



SUNDHEDSSTYRELSEN

Lederdag 2



Sundhedsstyrelsens Demensrejsehold

Dagens emner

Indhold

Hvad skal vi tale om?

- Faglig ledelse
- Beboerkonference

Proces

Hvad skal der ske?

- Reflektere over jeres ledelse af projektet og den videre implementering
- Træne jer til rollen som facilitatorer af beboerkonferencer

Faglig ledelse

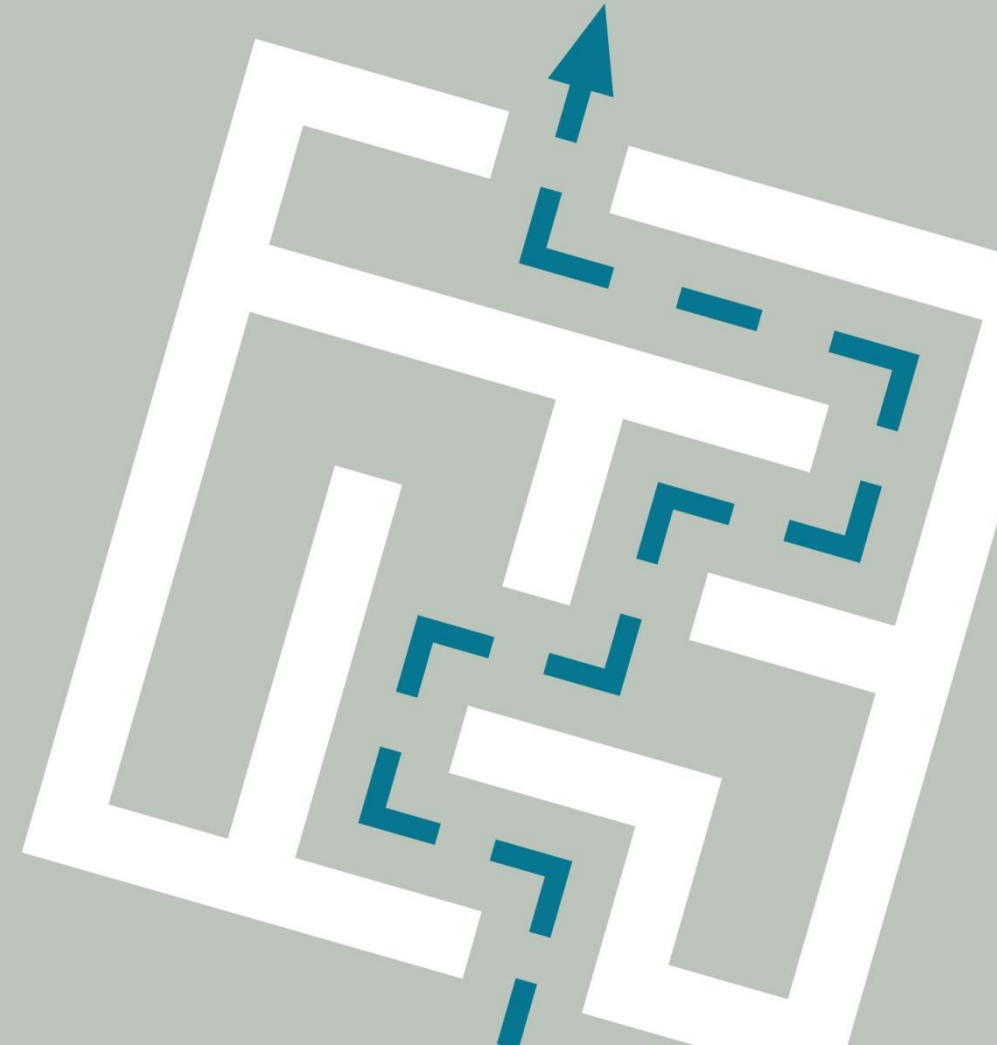
Faglig ledelse

"Den effektive faglige ledelse drejer sig om at lede forandringer af kerneopgaven og er tæt knyttet til en innovativ praksis"

Søren Voxted
Forfatter og forsker på SDU

SØREN
VOXTED

FAGLIG LEDELSE
I OFFENTLIGE
ORGANISATIONER



Udviklingen af ledelsesbegrebet: Et historisk rids

- Tidligere var det "den fremmeste blandt ligemænd", som blev valgt som leder. På den måde kunne vedkommende vejlede/styre kvaliteten.
- Med New Public Management (NPM) bevægelsen blev der et stærkt fokus på, at lederne skulle være professionelle ledere, have uddannelse og styre mere indirekte vha. styringsteknologier.
- Effekten af dette har ifølge Søren Voxted og andre forfattere været, at den faglige ledelse er blevet uddelegeret til medarbejderne (vha. selv-ledelse/team-ledelse) eller til udvalgte funktioner (nøglepersoner, superbrugere, kvalitetssygeplejersker).
- Andre forfattere peger på, at der opstår store "kløfter" i organisationerne, hvor ledere og medarbejdere taler ud fra forskellige diskurser, hvilket medfører syge medarbejdere og ledere, som er for langt fra medarbejderne og kerneopgaven.

Søren Voxted siger:

1. "Vi skal erobre den faglige ledelse tilbage".
2. "Ledere skal have fagligheden tilbage i fokus – især ældresektoren trænger til et fagligt løft".
3. "Faget skal altid være det primære udgangspunkt for den ledelse, der finder sted: Vær eksplicit med de faglige krav".

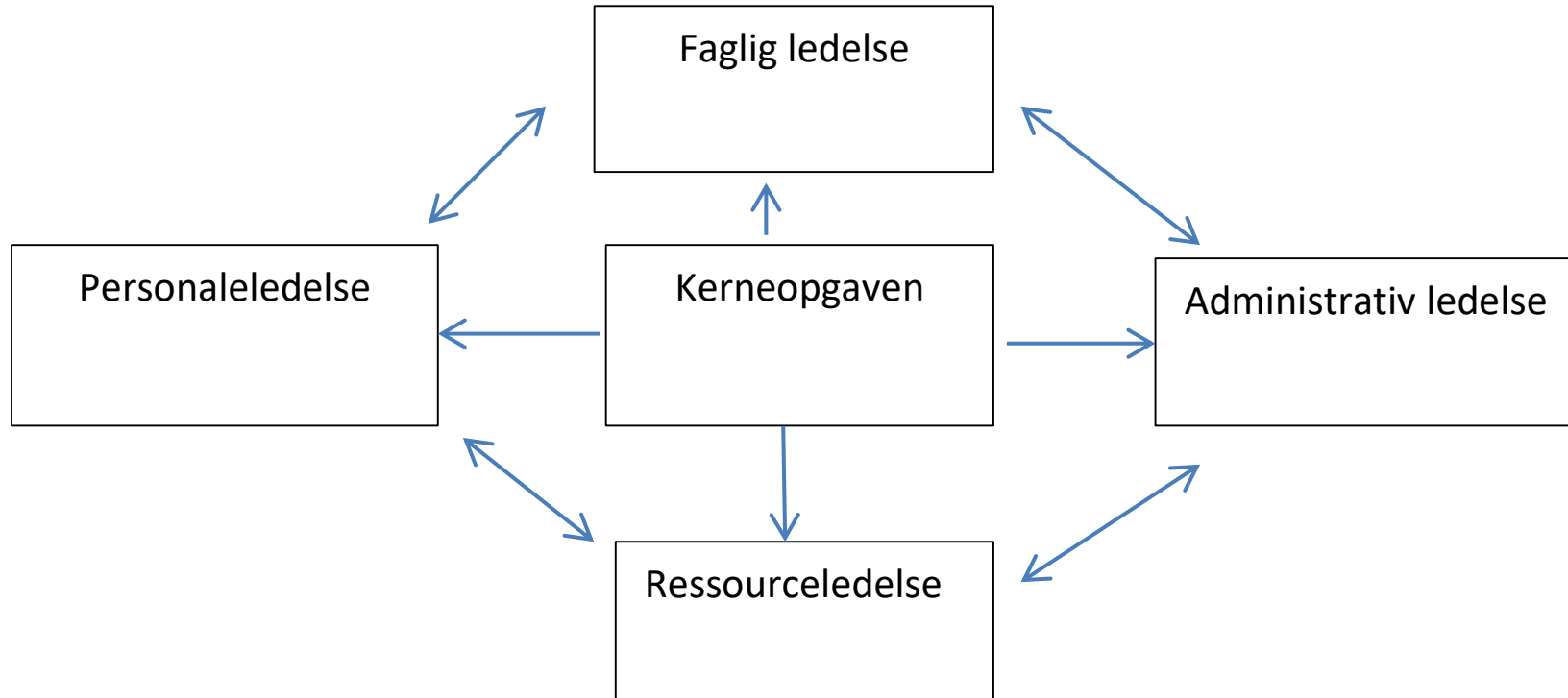
Kilder: Artikel i kommunal sundhed: "Ledere skal have fagligheden tilbage i fokus". Bog: "Faglig ledelse i offentlige organisationer".
Notat til Sundhedsstyrelsen

10 anbefalinger til faglig ledelse

1. Den faglige leder skal anerkendes som en afgørende brik ift. forandringsledelse.
2. Den faglige leder skal være personaleleder (kunne hyre/fyre).
3. Vær opmærksom på, at vedkommende ikke skal have for mange under sig.
4. Den faglige leder skal oversætte og omsætte ordrer oppefra og sætte fokus på: "hvad betyder dette for os, hvad skal vi fokusere på?".
5. Den faglige leder skal også oversætte kerneopgaven, så den er tilpasset den enkelte organisation/afdeling – fremfor blot at kopiere kommunens.
6. Fagligheden skal være i centrum.
7. Både bløde og hårde HR-tiltag, som kan bakke op om ledelsens strategi.
8. Den faglige leder og medarbejderne skal inddrages i udformningen af de systemer, de bruger, for eksempel til dokumentation/kontrol.
9. Den faglige leder skal have rammer til selvstændigt at agere og at prioritere.
10. Anbefaling af tæt samarbejde mellem ledere og stabsfunktioner.

Faglig ledelse i centrum

– men hvordan?



Faglig ledelse i centrum – men hvordan?

- Modellen beskriver de "felter", man som leder skal bevæge sig i.
- Kerneopgaven i midten, fordi denne skal være omdrejningspunktet.
- Opgaven for ledere er, at "skabe helheder og tværgående løsninger, der indebærer flere eller alle fem felter samtidig".
 - Jo flere felter i spil, jo stærkere et ledelsesmæssigt signal og jo større chance for succes?
- Når man skal implementere nyt, er det vigtigt, at man overvejer:
 - Hvordan påvirker dette kerneopgaven og de mål, jeg sætter for medarbejderne i det daglige?
 - Hvis jeg skal lykkes med målene, hvad kræver det så af mig som leder ift. de øvrige felter?

Faglig ledelse i centrum - i dette projekt

- **Kerneopgaven:**

Højere velbefindende for borgerne (at medarbejderne i højere grad kan aflæse borgernes velbefindende og handle herefter) gennem refleksion.

- **Personaleledelse:**

At sørge for, at nøglepersoner reelt bliver til nøglepersoner: at de får en funktionsbeskrivelse og konkrete opgaver, og at dette meldes ud i organisationen.

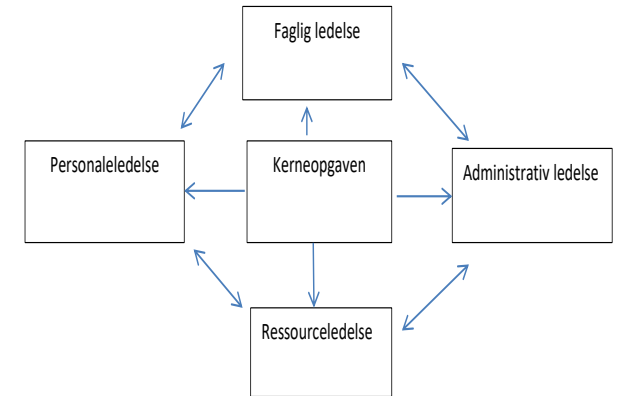
At samle op på, om nøglepersonerne bruges som planlagt. At kommunikere til resten af medarbejdergruppen, hvad der arbejdes på. At belønne/korrigere medarbejdere undervejs i overensstemmelse med de handleplaner, der er lavet på borgeren, så det er klart, hvad målene er.

- **Administrativ ledelse:**

At sørge for, at aftaler fra beboerkonferencer/læringsgrupper dokumenteres. At der er styr på det praktiske omkring projektet, eksempelvis lokale/forplejning.

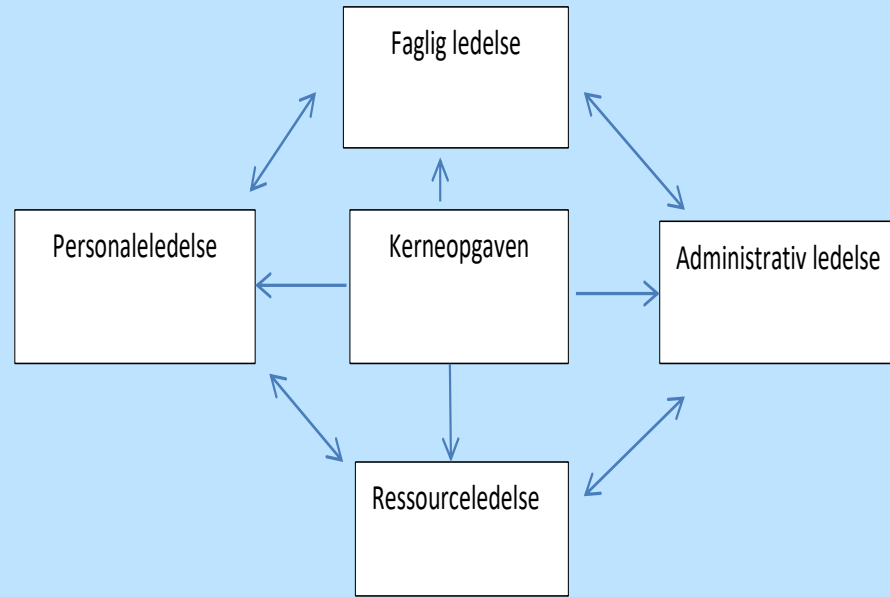
- **Ressourceledelse:**

At sørge for vikardækning til projektets aktiviteter, at afsætte tid til at nøglepersoner kan lave opgaver, at sætte tid af i lederens egen kalender til projektet.



Gå sammen organisationsvis

Se på modellen og forsøg at udfylde den ift. din/jeres ledelse af dette projekt.



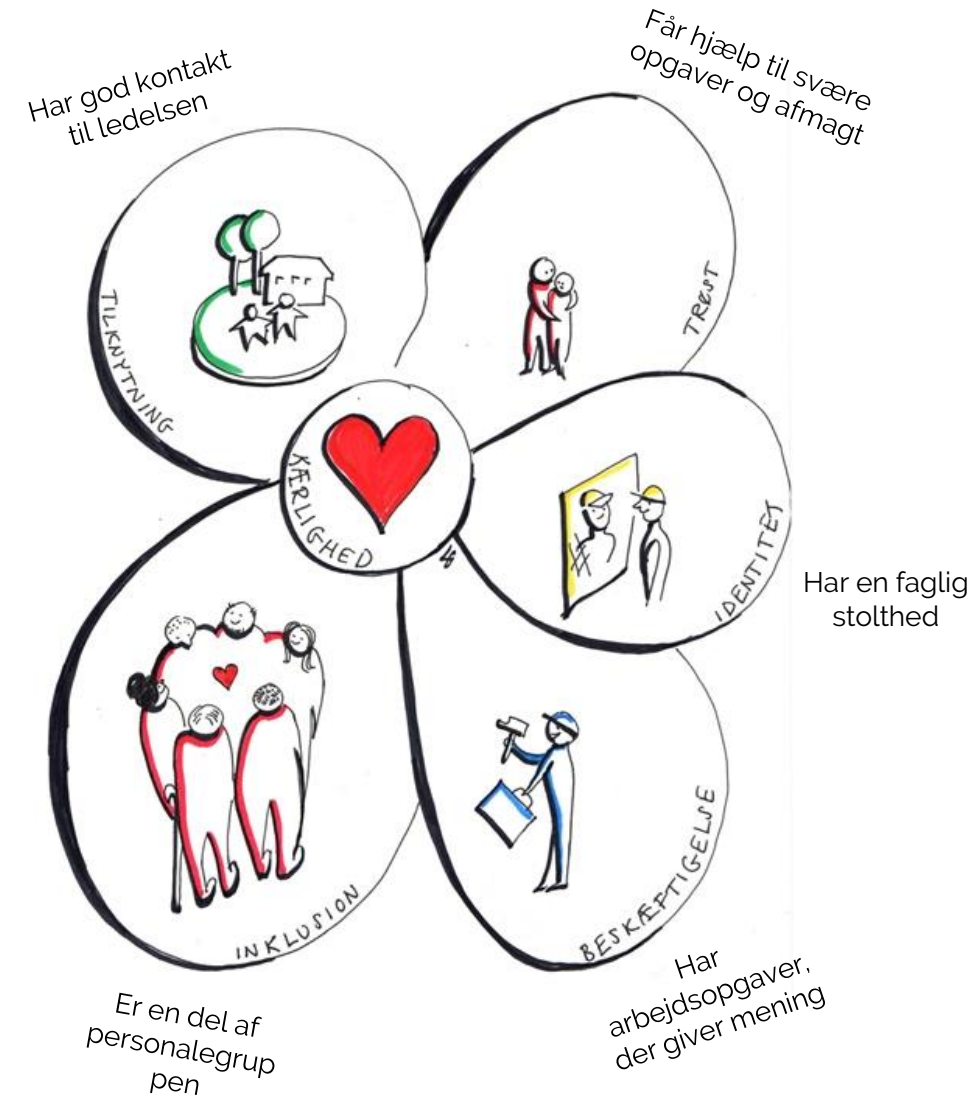
- Hvordan påvirker projektet formuleringen af kerneopgaven og de mål, du/I sætter for medarbejderne i det daglige?
- Hvis du/I skal lykkes med målene og med at implementere dette projekt, hvad kræver det så af dig/jer ift. de øvrige felter?
- Hvordan kan du/I sende et signal om, at der sker noget nyt og at medarbejderne skal handle anderledes? Ift. din egen adfærd, kommunikation og måde at lave ledelse på?

Personcentreret ledelse

Personcentreret ledelse

- Personcentreret omsorg starter ved, at personalet føler sig mødt, støttet og anerkendt.
- Personcentreret ledelse er tydelig ledelse med værdigrundlag baseret på personcentreret omsorg.
- Etablerede systemer i organisationen, som sikrer, at personalet føler sig værdsat af arbejdsgiveren, anerkendt af lederen, bliver inkluderet etc. Baseret på den enkelte medarbejders behov.
- Frihed under ansvar.

- **Opgaver for den personcentrerede leder:**
 - Facilitering af borgerrefleksioner og refleksioner i dagligdagen.
 - Stimulere brug af domæner (handlinger, synsninger og refleksion).



Personcentreret ledelse

- VIPS-modellen

- Dawn Brooker, engelsk psykolog og professor, har videreudviklet Tom Kitwoods omsorgsfilosofi, og ser bl.a. på personcentreret ledelse som et vigtigt element for at nå til personcentreret omsorg for borgerne.

Hun beskriver sin model som VIPS- rammeværket:

- V** Et værdigrundlag, som anerkender menneskets værdi, uafhængig af alder eller kognitiv funktion.
- I** En individuel tilgang, som lægger vægt på det unikke i hvert enkelt menneske.
- P** Evnen til at forstå verden, set fra personens perspektiv.
- S** Etablering af et støttende socialt miljø, som dækker personens psykologiske behov.

- Hvert af elementerne i VIPS- rammeværket kræver lederskab på forskellige niveauer.

Kilde: Dawn Brooker: Personcentrert Demensomsorg. Veien til bedre tjenester.
– Aldring og Helse. Nasjonalt kompetansesenter 2013

Øvelse

- Drøft i grupper:
- Hvad bliver du/I optaget af ift oplægget?
- Hvad kan du/I genkende i din organisation?
- Hvor syntes du/I at jeres ledergruppe er mest udfordret?

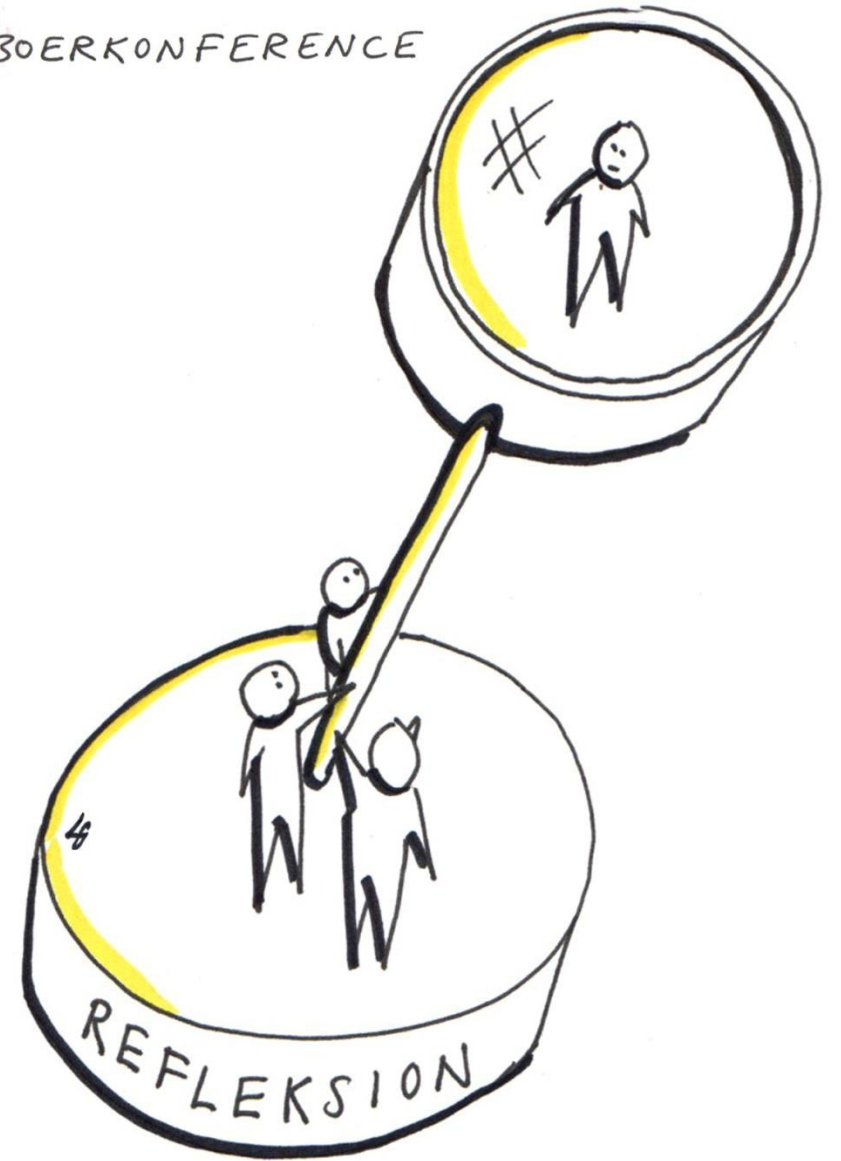
Beboerkonference

Beboerkonference

Dagsorden til beboerkonference:

1. Opsamling på tiltag
2. Fortællinger
3. Kvittering
4. Refleksion over beboeren generelt
5. Aftaler

BEBØERKONFERENCE



Forberedelse til beboerkonference

- Vælg en beboer, som I ønsker at blive klogere på, fordi:
 - Vedkommende ikke trives (i forhold til trivselsbarometeret)
 - Vedkommende er ny-tilflyttet
 - Vedkommende udviser udadreagerende adfærd, hvorfor der derfor er magtanvendelse på spil
 - Der ikke er enighed hos personalet om, hvordan tilgangen til beboeren skal være
- Vælg to personer, som hver skal bidrage med en fortælling om den pågældende beboer (ca. 5 min hver).
- Fastsæt dato for beboerkonference.
- Inviter øvrigt personale, sygeplejerske, demenskoordinator og andre relevante faggrupper (herunder fysioterapeut, ergoterapeut, diætist, musikterapeut etc.).
- Sørg for lokale, kaffe, the, vand og tavle til noter.
- Tag evt. initiativ til, at nogle medarbejdere forbereder sig yderligere, fx ved at stixe urin, læse op på livshistorie, observere på velbefindende i forskellige situationer, snakke med andre vagtlag om, hvordan borgeren trives mm.

Dagsorden og vejledning

Opsamling på tiltag

1. Fortællinger

2 x fortællinger á 5 min. (10 min)
Fortællingerne skal tage udgangspunkt i konkrete situationer.
Facilitator stiller spørgsmål til fortælleren.
Spørg til beboeren: 'Hvad gjorde han?', 'Hvor stod han?', 'Hvordan så han ud?'
Spørg til medarbejderens perspektiv: 'Hvad gjorde du?', 'Hvad tænkte du?', 'Hvad var vigtigt for dig?'
Hvis øvrige mødedeltagere bryder ind; sig venligst, 'vent et øjeblik – vi skal lige høre denne fortælling og så vil vi gerne høre din'.

2. Kvittering

Kolleger giver kvittering til facilitator.
Kvittering = 'Jeg hører' og ikke 'jeg synes'. F.eks: "Hvad er vigtigt for din kollega?" "Hvad er din kollegas intention, eller hvad hører du, er hendes faglige overvejelser?"
De to fortællere lytter til kvitteringer uden at kommentere.

3. Refleksion over beboeren generelt

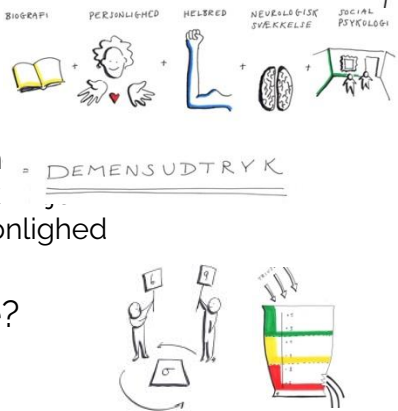
Hvad ved vi om borgeren? Alle må byde ind.
Benyt gerne forskellige redskaber til at fremme analyse:
Kognitive funktioner, fysisk helbred, livshistorie/personlighed, demensligning og blomsten.

4. Aftaler

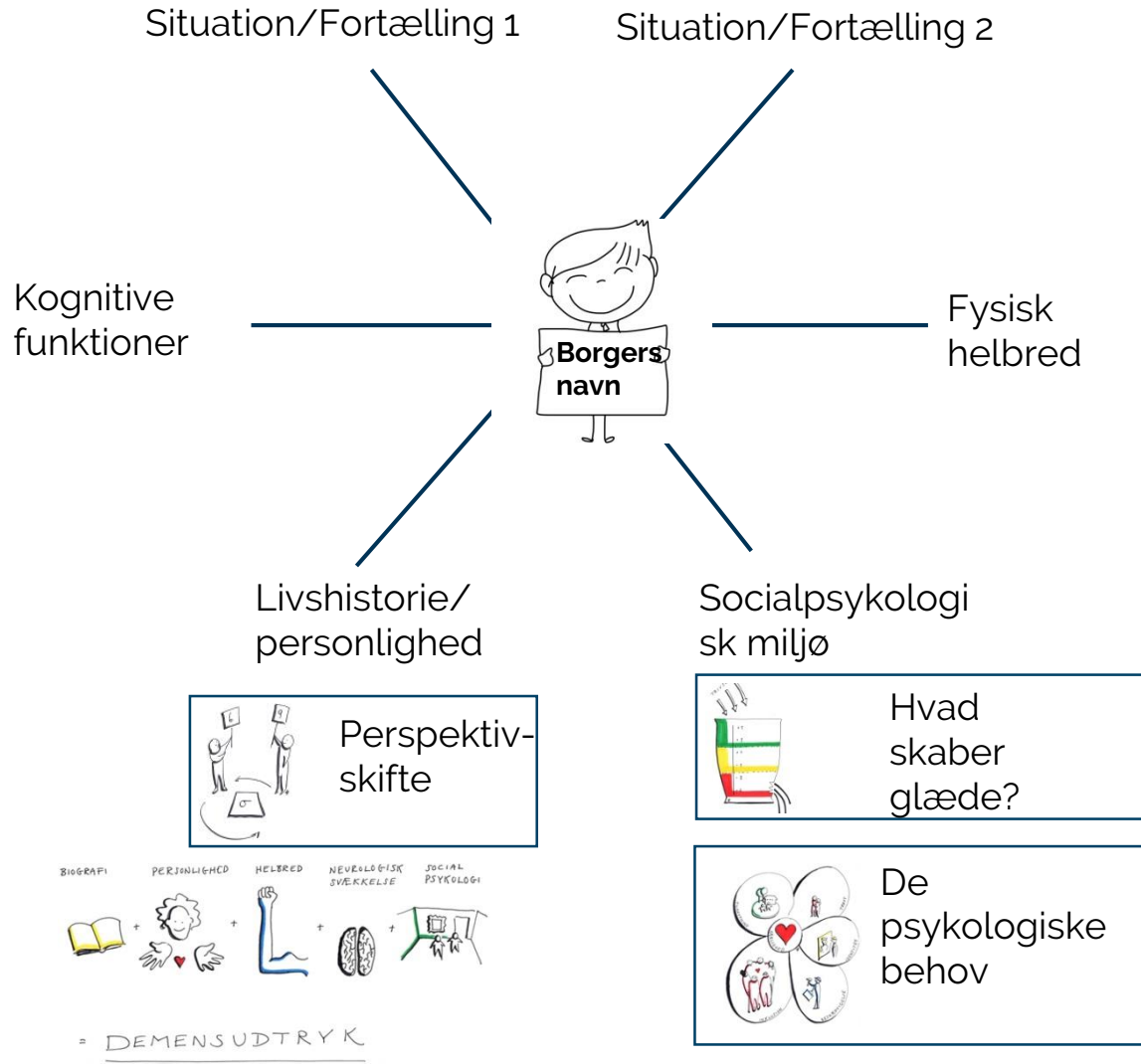
Brainstorm på nye handlinger – her er ALT i udgangspunktet muligt.
- Hvordan kan vi dække de psykologiske behov, som ikke er opfyldt?
- Et forebyggende perspektiv. Hvornår og hvordan tager vi kontakt?
Kontaktpersoner udvælger hvilke handlinger, de vil arbejde videre med.

Facilitator: Skriv ned, hvem der gør hvad, hvornår og hvordan.
Hvem evaluerer?
Gentag aftaler og sig tak for mødet.

Forslag til tavleorden #1

<p>Fortælling 1 (5 min)</p>	<p>Fortælling 2 (5 min)</p>	<p>Kvittering (15 min)</p>
<p>Refleksion (30 min)</p> <ul style="list-style-type: none">- Hvad ved vi?<ul style="list-style-type: none">- Fysisk helbred- Kognitive funktion- Socialpsykologisk- Livshistorie/personlighed- Perspektivskifte- Hvad skaber glæde?	 <p>BORGRAF PERSONLIGHED HELBRED NEUROLOGISK SVÆKKELE SOCIAL PSYKOLOGI</p> <p>Borgers navn</p> <p>DEMENSUDTRYK</p>	<p>Aftaler (15 min)</p> <ul style="list-style-type: none">- ALT i udgangspunktet muligt.<ul style="list-style-type: none">- Hvordan kan vi dække de psykologiske behov, som ikke er opfyldt?- Et forebyggende perspektiv. Hvornår og hvordan tager vi kontakt?- Kontaktpersoner udvælger hvilke handlinger, de vil arbejde videre med.- Hvem gør hvad, hvornår og hvordan? Hvem evaluerer?

Forslag til tavleorden #2



1. Kvittering:

2. Hvad ved vi?

3. Nye handlinger

- ...
- ...
- ...
- ...

4. Aftaler

- ...
- ...
- ...
- ...

Opsamling

Reflekter over hvad du tager med dig fra i dag og vil arbejde med/være opmærksom på til næste gang.

Skriv i logbog.

