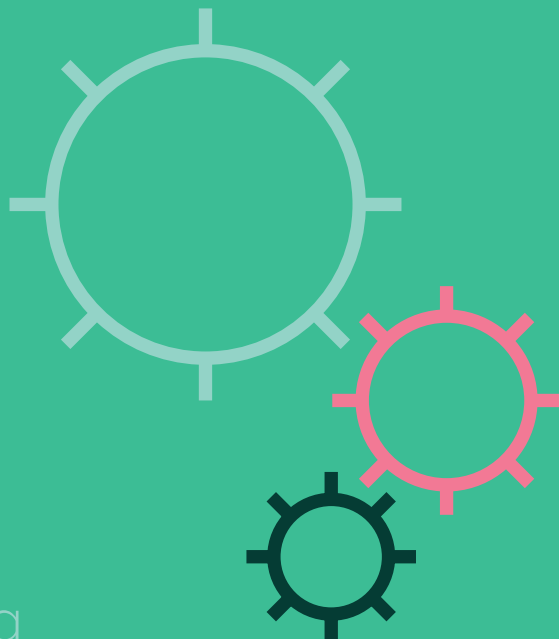




Inspirationskatalog

# Sammenhæng på tværs af ældreplejen

Eksempler på brug af faglige redskaber i arbejdet med forebyggelse, håndtering og læring af uforståelig adfærd og voldsomme episoder i ældreplejen

**Inspirationskatalog:  
Sammenhæng på tværs af ældreplejen**

© Sundhedsstyrelsen, 2025.  
Publikationen kan frit refereres  
med tydelig kildeangivelse.

Sundhedsstyrelsen  
Islands Brygge 67  
2300 København S  
[www.sst.dk](http://www.sst.dk)

**ISBN:** 978-87-7014-661-6 (tryk)  
**ISBN:** 978-87-7014-662-3 (elektronisk)

**Layout:** Primetime  
**Fotos:** Sundhedsstyrelsen

Udgivet af Sundhedsstyrelsen  
Maj 2025





# Indhold

6

Indledning



10

Organisatoriske indsatser, der understøtter sammenhæng på tværs



14

Eksempel 1:  
Tværgående  
demenskoordinatorer



28

Eksempel 2:  
Overgange mellem vagtlag



40

**Eksempel 3:**  
Strategisk tilgang til  
kompetenceudvikling



50

**Eksempel 4:**  
Sammenhæng mellem  
strategi og praksis



60

Bagom Sundhedsstyrelsens  
inspirationskataloger



# Indledning

Sundhedsstyrelsen har i årene 2021-2024 tilbudt gratis implementerings- og læringsforløb til alle kommuner i Danmark og til private eller selvejende plejehjem.

Forløbene har været målrettet medarbejdere og ledere i ældreplejen og har haft til formål at understøtte medarbejdere og ledere i at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder og uforståelig adfærd i ældreplejen med fokus på at:



**Styrke trivslen hos borgere med demens**



**Forbedre arbejdsmiljøet**



**Forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder og uforståelig adfærd**



**Implementere viden og metoder i praksis**

# Inspirationskataloget

Dette inspirationskatalog giver tre praksisnære eksempler på, hvordan en række kommuner, plejehjem og hjemmepleje konkret har arbejdet med de tiltag, som de igangsatte i forbindelse med implementerings- og læringsforløbene. Kataloget indeholder eksempler indenfor temaet **Sammenhæng på tværs af ældreplejen**.

**Der findes også inspirationskataloger for temaerne**



**Personcentreret omsorg**



**Dobbeltperspektivet**



**Faglig ledelse og refleksionskultur**

Katalogerne er henvendt til alle kommuner (plejehjem og hjemmepleje); både dem, der har deltaget i mplementerings- og læringsforløb, og dem, der ikke har. Tekster og cases er udarbejdet af konsulentfirmaet Realize for Sundhedsstyrelsen.

Tak til alle medvirkende for spændende faglige indsigter, beskrivelser af jeres faglige praksis og ledelsesmæssige overvejelser i besøg, interviews og kvalificering af eksemplerne.

# Om Sundhedsstyrelsens implementerings- og læringsforløb

Det er en kompleks faglig opgave at forebygge og håndtere voldsomme episoder og uforståelig adfærd i ældreplejen, da man skal arbejde med at forstå og analysere adfærden for at kunne lære af den og foretage forebyggende indsatser. Det kræver en særlig viden og stiller store krav til medarbejdernes sundheds- og socialfaglige kompetencer.

Implementerings- og læringsforløbene har med udgangspunkt i TRIO'en fokuseret på at styrke arbejdet med en sammenhængende indsats, hvor borgernes trivsel og tryghed og de ansattes arbejdsmiljø kobles tættere sammen og integreres i hverdagen.

Forløbene har taget udgangspunkt i Sundhedsstyrelsens 'Anbefalinger og inspiration til at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder og uforståelig adfærd i ældreplejen' og har skulle understøtte den kommunale ældrepleje i at omsætte anbefalingerne til praksis.

Anbefalingerne tager afsæt i dobbeltperspektivet. Med det menes, at der er behov for en sammenhængende indsats, hvor både borgernes trivsel og tryghed samt de ansattes arbejdsmiljø kobles tættere sammen og integreres i hverdagen. Det handler om at arbejde forebyggende, så der skabes en kontinuerlig, tryk hverdag for de ældre og et trygt arbejdsliv for medarbejderne.

Læs mere om forløbene  
på Sundhedsstyrelsens hjemmeside

# Organisatoriske indsatser

– der understøtter sammenhæng på tværs

På de kommende sider kan du læse fire eksempler på, hvordan ældreplejen forskellige steder har arbejdet med at styrke sammenhæng på tværs af ældreplejen gennem organisatoriske indsatser.

**De fire eksempler er:**



**'Tværgående demenskoordinatorer'  
i Vordingborg Kommune**

Her arbejder koordinatorerne på tværs af plejecentre og hjemmeplejen i kommunen, og understøtter videndeling, sparring og erfaringsudveksling.



**'Overgange mellem vagtlag' hos Plejecenter  
Kastaniely i Holbæk Kommune**

På plejecentret har man etableret klare arbejdsgange ved vagtskifte for at understøtte samarbejde og sikre bedre sammenhæng for beboerne.



### **'Strategisk tilgang til køb af kompetenceudvikling' i Brønderslev Kommune**

Her tænker man kurser, forløb og kompetenceudvikling ind i en sammenhæng; både med andre opkvalificeringstiltag og med eksisterende praksis, ligesom man arbejder med en fælles metodisk tilgang til implementering af læringen fra opkvalificeringstiltag.



### **'Sammenhæng mellem strategi og praksis' i Vallensbæk Kommune**

Vallensbæk Kommune har koblet politik, strategi og ledelsesgrundlag sammen med kerneopgave og praksis for at sikre sammenhæng og genkendelighed for ledere og medarbejdere.

# Sammenhæng på tværs af ældreplejen

Det kræver en målrettet helhedsorienteret og sammenhængende indsats at reducere uforståelig adfærd i ældreplejen med særligt fokus på borgere med demens. I arbejdet med at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder er det derfor vigtigt at opnå synergi mellem strategi og praksis, imellem faggrupper og indsatser og på tværs af områdets aktører. Dette for at skabe en fælles faglig forståelse og retning for området.

At arbejde helhedsorienteret handler både om at sikre sammenhæng kommunalt mellem de politiske visioner og kerneopgaven i ældreplejen, og om at sikre sammenhæng internt på plejecentrene og i hjemmeplejen mellem faggrupper og vagtlag.

Ligeledes ligger der i den helhedsorienterede og sammenhængende indsats, at opkvalificering af medarbejdere sker i sammenhæng med eksisterende tilgange og brug af faglige redskaber, og at viden deles systematisk og meningsfuldt på tværs af ældreplejens forskellige aktører.

Sundhedsstyrelsen har udviklet en lang række redskaber og metoder, der understøtter opkvalificering af medarbejdere og en fælles faglig tilgang.

Redskaberne kan findes på **Sundhedsstyrelsens hjemmeside** og i **Sundhedsstyrelsens udgivelse "Anbefalinger og inspiration til at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder og udadreagerende adfærd i ældreplejen"**.



# **Tværgående demens- koordinatorer**

Vordingborg Kommune



# Vordingborg Kommune

Vordingborg Kommune har tre demenskoordinatorer, der arbejder på tværs af kommunens syv distrikter. De syv distrikter dækker i alt 10 plejecentre og hjemmeplejen. Det største plejecenter har 87 beboere og det mindste har 24 beboere.

I nogle distrikter dækker én demenskoordinatorer borgere, der bor i egen bolig, mens en anden dækker plejecentrene. I andre distrikter dækker demenskoordinatoren både plejecentre og hjemmeplejen. Grundstrukturen gør, at alle distrikter som udgangspunkt har en demenskoordinator tilknyttet, men demenskoordinatorerne kan også bringe hinanden fagligt i spil på tværs af distrikterne.

I funktionen som demenskoordinator ligger der en opmærksomhed på at trække viden og erfaring med på tværs af plejecentrene og på tværs af plejecentre og hjemmepleje, ligesom man kan bruge hinanden i konkrete situationer på plejecentrene eller i hjemmeplejen, der er mere komplekse. Lederen af de tre demenskonsulenter siger:

**” Det er vigtigt at dele viden på tværs i sådan en stor kommune, hvor man også er meget spredt.**

Netop derfor er demenskoordinatorerne også flyttet ud af kommunens kontorer og ud på centrene og i hjemmene. Den ene koordinator kører i samarbejde med medarbejdere i hjemmeplejen ud, mens de to andre sidder på plejecentrene. Det betyder, at personalet på plejeområdet i kommunen ved, hvem demenskoordinatorerne er, og at de jævnligt kommer til dem og fortæller, hvad de har oplevet for få sparring eller en faglig vurdering.



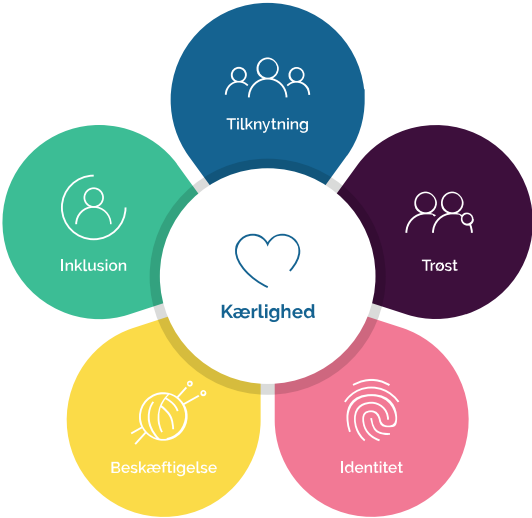
## De tværgående demenskoordinatorer har som opgave at...

- Sikre at **viden og erfaringer**, der opstår, på tværs af centrene og i hjemmeplejen, udbredes og deles på tværs i kommunen.
- Få deres **specialiserede viden på demensområdet omsat i praksis** på kommunens plejecentre og i hjemmeplejen. Det gør de gennem rådgivning og ved at understøtte plejecentre og hjemmeplejen i, hvordan de kan håndtere borgere med demens. Demenskoordinatorerne skal ikke 'fikse det for medarbejderne'. De har en tilgang om at 'klæde medarbejderne på', så de selv kan stå i rollen og opleve at have de rette kompetencer til at sikre borgerne et godt liv.

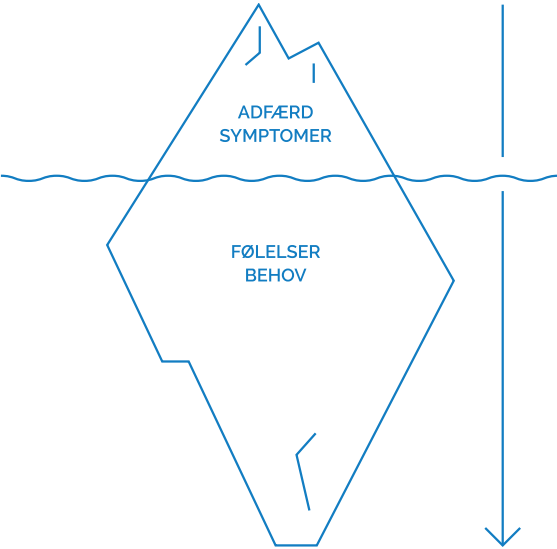
- **Understøtte hjemmeplejen og plejecentrene i møder og ved brug af de faglige redskaber** på området, der medvirker til at sikre kvalitet i plejen. Det sker bl.a. ved at:
  - **Facilitere beboerkonferencer.** Det er demenskoordinatorerne, der faciliterer beboerkonferencen, men ledelsen på plejecentret er med. Det er et krav fra kommunen. Planen er, at det er plejecentrene selv, der på sigt skal facilitere deres egne beboerkonferencer, men som et led i at klæde centrene godt på til en opgave, er det nu demenskoordinatorerne, der faciliterer og på den måde over ledere og medarbejdere i strukturen og formen. Nogle steder har de en koordinerede sygeplejerske, som forventes at overtage facilitatorrollen, og som derfor gennem praktisk øvelse klædes på til dette.
  - **Deltage i triagemøder** og være observerende i forhold til det faglige sprog, i forhold til refleksionskulturen og hvordan man omsætter den viden og de erfaringer til konkrete tiltag, som skaber kvalitet i plejen og omsorgen af de ældre.
  - **Guide og hjælpe medarbejderne i at bruge de faglige redskaber** som Blomsten, Trivselskarret, Isbjerget, Perspektivskifte mv., der understøtter nysgerrigheden og refleksionen over borgerens adfærd og handlemønstre.

# Redskaber

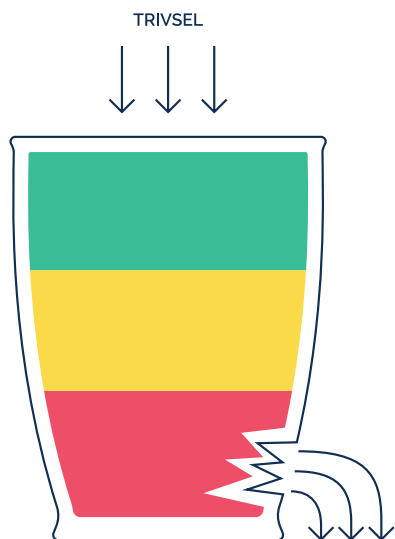
Blomsten



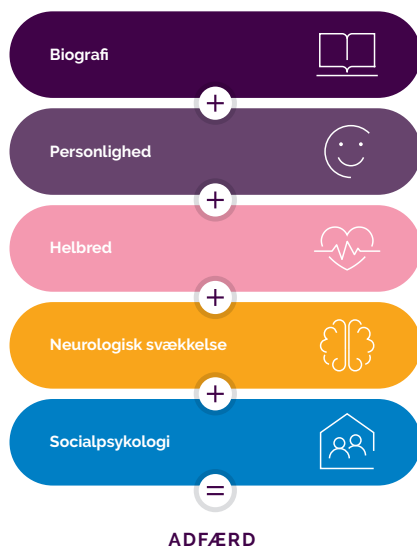
Isbjerget



## Trivselskarret



## Demensligningen



Demenskoordinatorerne har hver deres faglighed og bidrager med forskellige faglige perspektiver til demenskoordinatorrollen. Demenskoordinatorerne er uddannet hhv. socialpædagog, fysioterapeut og ergoterapeut kombineret med demensfaglig viden.

Koordinatorerne mødes en gang om ugen til et 'koordinatormøde'. Her kan de dels drøfte borgere med hvert sit faglige perspektiv, men stadig med fælles fundament i demensfagligheden, dels kan de drøfte, hvad de hver især oplever på plejecentrene og i hjemmeplejen, og hvordan de kan bruge det til at inspirere på tværs. Her er der også mulighed for at dele en god historie fra en plejeenhed, som kan bruges til læring.

Derudover har demenskoordinatorerne mulighed for at ledsage deres koordinatorkolleger og se, hvad den anden gør, for at få inspiration og input til lignende situationer eller problemstillinger på et af kommunens andre plejecentre.



## De tværgående demenskoordinatorer giver mulighed for at...

Være fysisk til stede på plejehjem og i hjemmeplejen, som giver en anden relation til medarbejdere. Dét, at koordinatorerne er synlige og tilgængelige i det daglige, gør, at det er nemmere for medarbejdere at 'komme forbi'. Og det oplever demenskoordinatorerne også, at medarbejderne gør. Medarbejderne søger sparring om magtanvendelse, pårørendesamarbejde og kan vende episoder, hvor de ikke synes, de handlede hensigtsmæssigt, eller som de ønskede, hvilket er vigtigt netop for medarbejdere på plejeområdet. En demenskoordinator fortæller om det således:

” Hvis ikke vi kommer på plejecentrene ofte, kommer medarbejderne ikke til os. Vi skal være synlige: Her er vi. De kommer ikke til os, hvis vi ikke er der. Når vi er der, kommer de stille og roligt, hvis vi fx sidder og arbejder derude. De får en relation og en tryghed til os, som gør, at de lige stikker hovedet forbi.

Det væsentlige for demenskoordinatorerne er, at de understøtter, at medarbejderne får vækket nysgerrigheden overfor borgerne og kan fastholde fokus på: 'Hvad er det for en borger, jeg har med at gøre?' – og ikke: 'hvad er min opgave?'

**Dele viden og inspiration på tværs**, hente gode praksiseksempler og bruge læring skabt af dem selv i samme kommune på samme område. Det giver en høj grad af legitimitet. En demenskoordinator siger sådan her:

**” Vi kommer på flere centre, så jeg trækker erfaringer med fra et center til et andet. Så hvis jeg har haft en ting, der har virket et sted, så taler vi om, hvorvidt vi kunne prøvet noget af det samme et andet sted. Så man trækker viden fra det ene sted til det andet.**

Afdelingsleder i kommunen mødes med demenskoordinatorerne ugentligt. Hun fortæller, at det som leder kræver en høj grad af tillid til koordinatorene, da de langt hen ad vejen er selvkørende. Lederen lægger vægt på, at koordinatorene ikke sidder i møder "på kommunen" og ser den værdi, de skaber i praksis, som en afgørende del af at skabe høj kvalitet i ældreplejen i kommunen.

Lederen fortæller også, at det kræver dygtige folk i demenskoordinatorrollen, fordi de møder forskellige arbejdskulturer og skal kunne understøtte praksis der, hvor de er, og med de tiltag og redskaber, som passer til stedet og medarbejderne. Lederen siger bl.a. sådan her om det:

**” Der er forskellig arbejdskultur i de forskellige distrikter, så man skal have forskellig tilgang til, hvordan man kan komme ind til personalet. Det er ikke det samme, der virker et sted som et andet.**

Da det ligger i koordinatorfunktionen, at de skal bringe viden og læring med ud til de fagprofessionelle og understøtte dem i at omsætte det til arbejdet med borgerne, sørger de for at holde sig opdateret på nyeste demensfaglighed. Det er en den faglighed, som de deler som koordinatorgruppe.

**Det betyder, at de:**

- løbende får nyeste viden fra konferencer, oplæg, seminarer mv.
- bruger værktøjskassen fra Nationalt Videnscenter for Demens
- anvender Sundhedsstyrelsens e-læringsmoduler og de faglige redskaber, der kan hentes på Sundhedsstyrelsens hjemmeside.



# Overgange mellem vagttag

Plejecenter Kastaniely  
i Holbæk Kommune



# Plejecenter Kastaniely i Holbæk Kommune

Plejecenter Kastaniely er en del af Holbæk Kommune.

Centret er indrettet med fire enheder - 'fløje' - hvor der samlet set er plads til 50 beboere. Hver fløj har i dagtimer et team på seks medarbejdere, der dækker dagvagten, hertil kommer sygeplejersker, køkkenassistent, aktivitets- og rengøringsmedarbejder. I aftenvagten er der 6-7 medarbejdere på tværs af alle fire fløje og nat varetages af to medarbejder til hele huset.

På Kastaniely arbejdes der med at sikre et bedre samarbejde og dialog i overgange mellem vagtlag og koordinering på tværs af centeret.

Formålet er at etablere en højere grad af sammenhæng i tilgangen til beboerne, så beboerne får den bedst mulige kvalitet i plejen. Håbet er, at dette også kan bidrage til, at voldsomme episoder både forebygges, håndteres og giver fælles læring.



På Plejecenter Kastaniely er der implementeret en ny struktur for koordinering og samarbejde på tværs af vagttag. Tidligere oplevede de en uklar fordeling af opgaver og ansvar, og interne gnidninger mellem medarbejdere. Den anvendte struktur består af flere aktiviteter på dagen, der alle handler om kommunikationen og samarbejde mellem vagttag:

## Overgang fra nattevagt til dagvagt

Nattevagten slutter sin vagt kl.7, men overleverer de vigtigste informationer fra natten til plejecenterets ledelse kl.6.55, inden vagten går hjem. Overlevering af informationerne foregår i et fælles personalerum, og det er blevet vane (men ikke forventet) at mange af dagvagterne møder ind 5 minutter tidligere for at lytte med på overleveringen.

## Morgenmøde/'Ind-møde' for dagvagter på tværs af enheder

Kl. 7 starter morgenmødet, 'ind-mødet', der afholdes i fælles gruppelokale for ca. 2-3 dagvagter fra hver af de fire enheder. Mødet varer 5-10 minutter, og formålet er at sikre et hurtigt fælles overblik og koordinering af ressourcer på tværs af hele centeret. Personalet sætter sig i grupper (fra hver enhed) ved hver sin ende af et stort bord i lokalet. De har på forhånd etableret faste pladser for at sikre koordineringen indenfor hver enhed.

Centerleder af Kastaniely fortæller:

*"Bare det at vi ved ind-møde, har lavet fast fløjopdeling ved bordet, gør at alle får et hurtigt overblik over, hvor mange medarbejdere, der er på hver afdeling, og så kan vi koordinere i løbet af 5 minutter og komme videre med dagens program og ud til beboerne, som det hele jo handler om."*

## Ind-mødets struktur

- Hver enhed gennemgår, **hvem der er på vagtplan** og mødetider. Det giver sommetider anledning til at rokere mellem enheder. Hver uge er der planlagte 'springere', altså medarbejdere der ved, at de kan blive bedt om at arbejde i en anden enhed end deres vante ved behov. Der er ingen, der flyttes til en anden enhed, uden at være forberedt på det.
- På plejecenteret arbejder de med kategorisering i rød, gul og grøn, og de drøfter i fællesskab **beboere, der har scoret 'rød'**, for at sikre et fælles overblik over potentielle tiltag der er iværksat eller skal iværksættes med fokus på den specifikke beboer.
- Der **drøftes aktiviteter**, der er planlagt for dagen, så alle er klar over, hvad der sker i huset, og eventuelle møder der måtte blive holdt (fx personalemøder etc.)
- Centerleder slutter ofte mødet af med **en lille sang**, som ifølge centerlederen, bidrager til at styrke sammenholdet og løfter humøret hos alle. Som centerlederen siger:

*"Vi minder hinanden om, at vi er der for hinanden, at vi har brug for hinanden og at vi skal have fokus på mennesket bagved sygdommen."*

## Ind-møde i hver enhed

Efter det fælles møde går alle til hver sin enhed. Her videreformidler den medarbejder, der deltog på ind-mødet central information på enhedens eget fællesmøde i kl. 8, når de øvrige medarbejdere er mødt ind. Med afsæt i incare-skærmen; en centralt placeret skærm der indeholder information om alle borgere (fx navn, medicin, trivsel mv.), gennemgår medarbejderne deres beboere, og drøfter især beboere der er markeret gule eller røde.

De fordeler beboerne imellem sig, og sikrer, at en eventuel vikar ikke bliver tildelt en beboer markeret gul eller rød. De fordeler også øvrige roller for dagen, fx hvem er medicin-ansvarlig, hvem står for det gode måltid, og hvem går ud med skrald, og påbegynder dagens arbejde hurtigt derefter. Som en medarbejder fortæller:

**” Mødet tager ikke mere end 10 minutter. Vi er effektive og det fungerer rigtig godt, at alle står op og i fællesskab kigger på skærmen og løber igennem informationen.**

## Overlevering fra dagvagt til aftenvagt

Før i tiden ryddede dagvagten op som det sidste på deres vagt, mens aftenvagten mødte ind, satte sig med incare og læste dagens noter igennem selv. Som både en medarbejder og Centerlederen fortæller, var der typisk ikke dialog mellem dag- og aftenvagten, hvilket ofte affødte frustration hos aftenvagten, da noterne kunne være forvirrende og opgaverne urealistiske at nå, mens dagvagten næste dag ofte var træt af, at tingene fx ikke var blevet gjort.

*"Nu er tingene anderledes. Der er planlagt overlap. Dagvagt og aftenvagt sætter sig sammen i ca. 15 minutter, inden dagvagten slutter, og gennemgår incare-skærmen i fællesskab",* fortæller medarbejderen.

Mødet giver bl.a. dagvagten mulighed for at fortælle om særlige tiltag, der er iværksat overfor en af beboerne, som aftenvagten skal være opmærksom på. Omvendt kan aftenvagten stille spørgsmål til noterne og prioritere opgaverne i samråd med dagvagten, da der er færre på arbejde om aftenen og dermed færre ressourcer.

## Overlevering fra aftenvagt til nattevagt

Der er planlagt et overlap på 15 minutter for at skabe god dialog mellem aften- og nattevagt. Her har nattevagten mulighed for at spørge ind til aftenen og sikre overblik over især beboere med behov for ekstra opmærksomhed i løbet af natten. Incare-skærmen danner afsæt for dialogen mellem nattevagten og aftenvagterne. Da der er færre på arbejde om natten, sker overleveringen til én nattevagt, der arbejder på tværs af hele huset.

Den nye struktur for dagen på Plejecenter Kastaniely, har ifølge centerlederen og en medarbejder bidraget til et bedre og tættere samarbejde og koordinering medarbejderne imellem, hvilket har skabt en højere grad af sammenhæng og tryghed for beboerne.

Centerlederen fortæller bl.a.:

**”** Morgenmødet, hvor alle kigger hinanden i øjnene og i fællesskab koordinerer dagens arbejde og de ressourcer vi har til rådighed, bidrager til, at alle jo får et overblik og føler sig involveret.

Medarbejderen fortæller også, hvordan den detaljerede koordinering af roller på hver enhed gør, at unødvendig løbende rolleafklaring og utilfredshed med arbejdsomængde og opgaver er mindre i det daglige:

**” Vi kunne simpelthen se al det fnidder, vi kom til livs, fordi det blev planlagt, hvem der skulle hvad og hvornår. Nu skal man fx ikke gå en hel dag og være træt af, at ingen tager skraldet ud og at man så selv hænger på den igen. For nu er det aftalt på forhånd.**

Både Centerleder og medarbejder supplerer med pointen om, at det i sidste ende giver mere fokus på beboerne.

Centerlederen fortæller også, at overleveringen fra nattevagt til lederen om morgenen understøtter, at fx beboere, der har været utrygge om natten, eller udfordrende situationer, der er opstået om natten, bliver videreformidlet til dagvagten. På den måde kan dagvagten følge op. På samme vis har overleveringen fra dagvagt til aftenvagt bidraget til, at der er etableret en bedre relation mellem medarbejderne, og en mere direkte forpligtelse til fx at følge op om aftenen på tiltag, der er sat i gang for beboeren om dagen.

## Centerleder af Plejecenter Kastaniely påpeger, at det kræver

**Tid og prioritering**, og typisk i højere grad end man tror, for at få skabt disse forandringer. Man skal som leder være motiveret for at understøtte processen, fordi man kan se fordelene på den lange bane. Herunder skal man som leder deltage i møderne, tage ansvar for udfordringer undervejs og give alle medarbejdere en tryghed i, at man står bag det. Det er fx en stor fordel, at udvalgte medarbejdere tager medansvar, og bidrager til at nye aktiviteter implementeres i praksis, men som leder skal du i sidste ende stå på mål for det hele.

**At starte i det små**, og ikke med hele paletten af ambitioner – og dertil er det vigtigt at være anerkendende og rose de små skridt på vejen, mener centerlederen af plejecenteret.

Hun siger bl.a.:

*“som leder skal du også tåle at fejle. Det kan være, at udvalgte aktiviteter ikke fungerer efter hensigten, og her skal man have nok selvtillid til at sige, at “det var en fejl” og at “vi prøver lige noget andet”.*

Både leder og medarbejder fortæller, at mange var skeptiske først ift. morgenmødet og deres nye pladser ved bordet. Medarbejderne var frustrerede over at få dikteret, hvor de skulle sidde.

*"Vi var meget præcise i vores anvisninger, fx ift. hvor de hver især skulle sidde. De fandt det lidt 'børnehave-agtigt', men indvilgede selvfølgelig i det til sidst. Og nu er det en del af vores kultur, som giver mening for medarbejderne".*

### Det er centralt for forandringsprocessen, at der kommunikeres med klarhed:

1. Hvilke ændringer bliver lavet?
2. Hvorfor bliver ændringerne implementeret?
3. Hvad er målet med ændringerne?

Hertil oplever centerlederen også, at det er vigtigt med både medbestemmelse og medansvar fra medarbejdernes side:

*"De medarbejdere, der havde været på kursus med mig, gik forrest i forløbet, og var typisk med til at opfordre andre til at følge trop. Jeg var der dog til de første mange morgenmøder for at understrege, at der er tale om en 'skal-opgave'".*

Centerlederen understreger, at det er vigtigt, at medarbejderne føler et ejerskab, men lige så vigtigt at leder oprigtigt engagerer sig.



# Strategisk tilgang til køb af kompetence- udvikling

Brønderslev Kommune



# Brønderslev Kommune

I Brønderslev Kommune deltog plejecenterområdet, der består af seks plejecentre, i implementerings- og læringsforløbet.

Ældrechefen fortæller, at implementerings- og læringsforløbet for dem har startet en bevægelse, hvor de har fået en mere strategisk tilgang til kompetenceudvikling, således nye kurser, forløb og andre opkvalificeringstiltag fra start tænkes ind i en sammenhæng med eksisterende praksis og andre nye tiltag. De har også fået et øget fokus på at ny viden og læring skal omsættes undervejs i et opkvalificeringsforløb ved at gøre brug af metodiske implementeringsredskaber som bl.a. **Plan Do Study Act-tilgangen**, som har været anvendt i implementerings- og læringsforløbene.

Udviklingskonsulenten i kommunen har omdøbt tilgangen til **Prøv Det Små Af**, og de anvender tilgangen og de øvrige implementeringsunderstøttende redskaber fra forløbet ind i deres implementeringsarbejde med de mange andre tiltag, som de i kommunen også har gang i. Udviklingskonsulenten fortæller, at hun er meget bevidst om, hvilke kurser og opkvalificeringsforløb de køber ind eller melder sig til, og hvad udbyttet vil være af det i sammenhæng med de øvrige indsatser igangsat på plejecenterområdet i kommunen.

” Når vi skal have noget andet nyt ind, er vi blevet mere bevidste om, hvad vi gerne vil have, og hvordan vi får mest ud af kompetenceudviklingen. Vi kører ikke bare noget nyt på [...] Vi har før haft en masse medarbejdere på et kursus, hvor de havde fået rigtig meget teoriundervisning. Det havde været rigtig godt, men de kom hjem med en kæmpestor mængde af viden og tænkte: hvad gør vi med det her? Og så er risikoen, at det bliver lagt ned i skuffe. Nu har vi en mappe fra det her kursus. Den ligger vi ned oveni alle de andre kursusmapper. Medarbejderne er trætte af kurser og tænker; hvad får vi ud af det? Vi skal bare undvære folk i plejen.

*Udviklingskonsulent, Brønderslev Kommune*

I Brønderslev kommune har de nedsat **en arbejdsgruppe**, hvor fire plejecentre er repræsenteret med fem deltagerne, der består af en leder fra et af plejecentrene og fire medarbejdere med særlige roller fra de øvrige plejecentre.

Det er medarbejdere, der har nøgleroller som tillidsrepræsentant eller arbejdsmiljørepræsentant, eller som har haft en særlig implementeringsrolle ifm. Implementerings- og læringsforløbet.

Arbejdsgruppen er et tværgående organ, hvor plejecentrene kan videns- og erfaringsudveksle faciliteret af udviklingskonsulenten bl.a. med ansvar for at sikre sammenhæng i kompetenceudviklingen i kommunen.

- Arbejdsgruppen **mødes hver tredje måned** og har en fast dagsorden, der består af:
  - En runde, hvor deltagerne fortæller, hvordan det går på plejecentret.
  - Deling af erfaringer og viden med fokus på implementeringen af de nye tiltag, som hvert sted har igangsat og arbejder med. Her deler de gode erfaringer med hinanden, fx hvad skal I andre tænke over, når I skal i gang med det her? Hvad har virket særligt godt for os?
  - Temaer, som kan komme på dagsordenen ved, at en deltager melder det ind til udviklingskonsulenter, eller udviklingskonsulenten selv bringer et tema ind i mødet.

- Mødet på tværs af centre har et eksplicit fokus på at drøfte, **hvordan det går med at få implementeret tiltag**, der er i gang, og på den måde fælles holde fast i implementeringsarbejdet, som kan være langvarigt og kræve fastholdelse. Det giver en systematik og en målrettethed i implementeringsarbejdet, som de har fælles og kan støtte hinanden i på tværs af centrene.
- **Derudover stilles der krav til ledere og medarbejderne om, at ny viden skal bæres hjem i egen kontekst.** Ledere og medarbejdere skal være bevidste om deres implementeringsrolle ifm. kompetenceudviklingstiltag, så læringen ikke 'ender i skuffen', men omsættes i praksis og 'får liv og virker for borgerne', som udviklingskonsulenten kalder det.
- **Udviklingskonsulenten har en understøttende funktion**, hvor hun støtter plejecentrene i at anvende de implementeringsfaglige metoder, bl.a. ift. at bryde implementeringen ned i små prøvehandlinger, som gør det mere overskueligt og nemt at gå til for medarbejderne. Som beskrevet indledningsvist har hun oversat PDSA-cirklerne til: Prøv Det Småt Af. Det betyder, at plejecentrene oplever det nemmere at gå i gang med implementeringen af nye tiltag, fordi de starter et mindre sted og prøver noget af, som kan bygges videre på, og som kan medvirke til at bære viden fra kurser og forløb hjem i små handlinger, der er nemme at gå til og få flere medarbejdere med i.
- Udover arbejdsgruppemødet afholder ældrechefen et **plejecenterledermøde** hver 14. dag med alle seks ledere af plejecentrene, hvor der er mulighed for ledersparring på tværs af centrene. De uger, hvor der ikke afholdes fysiske plejecenterledermøder, afholder ældrechefen et ½ times onlinemøde, der har en mere orienterende karakter.

Det øgede fokus på, at ny viden og læring skal omsættes i praksis, har medvirket til, at kommunen på plejecenterområdet:

- **Har fået en strategisk tilgang til køb af kompetenceudvikling.**  
Kompetenceudvikling skal have sammenhæng med eksisterende praksis og de øvrige opkvalificeringstiltag på området.
- **Har fået en ny tilgang til kompetenceudvikling.**  
Udviklingskonsulenten på området er meget bevidst om, at kurser ikke blot skal 'fylde teori på medarbejderne'. Der skal være et fokus på, hvordan metoder og redskaber implementeres, og der skal være en vekselvirkning mellem teori og afprøvning i egen kontekst.
- **Har skabt kreativitet og nytænkning.**  
Det øgede fokus, på at viden og læring skal omsættes i egen praksis, har fået ledere og medarbejdere til at 'tænke ud af boksen og få idéer' til, hvordan metoder og redskaber kan anvendes.
- **Har givet en større grad af ensartethed.**  
Med arbejdsgruppen og de øvrige mødefora på tværs af plejecentrene er der skabt mulighed for, at centrene kan få rum til at dele erfaringer med hinanden, hjælpe hinanden på tværs, prøve nye ting og reflektere over det, der lykkes og det, der kan være svært.





## Når ny viden og læring skal omsættes i praksis, kræver det, at...

- Ledelsen i forvaltningen og på plejecentrene **holder fast i den strategiske tilgang** til kompetenceudvikling. Som udviklingskonsulenten siger:

*"Vi skal ikke bare springe på ny undervisning. Man skal ikke tage alt ind. Det skal tænkes sammen. Arbejdsgruppen er et led i at fastholde en læringskultur og holde fast i vores fokus på at omsætte læring og ny viden. Vi spørger os selv; hvad får vi ud af det?"*

- Der stilles **større krav til plejecenterlederne og medarbejderne** om, at de skal bære viden og læring fra opkvalificeringsforløb med hjem i egen kontekst og praksis, og dermed også med videre til kollegaerne. Det betyder en øget bevidsthed om, hvilke roller man har hver især i implementeringsarbejdet og at der er en forventning til, at man medvirker til at holde fast i læringen.
- **Udviklingskonsulentens rolle er udvidet** til en tværgående funktion, der kan understøtte plejecentrene med at omsætte viden og læring til praksis ved at stille gode implementeringsredskaber til rådighed og hjælpe med at skabe en systematisk tilgang til afprøvningen af nye tiltag.

# 4

## Sammenhæng mellem strategi og praksis

Vallensbæk Kommune



# Vallensbæk Kommune

I Vallensbæk Kommune deltog ledere og medarbejdere fra de plejehjem og plejeboliger, der er i kommunen, i implementerings- og læringsforløbet. De havde et stort fokus på at koordinere forløbet ind i egen faglige kontekst.

Ældrechefen fortæller, at det har været vigtigt for dem som kommune at tænke nye initiativer som Implementerings- og læringsforløbet ind i egen faglig forståelseskontekst for at fastholde sammenhængen og gøre det meningsfuldt for medarbejderne at arbejde med nye tiltag.

I et tæt samarbejde mellem ældrechefen, kommunens politikere, det strategiske ledelsesniveau og de faglige ledere på plejeområdet har de over flere år skabt en sammenhæng mellem de politiske visioner, kommunens faglige fundament og kerneopgaven. Personcentreret omsorg og relationer udgør et fagligt ståsted. Det er udfoldet i en veldefineret kerneopgave, der sikrer, at alle har en fælles forståelse for tilgangen og arbejdet med de ældre beboere.

”

Der er ikke noget, der er tilfældigt her. Vi har en udviklingsplan for ældreområdet. Her ligger vores drømme og ønsker for området, og hvordan vi bygger ovenpå med det, vi gerne vil [...] Vi forbereder meget, når vi sætter ting i gang, og sikrer dermed at der er fuldstændig overensstemmelse hele vejen rundt i vores ledergruppe, når vi sætter noget i gang. Vi er tro mod de indsatser, vi sætter i gang.

*Ældrechef, Vallensbæk Kommune*

Sammenhængen mellem det politiske og strategiske niveau, det ledelsesmæssige niveau og praksis er blevet skabt gennem et arbejde med fokus på følgende:

- **En værdighedspolitik** og et **ledelsesgrundlag**, der taler ind i kommunens grundlæggende værdier. Ledelsesværdierne er nærvær, tillid og dialog.
- **Et teoretisk og fagligt fundament i personcentreret omsorg** og 'relationer som det bærende i alt, hvad vi gør', der gælder alle medarbejdere på området.
- **En kerneopgave**, der er bygget op af ledere og medarbejdere sammen for tre år siden, som også taler ind i kommunens grundlæggende værdier. Kerneopgaven lyder:

*"Gennem værdige relationer og høj faglighed skaber vi sammen med den enkelte borger mulighed for, at det enkelte menneske kan leve det bedste liv hver dag."*

Sproget og begreberne er også her hentet fra personcentreret omsorg.

Indenfor alt dette ligger alle **de faglige redskaber**, som ledere og medarbejdere bruger til at arbejde personcentreret og styrke den faglige refleksion. Det er både de mange redskaber, som Sundhedsstyrelsen stiller til rådighed, og nogle som kommunen selv har udviklet.



Afdelingslederne fortæller, at den tydelige sammenhæng mellem strategi og praksis giver sig til udtryk i:

- **Kommunen har en fælles kerneopgave, som alle ledere og medarbejdere kender og kan formidle.** Det skaber både en fælles retning og et fælles fagligt sprog, og det giver mulighed for at bringe nyansatte bedre ombord i værdier og tilgang til borgerne og hinanden.

Nyansatte får allerede ved ansættelse viden om, hvad de skal arbejde ud fra, og dermed starter det fælles sprog også allerede ved samtalen. Som en faglig leder siger:

**” Vi skifter ikke hele tiden retning.  
Kerneopgaven viser, hvilken vej vi skal [...]  
Vores ældrechef hiver ikke alt muligt ind [...]  
Vi kan formidle vores kerneopgave. Det er  
det her, vi alle arbejder ud fra, når man bliver  
ansat i Vallensbæk. Vi starter sproget ved  
ansættelsessamtalen. Det er den måde, vi  
arbejder sammen på, reflekterer sammen på.  
Det lever.**

- **De gør brug af de samme faglige redskaber**, så der er opnået en høj grad af genkendelighed, og så ledere og medarbejdere trænes i at bruge dem. Det kan fx være 'perspektivskifte' som giver mulighed for at forstå den andens udgangspunkt, og som anvendes ift. at forstå borgeren, forstå den pårørende, men også ift. at forstå medarbejderen. Det kan også være redskaberne som Blomsten, Trivselskarret og Isbjerget, som de bruger på tværs af opkvalificeringsforløb, og som derfor går igen som genkendelige redskaber i kompetenceudvikling med forskellige temaer.

En faglig leder fortæller om det sådan her:

**”** Det er personcentreret omsorg som er fundamentet. Når vi får noget nyt ind, så er det de samme redskaber. Det er genkendeligt for os. Det er beboerkonferencen, Blomsten, Isbjerget, Trivselskarret. Det hele passer sammen. Modellerne, metoderne og redskaberne er de samme. Det er den samme værktøjskasse, vi tager fra, så vi bliver øvet i at bruge den.

Ældrechefen siger understøttende til det:

*"Vi bedriver også personcentreret ledelse. For at have en medarbejder, der er i god trivsel, skal man kende sin medarbejder. Man skal vide, hvad der får medarbejderen til at trives, til at gøre sig umage [...] Når alt kommer til alt, står det her sin prøve, der hvor medarbejderen møder borgeren eller en pårørende. At det her skal jo munde ud i at skabe en positiv effekt for den måde, vi møder borgerne og de pårørende på."*



Det har været afgørende med lederinvolvering for at sikre sammenhæng og omsætning af de politiske visioner, det faglige fundament og kerneopgaven i praksis. Det er bl.a. gennem:

- **Respekt for faglig ledelse i en hverdag på et plejecenter.**  
Det kræver en ledelsestænkning, der sætter fokus på, at ledelse ikke alene er vagtplaner. Faglig ledelse er at 'gå på gangene og være i opgaven'. Lederne skal være tæt på medarbejderne, de skal være synlige og en del af dagligdagen. De skal også være med hos beboerne, være nysgerrige ift., hvad der foregår hos de enkelte beboere og pårørende. En faglig leder sætter disse ord på det:

**” Vi skal ikke sidde bag lukket dør, bag et skrivebord med en vagtplan. Vores kerneopgave er ikke at sidde på et kontor. Jeg kan kun se, om vi lykkes ved at være derude og mærke og se, hvad der sker.**

- Ældrechefen vægter også højt **at være en tydelig del af sin organisation** for at kunne 'mærke den' og for at kunne tale ind i en faglig kontekst. Hun vil gerne understøtte sit faglige område, og det betyder, at hun også skal være en del af den. Hun vil gerne selv opleve, hvordan der bliver talt, hvordan man arbejder sammen, og hvordan man taler om svære problemstillinger.

Hun ser, at hun i sin rolle som ældrechef bærer et stort ansvar for at holde fast i sammenhængen og i fagligheden. Hun siger bl.a.:

*"Vi skal ikke slippe på speederen. Hvis vi gjorde det, ville det hele flyde ud i sandet, og ingen ville kunne huske det."*

# Bagom Sundhedsstyrelsens inspirationskataloger

I arbejdet med inspirationskatalogerne har konsulentfirmaet Realize på vegne af Sundhedsstyrelsen talt med 13 kommuner, der har deltaget i Sundhedsstyrelsens implementerings- og læringsforløb.

Det er der kommet 15 case-eksempler ud af, som kan læses i inspirationskatalogerne under temaerne

## Personcentreret omsorg



## Faglig ledelse og refleksionskultur



## Sammenhæng på tværs af ældreplejen



## Dobbeltperspektivet



De medvirkende kommuner:

- repræsenterer interessante forandringer i form af nye faglige indsatser, arbejdsgange, organisatoriske og kulturelle tiltag.
- er geografisk er placeret, så de så vidt muligt repræsenterer forskellige dele af Danmark
- indgår med eksempler fra et plejehjem udvalgt af dem selv og/eller med eksempel fra hjemmeplejen

Repræsentanter fra fire kommuner har deltaget i en workshop, hvor de var med til at kvalificere indholdet i inspirationskatalogerne.

Læs mere om Sundhedsstyrelsens implementerings- og læringsforløb og tilblivelsen af inspirationskatalogerne på **Sundhedsstyrelsens hjemmeside**.





**Sundhed for alle ♥ + ●**