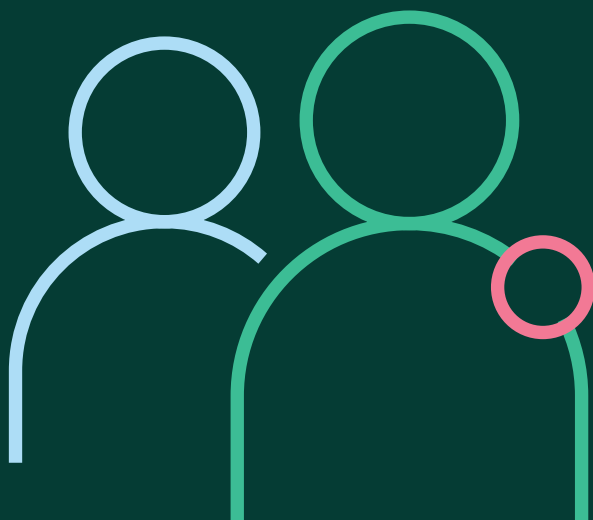




Inspirationskatalog

Faglig ledelse og refleksionskultur

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

Inspirationskatalog:
Faglig ledelse og refleksionskultur

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

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

ISBN: 978-87-7014-659-3 (tryk)
ISBN: 978-87-7014-660-9 (elektronisk)

Layout: Primetime
Fotos: Sundhedsstyrelsen

Udgivet af Sundhedsstyrelsen
Maj 2025



Indhold

6

Indledning



10

Faglige redskaber, der
understøtter faglig
ledelse og refleksion



14

Eksempel 1:
Kulturforandring
mod et fælles sprog



26

Eksempel 2:
Øget refleksionskultur



40

Eksempel 3:
Faglig ledelse på
tværs af afdelinger



52

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



Sammenhæng på tværs af ældreplejen

Katalogerne er henvendt til alle kommuner (plejehjem og hjemmepleje); både dem, der har deltaget i implementerings- 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

Faglige redskaber

– der understøtter faglig ledelse og
refleksionskultur

På de kommende sider kan du læse tre eksempler på, hvordan ældreplejen forskellige steder har anvendt forskellige faglige redskaber til at understøtte faglig ledelse og refleksionskultur.

De tre eksempler er:



**'Kulturforandring mod et fælles sprog' hos
Bakkebo plejeboliger i Holstebro Kommune**

Her har man arbejdet med at sikre et fælles sprog ved hjælp af en kulturforandring. Forandringen har krævet faglig ledelse for at sikre fælles faglige begreber, metoder og redskaber.



**'Øget refleksionskultur' i Alderslyst Vest
hjemmeplejegruppe i Silkeborg Kommune**

I Silkeborg Kommune har de haft fokus på gennem faglig ledelse at understøtte en øget refleksionskultur blandt ledere og medarbejdere.



**'Faglig ledelse på tværs af afdelinger' hos
Louiselund Plejehjem i Hørsholm Kommune**

Louiselund har arbejdet på at sikre mere ensartethed og er fælles fagligt fundament på tværs af tre huse. Senest har de sat fokus på, hvordan man sikrer beboerne en god indflytning.

Faglig ledelse og refleksionskultur

Kerneopgaven i ældreplejen er kompleks og stiller høje krav til medarbejderne. Derfor er det afgørende med faglig ledelse, som er tæt på medarbejdernes daglige praksis. I ældreplejen er det den faglige leders opgave og ansvar at understøtte, at der i praksis sker værdige møder mellem medarbejderne og borgerne, hvor der tages udgangspunkt i borgerens selvbestemmelse.

Faglig ledelse handler om at sikre et fokus på kerneopgaven. På plejecenter og i hjemmeplejen er den overordnede kerneopgave at skabe god pleje og omsorg for ældre mennesker. Det er ledelsens ansvar sammen med medarbejderne at oversætte kerneopgaven til konkrete opgaver på arbejdspladsen.

Faglig ledelse er at lede fagligheden frem. Derfor handler faglig ledelse om at sætte retning og guide fagligt, hvad der er god kvalitet, god adfærd og god relationsdannelse med borgere og deres pårørende. Faglig ledelse er at være nærværende, der hvor opgaver udføres, og hvor fagligheden derfor udøves i samspil med borgerne og deres pårørende.

Faglighed drives i høj grad af faglig refleksion over praksis og den positive betydning, som praksis har for borgernes trivsel. Derfor hænger faglig ledelse og faglig refleksionskultur tæt sammen. Faglige ledere skal sikre, at alle medarbejdere er forpligtede til, og føler sig trygge i, at indgå i faglig refleksion. Det er via faglig refleksion, at der skabes et kontinuerligt fokus på, om det vi gør, virker efter hensigten, så der kan findes gode veje til trivsel for borgere, deres pårørende og for medarbejderne.

Der findes en lang række redskaber og metoder, der understøtter arbejdet med faglig ledelse og refleksion i ældreplejen.

Redskaberne kan findes på **Sundhedsstyrelsens hjemmeside** og i **Demenshåndbogen "Faglig ledelse i praksis"**.





Kulturforandring mod et fælles sprog

Plejehjemmet Bakkebo
i Holstebro Kommune

Plejehjemmet Bakkebo i Holstebro Kommune

Plejehjemmet Bakkebo ligger i Holstebro Kommune og har 47 beboere i plejeboliger og fem midlertidige pladser. De er i gang med at etablere et skærmet afsnit for ti beboere med demens.

Fra Bakkebo deltog en leder og fire medarbejdere i implementerings- og læringsforløbet. Det satte en kulturforandring i gang med at opbygge et fælles sprog funderet i fælles faglige begreber, metoder og redskaber.



I kulturforandringen fokuserede Bakkebo på...

- **Redskaber til personcentreret omsorg**

I et samarbejde med Holstebro Kommunes demenskonsulent har Bakkebo bragt redskaberne Blomsten, Isbjerget, Trivselskarret og Demensligningen ind i faglige refleksioner med fælles fagligt afsæt i personcentreret omsorg.

Lederen fortæller, hvordan de faglige tilgange, begreber og redskaber fra Implementerings- og læringsforløbet har sat sig i sprog og tilgange blandt medarbejderne på Bakkebo.

"Vi blev introduceret til hele tænkningen og sprogbrugen. Vi tog nogle nye udtryk i brug. "Personcentreret omsorg" bruger vi jo dagligt nu. Så det, vi fik på forløbet, er nærværende. Vi taler samme sprog og bruger de samme ord og begreber. Vi kan se, at det gavner borgerne, at vi taler samme sprog - vigtigheden af at sætte sig ind i borgerens liv her og nu og levede liv. Vi blev inspirerede af at arbejde med livshistorier. Så det er ikke plejen af mennesker med demens, som vi skal tage udgangspunkt i, men borgerens hele liv. Det er redskaber og teorier, der støtter os i at komme godt omkring borgeren, og det giver mening. Det er jo afgørende for, at alle tager det til sig og tager det i brug."

- **Beboerkonferencer**

Plejehjemmet Bakkebo har i ca. fem år arbejdet med deres egen korte version af beboerkonferencer, som varer 20-30 min., hvor alle er fuldt fokuserede. De faciliteres af en facilitator efter en drejebog for afvikling før, under og efter. Der er indkaldt og forberedt en dagsorden, mødet er rammesat og fokuseret efter en struktur med 'Forstå, Ideer og Aftaler', som handler om:



Først at forstå situationen



Så udvikle idéer til tiltag



Dernæst formulere klare aftaler om, hvem der gør hvad

Det fælles faglige fundament, brugen af redskaberne og beboerkonferencens refleksive rum har medvirket til en kulturforandring med et tydeligere fælles fokus og fælles sprog. De har en stærk refleksionskultur, der sikrer, at de har fokus på beboernes behov, også i situationer, hvor de ændrer i dagligdagen.

Lederen fortæller, om et eksempel med en beboer, der spiser alene, fordi de har vurderet, at det er beboerens behov. En medarbejder ville prøve at tage beboeren med ud at spise sammen med de andre for at se, om beboeren responderede positivt på dette. Senere på dagen blev beboeren urolig, og fordi der sker en daglig systematisk refleksion omkring alle beboere, fangede de den påvirkning, som ændringen havde på beboeren – og kunne lære, at den pågældende beboer ikke havde gavn af at spise med de andre.

Det kan også være situationer, hvor reaktionen først sker om aftenen, hvor det er vigtigt at sikre refleksion mellem dag- og aftenvagter for at opfange reaktioner på noget, der er sket tidligere i samvær med andre kolleger. Lederen fortæller, at det ligeledes er vigtigt at formidle sådanne erfaringer til pårørende, så de forstår de faglige valg, medarbejderne har truffet for beboerne om fx spisesituationer.

” Vi holdt beboerkonferencer i 20-30 min. Der var ingen kaffe og man afleverede telefoner. Det andet team passede borgerne. Vi havde en drejebog for, hvordan vi kørte de møder og hvem der var facilitator. Det var altid en fra det andet team, for det er nemmere at bringe folk til refleksion, hvis man ikke har den helt tætte relation og arbejder med borgeren i det daglige. Jeg har et meget modigt personale, der tør at stå op og være facilitator. Jeg havde fire, der var modige og turde stille sig op, så de blev uddannet.

Leder, Plejehjemmet Bakkebo

Kulturforandringen har skabt...



En stærkere **personcentreret omsorg** med et fælles sprog og fælles begreber og brug af de samme redskaber.



Gode data. Bl.a. fortæller de, at der stort set ingen indberetninger om magtanvendelse er fra Bakkebo mere, og at deres sygefravær er på under 2 procent.

”

Selve kulturen har forandret sig på Bakkebo de sidste to år. Alle vil jo gerne have en god arbejdsdag, og hvis man ikke føler sig klædt på til de opgaver, man skal udføre, så er der jo ingen, der har lyst til at gå på arbejde. Så vi skal dagligt finde de redskaber, der skal til, så man får et knus af borgeren, der for 14 dage siden spyttede på en, det er jo guld værd. Vi har et slogan: **Relation før opgave**. Hvis du kommer og ikke kender borgeren, så risikerer du, at man skal være tre om at bade. Men hvis man kan møde borgeren med de udfordringer, vedkommende har, og går langsomt til værks, det er jo guld værd. Vi har en beboer, der spyttede. Nu knuser og krammer og kysser hun. Så motiveres medarbejderne til at fortsætte, for de kan se det virker. Og det er ressourcemæssigt godt. Det fungerer rigtig godt i dagligdagen. Vi tænker personcentreret. Så vores handlinger er rettet mod den situation, vi står i. Der er sket en kulturforandring hos os.

Leder, Plejehjemmet Bakkebo

Lederen er ikke meget for at fremhæve sin egen ledelse som betydende faktor for den gode kultur på Bakkebo, men hun beskriver sin faglig ledelse således:

” Der er en bevidsthed på teorien og grundlaget blandt medarbejderne. Modellerne hænger synligt fremme. Alle er bevidste om det. En stor del af min ledelse er at have tillid til, at medarbejderne kan løfte opgaven, og at de gør det ud fra det, vi aftaler. Jeg går ikke og kontrollerer, om de snakker om trivselskarret. Men jeg sidder med i morgenrapporten kl. 7 i begge teams. Der hører jeg meget snak, og hvordan de har tacklet situationerne. Der er jeg tæt på og får meget med, og hvordan er kulturen, og går man grinende derfra. Der ligger en stor del af min ledelse, den der halve time om morgenen. Jeg blander mig også og deltager.

Kommunens demenskonsulent peger desuden på vigtigheden af at bruge de gode modeller og indsatser igen og igen. Det kræver vedholdenhed at ændre arbejdsgange. Hun siger sådan her:

”Det kan være svært at få tingene implementeret i en travl hverdag, så driften kan tage over. Så det er mindsettet, man skal have implementeret for at kunne flytte noget. Det, at man arbejder med de samme modeller og de samme indsatser, det er vigtigt. Så kunsten er at holde gryden i kog, for så lykkes det.”



Øget refleksionskultur

Alderslyst Vest hjemmeplejegruppe
i Silkeborg Kommune

Alderslyst Vest hjemmeplejegruppe i Silkeborg Kommune

Alderslyst Vest er en af ni hjemmeplejegrupper i Silkeborg Kommune. Her har lederen de sidste 3 ½ år arbejdet målrettet med at skabe en stærk faglig refleksionskultur blandt alle medarbejdere – i daglig refleksion, i møder, i beboerkonferencer, og i hverdagen med borgerne. For som han siger:

” Det er jo alt sammen for at give borgerne bedre oplevelser og bedre trivsel.

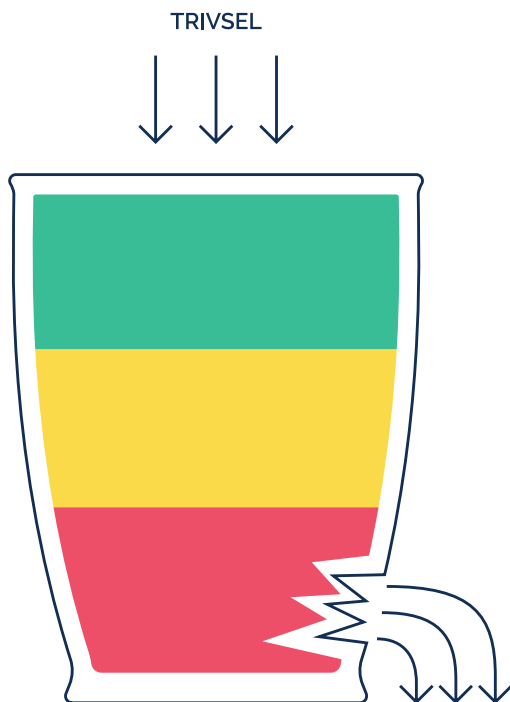


Refleksionskultur i hverdagspraksis

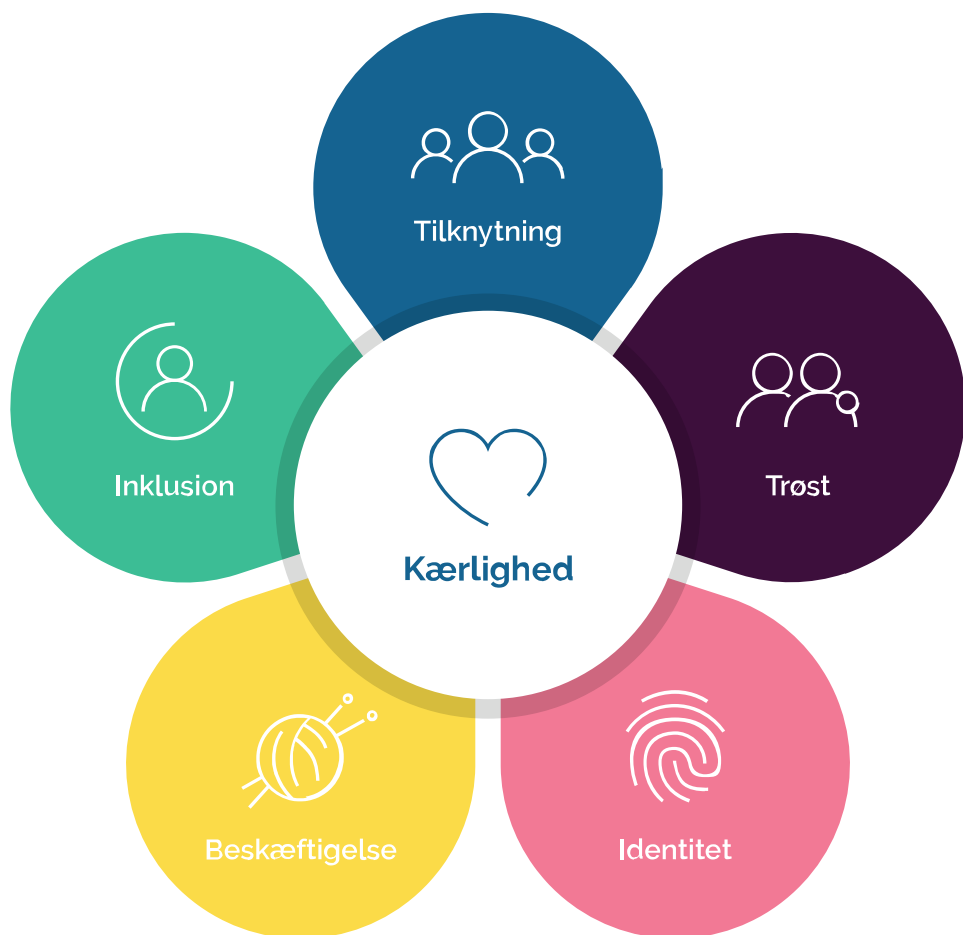
Refleksionskulturen ses i både møder og borgerkonferencer, og i daglig sparring med kolleger over dagligdags begivenheder.

Refleksionskulturen lever i hverdagspraksis i hjemmeplejegruppen Alderslyst Vest i Silkeborg. Alle medarbejdergrupper, herunder hjælpere, assistenter, sygeplejersker deltager i refleksion. Det understøttes af, at de aktiverer redskaber, der er konkrete, håndgribelige og lette at anvende. De bruger bl.a. disse redskaber: Trivselskarret. Blomsten, Isbjerget og Refleksionskortet.

Trivselskarret



Blomsten



Lederen bruger de konkrete redskaber i sine daglige samtaler med medarbejderne for at gøre den refleksive faglighed konkret. Redskaberne hænger i både grupperum, personalerum og på kontorerne. De er synlige og bruges aktivt i løbet af dagen. Fx fortæller lederen:

” I vores snakke rejste jeg mig op og pegede, når jeg kom med eksempler. Så eksempler var understøttet af modeller og begreber. Jeg kunne facilitere med det: Det, du siger, er den her, hvad med den næste her på plakaten eller på kortet? Så jeg viste, hvordan jeg gerne vil have, at vi bruger det i dagligdagen. Og jeg brugte ordene og begreberne derfra.

Ved at anvende redskaberne som del af de daglige drøftelser, oplever lederen, at det har højnet den fælles refleksion og faglighed.

Hos Alderslyst Vest har de også arbejdet med, at alle medarbejdere føler sig trygge i at facilitere refleksion. Nogle skal kunne facilitere møder, andre skal kunne facilitere mere uformel refleksion. Refleksion på møder drives i hver hjemmeplejegruppe af to kompetencesygeplejersker samt en kompetenceterapeut, der deles af grupperne. Næste skridt er at udbrede ansvaret for at facilitere refleksion i hverdagen til assistenterne. Som lederen fortæller:

” Assistenterne skal skabe mikrorefleksion i hverdagen og dermed være katalysatorer og facilitatorer for refleksion. De skal hver morgen kunne spørge: Har alle de rette kompetencer til det, de skal i dag? Det er det næste, vi tager fat i. Så skal de senere være facilitatorer. Der er en styrke i, at assistenterne også kommer til at drive refleksion. Vi kan alle finde ud af det.

Ovenstående citat er et eksempel på faglig ledelse i praksis. Lederen driver en faglig refleksionskultur, som medarbejderne aktivt engagerer sig i.

Lederen af Alderslyst Vest går tæt på praksis og deltager bl.a. i...

- Trivselsmøder 2 gange ugentligt (både ved dagvagter og aftenvagter)
- DTR-møder (den tværfaglige rehabilitering) to gange ugentligt
- Møder med tillidsvalgte og kompetencesygeplejersker og -terapeut
- Uformelle snakke i huset

Han logger også ofte på deres dokumentationssystem Nexus og følger indsatsen hos borgerne, og han har en koordineringsgruppe på tværs af de tre geografiske områder, han leder.

Desuden er der ansat tre kompetencemedarbejdere, to kompetence-sygeplejersker og en kompetenceterapeut, hvis opgave er at udføre distribueret (faglig) ledelse og sikre kvalitet og kontrol, gennem følgeskab og sidemandsoplæring i praksis.

Den fælles faglige refleksionskultur – med borgeren i centrum – kommer også til udtryk i:

- **Sprogbrug på Alderslyst Vest.**
Fx er triagemøderne blevet omdøbt til "trivselsmøder".
- **Medarbejdernes observationer og reaktioner.**
Fx hvis medarbejderne observerer, at en borger ikke spiser et måltid to gange i træk. Så skal medarbejderne søge råd og reflektere sammen for at finde ud af, hvad der er på spil, og hvad de kan gøre for at bedre situationen. En handling kan også være, at en anden medarbejder skal ud til den konkrete borger, for at prøve om et relationsskifte kan fremme trivslen.

Lederen oplever, at den systematiske brug af redskaberne, løbende systematisk refleksion og faglig ledelse understøtter, at de aktiverer den rette faglighed, og skaber opmærksomhed om og stolthed over, hvad deres fælles faglighed er. Lederens oplevelse er også, at medarbejderne får mere energi af, at faglighed sættes i centrum for deres drøftelser, fremfor fx økonomi og produktivitet, der har præget sproget på området i mange år.

” Jeg arbejder med: Hvordan bliver det her hverdagslevende? Det skal ud at leve i praksis. De kan se, at vi er fælles om kerneopgaven. Vi taler om, hvad er der brug for, hvad har borgeren brug for? Vi taler ikke økonomi og antal besøg. Medarbejderne får meget faglig stolthed tilbage. Det kan det her sprog. Før kunne faglig refleksion være i pausen eller i omklædning. Nu med det her sprog byder vi ind til det (...) Man funderes mere i en faglighed, fordi man skal bruge faglige begreber. Mange synes nok, at ledere har talt mest om organisation og drift, og de selv har talt om borgere. Med den her tilgang rykker vi mere sammen.

Leder, Alderslyst Vest

Den systematiske faglige refleksion understøtter således et fælles ståsted på tværs af medarbejdere og ledelse – med borgeren i centrum. Lederen understreger netop, at kulturændringen har stor indvirkning på den kvalitet, de giver beboerne. Han fortæller, at Implementerings- og læringsforløbet bl.a. har givet dem de redskaber, de har haft behov for:

” De her forløb falder lige ind i hovedelementet i vores fag. Jeg brænder personligt meget for det. Vi kan se behovet med vores borgere med ikke-habituel adfærd [når borgeren ikke er, som borgeren plejer at være]. Når vi har borgere med ikke-habituel adfærd, kan jeg se, at jeg og medarbejderne tackler det anderledes og er i det på en anden måde nu. Vi står bedre fagligt funderet, og det skyldes, at vi er blevet mere refleksive. Før var vi lidt mere forsigtige, nu prøver vi mere af, fx bruger vi refleksionskort.

Via refleksioner og undersøgende praksis bliver de bedre til at se, hvad der er på spil hos borgeren, og hvordan de med deres faglighed kan skabe bedst mulig trivsel for borgeren. Og det understøttes med konkrete redskaber som fx refleksionskort. Og de er nået til, at det lever i hverdagspraksis og hverdagsrefleksioner, ikke kun på formelle møder med en formel mødelederrolle.



Lederen af Alderslyst Vest har stort fokus på sin ledelse og den opgave, han har som leder til at skabe en kultur, der fremmer en konstant faglig udvikling via faglig refleksion, hvor medarbejderne ser på egen praksis, og hvad den gør for borgerne, og hvordan de konstant kan udvikle sig. Og han går selv forrest.

Lederen understreger også, at de ikke er i mål og er gode til det hele. Men de har ambitioner, og de arbejder vedholdende på at blive rigtig gode. Han leder ved at gå forrest, omsætte teori, modeller og tilgange til faglighed i hverdagen, og ved at engagere sig i aktiviteter og medarbejdere i dagligdagen.



Faglig ledelse på tværs af afdelinger

Louiselund Plejehjem
i Hørsholm Kommune

Louiselund Plejehjem i Hørsholm Kommune

Louiselund Plejehjem i Hørsholm Kommune har tre huse til plejehjemmets beboere. Husene er tre forskellige afdelinger med hver sin afdelingsleder, medarbejdere og beboere. På omplementerings- og læringsforløbet var alle afdelinger repræsenteret, ligesom de var bredt repræsenteret i kompetencer og vagtlag.

Louiselund ønskede at etablere mere ensartethed på tværs af de tre huse.

De ønskede et fælles fagligt fundament og sprog, en øget refleksionskultur, ensartethed i arbejdsgange og i tilgangen til beboerne – med respekt for, at ikke alt kan gøres ens.

De har derfor arbejdet med både beboerkonferencen og brug af faglige redskaber for at sikre et fælles fagligt fundament. Det har krævet fælles retning på den faglige ledelse på tværs af husene, og Louiselund er stadig i en forandrings- og læringsproces, hvor de bygger videre på fundamentet og arbejder med at sikre mere ensartethed på tværs af husene. Senest har de, som eksemplet beskriver, sat fokus på, hvordan de som plejehjem kan tage imod nye beboere og etablere dem i deres nye liv i overgangen fra eget hjem til plejehjem.

På Louiselund er der et stort fokus på at give beboerne tryghed fra start ved at få så godt et kendskab til borgeren som muligt. Det betyder, at de indhenter informationer fra hjemmeplejen, fra de pårørende og fra beboeren selv, så de kan sikre beboeren en god sidste tid på Louiselund.



Et godt kendskab til den nye beboer fra start

Hjemmeplejen og plejehjemmet skriver i samme dokumentationssystem, så medarbejderne på plejehjemmet kan finde relevante informationer om nye beboere ved indflytning.

I alle hverdage afholdes triagemøder om morgenen, og to gange om ugen afholdes triagemøder mellem dag- og aftenvagt.

Alle nye beboere bliver altid triageret rød, når de kommer til plejehjemmet. Er borgeren triageret rød, er der nemlig krav om, at der bliver dokumenteret informationer om beboeren i alle vagttag. Det betyder, at medarbejderne får indhentet meget viden fra flere perspektiver på meget kort tid – og det kan hjælpe dem i deres pleje og omsorg. De indhenter også oplysninger fra lægen og fra de pårørende via indflytningssamtalen, som afholdes kort tid efter indflytning.

Louiselund har udviklet et materiale, som udleveres til de pårørende med informationer om **den gode indflytning**. Heri findes:

- Brugbare informationer til beboeren og de pårørende. Det kan fx være praktiske informationer om indflytningen og om dagligdagen på plejehjemmet.
- Et afsnit om beboerens livshistorie, som udfyldes af beboerens pårørende, hvis de har lyst til det. Dokumentet hedder 'Min Livshistorie', som er livet delt op i faserne; barndom, ungdom, voksenliv og en del om venner og familie. Her kan de pårørende skrive om beboerens barndom, om oplevelser beboeren har med sig, noget der vækker gode minder, og andet der ikke gør. Alt sammen information, som medarbejderne på Louiselund kan bruge til at sikre en god hverdag og en god sidste tid på plejehjemmet. Netop 'den gode sidste tid' er noget, som Louiselund ønsker at arbejde

mere med, fordi de oplever, at beboerne ønsker det, men det kan være et tabubelagt emne for medarbejderne at tale om.

Som noget nyt har de indarbejdet et **fokus på sanser**, idet følelsen ofte er det, der giver en refleksion hos borgere med demens. Fokus er på:

- Hvad kan borgeren godt lide at dufte til? Hvad kan de godt lide at spise? Hvad er deres præferencer ift. dufte, lyde, berøring.

Alle informationer skrives ind i en fælles journal for beboeren, så der kan 'skabes et billede af beboeren', som alle vagtlagt har adgang til. Det er udviklingssygeplejerskerne, der holder fokus på, hvad der skal være i en journal for, at den giver et godt billede af borgeren. Som sygeplejersken siger:

” Vi skal have samlet de guldorn, der kommer til hele tiden, og det skal skrives ind i systemet – for så har vi hele tiden noget at arbejde med.

For hver beboer er der en 'døgnrytmeplan', som gerne skal give medarbejderne et billede af, hvordan den enkelte borger hjælpes bedst. Det kan være helt ned på detaljeringsniveau, hvor der fx står, at beboeren indtager medicin siddende i sengen. Det hjælper medarbejderne i situationen med beboeren og giver beboeren en mere ensartet og genkendelig pleje og omsorg.

Udviklingsarbejdet har givet Louiselund et fælles fagligt fundament at arbejde ud fra, som også betyder en mere ensartet og fagligt funderet tilgang til beboerne.

Medarbejderne er blevet bedre til at forstå den enkelte borger, lave perspektivskifte og kommunikere med borgere med demens. De oplever stor tilfredshed hos de pårørende også, som den ene udviklingssygeplejeske siger:

” Jeg hører slet ikke længere om beboerne; ej nu gør hun sådan her ... Det er blevet stoppet fuldstændig. Man kan mærke, at vi bliver klogere – og mere reflekteret. Det er dejligt.

Det har givet **et fælles fagligt sprog og fælles redskaber** at anvende, så alle medarbejdere på tværs af afdelinger står på et mere ensartet fundament, og ved, hvad det betyder, når de faglige begreber anvendes i hverdagen. Den anden udviklingssygeplejerske fortæller, at sproget og redskaberne lever i hverdagen i alle afdelinger og på tværs. Hun siger:

” Det er blevet et all round fagligt sprog, vi bruger, og det er forankret på ledelsesniveau men også på medarbejderniveau.

Ledere og medarbejdere bruger redskaberne fra Sundhedsstyrelsen i faglige refleksioner i hverdagen; især perspektivskifte og trivselskarret. Det kan være i triagemøder, i beboerkonferencen og i hverdagsrefleksioner mellem kollegaer. Redskaberne er synlige i personalerummet, så det er let at bringe det i spil i de refleksionssammenhænge, hvor det giver mening.

På Louiselund prioriterede man, at mange af medarbejderne kom med på implementerings og læringsforløbet, og at medarbejderne var repræsenteret på tværs af afdelinger; netop for at skabe bedre afsæt for at opbygge et fælles og mere ensartet fagligt sprog og brug af redskaber.

Udviklingssygeplejerskerne fortæller, at dét – sammen med de øvrige punkter nedenfor – har haft stor betydning for forankringen.

”

Vi kan lægge en plan, men vi ved ikke, om den holder 100%, så vi lægger også stenene, mens vi går. Men vi er fælles om det. Vi ved alle sammen, at det er det her, vi prøver af, så der er ikke én, der lige pludselig gør noget andet.

Det har haft stor betydning for forankringen:

- En tydelig **ledelsesforankring**, som gør, at hvis medarbejderne ikke selv tager initiativ til at bruge redskaberne i refleksionssammenhænge, som fx triagemøderne, bringer lederne det ind.
- Derudover var udvalgt en række **nøglepersoner i implementeringsprocessen**. De tog opgaven med at drive forandringen i hverdagen seriøst. De understøttede opmærksomheden på processen og holder stadig fast i dag.
- En implementeringstilgang med plads til '**at lægge stenene undervejs i processen**', som sygeplejersken kalder det. Det betød, at de havde et mål for, hvad de gerne ville, og en plan for processen, men at det var vigtigt at bryde arbejdet ned i mindre processkridt, så det ikke blev et uoverskueligt projekt.

I starten brugte Louiselund **eksisterende mødefora til at øve sig**. Det var fx triagemøderne, hvor de kunne fastholde opmærksomheden på arbejdet med at etablere det faglige sprog. I triagemøderne var medarbejdere og ledere alligevel samlet, så det var et godt forum at fastholde fokus på de forskellige dele af forandringsarbejdet. Udviklingssygeplejersken fortæller om deres forandringsarbejde:

” Det gav så meget mening for os. Det var jo det, vi gjorde i forvejen, synes vi, men nu fik vi sat ord på det, vi gjorde, og kan bruge det endnu mere nu på tværs af os alle sammen. Vi synliggjorde det rigtig meget på forskellige måder og fik alle med på holdet. Ikke bare dem, der havde været på forløbet. Alle kom med på vognen.



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 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 ♥ + ●