



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Erfaringsopsamling med cases til inspiration



23. februar 2026

Indhold

Del I: Om erfaringsopsamlingen

• Læsevejledning	3
• Introduktion til bogernær ledelse	4
• Gode råd til inspiration på tværs af cases	5
• Opmærksomhedspunkter på tværs af cases	6
• Otte cases til inspiration	7

Del II: Cases og inspiration

• Aalborg Kommune	8
• Frederikssund Kommune	11
• Helsingør Kommune	14
• Holstebro Kommune	17
• Kolding Kommune	20
• Roskilde Kommune	23
• Svendborg Kommune	26
• Sønderborg Kommune	29

Læsevejledning

Formål med erfaringsopsamlingen

I aftale om udmøntning af reserven til foranstaltninger på social-, sundheds- og arbejdsmarkedsområdet 2023-2026, er der afsat midler til ansøgningspuljen "Styrket borgernær ledelse".

Som forarbejde til puljen skal der laves en erfaringsopsamling med udgangspunkt i de foreløbige erfaringer med borgernær ledelse i ældreplejen. Ansøgerkredsen for puljen er kommunale plejehjem, selvejende plejehjem, friplejehjem og kommunale og private aktører, der udfører personlig hjælp og/eller praktisk hjælp i hjemmeplejen.

I flere kommuner har man dog allerede arbejdet med forskellige tilgange og måder at udfolde borgernær ledelse på, uden at man nødvendigvis har benyttet borgernær ledelse som begreb.

Der er derfor erfaringer at hente - herunder også en perspektiveret forståelse af, hvad borgernær ledelse kan være, og hvordan det kan praktiseres.

Pr. 1. juli 2025 trådte den nye ældrelov i kraft, hvor borgernær ledelse indgår som en af de tre bærende værdier.

I erfaringsopsamlingen indgår en præsentation af forståelsen af borgernær ledelse med afsæt i ældreloven og de tilsynsmarkører, der er udviklet til det nye ældretilsyn, som fra 2025 vurderer kvaliteten af den leverede helhedspleje i ældreplejen. Præsentationen suppleres af praksisperspektiver fra cases, der viser, hvordan borgernær ledelse kan udfolde sig i ældreplejen.

Erfaringsopsamlingen er udarbejdet af konsulentfirmaet Resonans for Sundhedsstyrelsen.

Indhold i erfaringsopsamlingen

Erfaringsopsamlingen er opbygget i to dele og gennemgår otte cases fra otte kommuner.

Del I

I første del gives en introduktion til begrebet borgernær ledelse, og hvilke tilgange der kan være, i arbejdet med borgernær ledelse, set ud fra både leder-, medarbejder- og borgerperspektiv samt et organisatorisk perspektiv.

I del I gennemgås temaer ift. borgernær ledelse, som går på tværs af de otte cases. Der peges på opmærksomhedspunkter, der kan være nyttige at have for øje, hvis borgernær ledelse skal lykkes i praksis.

Del II

Her præsenteres de otte cases med fokus på, hvordan de enkelte kommuner på forskellige måder har arbejdet med borgernær ledelse i praksis. Til inspiration gennemgås nogle af de vigtigste erfaringer, de har gjort, og hvilke råd de vil give andre, der ønsker at arbejde med borgernær ledelse.

Introduktion til borgernær ledelse

Ældreloven og borgernær ledelse

Borgernær ledelse indgår som begreb i en af de tre bærende værdier i den nye ældrelov. De tre bærende værdier er:

Den ældres selvbestemmelse – den enkelte ældre har indflydelse på og medbestemmelse ift., hvordan vedkommendes hjælp, pleje og støtte tilrettelægges.

Tillid til medarbejderne og borgernær ledelse – plejen er baseret på tillid mellem borgeren og de fagpersoner/ledelse, der udfører plejen, så hjælpen opleves som tryk og respektfuld.

Tæt samspil med pårørende, lokale fællesskaber og civilsamfundet – samarbejdet med pårørende, frivillige og lokalsamfundet styrkes som en del af plejen.

Kommunale, private og selvejende leverandører arbejder allerede på at realisere ældreloven og dermed også på, at sætte fokus på borgernær ledelse.

Selvom begrebet borgernær ledelse ikke nødvendigvis anvendes direkte, arbejdes der på mange forskellige måder med intentionen i begrebet og den bærende værdi.

Borgernær ledelse

Der findes ikke én endegyldig definition af borgernær ledelse. Begrebet kan forstås og fortolkes forskelligt, og det kan udfoldes og praktiseres på forskellig vis, hvilket også vil fremgå af de enkelte cases. Nedenstående beskrivelse af borgernær ledelse favner det fokus, som der har været arbejdet med i de enkelte cases.

Borgernær ledelse kan ses som en tilgang og ledelsespraksis, hvor borgerens perspektiver, behov, ønsker og livskvalitet står forrest. Ledere er synlige og tæt på borgerens liv. Medarbejderne har ansvar og medbestemmelse, og der er tillid til, at faglige beslutninger sker i mødet mellem borgeren og medarbejderne.

Otte cases om borgernær ledelse til inspiration

Til inspiration er der i erfaringsopsamlingen cases fra både kommunale, private og selvejende leverandører af ældrepleje, som alle har arbejdet på forskellig vis med intentionen i de tre bærende værdier. De otte cases har særligt fokus på arbejdet med borgernær ledelse og beskriver, hvilke erfaringer de har gjort sig, og hvilke gode råd de har til andre, der gerne vil styrke borgernær ledelse. De otte cases er hentet fra følgende kommuner, private leverandører og selvejende leverandører.

Aalborg Kommune, Frederikssund Kommune, Helsingør Kommune, Holstebro Kommune, Kolding Kommune, Roskilde Kommune, Svendborg Kommune og Sønderborg Kommune.

Gode råd til inspiration på tværs af cases

Nedenstående er en række gode råd og indsigter til inspiration på tværs af de otte cases i erfaringsopsamlingen, som det kan være nyttigt at have for øje i arbejdet med borgernær ledelse.

Lederen som deltager

Ledere står ofte i et skifte, hvor det forventes, at de er endnu tættere på borgerne og den daglige drift sammen med medarbejderne. Det er ikke hensigten, at lederne overtager medarbejdernes rolle, men at de er tæt på for at opnå indsigt i borgernes livssituation og forståelse for, hvad der skal til, for at medarbejderne bedst muligt kan understøtte borgerne. Lederne har på forskellig vis været tæt på borgerne og medarbejderne i de cases, der gennemgås, f.eks. ved at sætte sig i medarbejdernes rolle i en periode, ved at deltage i møder hos borgeren sammen med medarbejderne samt ved at arbejde med perspektivskifte gennem bl.a. videooptagelser og efterfølgende refleksion over egen adfærd i situationer med medarbejdere, borgere og pårørende.

Aflæring og tillæring af nye kompetencer

På tværs af alle cases, sættes der på forskellig vis fokus på, at forholde sig til, hvilke kompetencer der skal udvikles for at arbejde endnu mere borgernært i tilgang og ledelse. Det bliver tydeligt både for medarbejdere og ledere, hvilke kompetencer der skal fastholdes, hvilke der skal aflæres, og hvilke der skal tillæres. Kompetenceudviklingen er meget praksisnær og har fokus på konkret træning og afprøvning af nye tilgange, metoder og værktøjer.

Fælles sprog og metaforer

Et gennemgående træk i de otte cases er, at der sættes fokus på, at skabe et fælles sprog omkring den borgernære tilgang. Der benyttes en bred vifte af ord og begreber, som giver mening i den lokale kontekst – begrebet borgernær ledelse anvendes ikke nødvendigvis. Der arbejdes også med kreative metaforer mange steder for at illustrere den forandring, man ønsker – de har en god effekt ift. genkendelighed og fastholdes som læring hos medarbejdere og ledere.

Trygt lærings- og udviklingsmiljø

For mange ledere og medarbejdere kan det opleves som en stor forandring at skulle arbejde endnu mere differentieret og borgernært i tilgang og ledelse. I alle cases sættes der derfor fokus på at sikre, at medarbejderne får tid, plads og rum til at udvikle de nødvendige kompetencer og lære at bruge dem i praksis. Lederne har derfor en vigtig rolle ift. at sikre, at der prioriteres tid til dialog og drøftelser om nye roller og nye måder at bruge fagligheden på.

Gør det enkelt!

Borgernær ledelse kan virke som en stor og ofte kompleks opgave. Et råd, der går igen på tværs af de otte cases, er at man forsøger at gøre tilgangen til forandringen så enkel som muligt, for at få ledere og medarbejdere med. Det handler om at tænke stort, men starte småt og hurtigt få konkrete erfaringer med borgernær tilgang og ledelse gennem eksperimenter og prøvehandling.

Vedholdenhed og insisteren

Flere af de case-kommuner, som indgår, har arbejdet med skiftet mod mere borgernær tilgang og borgernær ledelse gennem flere år. Et råd på tværs af de otte cases er en vedholdenhed og insisteren på, at fastholde fokus på de forandringer, der ønskes: øget indsigt i borgerens ønsker, behov og livssituation, øget ansvar, tillid og medbestemmelse til medarbejderne, synlig og nærværende ledelse, tværfaglighed og helhedspleje.

Opmærksomhedspunkter på tværs af cases

Nedenstående er en række opmærksomhedspunkter og indsigter til inspiration på tværs af de otte cases i erfaringsopsamlingen, som det kan være nyttigt at have for øje i arbejdet med borgernær ledelse.

Plads til at prøve og træne i praksis

Både chefer, ledere og medarbejdere har en opgave ift. at være opmærksomme på, om de gode intentioner i borgernær ledelse også bliver omsat til konkrete handlinger. Der skal være plads til at afprøve og træne nye tilgange, til at fejle og til at lære undervejs samt til at fejre, når det lykkes i praksis, peges der på i flere cases.

Tydelige roller og forventninger

Flere cases peger på, at det er væsentligt at være opmærksom på dilemmaet, når der både skal frisættes og skabes medbestemmelse samtidig med mere synlig og nærværende ledelse. Erfaringen i flere cases er, at det bliver væsentligt at være meget tydelig og eksplicit i de forventninger, der er til de forskellige roller.

Åbenhed om formålet med lederens tilstedeværelse

Når lederen bliver mere synlig og nærværende i medarbejdernes hverdag, kan medarbejderne opleve det som kontrol. Det er erfaringen i flere cases, at det er vigtigt, at lederen er tydelig over for medarbejderne ift. formål og intention med deres tilstedeværelse og den nærværende ledelse.

Alle faggrupper er relevante

Når det tværfaglige samarbejde skal fungere, er det væsentligt, at alle faggrupper føler, at de bidrager, og at der ikke er faggrupper, der bliver ekskluderet. I flere cases peges der på, at det er lederens opgave at være tæt på medarbejdere og teams for at kunne se, om dette er tilfældet, og at gribe ind og sætte fokus på det, hvis det ikke er tilfældet.

"Nogle medarbejderne følte sig "overvåget", når lederen kører med ud, men det har ændret sig nu og er blevet vendt til noget positivt. Den psykologiske tryghed vokser. Fagligheden vokser." - Leder

Otte cases om borgernær ledelse til inspiration

Aalborg Kommune

Ny lederrolle - fra fixer til facilitator

Frederikssund Kommune

Fra styring til faglig ledelse tæt på borgeren

Helsingør Kommune

Borgernær ledelse og trivsel for alle
Selvejende plejehjem

Holstebro Kommune

Borgernær ledelse- og læringskultur
Selvejende plejecenter

Kolding Kommune

Selvværd og sammenhæng
Borgerens centrum

Roskilde Kommune

Praksisnær faciliterende ledelse

Svendborg Kommune

Personcentreret omsorg kræver borgernær ledelse

Sønderborg Kommune

Borgernær ledelse og det tværfaglige samarbejde



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Aalborg Kommune





Ny lederrolle – fra fixer til facilitator

65 faste teams etableret i Aalborg Kommune

Aalborg Kommune har som et led i etableringen af faste teams, arbejdet med at skabe endnu mere borgernær ledelse og fokus på kerneopgaven.

Det har været en stor forandringsproces, der har haft mange forskellige fokusområder. Et af dem har handlet om, at lederne har til opgave, at understøtte og hjælpe de faste teams til at fungere. Der er nu etableret 65 faste teams i 14 distrikter.

De faste teams har fået en høj grad af frihed og dermed også et ansvar for at gå endnu mere i dialog med borgerne. Samtidig har de ansvar for selv at kunne balancere og vurdere mellem borgernes ønsker og hvad der er fagligt muligt og forsvarligt.

"Tværfagligt samarbejde kan være svært at få til at fungere i praksis, fordi det udfordrer den måde, opgaver tidligere er blevet løst på. Det kræver derfor øvelse, tid og ledelse." - Leder

Det er ikke lederne, der skal være tæt på borgerne

En vigtig ledetråd i Aalborg Kommunes arbejde med borgernær ledelse og de faste teams har været, at det ikke er det administrative personale og lederne, der skal være mere borgernære – det er medarbejderne, som i forvejen er tæt på borgerne, der skal bedrive til borgernær ledelse.

For lederne går det ud på, at understøtte medarbejdernes kompetencer, lyst og mod til at facilitere det tværfaglige samarbejde og sikre, at det fungerer, samt at der skabes individuelt og fælles refleksion om, hvordan kerneopgaven løses.

Borgernær ledelse handler i Aalborg Kommune bl.a. om at gøre det endnu mere meningsfuldt og fagligt relevant at tage udgangspunkt i borgerens virkelighed. Med de faste teams og større tværfaglighed oplever medarbejderne nu, at de har et sted at tale med kollegaerne om de observationer, de gør sig hos borgerne, og at de rent faktisk bruger dem ift. borgerens udvikling og livssituation – det skete ikke altid tidligere.

"De bedste ledere vurderer, hvornår de skal gøre hvad: er der f.eks. brug for, at de går helt tæt på driften og er med til at fixe noget for at skabe tryghed, eller er der brug for, at de er faciliterende for at skabe tillid og ansvar i teamet." - Leder



Erfaringer og gode råd

Frisættelse og ansvar

Medarbejderne har fået større frihed ift. at indgå i en tættere dialog med borgerne og hinanden på tværs af fagligheder. Borgernær ledelse handler om at kunne gøre teamet i stand til selv at forholde sig til komplekse borgere og f.eks. at kunne triagere uden hjælp udefra.

"Vi har fået endnu mere frihed til at indgå i dialog med borgeren om borgerens ønsker og behov." - Medarbejder

Høj grad af inddragelse

At lykkes med at skabe en stor organisatorisk forandring mod et mere borgernært fokus og større tværfaglighed kræver massiv inddragelse på tværs af fagligheder og med involvering af medarbejder- og tillidsrepræsentanter tæt i processen. Oplevelsen af, at der er flere, der er med til at "bygge broen, mens man går" har været en meget væsentlig erfaring, og man har i fællesskab fulgt en række principper, som har været styrende i arbejdet.

Giv tid, rum og mulighed for refleksion

Håndtering og arbejde med dilemmaer

Der er masser af dilemmaer ift. borgernær ledelse og facilitering af forandringen. På den ene side er der fokus på borgerens ønsker og behov som udgangspunkt og på den anden side er der et fokus på, hvad der er fagligt forsvarligt. I Aalborg Kommune har det krævet en ledelsesmæssig opmærksomhed og tæt og løbende dialog mellem ledere og medarbejdere, at kunne håndtere dilemmaerne og lede situationsbestemt.

Selvrefleksion skal fremmes

En vigtig erfaring har været at give plads og rum til at udvikle kompetencer til refleksion over egen praksis – både hos ledere og medarbejdere.

Kompetencen til at reflektere over sig selv, sin rolle og sine handlinger i praksis er central. Det har været vigtigt at styrke denne evne på tværs af organisationen for at understøtte det nye, man ønsker at se ift. borgernær praksis.

3 gode råd fra Aalborg Kommune

Respekter både mono- og tværfaglighed

Her er ingen kun...

En erfaring ift. borgernær ledelse i Aalborg Kommune bor i sætningen "...Her er ingen kun..."

Det betyder, at man ikke kun ser på hinanden i de faglige roller, man har, som f.eks. Social- og sundhedshjælper, terapeut osv. Man ser på hinanden som et tværfagligt team, der alle har værdifulde input ift. borgeren og borgerens virkelighed og livssituation.

Psykologisk tryghed

"Samarbejde på tværs af fagligheder kan skabe usikkerhed. Derfor skal lederne fremme åbenhed og dialog om, hvorfor tværfaglighed er vigtig, og samtidig understrege, at der er behov for både tværfaglighed og monofaglighed i et borgernært perspektiv." - Leder

Alle fagligheder er lige vigtige



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Frederikssund Kommune





Faglig ledelse tæt på borgeren

Fra administrativ styring til faglig ledelse tæt på borgeren

I døgnplejen i Frederikssund Kommune har borgernær ledelse været drivkraft for at styrke ledelsesfagligheden. Lederen i døgnplejen beskriver den udvikling, som kommunen har gennemgået, som et skifte fra system- og strukturstyring til en styrkelse af driften gennem faglighed.

Som i mange andre kommuner, stod medarbejderne tidligere ofte alene med komplekse borger- og pårørendesituationer. For fire år siden satte ledelsen i døgnplejen derfor en klar ambition om at være mere synlige, involverende og tættere på praksis. I begyndelsen var der en bekymring for, om den øgede ledelsestilstedeværelse kunne blive opfattet som kontrol, men i dag oplever ledelsen, at medarbejderne tværtimod værdsætter den tætte støtte og tilgængelighed.

"I dag har vi et indgående kendskab til borgerne. Det skaber gensidig respekt, og i stedet for at pårørende eskalerer en klage, tager vi dialogen direkte og konstruktivt." - Leder

Det har dog ikke været en enkel proces. Borgernær ledelse er en anderledes måde at udøve ledelse på.

"Opgaven stiller nye krav til lederrollen. Mange har tidligere været vant til en mere administrativ ledelsesform, mens de nu træder tættere ind i teamet og involverer sig mere direkte i borgersager – med en aktiv og nærværende lederrolle tæt på både medarbejdere og borgere." - Leder

Borgernær ledelse ændrer fokus fra ydelser til helhed og til at være faglig leder tæt på borgeren

Selvom lederen af døgnplejen i Frederikssund Kommune fortæller, at der ikke er etableret én fælles definition på borgernær ledelse, kan man høre, at forståelsen for hende er klar og konkret.

Hun beskriver det som en grundlæggende tilgang: *at være tæt på driften.*

"Det kan umiddelbart opfattes som et krav om, at ledere skal være faglige eksperter – men sådan forholder det sig ikke. Tværtimod handler borgernær ledelse om at være ekspert i at lede eksperter. Lederens rolle er at understøtte, facilitere og kvalificere fagligheden hos de tværfaglige medarbejdere, der løser opgaverne tæt på borgeren." - Leder

For hende er kernen i borgernær ledelse at flytte fokus fra ydelser, standarder og systemlogik til helhed og sammenhæng i borgerens forløb. Det indebærer, at lederen træder ind på de arenaer, hvor kerneopgaven udspiller sig – også hos borgerne. Så det er lederne der laver borgernær ledelse ved at komme tættere på borgerne og ved at arbejde faciliterende.

"Man lykkes ikke i fremtidens hjemmepleje, hvis man ikke grundlæggende har et stærkt engagement i mennesker." - Leder



Erfaringer og gode råd

Faglig og faciliterende ledelse

Lederne arbejder tæt på praksis og borgersagerne, ikke som kontrollanter, men som sparringspartnere.

Borgernær ledelse sætter evnen til at lede og facilitere på tværs af fagligheder i fokus.

Når man først har oplevet værdien af et velfungerende tværfagligt samarbejde, bliver man hurtigt engageret og motiveret for at arbejde videre ad den vej.

Det har øget:

- Tillid
- Respekt
- Kvaliteten af de faglige beslutninger
- Oplevelsen af psykologisk tryghed

Lederen som rollemodel

"Jeg kører også med ud – særligt til de komplekse hjem. I sommeren var jeg i uniform i seks uger og kørte ruter, hvor jeg mødte tilfredse borgere. Det gav mig en værdifuld mulighed for at give mine medarbejdere konkret og positiv feedback." - Leder

Hun fortæller også, at hvis man som leder er bekymret for en medarbejder, så tager man en snak på køreturen eller cykelturen på vej ud til borgerne - man flytter ledelse væk fra skrivebordet.

"Når I først smager et godt tværfagligt samarbejde, så bliver I hooked." - Leder

Sproget spiller en afgørende rolle

Den nye ældrelov introducerer nye værdier og begreber, og det tager tid at forandre et sprog og de antagelser, der er opbygget gennem mange år. Ved at være tæt på teamet kan lederen understøtte denne forandring ved aktivt at hjælpe med at oversætte, forstå og anvende de nye begreber i praksis. På den måde bidrager lederen til, at medarbejderne oplever sammenhæng og mening i forandringerne.

Forandringen har ikke været problemfri

I opstartsfasen var det en udfordring at finde den rette balance og tid til borgernær ledelse. Samtidig var der behov for et skifte i forståelsen af ledelse – fra en mere strategisk og distanceret tilgang til en ledelsesform tættere på praksis. Flere ledere stod over for en vigtig læringsproces, hvor de udviklede deres kompetencer i at træffe faglige beslutninger i det daglige arbejde tæt på borgerne.

3 gode råd fra Frederikssund Kommune

Du skal som leder kende borgerne – særligt i de komplekse forløb

Flyt fokus fra ydelser og minutter til sammenhæng, progression og kvalitet for den enkelte borger

Gør visitation og ressourcetildeling borgernær, baseret på reel indsigt i opgaver og behov



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Helsingør Kommune





Trivsel for borgere, pårørende, medarbejdere og ledere

Borgernær ledelse sætter fokus på at skabe mulighed for trivsel - for beboere, pårørende, medarbejdere og ledere

På plejehjemmet Birkebo i Helsingør Kommune udsprang borgernær ledelse af ønsket om at arbejde målrettet med at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder.

Gennem dette arbejde blev en ny kerneopgave defineret, hvor der bliver skabt muligheder for et fokus på trivsel for såvel beboere, pårørende, medarbejdere og ledere. Dvs. deres trivselskår er forbundne.

Da de på Birkebo startede arbejdet med trivsel på alle fire niveauer, startede de med to fokusområder:

- At arbejde struktureret og opfølgende med medarbejdernes indberetninger af voldsomme episoder.
- At skabe et "ventilationsrum" for medarbejderne for at forebygge reaktioner på belastninger. De italesatte det som at "medarbejderne skulle tage deres egen iltmaske på", før de kunne bidrage til at skabe trivsel for beboerne. Ventilationsrummet blev senere hen til faglig refleksion og sparring.

Borgernær ledelse sætter fokus på struktur og ikke mindst at holde fast i den

Det nye og anderledes på plejehjemmet Birkebo er, at det helt overordnet handler om et vedholdende fokus på metoder, struktur og systematik.

Helt konkret har de f.eks. på Birkebo fået sat ting i struktur, herunder:

- Trivselstriage med fokus på både beboere og medarbejdere
- Tværfaglige drøftelser af beboerforløb
- Faste arbejdsgange, tjeklister og ensartede metoder

Alle forløb er styret på samme måde med tjeklister, arbejdsgange mv., og det skal lederne understøtte helt tæt på.

"Vi aflyser f.eks. heller aldrig en trivselstriage, vi flytter den måske, men aflyser aldrig. Så ved alle, at det er vigtigt" - Leder

De fortæller om vigtigheden af, at afdelingslederne er tilstedeværende for medarbejderne både dag og aften, for at kunne understøtte fagligheden og den aftalte struktur og systematik.

Dette sikrer, at lederne altid har viden om beboerne og de pårørendes trivsel.



Erfaringer og gode råd

Ledelsesopgaven er blevet metodisk og faciliterende

Ledelsen har skullet tillære sig nye kompetencer. De har bl.a. skullet lære at facilitere trivselstriage og skabe en ensartet styring af borgerens forløb.

"Den største udfordring er at tilpasse struktur og systematik ind i aftenvagten. For at lykkes med borgernær ledelse er det nødvendigt at tænke mere i helheder." - Leder

Trivselstriage: Fra ventilationsrum til faglig refleksion og faglig sparring.

Fokus på trivsel startede med et såkaldt "ventilationsrum", som udviklede sig fra at handle om medarbejdernes generelle trivsel til det, der i dag kaldes *faglig refleksion* og *faglig sparring*.

Du er nødt til, som leder, at sikre trivsel i medarbejdergruppen for at kunne skabe trivsel hos borgeren

"Faglig refleksion er en systematisk indsats, der retter sig mod den faglige og professionelle trivsel. Her får alle mulighed for at sætte ord på de tanker, der opstår i arbejdet, og som kan påvirke i negativ retning. Faglig refleksion giver mulighed for at få luft og for at forebygge, at negative tanker og følelser udvikler sig til handling." - Leder

"Faglig sparring er, når vi tager udgangspunkt i en metode, hvor vi undersøger, hvad der kan ligge til grund for beboerens adfærd. Ved at dele vores viden og observationer får vi flere perspektiver på problemstillingen, og vi får øje på mulige nye handlinger, der skaber øget trivsel." - Leder

3 gode råd fra Helsingør Kommune

Husk at sprog skaber virkelighed. Du skal forklare, genforklare, inddrage og holde fast

Vi har mindsket ledelsesspændet

Ledelsen fortæller, at de har mindsket ledelsesspændet, så hver afdeling nu har sin egen leder. Det giver bedre mulighed for, at lederen kan have fokus på beboerforløbene og på, hvordan disse understøttes på tværs af alle vagtlag.

Sprog og fortællinger

En erfaring har været, at være opmærksom på, hvorledes sprog og fortællinger både kan udvikle og modarbejde. De er med tiden blevet meget mere fokuserede på, hvordan ord skaber virkeligheder. Dette giver dem muligheder for at arbejde med sproget som et bevidst redskab. Der påpeges, at det har virket at, *"forklare"*, *"genforklare"*, *"inddrage"* og *"holde fast"*.

Du skal som leder være dygtig til at fastholde den struktur og systematik, du lægger for dagen. Gør det, du siger du vil gøre



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Holstebro Kommune





Lydhør og nærværende omsorg



Fokus på mennesket før opgaven

På det selvejende plejecenter Torshøj tages udgangspunkt i hvert menneskes unikke behov, både de fysiske, sociale, psykiske og kulturelle. Udgangspunktet på Torshøj plejecenter er respekt for beboernes egne holdninger, værdier og livshistorie.

På plejecenteret Torshøj handler borgernær ledelse ikke om metoder alene, men om menneskesyn, relationer og om at styrke modet til at sætte borgernes liv før systemet. Det viser sig bl.a. gennem:

- En oprigtig nysgerrighed ift. at lære den enkelte borger at kende
- Styrkede relationer mellem ledere og medarbejdere med fokus på nærvær og samarbejde og mellem medarbejderne med fokus på øget tværfaglighed
- En frisættelse af medarbejderne hvor et reelt mandat til at bruge fagligheden følger med

Plejen og omsorgen på plejecenteret Torshøj søges tilpasset, så beboeren bevarer mest mulig selvbestemmelse og identitet, hvilket betyder, at hverdagen ikke er ens for alle, men differentieret.

Der er gennem en længere periode blevet arbejdet bevidst med at skabe en mere hjemlig atmosfære frem for en atmosfære med institutionspræg på plejecenteret Torshøj.

"Borgernær ledelse handler ikke om metoder alene, men om menneskesyn, relationer og modet til at sætte liv før system." - Leder

Tryghed gennem tydelighed og respekt

For at lykkes med borgernær ledelse på plejecenteret Torshøj har det været vigtigt at give medarbejderne en reel oplevelse af faglig frihed og et klart mandat til at kunne anvende deres faglighed i praksis.

På Thorshøj udøves borgernær ledelse derfor gennem en ledelsesmæssig tilstedeværelse tæt på beboernes og medarbejdernes hverdag.

Ledelsen understøtter, at medarbejdere har handlefrihed til at tilpasse pleje, aktiviteter og døgnrytmer efter den enkelte beboers ønsker og vaner.

Der gives tydeligt råderum til, at medarbejderne kan tilpasse hverdagen efter borgerens behov – også når det kræver fleksibilitet. Borgernær ledelse kræver tillid, ikke detailstyring, på plejecenteret Torshøj.

"Anerkend relationer som faglig kerneydelse, ikke som noget der kommer bagefter." - Leder

Ledelsen prioriterer løbende refleksion over praksis, så omsorgen tager afsæt i det, der giver mening for den enkelte beboer – ikke alene i standarder og rutiner.

Eventuelle konflikter og udfordringer håndteres gennem dialog og faglig refleksion, da man på plejecenteret Torshøj tror på, at tryghed skabes gennem relationer – ikke regler alene.



Erfaringer og gode råd



Start med mennesket – ikke med opgaven

Borgernær ledelse har fokus på at lære borgeren at kende, før plejen planlægges. Livshistorier og indsigt i borgerens liv bruges aktivt – ikke bare som dokumentation – men som et arbejdsredskab. Borgeren spørges om: *"Hvad giver mening for dig?"* og *"Hvad skal vi nå i dag?"*, derefter tilpasses hverdagen efter borgerens rytme – ikke efter andres.

Der evalueres ud fra spørgsmålet: *"På hvilken måde gav det her mening for borgeren?"*

Vi frigiver ikke medarbejderne før...

Der er særlig opmærksomhed på, at få nye medarbejdere godt med ombord ift. arbejdet med at skabe en ny og mere borgernær kultur og ledelse. På plejecenteret Torshøj "frigives" medarbejderne ikke, før flere ledere har talt med dem og briefet dem og fulgt dem tæt på i deres praksis for at se, om de er klar på opgaven. Ledelsesopmærksomhed prioriteres, og tid til at få nye medarbejdere godt med ombord – ellers kommer man til at bruge meget tid på det senere.

Start med mennesket – ikke med opgaven

Skab et trygt og ærligt læringsmiljø

Medarbejdere og ledere kan reflektere over egen praksis og udvikle sig fagligt ved at se på succeserne sammen. Men det er mindst lige så vigtigt at kunne bruge fejl og dilemmaer til læring uden at der skal tales om skyld. Det handler om at kunne opbygge en kultur, hvor medarbejdere tør sige fra og dele det, der kan være svært.

Styrk de tværfaglige borgerkonferencer

Tværfaglige borgerkonferencer rummer et stort potentiale for at få borgeren i centrum og gå i dybden om borgeren. De tværfaglige borgerkonferencer er også med til at sikre, at man som medarbejder ikke bliver magtesløs, fordi forholdene omkring borgeren er for komplekse. Det bliver en arena, hvor man sammen forholder sig til borgeren og bringer forskellige perspektiver i spil. Det handler ikke om den enkelte og hans eller hendes kompetencer – men om en fælles faglig drøftelse af borgerens situation.

3 gode råd fra Plejecenteret Torshøj

Tal åbent og ærligt om det der er svært

Giv faglig frihed og skab tydelige værdier

Det er vigtigt at give medarbejderne en reel oplevelse af faglig frihed og et klart mandat til at kunne anvende deres faglighed i praksis for at man lykkes med borgernær ledelse.

Værdier kan være med til at give gode drøftelser og retning i hverdagen. Men værdier virker ofte kun, hvis medarbejderne også føler, at de har rum til at handle på dem. Gør derfor værdierne så konkrete som muligt og brug dem aktivt ift. konkrete hverdags-beslutninger og understøt en faglig refleksion ift. værdierne frem for kontrol.

"Vi vurderer nye tiltag ud fra, om de styrker beboernes livskvalitet." - Leder

Led relationer – ikke kun opgaver



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Kolding Kommune





Selvværd og sammenhæng



Vejen mod borgernær ledelse

I Kolding Kommune er borgernær ledelse et opgør med vanetænkning og standardløsninger. Samspillet mellem kommunen og borgeren vendes på hovedet, ved hjælp af designtænkningens struktur og værktøjskasse. Der eksperimenteres med nye tilgange, prøvehandlinger og metoder, for at skabe den bedste velfærd for borgeren.

I Kolding Kommune bruger man ikke begrebet "Borgernær ledelse", men derimod "*Borgerens centrum*" – vel at mærke ikke "*i centrum*". At arbejde ud fra borgerens centrum betyder, at man altid stiller sig sammen med borgeren, skulder ved skulder, og derfra er nysgerrig sammen på deres oplevede virkelighed. Herefter samskaber man en meningsfuld løsning for til sidst at træde ind i "fagland" for at få det til at lykkes – det er essensen af borgernær ledelse i Kolding Kommune.

I Senior-, Sundheds- og Fritidsforvaltningen samt Social- og Arbejdsmarkedsforvaltningen har man konkretiseret denne tilgang samt tilføjet handlingsanvisende leveregler, og udarbejdet en vision de kalder "Selvværd og Sammenhæng – i alt hvad du siger og gør".

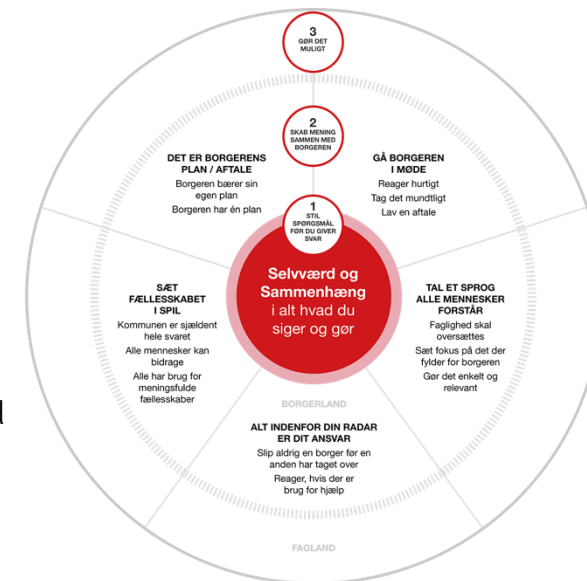
"Før tænkte jeg nok lidt mere i fagland, og så kan man virke bedrevidende over for borgere og pårørende. Man kunne tænke, at en borger eller en pårørende var besværlig, men nu tænker vi i, at der er nogle stærke ressourcer". - Medarbejder

Selvværd og Sammenhæng

Selvværd og Sammenhæng har siden 2017 været et strategisk ståsted for Senior-, Sundheds- og Fritidsforvaltningen.

Visionen er visuel, enkel og handlingsorienteret med sine leveregler og understøtter medarbejdere i at møde borgerne nysgerrigt og skabe nye og meningsfulde løsninger sammen med borgeren. Visionen er afsættet for borgernær ledelse og for arbejdet med bl.a. rekruttering, inddragelse af civilsamfundet og frisættelse.

Illustration af Kolding Kommune



"I starten sagde vi ofte om Selvværd og Sammenhæng: Jamen, det gør vi da allerede. Så vi meldte os nok hverken ud eller ind. Jo mere vi italesætter det, des mere bruger vi det aktivt, og det bliver tydeligt at det faktisk er en ret stor ændring at starte i borgerland i stedet for at starte i fagland. Forstå borgeren først INDEN vi kommer på banen med vores faglige input." - Medarbejder



Erfaringer og gode råd

Ledelse tæt på

At arbejde ud fra Borgerens Centrum kræver borgernær ledelse. Lederne skal gå ind i de konkrete problemstillinger og drøfte udfordringer og muligheder med medarbejderne. Som leder har man en rolle i at skabe klarhed og tryghed, sådan at medarbejderne selv kan finde de bedste løsninger sammen med borgere og samarbejdspartnere. Lederne skal lytte til medarbejdernes perspektiver og invitere til feedback og læring. Som borgernær leder skaber man rammer og forudsætninger for at medarbejderne kan trives og udvikle sig med opgaverne, og baner vejen for nye relationer og løsninger – til gavn for borgerne.

ÅNDboarding af ledere

Når nye ledere starter i Senior-, Sundheds- og Fritidsforvaltningen, kommer de igennem et tre måneder langt introduktionsforløb til Selvværd og Sammenhæng. Lederne får udleveret en sort boks fyldt med refleksionsopgaver og læsestof, som sikrer dem en god indflyvning og "åndboarding" til visionen. Forløbet lægger vægt på at få afprøvet visionen i praksis og reflekteret over læring, effekt og forankring på eget ledelsesområde. Afslutningsvist deles refleksioner fra hver enkelt leder med chefgruppe og direktør.

Stil spørgsmål før du giver svar

Borgerland og fagland

Borgernær ledelse i Kolding Kommune er kendetegnet ved, at man ved brug af Borgerens Centrum i hvert møde følger tilgangen 1-2-3:

- Stil spørgsmål før du giver svar
- Skab mening sammen med borgeren
- Gør det muligt

Man starter således altid i "borgerland" og bevæger sig til sidst i "fagland". Her gør man løsningerne mulige ved at inddrage kollegaer på tværs af fagligheder og forvaltninger, men også foreninger, organisationer, virksomheder med flere involveret.

Der arbejdes ligeledes i prøvehandlinger, som et stærkt rum for at gentænke eksisterende tilbud og samskabe nye løsninger ud fra borgerens behov på daglig basis.

Tilgangen 1-2-3, den visuelle, runde model og retorikken i Selvværd og Sammenhæng er enkel og gør det muligt for både ledere og medarbejdere at huske og kunne praktisere den borgernære tilgang og ledelse i praksis.

3 gode råd fra Kolding Kommune

Hav mod til at eksperimentere, fejle og lære

Træning og tæppemøder

Der er udviklet en "træningsbane", så medarbejdere i Kolding Kommune konkret kan træne, hvordan de arbejder med borgerens centrum og borgernær ledelse.

Der øves på konkrete borgersager hvor man kan træne at afholde samtaler med borgere, udarbejde visuelle prototyper til at illustrere en idé eller træne samspillet mellem borgerland og fagland.

Der er ligeledes udviklet store, runde gulvtæpper som er rammen omkring faciliterede "tæppemøder". Her kan fagland stille sig omkring en borgersag, bevæge sig igennem modellen og have kroppen med, når de bevæger sig imellem borgerland og fagland. "Tæppemøderne" er udviklet til at træne en borgernær tilgang. Ved hjælp af tæpperne og en række spørgsmål samt empatikort, kan man øve sig i at starte det rigtige sted i problemløsningen – i borgerland med udgangspunkt i borgerens individuelle behov. Her er ligeledes en konstant opmærksomhed på at arbejde nysgerrigt og i prøvehandlinger for at skabe ejerskab, fremdrift og meningsfuldhed for både borger og medarbejder.

Vær nysgerrig, vedholdende og insisterende på et fælles sprog



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Roskilde Kommune





Praksisnær faciliterende ledelse



ROSKILDE
KOMMUNE

Bevidstgørelse af kompetencer

Med den nye ældrelov, stilles der skærpede krav til både medarbejdere og lederes faglighed for at kunne levere helhedsorienteret, borgernær og tværfaglig ledelse og pleje. Medarbejderne i Roskilde Kommune ønskede at styrke bevidstheden om egen og andres faglige styrker og et fælles sprog for deres faglige indsatser.

Lederne i Roskilde Kommune har derfor haft fokus på at blive endnu bedre til at facilitere det tværfaglige samarbejde, styrke medarbejdernes kompetencer og fremme en kultur præget af tillid, fælles mål og et fælles sprog, som understøtter borgerens selvbestemmelse og fremmer en faglig, koordineret indsats. Det er måden, borgernær ledelse praktiseres på i Roskilde Kommune.

En central udfordring har været, at både ledere og medarbejdere ofte har svært ved at sætte ord på, hvordan de fagligt arbejder med det relationelle og følelsesmæssige aspekt af deres arbejde, samt at de ofte fokuserer på, hvad der udfordrer eller skal forbedres i den personcentrede og rehabiliterende tilgang i hverdagen.

På teammøder bruges ordet "held" om succeser og "kemi" bruges ofte til at beskrive relationen mellem borger og medarbejder. Et nyt fagligt sprog blev i Roskilde Kommune afgørende for, hvem der bedst kunne understøtte borgerens behov, så borgeren oplevede respekt og selvbestemmelse.

De faglige drøftelser tydeliggjorde behovet for udvikling af et fælles sprog og en fælles forståelse af de faglige metoder og behovet for en mere faciliterende og faglig bevidst ledelse.

Praksisnær faciliterende ledelse

I Roskilde Kommune anvender man ikke direkte begrebet borgernær ledelse, men italesætter vigtigheden af praksisnær faciliterende ledelse. Borgernær og faglig ledelse praktiseres med et personcentreret fokus tæt på borgeren og dennes pårørende, og derfor er det centralt at kunne give medarbejderne den nødvendige sparring i hverdagen.

Roskilde Kommune har i flere år, arbejdet med faglige tilgange som personcentreret omsorg og Marte Meo-metoden i relation til borgerne. Der er gennem de seneste fem år uddannet 14 Marte Meo-terapeuter, som er lokalforankret på kommunens plejehjem. Det er dog først i forbindelse med at ældrelovens bestemmelser skulle implementeres, at Marte Meo-metoden har været anvendt til at understøtte den relationelle og kommunikative del af den faciliterende ledelse.

For at klæde lederne på udviklede man derfor et forløb for ledere med det formål at skabe en dobbeltloop-læringsproces gennem fokus på ledelse og facilitering af de faglige metoder, samt hvordan lederne kan bruge metoderne i den ledelsesfaglige og organisatoriske kontekst. Det har været en måde at arbejde meget konkret med borgernær ledelse på.

Der var stort fokus på at skabe transfer og kobling af ny viden til den daglige praksis samt at understøtte, at lederne oplevede øget autenticitet, gennemslagskraft og ro til at håndtere komplekse situationer i samarbejde med de lokalforankrede Marte Meo-terapeuter.



Erfaringer og gode råd



ROSKILDE
KOMMUNE

Vigtigheden af visuelt materiale

Udviklingen af visuelt materiale har vist sig at være væsentlig ift. at imødekomme forskellige læringsstile og understøtte den faciliterende formidling. Visuelle greb såsom modeller, oversigter og konkrete eksempler bidrager til at gøre komplekse faglige sammenhænge mere tilgængelige og understøtter fælles forståelse og hukommelse. Samtidig fungerer det visuelle materiale som et fælles referencepunkt i den faglige dialog, hvilket styrker faciliteringen, ved at skabe struktur, fokus og aktiv inddragelse.

Marte Meo som tilgang til mere borgernær ledelse

Som en del af processen, blev lederne på tværs af ledelsesslag bedt om at filme sig selv i konkrete situationer, hvor de bedrev praksisnær faciliterende ledelse. Udvalgte filmklip blev derefter gennemgået med fokus på det, der virkede i deres ledelse, og det, de derfor med fordel kunne gøre mere af. At anvende Marte Meo-metoden ind i det personlige ledelsesrum, har, for alle lederne skabt større bevidsthed om egen rolle. Lederne har oplevet, at deres spørgeteknikker er forbedret, og at de i højere grad kan tale ind i de faglige metoder i flere sammenhænge.

Accepter dit kontroltab som leder

Organisatorisk investering nødvendig

Erfaringerne har givet lederne på alle niveauer en tydelig læring om betydningen af, at de organisatoriske rammer er klart definerede, og at de faglige dialoger gennemføres systematisk for at lykkes med borgernær ledelse.

Når tid, struktur og forventninger er tydeligt prioriteret, skabes der et legitimt rum for refleksion, videndeling og fælles meningsskabelse. Kulturarbejdet er dog samtidig en betydelig ledelsesmæssig tidssluger, idet det kræver vedvarende opmærksomhed, konsekvent kommunikation og kontinuerlig tilstedeværelse i praksis. Denne tidsinvestering beskriver de som nødvendig for, at kulturændringer forankres og får effekt på både praksis og borgernære resultater.

3 gode råd fra Roskilde Kommune

Dyrk og styrk det nye faglige sprog

"Metoden har givet mig flere handlemuligheder og perspektiver på en relation som jeg ellers oplevede som fastlåst. Men det har krævet, at jeg har turdet kigge kritisk på min egen kommunikation og tilgang." - Leder

Sætte ord på det usynlige arbejde i personcentreret omsorg

Gennem arbejdet med Marte Meo og faciliterende ledelse har lederne udviklet en øget evne til at identificere, begrebsliggøre og italesætte det ofte usynlige relationsarbejde, som udgør kernen i personcentreret omsorg. Ved systematisk at tage udgangspunkt i konkrete samspil og fælles faglige begreber er lederne blevet bedre i stand til at synliggøre kvaliteten i relationelle handlinger og koble dem til faglige mål og organisatoriske værdier. Dette har styrket den fælles forståelse af personcentreret praksis og understøttet en mere nuanceret og anerkendende faglig dialog om omsorgens betydning i det borgernære arbejde.

Lav en "film" af din ledelsespraksis



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Svendborg Kommune





Personcentreret omsorg kræver borgernær ledelse

Fra systemperspektiv til borgerperspektiv

Behovet for et perspektivskifte fra system til borgerperspektiv blev tydeligt, da man i Svendborg Kommune gennemførte en række borgerinvolverende processer, der gav et værdifuldt indblik i borgerens virkelighed og hverdag. Fælles for disse indsigter var først og fremmest borgernes ønske om at blive set, hørt og forstået endnu mere ift. deres livssituation.

Indsigterne førte til en ledelses- og kulturmæssig forandringsproces med fokus på at gå fra et systemperspektiv til et borgerperspektiv. Det har været Svendborg Kommunes måde at arbejde med borgernær ledelse på.

"Vi oplever en del synsninger, om hvorfor borgerne ønsker det de ønsker, om hvorfor vi mener noget er synd for borgerne og prøver i stedet at fokusere på en større forståelse af, at andre har valgt en anden tilgang til livet end den der passer ind i vores kasser."

- Medarbejder

I Svendborg Kommune har det grundlæggende været et skifte fra at se på sin egen faglighed og borgerens behov ud fra egne behov og systemets tilbud til billedligt talt, at kunne gå ned ad trappen sammen med borgeren, ikke foran – ikke bagved, men ved siden af borgeren. Det er et skifte ift. at forstå, at for at hjælpe den enkelte borger bedst muligt ud fra deres individuelle behov, så skal vi behandle borgerne forskelligt.

Personcentreret omsorg kræver borgernær ledelse

"Vi har valgt personcentreret omsorg som det fælles faglige sprog både i tilgang til borgerne og i tilgangen til hinanden og samarbejdspartnere." - Leder

I Svendborg Kommune har man lagt vægt på stor tydelighed ift. formålet med personcentreret omsorg og den fælles retning.

Borgernær ledelse i Svendborg Kommune handler om facilitering af det tværfaglige og professionelle samarbejde i selvkoordinerende teams.

Det er i den daglige praksis, at man som leder og medarbejder er rollemodel og gennem sin adfærd og handlinger viser, hvordan man går sammen med borgeren – har fokus på borgerperspektivet og på kerneopgaven. Borgernær ledelse handler, i Svendborg Kommune, om at kunne understøtte og lede medarbejderne til at kunne holde fokus på det borgernære samarbejde i den daglige praksis.

"Vi gør meget ud af at afdække borgerens behov. Vi får snakket meget om borgeren og om, hvad der er rundt om borgeren ift. pårørende, tidligere livserfaringer, hvem borgeren er som menneske, så borgeren ikke bare er "en" der får hjemmehjælp."

- Medarbejder



Erfaringer og gode råd

Fælles sprog og metaforer

Der har været stort fokus på at skabe et fælles sprog og få ledere og medarbejdere til at drøfte, hvad der ligger i de centrale ord og begreber. Der er også blevet arbejdet med at skabe en række fælles metaforer og symboler for det, man ønsker at fokusere på – f.eks. har man i Svendborg Kommune brugt en metafor med en motorcykel, hvor der skal være luft i begge hjul. Hjulene symboliserer *fagligheden* og *samarbejdet* med borgeren. Hvis der ikke er luft i begge hjul, så bliver rejsen bumpet for borgeren – det er et billede, alle kan huske og referere til.

Fra "synsninger" til faglighed

Hvordan kan man samarbejde med borgeren og med hinanden uden at egne følelser, "synsninger" og holdninger kommer til at fylde og tage over? Der bruges bl.a. metaforkort i de daglige snakke i de selvkoordinerende teams, der understøtter, at man har en tværfaglig dialog med hinanden med afsæt i borgeren.

En adfærds- og kulturændring tager tid – så det kræver masser af tålmodighed

Mødestruktur og mødefacilitering

Ledelse tæt på medarbejderne kan være med til at sikre, at de selvkoordinerende teams kommer godt i gang med det tværfaglige samarbejde med afsæt i borgerperspektivet. Lederne skal ikke være for hurtige til at trække sig og overlade det til teamet, men være tæt på og understøtte, at teamet arbejder med en personcentreret tilgang. Fokus på en høj grad af struktur og mødedisciplin ift. afholdelse af møder og ift. at følge dagsorden og opfølgning på møderne er altafgørende.

Træning i at stille spørgsmål

Ledere har arbejdet intensivt med at blive mere spørgende og coachende i ledelsesstilen og i at få medarbejderne til at gøre det samme. Det kræver en bevidst ledelsesmæssig prioritering ift. at være tæt på og bruge tid på at træne og udvikle disse evner.

"Er det fordi, du synes det, eller fordi det gavner borgeren?" - Medarbejder

3 gode råd fra Svendborg Kommune

Prioriter tid til ledelse tæt på og sammen med medarbejderne og sæt fokus på, hvad der skal være anderledes

Konkret og handlingsanvisende

Det har understøttet bevægelsen mod en mere personcentreret omsorg og borgernær ledelse, at gøre forandringen så konkret og handlingsanvisende som muligt. Konkrete beskrivelser af, hvad der skal gøres mere og mindre af og hvorfor, understøtter forandringen og er et godt udgangspunkt for drøftelser blandt lederne og mellem lederne og medarbejderne.

Borgernære spørgsmål

- *Har I spurgt borgeren?*
- *Hvad ønsker borgeren selv?*
- *Hvad kan borgeren selv?*
- *Hvorfor hjælper vi med...?*
- *Kan borgeren selv lære det?*

"Nogle medarbejdere bliver frustreret over, at man som leder stiller spørgsmål og sender bolden tilbage til dem i stedet for at komme med svarene." - Leder

Gode metaforer og konkrete modeller er noget, alle kan huske og bruge i praksis



SUNDHEDSSTYRELSEN

Borgernær ledelse

Case: Sønderborg Kommune





Det er samarbejdet mellem sygeplejen og hjemmeplejen der gør den store forskel

Borgernær ledelse handler om at understøtte borgerne i at blive kaptajn i eget liv

Hos hjemmeplejen i Sønderborg Kommune er det vigtigt, at borgerne selv bestemmer så meget som muligt. Her spørger de altid borgerne, hvordan de gerne vil have hjælp, så det passer til deres ønsker og mål. Samtidig er de meget opmærksomme på at balancere det med hvad borgeren er visiteret til, og at det fortsat er borgerens funktionsniveau, der ligger til grund for det visiterede forløb.

"Vi bruger udtrykket 'kaptajn i eget liv'. Det betyder, at borgeren – sammen med vores faglige viden – er med til at bestemme, hvordan hjælpen skal se ud, så længe det er forsvarligt og inden for de rammer, vi har." – Leder

Samarbejdet på tværs af faggrupper er helt afgørende.

Ledelsen fortæller, at det netop er samarbejdet mellem hjemmeplejen og sygeplejen, der gør en stor forskel for borgerne og ift. borgernær ledelse. Den sammensmeltning har været undervejs gennem flere år, og i dag arbejder hele kommunen i tværfaglige teams.

Det har taget tid at nå hertil, fortæller en af lederne i Nordals distriktet – og det har krævet, at ledelsen var synlig og inddrog alle faggrupper. Det har de gjort på mange måder, f.eks. ved at skabe en aktiv procesvæg og ugentlige møder, hvor alle kunne stille spørgsmål og få svar.

Borgernær ledelse fokuserer på det tværfaglige samarbejde

Et konkret eksempel på det tværfaglige samarbejde er opstartsmøder med en ny borger, hvor en terapeut, en sygeplejerske, kontaktpersonen, visitator og i nogle tilfælde den daglige leder er til stede. Ledelsen fortæller:

"På mødet tales der om borgers håb og drømme. Med udgangspunkt heri lægges mål for den rehabiliterende tilgang til borgers behov. Vi taler også om borgerens levede liv, og sygeplejen får indhentet viden til deres 12 sygeplejefaglige tilstande. Fordi visitationen deltager, får vi hurtigt afklaret funktionsniveau og dermed hvilket forløb borger skal tilkendes." – Leder*

Den tværfaglige indsats har positiv effekt – også for de pårørende

Ledelsen oplever, at den tværfaglige tilgang er blevet taget rigtig godt imod. Særligt har ansættelsen af flere terapeuter, som fungerer som tovholdere i borgerforløbene, skabt stor værdi. Både borgere og pårørende giver udtryk for, at møderne har stor betydning. Nogle kan opleve det som overvældende, når mange fra kommunen deltager, men når det forklares, at formålet er at undgå gentagne spørgsmål fra forskellige faggrupper, ser de værdien i den samlede indsats.



Erfaringer og gode råd

Inspireret af Buurtzorg-modellen og små faste teams

Det tværfaglige samarbejde i Sønderborg Kommune bygger på inspiration fra Buurtzorg-modellen. De har oprettet teams ud fra størrelse, geografi, borgernes behov og ledelsesspænd. De har i dag 12 teams, fordelt på dag-, aften- og nattevagter samt et mindre E-team med fokus på teknologiske løsninger. De har ansat flere terapeuter, så hver leder har en terapeut, der dækker to borgerteams.

"I de små teams har de indført faste møder ugentligt. Et tiltag, der hjælper med at vedligeholde og skabe udvikling i alle teams. De fortæller, at strukturen har gjort det muligt at skabe et stærkt tværfagligt samarbejde, hvor alle faggrupper bidrager, og hvor borgeren er i centrum." - Leder

Tag medarbejderne med i forandringer - og hjælp dem med at se værdien i hinandens kompetencer

Frygten for at miste det monofaglige rum

I distriktet oplevede særligt sygeplejen bekymring for at miste det monofaglige rum. Overgangen til tværfaglige teams og nye arbejdsgange skabte usikkerhed og behov for justering af tempoet. Derfor valgte man, at efter fælles tværfaglig vagtstart i teamet mødes sygeplejerskerne kort og koordinerer de sidste opgaver samt sikre, at alle opgaver er håndteret.

3 gode råd fra Sønderborg Kommune

Din rolle er ikke længere at kontrollere, men at guide, støtte og coache

Det kræver noget andet af lederne end det, de "plejer" at gøre

- Det bedste råd må være gennemsigthed og meningsskabelse. Tag medarbejderne aktivt med i forandringerne og hjælp dem med at se værdien i hinandens kompetencer.
- Din rolle er ikke længere at kontrollere, men at guide, støtte og coache teamet, så de kan tage mere ansvar og træffe beslutninger sammen med borgerne.
- Sørg for, at der er tid og rum til udvikling og læring – både for dig selv og medarbejderne. Træn teamet i at tage beslutninger og gør det attraktivt at tage ansvar gennem medbestemmelse og indflydelse på eget arbejdsliv.
- Start altid med at forklare "hvorfor" – det skaber retning og motivation.
- Husk, at medarbejderinddragelse og klare støttesystemer (som formålsbeskrivelser og rollefordeling) er afgørende for at lykkes med borgernær ledelse.

Træn teamet i at tage beslutninger - og gør det attraktivt at tage ansvar gennem medbestemmelse