, der ligger bag medarbejdernes adfærd. Spørg dig selv, hvordan det mon er at være i deres sko, og hvorfor de mon reagerer, som de gør over for borgerne.
- Reflektere over, hvordan jeres adfærd påvirker medarbejdernes adfærd. Hvis I fokuserer meget på vagtplanen og administrativ ledelse inde på kontoret, signalerer I måske, at det er det vigtigste, og så kan I få medarbejdere, der gør det samme. Er I til stede på fx en beboerkonference eller et triagemøde signalerer I, at faglighed og borgerens velbefindende er vigtigt.
- Sikre, at den enkeltes ressourcer og kompetencer kommer positivt og meningsfuldt i spil i opgaveløsningen - til gavn for både den enkelte, borgere og hele organisationen.
- Understøtte og bakke medarbejderne op i deres faglige udvikling.
- Skabe et inkluderende fællesskab, hvor alle føler sig værdsat, og der kommunikeres på en respektfuld måde.
- Have en tillidsfuld relation til medarbejderne, så I kan tale åbent om fejl og forandringer.

Personcentreret ledelse kan styrke arbejdsmiljøet

Stress og dårligt arbejdsmiljø kan nedsætte medarbejdernes evne til at udvise empati og arbejde personcentreret, men ved at arbejde med personcentreret ledelse kan I højne medarbejdernes trivsel, øge arbejdsglæden og skabe et godt arbejdsmiljø, hvilket er afgørende for, at I kan lykkes med kerneopgaverne. Og når I lykkes med opgaverne, vil borgerne i højere grad trives, og det forebygger udadreagerende adfærd, hvilket igen vil styrke det gode arbejdsmiljø.

Godt arbejdsmiljø hænger sammen med glade medarbejdere og glade borgere. I et godt arbejdsmiljø er det legitimt, at en kollega måske ikke når at støvsuge, fordi det er vigtigere at skabe en god relation til en borger. Og i et både fysisk og psykisk godt arbejdsmiljø, gør rammerne for jeres møder, at det føles trygt at tale om svære eller tabubelagte emner og udfordringer i arbejdet. Ligesom der bliver rum til at tale om og anerkende hinanden for det, der lykkes.

Vær tæt på praksis, og gå forrest

For at fremme faglig ledelse i organisationen skal I være til stede i hverdagen og tæt på løsningen af de daglige opgaver. På den måde kan I bedst holde jer orienteret om den faglige kvalitet og bidrage der, hvor der er behov for det, fx ved at give feedback og vejlede. Ligesom I hele tiden kan italesætte jeres fokus på fx personcentreret omsorg. Det er derfor også vigtigt, at I prioriterer jeres tid, så I kan være til stede i dagligdagen og fx deltage i relevante møder.

Når I er til stede i hverdagen og løser udfordringer sammen med medarbejderne, så er I med til at definere jeres faglige arbejdskultur. Derfor har det stor betydning, at I involverer jer i de borgerforløb, som er svære, og som derfor påvirker stemningen og kulturen i jeres organisation. Det er afgørende, hvad I involverer jer i, da det skaber jeres kultur. Det kan fx være en konflikt med en borger, som udtrykker utilfredshed med jeres opgaveløsning. Her kan I gå i dialog med medarbejderne om vedkommendes bagvedliggende behov og følelser og tale om, hvordan I kan øge borgerens velbefindende. På den måde skaber I en kultur, hvor I reagerer fagligt og mere hensigtsmæssigt, når I oplever kritik fra borgerne.

Gå forrest ved at ændre jeres ledelsesadfærd

Som faglige ledere er det også vigtigt, at I går forrest. Dine kollegaer og medarbejdere vil blive påvirket af den måde, I handler på. Derfor virker det godt, hvis I går forrest og viser dem konkrete eksempler på, hvordan de kan skabe gode faglige løsninger. Det gør I fx ved selv at kommunikere med borgerne og afprøve nogle af de metoder, som I ønsker, at medarbejderne skal afprøve. Det, I fokuserer på, vil påvirke medarbejderne. Når I holder fast i jeres fokus, er I også med til at fastholde medarbejdernes fokus på indsatsen – både under og efter en forandringsproces.

I kan være med til at skabe forandringer ved tydeligt at markere, at I nu gør tingene på en anderledes måde og selv ændrer adfærd. Det kan I fx gøre ved at stille anderledes spørgsmål, lave nye mødeformer som beboerkonferencer eller uddelegere konkrete opgaver, som understøtter den forandring, I ønsker at skabe.

På samme måde er I også med til at sætte stemningen i organisationen, og I bør være opmærksomme på, hvilken stemning I påvirker medarbejderne med. I kan godt italesætte, at jeres arbejde er vanskeligt, men I kan også udtrykke, hvor spændende det er at arbejde med borgernes udadreagerede adfærd. Når I er åbne og nysgerrige over for arbejdsopgaverne, smitter det af i organisationen. Det påvirker fortællingerne om borgerne og arbejdet i organisationen. Ligesom medarbejderne sætter en stemning, som påvirker borgerne, så påvirker I også stemningen blandt medarbejderne.



Beboerkonference

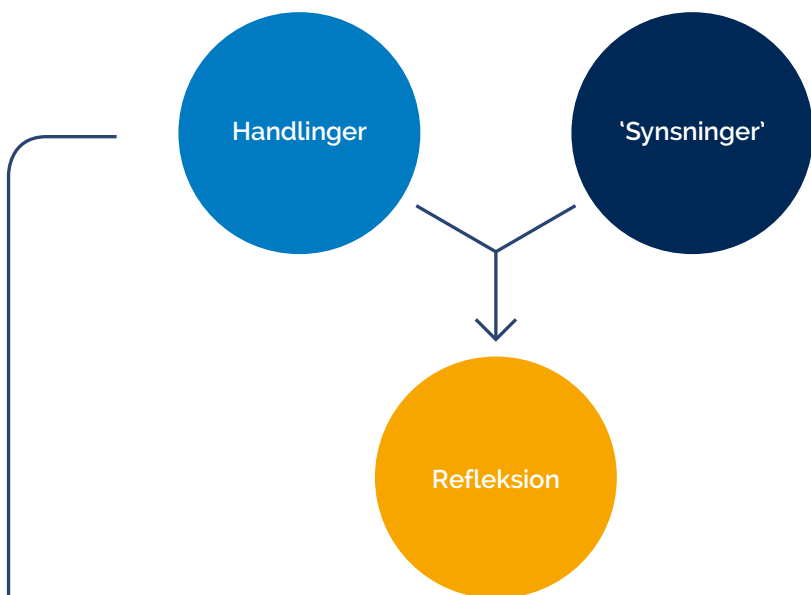
Beboerkonferencer er møder, hvor relevant fagpersonale på tværs af fagligheder og vagtlag mødes for at udfolde fortællinger om en borger og reflektere over borgerens adfærd. Man venter med at tale om løsninger og bruger i stedet for god tid på faglig refleksion over, hvad der er på spil for borgeren. Personalet analyserer grundigt borgerens adfærd, og hvad der påvirker denne i en positiv retning for til sidst at træffe fagligt begrundede beslutninger om, hvilken omsorg og pleje der kan øge borgerens trivsel. Beboerkonferencer kan både anvendes i et forebyggende perspektiv eller i situationer, som kræver handling her og nu. Beboerkonferencer varer ca. halvanden time og afholdes regelmæssigt.

Alle ansatte omkring en borger kan inddrages i forberedelsen og planlægningen af en beboerkonference. Dette er både vigtigt for at få alle relevante input og få skabt motivation og ejerskab blandt personalet i forhold til at reflektere over adfærd, tale et fælles, fagligt sprog og følge op på de aftalte indsatser. Beboerkonferencerne er et oplagt forum til at udbrede metoder og styrke faglige områder.

Lederen kan være facilitator af beboerkonferencerne, men afgiver i denne rolle, er det stadig vigtigt, at I deltager på konferencen, da det har stor signalværdi. På den måde kan lederen efterfølgende også bakke op om aftalte indsatser og opfølgningen på disse. Her kan PDSA-cirklen, som fremgår senere, være brugbar som metode.

Beboerkonferencen kan også anvendes i hjemmeplejen, og her kan I fx kalde den for borgerkonference i stedet.

Læs mere i "Guide til forebyggelse af udadreagerende adfærd hos personer med demens i plejebolig".



Skab refleksion

Faglig ledelse kan være med til at skabe en arbejdskultur, hvor I stiller spørgsmål til hinanden og reflekterer over det, I gør. Refleksion over praksis er vigtig, når medarbejderne skal træffe svære beslutninger i hverdagen, hvor man ikke altid kan pege på regler og retningslinjer.

Med udgangspunkt i domæneteori kan det også beskrives på den måde, at I skal bevæge jer over i et refleksionsdomæne, hvor I reflekterer fagligt over borgeren. I handlingens domæne griber man til løsninger og forsøger at løse problemet med det samme. I 'synsningernes' domæne danner ens egne personlige holdninger og følelser grundlaget for, hvordan man løser opgaverne. Når det gælder borgere med en demenssygdom, kan der være mange årsager til, at I oplever udfordringer i plejen og omsorgen. Derfor er det vigtigt, at I fjerner jer fra de hurtige handlinger og 'synsninger' og i stedet for sammen reflekterer over borgerens adfærd, og hvad der ligger til grund for den.

I kan gennem faglig ledelse hjælpe medarbejderne ind i refleksionens domæne ved at stille spørgsmål og efterspørge faglig refleksion, så I får analyseret borgerens og jeres egen adfærd og derfra kan tale om mulige løsninger på jeres udfordringer. Til analysen kan I bruge forskellige redskaber fra Demenshåndbogen "Personcentreret omsorg i praksis" fx perspektivskifte.

Stil spørgsmål fremfor at give svar

I fremmer refleksionen ved at stille flere spørgsmål, end I giver svar.

Når en medarbejder har været hos en borger kan I fx spørge ind til:

- Hvor var udfordringerne, og hvordan blev de løst?
- Hvordan var borgerens trivsel?
- Hvordan påvirkede vedkommendes adfærd borgerens adfærd?

I kan også bede jeres kollegaer om at stille hinanden spørgsmål og lytte til hinandens erfaringer med konkrete borgere. I kan også bruge blomsten eller demensligningen til at reflektere over og blive klogere på en borger for at få gode idéer til, hvordan I kan løse specifikke udfordringer.

Som ledere skal I sikre tid og rum til refleksion. I kan gøre refleksion til en fast del af jeres møder som fx ved triagemøder, beboerkonferencer eller andre former for dialogmøder med gennemgang af borgeren. Refleksionen er dog også vigtig i den spontane sparring i hverdagen. Når I fremmer brugen af spørgsmål, dialog og refleksion, fremmer I også fagligheden i organisationen.

Fra frustration til faglighed

Mange kan opleve magtesløshed, når en borger eksempelvis har udadreakterende adfærd, og man oplever, at man har prøvet alt for at løse det. I den situation vil medarbejderne ofte gå til deres ledere med deres store frustrationer over borgeren. Her er det vigtigt, at I hjælper medarbejderne med at gå fra frustration til faglighed. Som ledere er det vigtigt at anerkende frustrationen, men også spørge ind til problemstillingen: Hvad sagde du til borgeren? Hvad gjorde du så? Hvad var effekten af det?

På den måde får I jer langsomt over i refleksionens domæne, og her kan I sammen analysere borgeren og tale fagligt om, hvad der udløste den udadreakterende adfærd. Som ledere skal I altså ikke have svaret på, hvordan alle problemstillinger løses, men gå aktivt til problemstillingerne og skabe rum for at finde de gode, faglige løsninger. Ved at spørge ind til både medarbejderens handlinger og effekten af disse hos borgeren sætter I både borger og medarbejdere i centrum.

Tal et fagligt sprog

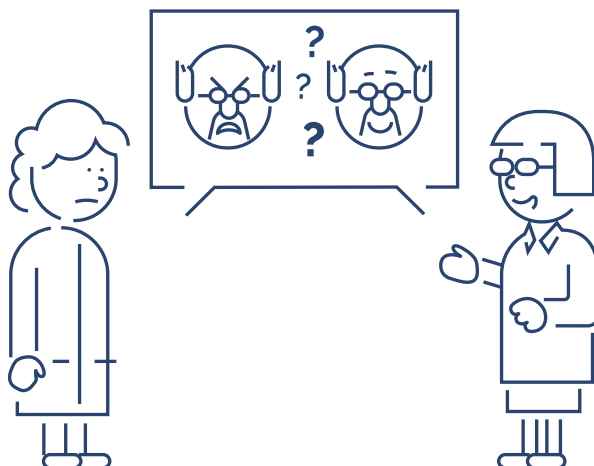
Den måde, I taler på i hverdagen, har stor betydning for, hvordan I handler. Hvis man taler om borgeren som en, der bare vil have opmærksomhed og være på tværs, er der stor sandsynlighed for, at man også oplever afmagt og frustration pga. borgerens adfærd.

Hvis I på den anden side taler om, hvilke behov borgerens adfærd mon er udtryk for, og hvordan I kan opfylde behovene, er der større chance for, at I faktisk hjælper borgeren og finder en god løsning.

At tale et fagligt sprog er derfor også tæt forbundet til det at reflektere. Når I som faglige ledere selv taler et fagligt sprog, er I med til at skabe et fælles fagligt sprog, som hjælper jer med at finde de gode løsninger og dermed løse kerneopgaven. Derfor er det også vigtigt, at I selv kender og benytter de begreber og metoder, som medarbejderne skal anvende. I Demenshåndbogen "Personcentreret omsorg i praksis" er der flere modeller og tilgange, der kan hjælpe med at skabe det faglige sprog om borgeren fx gennem perspektivskifte eller begreberne i blomsten.

Tal fagligt om opgaveløsningen

Den reflekterede faglige dialog om opgaveløsningen er kernen i fagligheden på arbejdspladsen. Man kan tit komme til at mene og synes en hel masse i dagligdagen. Fx kan medarbejdere sige, at de synes, en borger skal holdes væk, fordi vedkommende forstyrrer i klargøringen af aftensmaden. At gå fra 'synsninger' til en faglig snak om borgerens behov og effekten af jeres valgte strategier kan give grobund for nye, gode faglige løsninger. Det kan fx være ved at tale om, hvilke behov borgeren har før aftensmadsmåltidet som fx ro og meningsfuld beskæftigelse. Faglige relevante spørgsmål er fx: Hvad sagde du til borgeren? Hvordan reagerede borgeren? Havde det den effekt, du håbede på? Det faglige reflekterede perspektiv gør det muligt i højere grad at sætte borgeren - og ikke personalet - i centrum af løsningen.





Skab læring

Læring sker ikke kun på kurser og uddannelse, men er noget, der hele tiden skabes i hverdagen. Som ledere kan I styrke læringen ved at reflektere sammen med medarbejderne, løbende give feedback og arbejde for at finde gode løsninger i hverdagen. Fx ved at gå i dialog med medarbejderne om at skabe meningsfuld beskæftigelse for en bestemt borger, som indimellem udviser udadreagerende adfærd, afprøve løsningen hos borgeren og følge op på, om tiltaget havde den ønskede effekt. Hvis det er muligt, kan I også sætte medarbejderne til to og to at gå ud til borgeren, hvor den ene handler, og den anden observerer. Bagefter kan I skabe et refleksionsrum ved at tale om, hvad de hver især oplevede af effekter ved tilgangen til borgeren.

For at skabe læring er det vigtigt, at handlingerne følges op med refleksion over effekten af jeres indsats på borgerne. Det at reflektere og tale et fagligt sprog er afgørende for at skabe læring og understøtte en kultur, hvor feedback er en naturlig del af hverdagen.

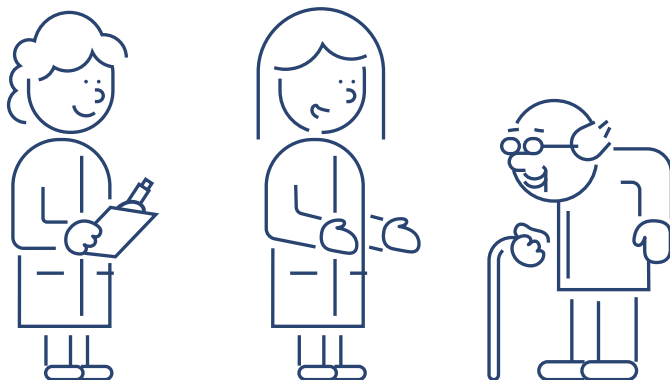
Når I giver feedback, anerkender I også medarbejdernes arbejdsindsats, og I får samtidig en anledning til at rose medarbejdernes indsatser og fejre succeserne. Det har stor betydning i en læringsproces, fordi I motiverer andre til at handle på samme måde og fortsætte det gode arbejde.

Implementering af læringskultur

Som ledere kan I opleve modstand mod de nye forandringer fra medarbejderne. I de situationer kan I arbejde med at inddrage medarbejderne, så de selv kan påvirke forandringerne på en måde, så det giver mening for dem, ligesom I kan bruge tid på at fortælle, hvorfor forandringerne er vigtige. Det er især de medarbejdere, som er kulturbærere, der kan hjælpe jer med at tackle modstanden, hvis I også giver dem et ansvar for forandringen - fx som nøglepersoner.

For at understøtte implementeringen af en læringskultur kan I også:

- Italesætte, når det er noget, I skal øve jer på. Og sætte tid af, da det er vigtigt at øve sig ofte, så metoderne bliver en naturlig vane i hverdagen.
- Sikre at en vis andel af medarbejderne inddrages, så der skabes reel udbredelse i jeres organisation. I bør overveje at inddrage dem, som er kulturbærere i organisationen og sikre, at flere dele af organisationen og vagtlagene er repræsenteret.
- Gøre nogle medarbejdere til officielle ambassadører eller nøglepersoner inden for specifikke områder, så de er medansvarlige for at drive forandringerne og sikre, at de nye metoder bliver integreret i hverdagen.
- Fokuseres jeres læring på de områder, hvor I oplever meget brandslukning i hverdagen. Når I lærer, øger I faglighed, og så er I også med til at forebygge mistrivsel blandt borgerne. Gennem ledelse og læring kan I derfor fokusere mere langsigtet på forebyggelse frem for brandslukning. Der vil altid være uforudsete udfordringer i hverdagen, men på den måde kan I på længere sigt komme mere på forkant med potentielle udfordringer i arbejdet.



Understøt samarbejde og vidensdeling på tværs

Det er jer som faglige ledere, der skal facilitere, at den ofte 'tavse' viden om borgeren og de gode løsninger deles på tværs af organisationer, vagtlag etc. Viden kan let gå tabt, hvis en borger fx overgår fra hjemmepleje til plejebolig, fra hjem til indlæggelse, fra aktivitetstilbud til plejebolig eller blot mellem en aften- og nattevagt. Det kan være viden om alt fra borgerens døgnrytme og livshistorie til sygdom eller vaner i forbindelse med morgenplejen. Nogle medarbejdere er ikke bevidste om, at de besidder en værdifuld viden om borgeren, selvom de kender borgerens dagligdag ud og ind. Men denne 'tavse' viden kan være meget vigtig for andre for at yde den bedst mulige pleje og omsorg og for at sikre sammenhæng i indsatserne for borgeren. Derfor er det ledelsens rolle at sikre samarbejde og vidensdeling på tværs.

For at gøre det bør ledelsen understøtte, at medarbejderne:

- Samarbejder i de relationer, hvor det giver mening i forhold til borgerens situation og ikke i forhold til den enkelte organisation. Her er det vigtigt at sikre koordination med de rette samarbejdspartnere, så I skaber sammenhæng for borgeren.
- Kender til samarbejdspartnerens arbejde og respekterer hinandens fagligheder. Med det udgangspunkt kan det nemmere undgås, at medarbejderne oplever, at deres faglighed underkendes, når andre deler viden med dem.
- Deler viden med hinanden fx gennem konkrete mødefora. Det er fx på en beboerkonference, at man kan dele viden om borgeren og effekterne af ens indsatser.
- Tager aktivt del i at finde nye løsninger på borgerens problemer ved, at den fælles opgaveløsning bevidst tager et fagligt udgangspunkt. Det er således de konkrete beskrivelser af borgerens handlinger, der skal være fundamentet for planlægningen af indsatserne. Samspillet mellem faglighederne og det sammenhængende blik på borgeren kan give afsættet for de fælles løsninger.

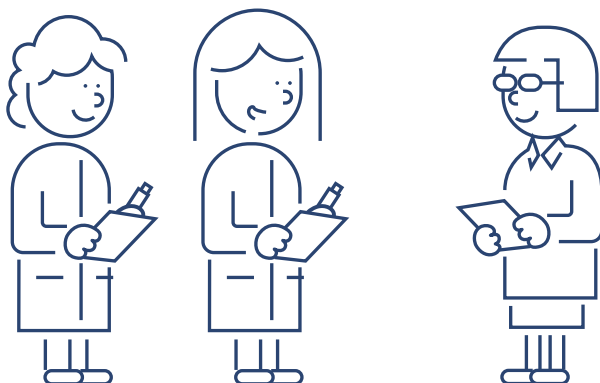
Ledelsens rolle i vidensdelingen

Ledelsen bør spille en aktiv rolle og facilitere, at samarbejdet og vidensdelingen sker på bedste vis.

Her kan ledelsen især lægge vægt på, at:

- Italesætte og synliggøre behovet for og effekten af vidensdeling.
- Kommunikere direkte med medarbejderne om beslutninger vedr. vidensdelingen og efterspørge overlevering af den 'tavs' viden.
- Sikre, at alle de relevante parter inddrages og får mulighed for at bidrage.
- Tydeliggøre forventningerne til medarbejdernes rolle i vidensdelingen.
- Respektere og anerkende alles bidrag.
- Involvere medarbejderne i løsningerne – også dem som ikke nødvendigvis siger og fylder så meget i hverdagen.
- Efterspørge viden fra og drøfte facilitering af vidensdelingen med andre ledere.





Følg op på effekt og kvalitet

Som faglige ledere har I ansvaret for kvaliteten af jeres arbejde. I bør derfor understøtte, at faglige indsatser føres ud i livet, og at der følges op på effekterne heraf.

Når I som faglige ledere ønsker at gennemføre forandringer og implementere nye indsatser sammen med medarbejderne, er det vigtigt, at I reflekterer over jeres styrker, svagheder og mål for fremtiden. Det er også vigtigt, at I som ledergruppe ser på rolle- og ansvarsfordeling i forhold til forandringen.

Til implementering og opfølgning på indsatser kan I gøre brug af forbedringsmodellen, som kan hjælpe jer med at sætte fokus på udvikling og kvalitetsforbedringer. Modellen er både brugbar i forhold til at sætte indsatser i søen og følge op på deres effekter. Forbedringsmodellen består af tre spørgsmål og PDSA-cirklen. Først må I stille jer selv de tre spørgsmål, som hjælper jer med at afklare, hvilke forandringer I ønsker at se, og hvordan jeres mål kan opnås. På baggrund af jeres svar på spørgsmålene kan I afprøve jeres idéer til forbedringer ved at gennemgå PDSA-cirklen.

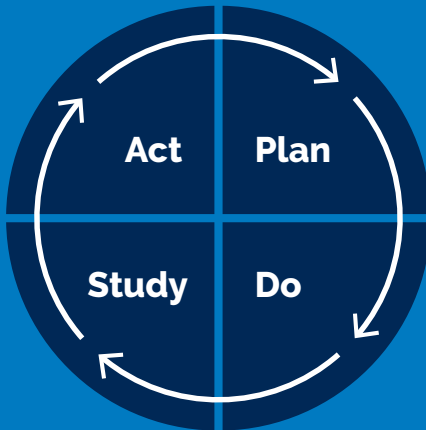
PDSA-cirklen beskriver en implementeringsproces for en bestemt indsats. Hver del af cirklen repræsenterer et skridt i implementeringsprocessen. I kan implementere jeres indsatser hos en enkelt borger, og så kan I gennemgå cirklen igen med flere borgere anden gang og til sidst måske med alle jeres borgere. I kan også bruge PDSA-cirklen til større indsatser som at indføre personcentreret omsorg i plejen eller til mindre, konkrete indsatser, som at få en borger til at spise mere. Som faglige ledere kan I introducere og igangsætte anvendelsen af modellen, men medarbejderne er en lige så stor del af at bruge modellen i praksis.

Forbedringsmodellen

Hvad ønsker vi at opnå?

Hvordan ved vi, at en forandring er en forbedring?

Hvilke forandringer skal iværksættes for at skabe forbedringer?



3

spørgsmål

+

PDSA-cirklen

=

Forbedrings-
modellen



Plan – Planlægning

- Planlægning af indsatser
- Afklaring af, hvem der skal gøre hvad, og hvor og hvornår det skal gøres fx med inspiration fra andre af Demenshåndbøgerne.
- Afklaring af roller og ansvar.

Do – Afprøvning

- Monitorering af indsatsen ved indsamling og dokumentation af informationer med udgangspunkt i, hvad der fagligt set er relevant for jeres indsats som fx måling af bestemte indikatorer eller observationer af adfærd.
- Etablering af rutiner for, hvordan I indsamler og dokumenterer informationer fx lettilgængelige tjeklister, handleplaner eller procedurebeskrivelser, som kan hjælpe medarbejderne til både at se meningen med og få foretaget systematisk informationsindsamling.
- Kvalitetssikring ved at se på effekten af det, I gør, hos borgeren gerne med udgangspunkt i konkrete metoder til kvalitetssikring, som I har et godt kendskab til.

Study – Analyse

- Analyse af indsatsen og dens virkning med udgangspunkt i fund fra afprøvningen.
- Sikring af medarbejderes adgang til anvendelse og deling af informationer i hverdagen.
- Refleksion og dialog om indsatsen og dens effekt fx via konkrete fora for vidensdeling som personalemøder, tavlemøder eller beboerkonferencer.
- Evaluer indsatser ved at se på effekten på borgernes trivsel og velbefindende.

Act – Tilpasning

- Tilpasning og justering af indsats på baggrund af læring fra analysen.
- Planlægning af ny indsats og igangsættelse af PDSA-cirklen på ny fx med inddragelse af flere borgere og værktøjer og inspiration til implementering fra Demenshåndbøgerne.

Om Demenshåndbogen

Formål

Sundhedsstyrelsens Demenshåndbøger er udarbejdet på baggrund af den nationale demenshandlingsplan 2025. Handlingsplanen indeholder i alt 23 initiativer, der har til formål at løfte indsatsen over for mennesker med demens og deres pårørende. I et af initiativerne fik Sundhedsstyrelsen til opgave at udarbejde en række Demenshåndbøger med vidensbaserede anbefalinger til social- og sundhedsfaglig praksis på demensområdet.



Formål

Formålet med Demenshåndbøgerne er at:

- Give målrettede og praksisnære anbefalinger rettet mod håndtering af konkrete problemstillinger, som opleves vanskelige i det daglige arbejde med at sikre god og værdig pleje og omsorg af mennesker med demens.
- Understøtte en mere ensartet høj kvalitet af indsatserne på tværs af kommuner og regioner i plejen og omsorgen for mennesker med demens.

Målgruppe

Målgruppen for Demenshåndbøgerne er medarbejdere og ledere inden for pleje- og omsorgsområdet i både hjemmepleje og plejebolig. Men håndbøgerne kan anvendes af alle, som arbejder med mennesker med demens.

Udarbejdelse

Denne Demenshåndbog er udarbejdet af Sundhedsstyrelsen i samarbejde med Iben Ljungmann, autoriseret cand.psych., inpraxis og med sparring fra Carsten Hornstrup, MSc, PhD, Joint Action.

Litteraturliste

- Brooker, D. Personcentred dementia care – Making services better. 2007.
- Dahl, K og Molly-Søholm, T. Leadership pipeline i den offentlige sektor. 2012.
- Dansk Selskab for patientsikkerhed. Metoder til hurtige og holdbare forbedringer i sundhedsvæsenet. 2013.
- Dansk Selskab for patientsikkerhed. Et kvalitetsprogram – Fra patientsikkert Sygehus til forbedringsarbejde på sundhedsområdet. 2015.
- Dansk Selskab for patientsikkerhed. Kommunikation fremmer forbedringerne. 2016.
- Dansk Selskab for patientsikkerhed. Forbedringsledelse – Ledelse af forbedringsarbejdet i sikre hænder. 2017.
- Hornstrup, C. og Storch, J. Relationel kapacitet – Sammenhæng i offentlige organisationer. Forlaget Mindspace, 2018.
- Kitwood, T. En revurdering af demens – personen kommer i første række. 2003.
- Ledelseskommisionen. Sæt borgerne først -Ledelse i den offentlige sektor med fokus på udvikling af driften - Anbefalinger fra Ledelseskommisionen. 2018.
- Regeringen (V, LA, K), Socialdemokratiet Dansk Folkeparti Alternativet Radikale Venstre Socialistisk Folkeparti. Aftale om den nationale demenshandlingsplan 2025. 2016.
- Region Hovedstaden. www.forbedringsmodellen.dk
- Seneca, A. og Christensen, M. Kend din kerneopgave – Innovation til hverdag. 2015.
- Socialstyrelsen. Guide til forebyggelse af udadreagerende adfærd hos personer med demens i plejebolig. 2015.
- Socialstyrelsen. Håndbog for sociale tilbud – Resultatdokumentation og evaluering. 2016.
- Sundheds- og Ældreministeriet. Et trygt og værdigt liv med demens – national demens-handlingsplan 2025. 2017a.
- Sundheds- og Ældreministeriet. De 23 initiativer i Demenshandlingsplanen. www.sum.dk/Temaer/National%20demenshandlingsplan/23-initiativer.aspx. 2017b
- Sundhedsstyrelsen. Inspiration til implementering af kommunale sundhedsindsatser. 2011.
- Sundhedsstyrelsen. Gennemfør planen. www.sst.dk/da/nkr/implementeringshaandbog/model-for-implementering/gennemfoer-planten. 2014.
- Voxted, S. Faglig ledelse i offentlige organisationer. 2016.

Faglig ledelse i praksis

© Sundhedsstyrelsen 2019.
Publikationen kan frit refereres
med tydelig kildeangivelse.

Sundhedsstyrelsen
Islands Brygge 67
2300 København S
www.sst.dk

ISBN: 978-87-7014-078-2 (elektronisk udgave)
ISBN: 978-87-7014-079-9 (trykt udgave)

Sprog: Dansk
Version: 1
Versionsdato: 13. marts 2019
Format: pdf

Design: BGRAPHIC
Foto: Johner
Tryk: OnPrint A/S

Sundhedsstyrelsen

Islands Brygge 67

2300 København S

www.sst.dk

Sundhed for alle ♥ + ●