

KØBENHAVNS UNIVERSITET

DET SAMFUNDSVIDENSKABELIGE FAKULTET



Hverdagslæring på kommunale plejecentre

En antropologisk analyse af oplevelser med kompetenceløft og læring

i regi af *Fremfærd Ældre/Demens*

Simone Felding, Anne Sophie Grauslund Kristensen, Nete Schwennesen, Bettina Skårup og Steffen Jöhncke,
Antropologisk Analyse v/Institut for Antropologi, København Universitet, 2017.

Kontakt: erhverv@anthro.ku.dk

Indholdsfortegnelse

PRIMÆRE INDSIGTER OG ANBEFALINGER	2
INTRODUKTION OG BAGGRUND	8
Projektbeskrivelse for forskningsprojektet	9
PLEJECENTRENES OPLEVELSE AF FREMFÆRDPROJEKTET	11
Præsentation af de kommunale projekter.....	12
OPLEVELSER OG ERFARINGER MED LÆRING	14
Professionel praksis og faglig motivation	14
Uforudsigelighed, forandring og forskellighed blandt beboere: et vilkår i arbejdet	14
Manglende opfølgning og evaluering på tiltag.....	16
Koblingen til det velkendte og konkrete er vigtig	16
Tid og rum til refleksion og forankring	17
Intern læring	19
Videndeling efter kurser	20
Forskellige tilgange til opgaven.....	20
Den lokale kontekst er afgørende for læring og implementering.....	22
Forankring.....	23

BILAG 1: METODE

- Anonymisering
- Vores påvirkning af felten

BILAG 2: FORSLAG TIL FREMTIDIGE FORSKNINGSPROJEKTER

1. Udvikling af læringsrum i hverdagen
2. Implementering: Fra masterplan til mangfoldighed i praksis
3. Ny praksis og etik i brugen af livshistorier inden for demensplejen
4. Vidensformer og faglige dilemmaer i pleje- og omsorgsarbejdet

Primære indsigter og anbefalinger

Denne rapport sætter fokus på kompetenceudvikling, læring og implementeringspraksis på plejecentre på demensområdet. Den redegør for medarbejderes og lederes erfaringer med og oplevelse af, hvordan nye tiltag, nye retningslinjer og ny viden søges implementeret og omsat til den praksis, de arbejder i til hverdag. Tre kommunale delprojekter i regi af Fremfærd Ældre/ Demens' projekt 'Fra ambitioner på papir til handling i praksis'¹ har skabt grundlaget for denne antropologiske undersøgelse og analyse. Rapporten formidler særligt, hvordan medarbejderne oplever og vurderer de forskellige læringssituationer, de indgår i, ikke alene på kurser og temadage, men også ved implementeringen af de mange forskellige tiltag og retningslinjer, som kendetegner hverdagen på plejecentre i dag. Plejecentre i Gentofte Kommune, Kerteminde Kommune og Lyngby-Taarbæk Kommune har indgået i undersøgelsen.

Formålet med og idéen bag Fremfærd Ældre/Demens' overordnede projekt har været at afprøve en række tiltag – små som store – hvor de involverede plejecentre *selv* valgte, formede og rammesatte de konkrete indsatser, de skulle arbejde med. Det fælles formål har været at finde nye veje til at højne kompetenceniveauet hos medarbejdere og ledere og ligeledes at styrke og udvikle de organisatoriske kompetencer. Begge dele er sket med henblik på at blive bedre til at omsætte ny viden til praksis og få en bedre kvalitet i pleje- og omsorgsindsatsen på demensområdet.

I undersøgelsen er der i løbet af en periode på ca. fem måneder dels gennemført en række feltbesøg på de tre plejecentre med aktiv deltagelse i hverdagen og på en række forskellige møder. Endvidere har deltagelse i projektets fælles kick-off-dag og efterfølgende arbejds- og udviklingsdage indgået i feltstudierne, og endeligt har interviews og dialoger med en lang række ledere, medarbejdere og projektledere også bidraget til undersøgelsen.

Det skal understreges, at forskningsprojektet *ikke* har haft som mål at følge de specifikke tiltag i detaljen og løbende evaluere deres effekter. Sigtet har derimod været at følge en række implementeringsprocesser i den hverdagspraksis, de foregår i. Herved har de kunnet bruges som illustrative eksempler på praksisrelaterede læringssituationer, og samtidigt givet anledning til relevante observationer, dialoger og interviews herom.

Nedenfor følger først undersøgelsens samlede primære indsigter og anbefalinger. Disse er både af generel karakter og rettet mere specifikt mod kommuner og plejecentre.² Herefter følger en introduktion til såvel Fremfærd Ældre/Demens' overordnede projekt og de tre kommunale delprojekter, og herefter til den undersøgelse, som Antropologisk Analyse har gennemført og som nærværende rapport er et resultat af. Dernæst følger en række analyseafsnit, der formidler

¹ Se <http://vpt.dk/plejecenter/nyt-demensprojekt-raecker-handen-ud-guldet-ligger-ude-i-hverdagspraksis>. Her findes også projektbeskrivelsen for Fremfærd Ældre/demens' overordnede projekt, samt en række forskellige journalistiske artikler om delprojekterne.

² Ud over de her anførte anbefalinger, som andre kommuner og plejecentre også kan lade sig inspirere af, henvises der også til, at Fremfærd Ældre/Demens selv har gennemført en evaluering og erfaringsopsamling i løbet af efteråret 2017. Yderligere anbefalinger, idéer og råd fra de fem kommuner og i alt syv plejecentre, der har indgået i det overordnede projekt, kan findes i artikler på <http://vpt.dk/plejecenter/nyt-demensprojekt-raecker-handen-ud-guldet-ligger-ude-i-hverdagspraksis>

medarbejdernes og til dels ledernes oplevelser og erfaringer med læring. I bilag 1 følger herefter et metodeafsnit, hvor den antropologiske tilgang kort beskrives, og i bilag 2 indgår endelig en række forslag til yderligere antropologisk forskning på området.

De primære indsigter og anbefalinger relaterer sig ikke til de enkelte plejecentres interne forhold, men skal læses som en syntese af undersøgelsens samlede analyser og observationer.

1. Eksperimenterende tilgang til læring og kompetenceudvikling skaber refleksion

Fremfærd Ældre/Demens-projektet har sat nogle processer i gang, som har afstedkommet en højere grad af refleksion over egen praksis blandt de medarbejderne, der aktivt har indgået i delprojekterne. Denne refleksionskompetence rummer et potentiale for at udvikle praksis og for at medarbejderne i højere grad kan tilegne sig nye kompetencer i relation hertil.

- *For at skabe og fastholde en høj grad af refleksion blandt medarbejderne, er det nødvendigt, at der skabes en struktur på det enkelte plejecenter, der – i tråd med Fremfærd Ældre/Demens-projektet – understøtter en eksperimenterende tilgang til både læring og kompetenceudvikling.*

2. Hverdagslæring og rum til refleksion bidrager til kvaliteten

Medarbejderne på plejecentrene er gennemgående gode til at reflektere, bidrage med idéer og konkrete forslag, *hvis de spørges på den rigtige måde, og hvis der gives rum og anledning til det*. Er hverdagen for travl eller fyldt op af *for mange* nye tiltag og projekter, og er der ikke efterspørgsel på den enkeltes refleksionskompetencer, kommer disse langt mindre til udtryk.

- *Både de formelle og de uformelle lederes kompetencer til at facilitere og rammesætte fagligt udviklende dialoger og praksissituationer skal styrkes, og der skal organisatorisk arbejdes for, at der både fast og ad hoc kan skabes hverdagslæring og nye rum til refleksion. (Om 'uformelle ledere' henvises der til indsigt nr. 7).*

3. Respektér de forskellige værdigrundlag

Medarbejderne på pleje- og omsorgsområdet repræsenterer mange forskellige mennesker med forskellige kompetencer, præferencer og med forskellige grundlæggende værdier og faglige overbevisninger. Dette påvirker ikke alene de måder, som opgaverne forstås og løses på, men også hvordan ny viden mødes eller ikke-mødes på.

- *Særligt i forbindelse med kompetenceudvikling er det væsentligt, at man også viser respekt for de medarbejdere, der holdnings- og værdimæssigt er uenige i den personcentrerede omsorg og rehabiliterende tilgang til beboerne, og således ikke blot tilgår medarbejderne på en måde, der signalerer, at de blot har brug for en mere opdateret viden. Det er vores vurdering, at værdierne stikker langt dybere, og at der hos mange er tale om nogle grundlæggende værdier, der ikke nemt lader sig ændre, da medarbejderne fagligt er uenige i, hvordan korrekt og kompetent pleje- og omsorgsarbejde bedst udføres. Tages værdier og principper fra en mere personcentreret omsorg og rehabiliterende tilgang for givet i forbindelse med kompetenceudvikling eller lokale tiltag, overser man let behovet for, at værdigrundlaget igen og igen bør drøftes og gøres klart.*
- *Da både beboere og pårørende godt kan forvirres over, hvad der officielt såvel som i praksis er gældende, anbefales det, at man som plejecenter både internt og eksternt er bevidste og åbne om, at der kan være flere gode måder at yde pleje og omsorg på (frem for at foregive, at det alene er principperne fra den personcentrerede omsorg og rehabiliterende tilgang, der gælder).*

Det er særligt vigtigt, hvis man ved, at plejecentrets medarbejdere i praksis agerer med afsæt i forskellige værdier.

4. Tiden til nye tiltag skal estimeres

Nye tiltag på demensområdet – herunder Fremfærd-projektet – er udfordret af, at arbejdet med mennesker med demens er karakteriseret ved en høj grad af uforudsigelighed, planlægningsudfordringer og en generel oplevelse af, at der er mangel på ressourcer (tid og medarbejdere). Nogle medarbejdere oplever derfor, at nye tiltag står i opposition til, hvad der opfattes som mere basale opgaver (fx pleje) og 'skal'-opgaver (fx lovbestemt dokumentation). Nye tiltag bliver derfor til tider nedprioriteret i det daglige arbejde.

- *For at undgå at nye projekter og tiltag regulært nedprioriteres, anbefales beslutningstagere – evt. blot som et forsøg, man kan lære af – at angive et klart estimat for, hvor meget tid den enkelte medarbejder og leder forventes at bruge i perioden. Det vil dels skabe et større overblik over de opgaver, der ikke forud er defineret som hørende til i den daglige drift og 'skal'-opgaverne, dels gøre det mere klart, hvor mange ressourcer, der skal (og kan) prioriteres til nye tiltag og projekter. I forlængelse heraf kan man – også som et forsøg, man kan lære af – definere tid til intern refleksion og ny læring, da det vurderes at ville øge både implementerings- og kompetenceniveauet.*

5. Nye tiltag skal kobles tydeligt til eksisterende praksis

Hvert nyt tiltag og nye projekter – også Fremfærd-projektet – indgår i en arbejdspraksis, hvor der allerede er igangsat en lang række andre nye tiltag og udviklingsaktiviteter. En tydelig kobling til eksisterende praksis, til velkendte begreber og til andre udviklingstiltag er derfor væsentlig for et positivt udbytte og en opretholdelse af forandringspotentialitet på længere sigt.

- *Som rapporten illustrerer, har man på plejecentrene mange forskellige projekter i gang samtidigt. Projektansvarlige lokalt på plejecentrene anbefales derfor at opfordre til, at projekter og tiltag i højere grad sammentænkes fra start – hvor det kan give mening. Hvis der 'oppefra' i systemet, hos såvel kommunen som i statslige styrelser, kan skabes et samlet overblik over, hvilke centrale tiltag, der påtænkes over det næste år, kan disse om muligt koordineres.*

6. Klarere mandat og ledelsesopbakning til de (uformelle) mellemlidende, og behov for mere klar ledelseskommunikation

De udvalgte deltagere i projektgrupperne har generelt oplevet, at de har fået nye indsigter og er blevet inspirerede til at foretage ændringer i måden opgaver og udfordringer skal løses på. Men ressourcepersoner, ildsjæle og ambassadører³ blandt medarbejderne oplever dels en række udfordringer, dels en manglende ledelsesopbakning i hverdagen, når de øvrige medarbejdere på tværs af professioner og på tværs af vagtlag skal engageres i projekter såsom Fremfærd.

³ I rapporten refereres der løbende til plejecentrenes såkaldte "ressourcepersoner, ildsjæle, ambassadører", der – alt efter plejecenterets traditioner og valg af betegnelse – refererer til de særligt engagerede medarbejdere, der i forbindelse med nye tiltag og projekter, gives en særlig rolle. Nogle steder i rapporten refereres der således blot til 'ressourcepersoner' og ikke til alle de forskellige kategorier og begreber, der lokalt benyttes. For at sikre anonymitet i citaterne henvises der, hvor det er nødvendigt, til alle kategorierne samlet.

- *Vores observationer viser, at blandt andet afdelingssygeplejersker og ressourcepersoner på afdelingerne i høj grad står for implementeringen af nyt og generelt den daglige ledelse i praksis, selvom de formelt set ikke alle er ledere. Vi anbefaler derfor, at disse medarbejdere gives et klarere ledelsesrum og kompetenceløftes, så de formelt kan gives et mandat over for kolleger, når disse skal ændre praksis. Ligeledes at de mere tydeligt gives et ansvar for bl.a. at skabe de rum og anledninger til refleksion og vidensdeling, der er brug for i branchen.*
- *Plejecenterledere, afdelingsledere, gruppeledere og andre beslutningstagere anbefales at være mere synlige i forbindelse med implementeringsprocesser, være mere klare i deres ledelseskommunikation, samt at skabe bedre rammer til at modtage projektinformationer – særligt hvis der arbejdes eksperimenterende, da det vil øge graden af, at medarbejderne kan understøtte processerne.*

7. Feedback og opfølgning skal prioriteres

I den interne organisering af hverdagen er der behov for en bedre struktur til informations- og videndeling, herunder kommunikation mellem vagter og afdelinger. I forbindelse med projekter, tiltag mv. efterspørger medarbejderne endvidere feedback og læring (herunder adgang til rapporter). Undersøgelsen viser, at dette er et gennemgående problem, og at både medarbejdere og ledere kan se et formål i at forbedre informations- og videndeling og kommunikation.

- *Informations- og videndeling internt anbefales i højere grad at blive prioriteret på linje med 'skal'-opgaverne, da ingen organisationer kan fungere optimalt, hvis ikke medarbejdere og afdelinger på tværs har et fælles billede af, hvilke udfordringer, der skal håndteres, og kan dele viden om, hvordan de bedst håndteres. Det samme gælder, hvis man ikke får feedback og indsigt i både gode og mindre gode erfaringer fra projekter og tiltag. Beslutningstagere i kommuner og på det enkelte plejecenter anbefales derfor at åbne for, at notater og rapporter om projekter, som medarbejderne har været involveret i, gøres tilgængelige for interesserede. Samtidigt bør der altid også udarbejdes kortere versioner ('pixi-udgaver'), da det sandsynligvis ikke er realistisk at kunne allokere arbejdstimer til rapportlæsning for samtlige medarbejdere. Allokeres der ingen tid til videndeling og erfaringsopsamling, når projekter er blevet gennemført – heller ikke fra central side – skal man som beslutningstagere og ledelse tage ansvar for, at sandsynligheden for kompetenceløft minimeres.*

8. Kompetenceudviklingstilbud skal praksisorienteres

Mange af de eksisterende kompetenceudviklingstilbud, herunder kurser, oplæg, temadage, udviklingsprojekter mv. ser ikke ud til at give deltagerne kompetencerne til, at de efterfølgende kan overføre og anvende den nye viden i egen praksis. Dette problem giver både ledere og medarbejdere udtryk for. Ligeledes gives der udtryk for et ønske om mere tværgående videndeling, erfaringsudveksling og sparring på tværs af plejecentre.

- *Det anbefales derfor, at kompetenceudviklingen i langt højere grad relateres til det enkelte plejecenters hverdag, udfordringer og organisation. Om end det umiddelbart kan synes ressourcetungt at skulle tilpasse kompetenceudviklingstilbud til det enkelte plejecenters hverdag, udfordringer og organisation, anbefales dette alligevel, da effekten af ikke at gøre det er, at den nye viden ofte ikke bliver omsat og implementeret. Da mange medarbejdere oplever, at det er*

meget vanskeligt at omsætte og oversætte ny viden fra mere generiske kurser, anbefales det, at en større del af kompetenceudviklingen fremover udvikles på og praksisorienteres med det enkelte plejecenter. Plejecentre og kommuner anbefales også at afprøve om nye former for hverdagslæring og rum til refleksion i pleje- og omsorgsarbejdet i højere grad kan understøtte kurser og temadage.

- Krav til kursusudbydere og undervisere kan med fordel kombineres med krav om interviews og evt. feltstudier blandt de målgrupper, der skal deltage. Som undersøgelsen har vist, vil sådanne interviews og feltstudier i sig selv bidrage direkte til at skabe refleksion og idéudvikling-
- Videndeling på tværs af plejecentre og på tværs af kommuner kan inspirere såvel medarbejdere som ledere til at være opsøgende, særligt over for specifikke udfordringer, der fylder i hverdagen.

Anbefalinger til kommuner og plejecentre

Anbefalingerne i dette afsnit supplerer ovenstående med en række anbefalinger til kommuner og plejecentrene, der ikke direkte er relateret til undersøgelsens primære indsigter.

A. Videndeling på tværs af vagtlag – fx via forsøg med vagtplaner eller flexvagter

Flere plejecentre er udfordret af en manglende informations- og videndeling. Som led i intern kompetenceudvikling anbefales plejecentrene således at gennemføre en række *forsøg* med vagtplanerne, så medarbejderne i stigende grad kan dele viden på tværs, men også få indsigt i og forståelse for hinandens opgaver og hverdag. Det vil også give alle en større indsigt i beboernes hele liv og hverdag, og skabe netværk på tværs af vagtlagene. Endvidere vil det skabe øget refleksionsrum, særligt for aftenvagterne, da det – som en leder udtrykte det – er langt nemmere på dagvagten, da ”vi er mange flere på arbejde, der kan reflektere sammen”.

Forsøg med vagtplaner kunne fx gøres 1 uge pr. måned og kunne, ud over øget videndeling, også bidrage til en øget kvalitet i pleje- og omsorgsarbejdet samt udfordre de *forestillinger* som hhv. dag- og aftenvagter kan have om ’de andre’. Særligt har vi observeret en gensidig forestilling om, at ’de andre aldrig har lige så travlt som os.’

Et andet forsøg kunne gennemføres i relation til, at særligt aftenvagten oplever at skulle nå flere praktiske opgaver, hvilket går ud over deres mulighed for at nå at lave aktiviteter med og skabe nærhed til beboerne. Igen kunne man på det enkelte plejecenter afprøve en model, hvor der i dagvagten altid var en medarbejder, der havde flexvagt og således kunne blive fx en halv eller en hel time længere, *hvis* fx køkkenet ikke er nået eller beboernes værelser flyder inden besøg af pårørende. Formålet er ligeledes dobbelt, da tiltaget samtidigt kunne skabe et rum for videndeling og kommunikation imellem vagterne.

B. Intern kompetenceudvikling skal opprioriteres

Plejecentre formår i dag at skabe tid og rum til at sende medarbejdere på kurser og lignende *ude* af huset. Det anbefales, at man i stigende grad prioriterer tid og rum til (delvist selv) at varetage kompetenceudviklingstiltag *inde* i huset – på en struktureret måde og med udgangspunkt i udfordringer fra egen hverdag. Særligt anbefales det at *afprøve* forskellige former for videndelings-, erfaringsudvekslings- og sparringsrum, da dette efterspørges af mange. Kompetenceudviklingen kommer således heller ikke til at skabe oplevelsen af ’at komme tilbage på skolebænken’, hvilket af

nogle ikke opleves som attraktivt. Det enkelte plejecenter anbefales at udvikle en klar og håndgribelig struktur, der gør det både muligt og attraktivt for medarbejdere at mødes, og som understøtter, at der kan etableres mere faste læringsteams på tværs. Sådanne muligheder skal ikke omfatte *alle*, men er for dem, der fx ønsker en fast makker eller et fast læringsteam, eller for dem, der fx gerne vil lære en ny metode af en kollega.

Da kompetent og kvalificeret videndeling, erfaringsudveksling og sparring *forudsætter* træning i at facilitere processer og lede møder, særligt hvis målet er at håndtere disse selv, anbefales det at fx ressourcepersoner, afdelingssygeplejersker og andre gives træning i at kunne dette – evt. som sidemandsoplæring fra dygtige kolleger.

C. Anvend neutrale betegnelser for de særligt engagerede

Plejecentrene anbefales generelt at ændre på de betegnelser, som netop ressourcepersoner og lign. gives, og i stedet benytte nogle mere neutrale begreber. Om end det ikke er hensigten, kommer man som organisation til at definere flertallet, altså dem der *ikke* er ressourcepersoner, ildsjæle og ambassadører ~~og lign.~~, som det modsatte: 'Ressourceløse medarbejdere, medarbejdere der *ikke brænder* for deres arbejde, eller medarbejdere, der *ikke* kan stå på mål for eller repræsentere projektet/tiltaget. I stedet anbefales det at vælge nogle mere neutral betegnelse. Et bud kunne være 'facilitator' – dvs. en medarbejder, der faciliterer, at en beslutning omsættes til praksis. Et andet bud kunne være 'tovholder', hvilket signalerer, at medarbejderen 'holder tovene' i processen og er givet et mandat til at få tingene til at ske. Et tredje bud kunne være 'lærings-agenter', der igen giver medarbejderen et mandat til at lære sine kolleger noget, uden at de øvrige medarbejdere indirekte defineres negativt. Alle betegnelser forudsætter dog, at man fra ledelsesside får aftalt med de øvrige medarbejdere, at de medarbejdere, der i projektet skal være facilitatorer, tovholdere eller læringsagenter, reelt har mandat til at stå for de aftalte processer.

Introduktion og baggrund

Pleje- og omsorgsområdet gennemgår i disse år store forandringer. Det praksisfelt, som vi i denne undersøgelse har studeret, er således kendetegnet af store forandringer og brud med tidligere tiders praksis og viden. Den demografiske udvikling gør, at der fortsat kommer langt flere ældre borgere. Samtidig er der et politisk ønske om, at borgerne skal blive længst muligt i eget hjem. De beboere, der visiteres til plejecentrene er således ofte langt dårligere og derfor mere plejkrævende end tidligere. Beboerne har i dag andre lidelser og diagnoser, der fordrer, at medarbejdere skal tilegne sig ny viden og nye kompetencer. Særligt har en stor andel af beboerne demens. Igennem de seneste årtier er der også sket en ændring i det hierarki, der tidligere sås i relationen mellem professionel og borger, da borgerne er sat i centrum for en langt mere personcentreret pleje, omsorg og rehabilitering. Det har fordret, at medarbejdere og ledere ser fag, professionalisering og kompetenceudvikling med andre øjne end tidligere.

Parallelt med ønsket om at øge kompetencer på demensområdet pågår der i disse år også en lang række faglige debatter om, hvordan man styringsmæssigt såvel som fagligt kan skabe et grundlag, der sikrer, at det bliver den rigtige kompetenceudvikling, man via uddannelsesmidlerne satser på. Det debatteres i øjeblikket, hvorvidt de eksisterende kursus- og uddannelses tiltag skaber den ønskede effekt, da mange medarbejdere efterfølgende ikke synes at kunne understøtte, at der sker en positiv udvikling af kvaliteten i praksis – også efter deres egen mening.

Fremfærd Ældre/Demens-projektet er etableret i denne kontekst, under ledelse af to repræsentanter fra KL og to repræsentanter fra FOA, for at bidrage med nye bud på, hvordan man kan håndtere disse relativt store udfordringer. Det peges herunder specifikt på, hvordan man i højere grad kan iværksætte mere praksisorienterede kompetenceudviklingstiltag, der reelt virker og skaber værdi: Værdi for de borgere med demens, der bor på plejecentrene, og værdi for de medarbejdere og ledere, der skal deltage. Samtidigt er det målet, at projektet vil kunne skabe værdi for de beslutningstagere, der fremadrettet skal lægge strategi for og bevilge midler til projekter, og for de konsulenter, undervisere, medarbejdere og ledere, der i fællesskab skal bidrage til, at kompetenceudviklingstiltagene – på nye og bedre måder – kan gå fra at være 'Ambitioner på papir til handling i praksis', som Fremfærd-projektet hedder.

Formålet med og idéen bag Fremfærd Ældre/Demens' overordnede projekt har været, at man ønskede at afprøve en række tiltag – små som store – hvor de involverede plejecentre selv valgte, formede og rammesatte de konkrete indsatser, de skulle arbejde med. Det fælles formål har været at finde nye veje til at højne kompetenceniveauet hos medarbejdere og ledere, og ligeledes at styrke og udvikle de organisatoriske kompetencer i forhold til at blive bedre til at omsætte ny viden til praksis. Begge dele har haft til hensigt at udvikle veje til en bedre kvalitet i pleje- og omsorgsindsatsen på demensområdet.

Kommuner og plejecentre har således fået relativt frie hænder til at definere, hvad de fandt mest værdiskabende at arbejde med. Fremfærd Ældre har givet støtte til lokal intern projektledelse, og kommunerne er blevet opfordret til at nedsætte lokale arbejdsgrupper mhp. at også medarbejdere og mellemledere fra praksis deltog. Herudover har plejecentrene selv kunnet vælge at hyre eksterne konsulenter til at understøtte processerne, hvilket flere har gjort. På forskellige måder har projekterne således haft som mål at afprøve, om der lokalt kunne skabes en mere praksisnær form for kompetenceudvikling, hvis ikke man 'oppefra' definerer mål, indhold og format for de

indsatser, som skal give den nye læring. Fremfærd Ældre/Demens' mål er således også at understøtte kommuner og plejecentre i at blive såkaldt 'lærende organisationer', der selv formår at skabe læring og refleksion i hverdagens håndtering af arbejdsopgaverne.

Projektbeskrivelse for forskningsprojektet

I forbindelse med gennemførelsen af Fremfærd Ældre/Demens' projekt 'Fra ambitioner på papir til handling i praksis' er der indgået en aftale med enheden Antropologisk Analyse på Institut for Antropologi, Københavns Universitet, om at følge projektet i perioden primo februar til ultimo juni 2017. Denne rapport præsenterer resultaterne af dette arbejde. Undersøgelsen er gennemført af Simone Felding, Anne Sophie Grauslund Kristensen, Nete Schwennesen og Bettina Skårup og har omfattet feltbesøg og interviews, samt deltagelse i en række interne møder. Efterfølgende er data blevet analyseret og bearbejdet, hvilket uddybes nærmere i rapportens bilag 1 om *Metode*. Til dette arbejde har ud over de ovennævnte også Steffen Jöhncke bidraget.

Det overordnede formål med forskningsprojektet har været at følge Fremfærd Ældre/Demens-projektet og bidrage til at adressere og analysere de udfordringer og muligheder, kommunale plejecentre har, når ny viden og nye metoder skal implementeres i en travl hverdag. Endvidere har formålet været at bidrage med anbefalinger til, hvordan forskellige former for kompetenceudvikling, organisering og rammesætning kan skabe større værdi og ejerskab i hverdagen.

Fremfærd Ældre/Demens-projektledelsen har set tilknytningen af antropologisk forskning til deres projekt som et eksperiment og en ny måde at skabe viden og høste erfaringer på. Hensigten har både været at skabe læring om en ny projektpraksis og at skabe nye typer indsigter om lokal læringspraksis på pleje- og omsorgsområdet.

Det har fra Fremfærd Ældre/Demens-projektledelsens side været et mål, at de deltagende kommuners delprojekter ikke skulle styres via lange, formelle og stramme projektbeskrivelser, men udspringe af kommunernes egne lokale behov i hverdagen. Eftersom kommunerne først i marts-april måned 2017 traf beslutninger om, hvilke *specifikke* tiltag og interventioner, de ønskede at arbejde særligt med, er det først undervejs i processen blevet formuleret og drøftet, hvad det enkelte plejecenters primære fokus skulle være. Rent forskningsmæssigt har dette naturligvis sat nogle begrænsninger for, hvor direkte vi har kunne følge tiltagene, men samtidigt har plejecentrenes overvejelser, udfordringer og valg af tiltag og tilgange bidraget til vores indsigter. Det gælder også, selv om det har foranlediget, at vi i den periode, undersøgelsen har været, ikke har kunne følge initiativernes fulde implementering.

Det skal understreges, at forskningsprojektet *ikke* har haft som mål at følge de specifikke tiltag i detaljen og løbende evaluere deres effekter. Det har derimod været at følge en række implementeringsprocesser i den hverdagspraksis, de foregår i, og således bruge dem som illustrative eksempler på praksisrelaterede læringsituationer. At man lokalt har været i gang med at implementere et nyt tiltag, har således skabt anledning til at spørge ind til, hvordan implementeringen af *andre* tiltag, kurser, temadage og forandringsprocesser i øvrigt – både konkret og mere generelt – opleves af medarbejdere og ledere: Dem, der i praksis skal implementere nye tiltag, deltage på kurser og temadage, og hvis lokale arbejdspraksis ændres i forlængelse heraf. Dataindsamlingen har således alle haft til formål at få indsigt i, hvad der fra praktikernes perspektiv skaber meningsfulde anledninger til ny læring, øget faglighed og professionel refleksion – og herigennem et bedre liv og

en bedre hverdag for beboerne på plejecentrene. Således har vi også fået indsigt i, hvad der i hverdagen umiddelbart *ikke* bidrager til, at sådanne meningsfulde anledninger opstår.

Da målet ikke har været at evaluere eller effektmåle de specifikke tiltag på de tre plejecentre, men at lære af disse *som eksempler*, vil der i rapporten både være afsnit og eksempler, der illustrerer, hvordan *implementering af nye tiltag* opleves i praksis, og afsnit og eksempler, der illustrerer medarbejderes og lederes erfaringer med *kompetenceudviklingstiltag og læringspraksis* mere generelt. Nogle eksempler vedrører de lokale tiltag i regi af Fremfærd-projekterne, mens andre vedrører erfaringer og oplevelser fra andre kontekster, da målet også har været at skabe en bredere indsigt i praktikernes generelle erfaringer med kompetenceudvikling, læring og implementering af ny viden.

Endeligt skal det også understreges, at der er tale om et pilotprojekt, hvis mål også har været at undersøge, om yderligere forskning vil kunne bidrage til en bedre og mere praksisorienteret kompetenceudvikling på pleje- og omsorgsområdet. I rapporten tages der således indimellem også forbehold, da vi i denne undersøgelse alene kan udtale os på baggrund af indsigter og analyser i dette korte pilotprojekt.

Plejecentrenes oplevelse af Fremfærdprojektet

Som centralt led i Fremfærd Ældre/Demens-projektet havde projektledelsen inviteret alle de deltagende plejecentre til et indledende kick-off-møde og herefter tre arbejds- og udviklingsdage. De deltagende plejecentre skulle – for at skabe videndeling på tværs – deltage med både ledere, mellemledere og medarbejdere, samt deres lokale projektleder for Fremfærd-projektet. Herudover valgte flere også at deltage med demenskoordinatorer og andre relevante aktører. Om end det også har været tidskrævende at deltage, har en del af deltagerne udtrykt stor glæde ved den videndeling, der på tværs af plejecentrene blev muliggjort på de fire dage, hvor kommunerne var samlet på tværs. Ligeledes kom det til udtryk, at man med fordel kan arbejde videre med at udvikle metoder eller koncepter for, hvordan plejecentre – både internt i kommunerne og på tværs – kan skabe fælles kompetenceløft og nye typer læringsrum ved tværgående samarbejder om praksis.

Generelt er det erfaringen blandt de medarbejdergrupper, der har deltaget i Fremfærd-projektet, at de tiltag, man har valgt at arbejde med, både har skabt værdi og har bidraget til faglig udvikling. Disse medarbejdere giver også udtryk for, at deltagelsen i projektet har givet anledning til, at flere medarbejdere i højere grad reflekterer over deres daglige arbejde. En af assistenterne siger: "Fremfærd-projektet har været en øjenåbner. Man har fået reflekteret over nogle ting, man ikke får reflekteret over, når dagligdagen bare kører." Nogle oplever, at de er blevet bedre til at få øje på alle de gode ting, de allerede gør i deres daglige arbejde med beboerne, fx at de allerede er ret gode til at få skabt 'stjernestunder' med beboerne. Samtidig har projektet givet anledning til at diskutere og afprøve en del nye mindre tiltag. Det er vores vurdering, at netop de mindre praksisændringer, der bl.a. er motiveret af medarbejderne selv, både har kunnet skabe bedre pleje og omsorg, og *samtidig* skabe læring og nye former for refleksionsrum i hverdagen. En medarbejder beskriver her, hvordan forsøg på praksisændringer både giver anledning til refleksioner over, hvad der er blevet gjort anderledes, og hvilken værdi ændringen har haft for beboerne:

[Jeg] synes projektet er godt. (...) Jeg oplever, at vi får nogle andre beboere. De liver op. Personalets arbejdsgang ændres, og vi tvinges til at tænke anderledes. (Social- og sundhedsassistent)

Efter en del indledende dialoger og lokale arbejdsgruppemøder, hvor det for flere var lidt uklart, hvad de skulle eller måtte i forbindelse med Fremfærd-projektet, udtrykker flere en stor begejstring over, at plejecentrene selv har fået mulighed for at skabe projektet og selv definere fokus, succeskriterier og vejen derhen. Flere medarbejdere og ledere udtrykker, at man på denne måde sikrer, at det bliver relevant og giver mening for de enkelte medarbejdere, hvilket er afgørende for, om projektet kan fungere. Ligeledes observerer en af lederne, at projektet har gjort en forskel:

Jeg ser nogle medarbejdere, som blomstrer og får nye ideer og lyst til at gøre sådan her. ... [Det] synes jeg, er rigtig fedt... De siger ofte 'vi har rigtig travlt med praktiske opgaver, og vi er [i aftenvagten] kun tre. Hvordan kan vi?'. Men pludselig kommer det fra dem. [De] kan godt, vil godt, fordi det virker. (Leder)

Naturligvis er det ikke alle medarbejdere, der har samme begejstring, hvilket nok både skyldes, at de ikke har indgået i arbejdsgrupper eller været engageret i de specifikke tiltag, men for flere skyldes

det også, fortæller de, at 'projekter' som sådan kommer og går, og at det ofte sker, at informationerne om dem ikke når ud til alle.

Præsentation af de kommunale projekter

I denne undersøgelse indgår tre af de i alt syv plejecentre, der har været involveret i Fremfærd Ældre/Demens-projektet. Nedenfor beskrives kort, hvad de respektive plejecentres fokus og mål har været i den periode, vi har været involveret i projektet.

I Gentofte Kommune har plejecentret *Jægersborghave Plejeboliger* deltaget. Dette plejecenter består af tre forskellige afdelinger, der alle har haft som fælles mål at finde nye veje til at kunne lave aktiviteter med beboerne, så flere beboere deltager på samme tid. Formålet har her både været at finde frem til metoder, der kan bidrage til, at der kan laves aktiviteter med flere beboere samtidigt (også når der er få på vagt), og finde frem til nye typer aktiviteter eller ny organisering af hverdagen, der kan bidrage til, at flere beboere – efter behov og evner – får skabt sociale relationer på tværs, så flere kan få glæde af at indgå i fællesskaber.

Undervejs i processen har alle afdelinger haft besøg af en ekstern konsulent, der via observationer af praksis har givet feedback og forslag til nye handlinger i relation til afdelingernes mål. Samme konsulent stod indledningsvist også for et fælles kick-off-oplæg. Ud over konsulentprocessen er der gennemført et internt kursus om demens ved kommunens demenskoordinator, som alle medarbejdere som udgangspunkt skulle deltage i, og til efteråret 2017 følges denne undervisning forventeligt op med et AMU-kursus i neuropædagogik.

I Kerteminde Kommune har *Svanebjerg Plejecenter* deltaget. Dette plejecenter består af én samlet afdeling. I projektet har Kerteminde dels valgt at fokusere særligt på beboernes livshistorier, for på nye måder at få dem bragt i spil i det daglige arbejde. Herudover var det ønsket at få de kognitive elementer af demenssygdommen med i de 10-15 minutter lange 'triagemøder' samt at få involveret kommunens demenskonsulent yderligere for herigennem at få mere viden om demens, og for at få denne viden gjort aktiv i samspillet med beboerne.

Overordnet har plejecentret ønsket at blive bedre til at gå fra 'synsninger' – dvs. noget, man 'synes' uden måske at kunne begrunde det – til mere faglige begrundelser, når hverdagens større og mindre opgaver og udfordringer med beboerne skal håndteres. Plejecentrets proces har generelt været kendetegnet af, at man reelt har haft et ønske om at få prøvet nyt af, hvor medarbejderne selv blev givet et ansvar – og så lære af det imens. Undervejs i processen har Kerteminde haft to temadage med oplæg fra eksterne konsulenter. Begge disse har haft fokus på temaerne livshistorier, stjernestunder og hjælp til selvhjælp.

I Lyngby-Taarbæk kommune har *Plejecenter Bredebo* deltaget. Dette plejecenter består af fire forskellige afdelinger, hvoraf de tre demensafdelinger har deltaget i projektet. Plejecentret har i projektet haft som overordnet mål at sætte fokus på organisering og rammer, når ny viden skal implementeres. Udgangspunktet har været et ønske om at få mere af den viden implementeret, som alle medarbejdere har fået via et firedages AMU-kursus i *personcentreret omsorg*, der blev afholdt et år tidligere. Plejecenteret valgte at involvere en ekstern konsulent fra starten, da man specifikt ønskede at afprøve om 'nudging' kunne bidrage til at få omsat ny viden til praksis. I samarbejde med

konsulent og ledelse har de tre afdelinger udvalgt forskellige konkrete tiltag, som de afprøver på afdelingerne, fx en bog hvori medarbejdere nedskriver stjernestunder med beboerne, så andre kan lære eller lade sig inspirere heraf, og som samtidigt kan skabe anledninger til, at man kollegialt kan anerkende indsatsen.

Oplevelser og erfaringer med læring

Dette afsnit lægger primært vægt på medarbejdernes og ledernes oplevelser med at skulle implementere nye tiltag og ny viden, herunder erfaringen med kursusdeltagelse og projekter. Endvidere formidles også en række eksempler på, hvordan man som medarbejder kan opleve de relativt mange tiltag, der iværksættes 'oppefra', herunder hvordan kravene til at være reflekteret, forandringsparat og åben over for nyt kan opleves. Erfaringer fra Fremfærd-projekterne indgår i eksemplerne, men da disse projekter dels blev startet senere op end forventet, dels ikke altid involverede medarbejderne bredt, og ofte blot var ét blandt mange andre projekter og tiltag i afdelingerne, indgår også oplevelser og erfaringer med at implementere nyt i andre projekter, kurser og tiltag.

Professionel praksis og faglig motivation

Om end der i hverdagen ikke altid kan prioriteres tid og rum til det, har vi i undersøgelsen generelt oplevet en stor imødekommenhed og velvilje til at lære nyt blandt størstedelen af de ansatte på plejecentrene. Selv om flere af lederne giver udtryk for, at de ikke altid oplever denne åbenhed, og at det er deres indtryk, at der blandt medarbejderne også er mange, der umiddelbart ikke har kompetencerne til at tage ny viden til sig, er det imidlertid vores indtryk, at der hos medarbejderne generelt findes en holdning om, at 'ny viden er godt': "Jeg er rigtig glad for nye tiltag. Jeg elsker at lære nyt. Det er også derfor, jeg elsker at have elever med ude. De sætter nye spørgsmål, ser tingene med nye øjne", som en af assistenterne udtrykker det. Det er endvidere kendetegnende for mange medarbejdere, at de er meget glade for at arbejde på demensområdet, og at de finder det fagligt spændende. Det er ikke alle, der som udgangspunkt selv har valgt området, men mange fortæller, at det er et felt, de er 'faldet for' og er blevet grebet af:

Du giver meget af dig selv, men du får også meget tilbage. Den der glæde ved at være sammen med det her menneske, når der er noget, der lykkes. Det giver meget, men det er også udviklende, når det ikke lykkes. (Sygeplejerske)

Som det fremgår, findes der blandt medarbejderne mange faglige ressourcer, og refleksionskompetencer i forhold til eget arbejde er klart også er til stede, *hvis der spørges ind til dem*, og man skaber de rette rum og rammer til at 'frigøre' disse overvejelser. Fremfærd-projektet har for nogle skabt sådanne rum, men har i den relativt korte periode ikke kunnet nå ud til alle. Indsigt i, hvad der motiverer og skaber mening for den enkelte, må afdække forskellige holdninger og præferencer hos medarbejderne. Langt de fleste af dem, vi har talt med, vil faktisk gerne bidrage til at udvikle deres fag, men nogle føler sig for pressede eller de bliver, i situationer hvor de fx skal lære en ny praksis, usikre på, om de er gode nok, mangler det fornødne overskud eller savner medspillende kolleger og sparring fra ligesindede.

Uforudsigelighed, forandring og forskellighed blandt beboere: Et vilkår i arbejdet

I hverdagen møder medarbejderne stor variation blandt beboerne, hvilket gør det nødvendigt løbende at tage udgangspunkt i den enkelte beboers foranderlige behov og skiftende tilstand, når aktiviteter planlægges og tilrettelægges: "Der er ingen former for demens, der er tekstbogs-

eksempler. Sygdommen kan have vidt forskellige udtryk, så det er nødvendigt at tage udgangspunkt i den enkelte person,” som en social- og sundhedshjælper udtrykker det. I det daglige arbejde er det derfor væsentligt, at medarbejderne hele tiden er i stand til at differentiere deres omsorgsarbejde og løbende at reflektere over, hvilke aktiviteter der kan være relevante for hvilke borgere, på hvilke tidspunkter.

Mange nævner uforudsigeligheden som et vilkår for at arbejde i demensfeltet. Det er et vilkår, som gør det vanskeligt at styre aktiviteter og handlinger, men som også opleves som en positiv pædagogisk udfordring: ”Dementes behov kan ændre sig fra dag til dag. Der er aldrig noget, der er det samme”, er erfaringen. Det nævnes således af flere, at planlægning er vigtig, men at det samtidig også er lige så vigtigt at være villig til blot at acceptere det, når planlagte aktiviteter ikke nås eller udfolder sig på en helt anden måde, end det var tilsigtet.

Det er således både faglige og menneskelige kompetencer, der gør medarbejderen i stand til at håndtere uforudsigeligheden hos beboere med demens og samtidig evne at skabe en tryk og tillidsfuld relation. Kompetencer såsom empati, indføling, hvilen i sig selv, tålmodighed, ro og omstillingsparathed beskrives af både medarbejdere og ledere som vigtige for den kompetente medarbejder på demensområdet. Ligeledes er kompetencer som fleksibilitet og åbenhed over for forandringer også i brug hele tiden:

Det er jo hele tiden noget, man kan arbejde videre med. Det er jo ikke sådan, at man bare siger, nu er det slut. Der kommer hele tiden nye tiltag, nye beboere, hvor det er individuelt, hvad den enkelte beboer kan lide. (Social- og sundhedsassistent)

Pointen her er, at medarbejdere på demensområdet således hele tiden skal være omstillingsparate, fleksible og åbne for forandringer. Det relativt høje forandringspres, som medarbejderne dagligt skal agere i på grund af beboerne, kan således også medvirke til, at man som medarbejdere og ledere indimellem kan opleve, at de mange krav om forandring og udvikling ’oppefra’ kan tage kræfter og energi. Nye tiltag og ny viden skal jo netop omsættes i og vil påvirke en hverdag, der *aldrig* er stabil. Man skal således altid allerede være omstillingsparat, fleksibel og åben for forandringer, både i forhold til beboerne og deres særlige behov, og i forhold til den faglige udvikling, der løbende og vedvarende pågår på området. Endelig – kan man tilføje – skal man også være omstillingsparat, fleksibel og åben for forandringer i forhold til de mange ændringer, der løbende kommer i forbindelse med sparerunder, organisationsudvikling eller chef-rokader.

I forbindelse med de mange feltbesøg, møder og interviews er det endvidere blevet klart for os, at der blandt medarbejdere findes forskellige bevæggrunde for, at de har valgt at arbejde på demensområdet. En stor del gør det, fordi de finder det fagligt meningsfuldt, og fordi de trives med at have så tæt kontakt til beboerne. Nogle medarbejdere vil blot gerne give beboerne så god og rar en hverdag som muligt, men de organisatoriske forhold og krav kan til tider skabe så mange forhindringer, at dette ikke altid lader sig gøre. En rengøringsassistent og en social- og sundhedshjælper har fx begge observeret, at kollegerne med længere uddannelse igen og igen mødes af nye krav, og at disse krav i stadigt stigende grad ville kunne få dem længere og længere væk fra det, som

mange selv oplever som kerneopgaven, dvs. plejen og omsorgen for mennesket med demens.⁴ Som vi kommer nærmere ind på nedenfor, er det vores anbefaling, at med-arbejdernes relativt forskellige værdier, tilgange og motivationer til at arbejde på et plejecenter med fordel kan tænkes ind i fremtidens strategier om kompetenceløft på området. Bl.a. er det væsentligt, at en af årsagerne til, at nogle medarbejdere ikke ønsker at videreudanne sig, ikke skyldes en manglende lyst til viden og kompetenceløft, men udsigten til at arbejdslivet – pga. nye funktioner – vil kunne ændre karakter i negativ retning.

Manglende opfølgning og evaluering på tiltag

På plejecentrene er der til stadighed en relativt stor mængde projekter i gang samtidig, hvor nye tiltag og nye retningslinjer søges implementeret. Ud over tiltagene i forbindelse med Fremfærd-projektet har alle plejecentrene også en række andre tiltag, der skal implementeres, fx nye faglige retningslinjer, besparestiltag, ny lovgivning, indsatser i forhold til sygefravær, dokumentation af 'værdighedsmilliarden', kompetenceudviklingstiltag og så videre – for ikke at tale om øvrige kommunale tiltag på fx HR-, IT- og økonomi-områderne. Selvom personalet er glade for ny læring, viser vores undersøgelser, at det ofte også er en stor frustration hos dem, at de ikke altid ved, hvornår projekter og tiltag reelt er afsluttede. De ønsker en grundigere orientering om, hvad formålene egentlig er, og de oplever ofte også en manglende evaluering af de nye tiltag. Fx siger en af assistenterne under et af vores feltbesøg: "Og alle de nye projekter. Det er så svært at se, at det bliver til noget. Der er ofte så mange, der tager ud af huset, men man ser aldrig, hvad det nytter, hvad det blev til." Ligeledes siger en anden assistent: "Det er rigtig fint med nye projekter. Der er mange rigtig gode tiltag, men der mangler at komme afslutning og evaluering på det. Om det virker." Denne holdning deles af flere. Medarbejderne efterspørger således både opfølgning og afslutning på de mange nye initiativer fra ledelsens side. Under et af feltbesøgene spørger en af social- og sundhedsassistenterne, om de får adgang til denne rapport (hvad de i parentes bemærket bestemt gør). Hun tilføjer, at det er mærkeligt, at de løbende er med i projekter, men aldrig får rapporterne at se:

Den bliver kun udleveret til ledelsen. Vi må ikke få den. Som om vi ikke har lært [vores] ABC endnu. (...) Det er ikke motiverende. Vi kan jo ikke gøre det bedre, når vi ikke får det at se. Så skal vi arbejde videre med det. Men vi ved ikke, om det er, fordi vi er dårlige til det. Eller at vi er gode til det. (Social- og sundhedsassistent)

Koblingen til det velkendte og konkrete er vigtig

Det kan også være en stor udfordring for indlæring af ny viden og nye arbejdsgange, hvis et nyt projekt bliver præsenteret i et sprog, der ligger for langt fra den daglige sprogbrug. Som nedenstående citat illustrerer, opleves det af social- og sundhedsmedarbejderne som vigtigt at skabe en forbindelse til hverdagens velkendte begreber, for at få alle med på, hvad de skal gøre anderledes, end de plejer:

⁴ Se også undersøgelsen *Barrierer for dokumentation*, udarbejdet af Loa Kristine Teglgaard Christensen, for Næstved Kommune 2014 i regi af Antropologisk Analyse, Institut for Antropologi, Københavns Universitet: http://antropologi.ku.dk/erhvervskontakt/afsluttede/Barrierer_for_dokumentation_rapport.pdf

[Konsulenten] *snakkede meget akademisk. Meget teknisk. Ellers var det meget godt. Men ja, det kan godt føles lidt som to verdener. [Konsulentens] eksempler, de kom ligesom fra en anden verden end det, der foregår her.* (Social- og sundhedshjælper)

Når oplæg eller ny viden introduceres generisk og uden forbindelse til den kontekst og hverdag, som social- og sundhedsmedarbejderne kender til, kan det også blive sværere for dem at huske, hvad der blev fortalt i oplægget. Når vi fx spurgte ind til oplæggene fra de arbejds- og udviklingsdage, der indgik i det fælles Fremfærd Ældre/Demens-projekt, kunne medarbejdere ofte ikke komme med konkrete eksempler på, hvad de fandt brugbart ved oplæggene, selvom de fortalte, at de overordnet syntes, at oplæggene var spændende. De fleste medarbejdere, vi talte med, foretrækker derfor undervisning med udgangspunkt i lokale 'cases', der tager afsæt i udfordringer fra egen hverdag.

Ny viden om demens, pleje og omsorg, der bl.a. skal bidrage til det ønskede kompetenceløft, skal således formidles på andre måder end hidtil. Samtidig er det nødvendigt at have den nye viden og kompetencer på plejecentrene, hvis implementeringsprocesserne skal lykkes. Flere af de ledere, der deltog i undersøgelsen, udtrykte dog en bekymring i relation til læring, da de ikke oplever, at alle medarbejdere har evnerne til at reflektere og lære nyt: 'Dem må vi blot vise, hvordan de skal gøre, hvis de ikke har kompetencerne til at forstå teori eller abstrakte begreber'. En tæt sammenknytning til praksis bliver her nødvendig, hvis man skal overkomme usikkerhed over for ny viden hos nogle medarbejdere.

I forhold til selve afviklingen af kurser og undervisning signalerede flere af lederne, at det generelt er meget udfordrende på plejecenterområdet. Bl.a. er man nødt til at tilpasse tidspunkterne for undervisning 'det muliges kunst', hvilket altid er tidspunkter, der er nødt til at tage udgangspunkt i vagtplanerne. Da plejecentrene har relativt mange medarbejdere, fordi driften skal køre hele døgnet, 365 dage om året, er det i forbindelse med kurser, temadage og projekt-infomøder derfor ofte tilfældet, at medarbejdere "skal til lægebesøg, har syge børn, skal holde ferie, eller de skal have nattevagt [og derfor ikke kan forpligtes på et formiddagsmøde næste dag]. Det er svært at implementere. Jeg kan ikke tvinge alle medarbejdere til at møde, når nyt introduceres," som en af lederne udtrykker det. At få alle til at modtage samme viden og få dem til at forstå det samme og få alle til at implementere den nye viden i praksis, kan i hverdagen derfor ofte være ret vanskeligt.

En af lederne fortæller herudover, at det, de får sat i gang, indimellem kan opleves som spild af både tid og økonomi, hvis et kursus tilbydes og tilrettelægges, så *alle* – af princip – vil kunne få mulighed for at deltage. Kompetenceniveauet vil ofte være så forskelligt, at nogle medarbejdere endnu ikke har forudsætningerne, mens andre fint forstår indholdet og atter andre i forvejen både har de specifikke kompetencer og efteruddannelse, og derfor "sidder og keder sig, når vi skal have samme afsæt alle sammen". Fra ledelsesside efterspørges således nytænkning i forhold til tilgangen til kompetenceudvikling, så fx kurser kan tilrettelægges, så de matcher de *relativt forskellige* behov og faglige udgangspunkter. Det bør erstatte, at man sender alle på samme kursus, alene fordi det passer bedst ind i vagtplanerne, eller fordi man *på papiret* skal have alle med.

Tid og rum til refleksion og forankring

Medarbejderne er forskellige, og dermed er deres ønsker om, behov for og kompetencer til at reflektere fagligt såvel som personligt også forskellige. I forbindelse med feltbesøg, interviews og mødedeltagelse har vi observeret, at medarbejderne ofte omtales i højst to kategorier – dels de, der

skal instrueres og som ikke forstår teori, dels de, der er udviklingsparate. Vores observationer viser, at de mange medarbejdere er meget mere forskellige end som så, men vi kan også bekræfte, at det kan være "uvant for medarbejderne at lave selvrefleksion", som én leder udtrykte det. En anden leder siger også, at "medarbejderne er uddannede til at gå fra problem til handling", og at de ikke stiller spørgsmål, reflekterer, analyserer og forstår teori. Det er dog vores klare indtryk, at mange faktisk fint formår at reflektere, *hvis blot de spørges på den rigtige måde* og gives tid og rum, herunder vilkår og anledning til det. De mange citater i denne rapport er bl.a. et fint udtryk herfor. Samtidigt efterlyser flere medarbejdere også en kontinuitet, så de *sammen med de samme kolleger* kunne få skabt en mulighed for at reflektere over, hvordan de fx kan tackle aktuelle udfordringer med beboere eller organisatoriske udfordringer på tværs af vagtskiftene.

En af social- og sundhedsassistenterne fortæller også, at hun oplever, at der simpelthen ikke er tid nok på arbejdet. Indimellem når hun slet ikke at læse journalerne, og da dagvagterne går i samme sekund, som hun møder ind, når de ikke at dele viden og informationer på tværs. Desuden har hun sjældent nogen at sparre med, da hun ikke har en fast makker, og ofte arbejder sammen med afløsere, som ikke lige ved så meget om hverdagen eller aktuelle tiltag, og som ofte er meget tidskrævende i sig selv, da de ikke kender arbejdsgangene eller ved hvor tingene ligger.

En medarbejder fortæller om et kursus, hun var på for et halvt år siden. Kurset handlede om, at de skulle lære at sætte beboerne i fokus og om nødvendigt lade de praktiske opgaver vente. Men, siger hun, "det har udviklet sig til, at dagvagten nu nærmest altid har ladet noget ligge og flyde til aftenvagten, som vi så skal rydde op i stedet. Kurser er virkelig ikke altid for det bedre", siger hun. De andre aftenvagter er også irriterede over det.

Eksemplet illustrerer ret konkret, at der organisatorisk i den daglige opgavefordeling kan opstå en række bi-effekter af, at man flere og flere steder for alvor, og på nye måder, er ved sætte handling bag 'borgeren i centrum'-diskursen. Samtidigt illustrerer det også, at målgruppen frustreres meget, hvis de kun får lov til at 'ekspedere' beboerne uden at lære dem at kende, og hvis ikke de får mulighed for at bruge deres faglighed ud over rengøring og oprydning.

For medarbejderne kræver det både overskud, tålmodighed og tid blot at få afprøvet om (en lille) ny ændring kan gøre en forskel. Flere peger på, at de oplever, at nye tiltag er i konkurrence med andre opgaver, som er vigtige, og som der også er fokus på lige nu:

Men der er også andre ting, vi skal, fx døgnplaner, og dem kommer der jo nogen og tjekker. Ifølge lov skal vi være opdaterede (...) Så det har haft førsteprioritet. Det har vi kørt meget med den sidste måned. Så vi har fået det der [Fremfærd-tiltag] til at ryge endnu mere i baggrunden. (Social- og sundhedshjælper)

En anden væsentlig barriere, som medarbejderne selv nævner, er uklarhed – både om hvad de enkelte tiltag består i, og hvordan de skal udføres i praksis. Fx blev flere i tvivl og dermed også utrygge ved et af de forsøg, der blev sat i gang i Fremfærd-projektet. Det var på ingen måde klart for dem, hvad man forventede af dem, blot at de ikke skulle blive ved med at gøre, som de plejede. Andre nævner, at de virkelig gerne selv ville investere mere tid til at reflektere over og samle op på, hvordan det går med de nye tiltag:

Det ville være rart at snakke noget mere som gruppe om de nye tiltag, fordi nu sidder vi to og snakker sammen. Så kommer man også til at tænke på en hel masse ting, som man kunne gøre. Hvis lederne

skulle gøre noget, så var det, [at] vi fik tid til at sætte os sammen og snakke sammen, fx på et personalemøde eller et fagligt forum eller et eller andet. Det har de gjort før, men (...) det skal være løbende, det skal holdes i gang. (Social- og sundhedshjælper)

Medarbejderne vil overvejende gerne lave nye tiltag og projekter, men de ønsker blot også at få ressourcerne og tiden til at gøre det. Mere kommunikation mellem medarbejderne generelt vil kunne bidrage til at skabe noget af den tid, som de fleste medarbejdere efterspørger i hverdagen.

Intern læring

Nogle medarbejdere kan opleve, at de allerede har den viden og indsigt, som de eksterne konsulenter kommer med, og de mener, at det ved nye tiltag fx kunne være bedre at bruge økonomi såvel som medarbejdertid til intern træning og sidemandsoplæring i stedet. En af de social- og sundhedsassistenter, vi talte med, mener, at "det bedste er at lære fra hinanden blandt assistenterne og hjælperne – bedre end at der kommer folk rendende udefra hele tiden". Frem for kurser og konsulenter foreslår hun bl.a., at man lokalt i kommunen kunne arbejde med personale-bytte, så medarbejderne indimellem kunne lære af hinanden på tværs af plejecentrene. Det er en idé, der i øvrigt også ville styrke det lokale faglige netværk på tværs.

I flere af plejecentrene, vi besøgte, havde personalet også fokus på at huske at give hinanden ros og anerkendelse. Nogle medarbejdere mener her, at det er mere opbyggende at få ros af en kollega end af sin chef, da "den bedste anerkendelse kommer fra ligesindede". Det er ikke vores indtryk, at dette er et udtryk for, at medarbejderne ikke anser lederne for at være kompetente, men at de blot ikke har samme situationelle kendskab og kropslige erfaring med de mange forskellige daglige arbejdsopgaver og udfordringer, som man har som hjælper eller assistent. Derfor er det også oftere kollegerne, der kan give den bedste vejledning og sparring:

Min helt egen personlige holdning er bare, at vi skal holde det inde i huset (...) Personligt synes jeg, at det er mange penge, der bliver brugt på det [konsulenter]. I forhold til at det er noget, vi selv kunne klare. Hvis bare det bliver struktureret.

Interviewer: *Ville det så være jeres leder, der ville være ordstyrer?*

Ærlig snak igen, det håber jeg ikke. Jeg håber ikke, at de skal være med. Jeg håber, at det bare er personalet, der får lov til det. Og det er fordi – det er jo plejepersonalet, som er inde på stuerne. Der har de [lederne] ikke altid lige de samme briller på, som vi har. Det er ikke, fordi jeg har noget imod dem. De har bare ikke overblikket, synes jeg, fordi de kommer kun lige ind og siger 'hej', og så er de ude igen. Så de ved ikke rigtig, hvad der foregår. (Social- og sundhedshjælper)

I henhold til målene om at få kompetenceløftet medarbejderne generelt, tyder medarbejdernes erfaringer her på, at der er brug for nye metoder og værktøjer til at få struktureret den kollegiale sparring og supervision lokalt. Dét i sig selv ville bidrage til at få skabt nogle bedre og måske også mere inviterende refleksionsrum – og *lærende organisationer*.

Mange medarbejdere er glade for input og ny viden udefra, da det kan være "svært at komme med nye måder at gøre tingene på selv," som en medarbejder udtrykker det. Ekstern sparring kan derfor også opleves som "fantastisk", som en medarbejder siger, og fortsætter: "[Den eksterne konsulent] har presset os lidt. På en positiv måde. Presset os til, at vi skal turde gøre noget – ud af vores egen cirkel. Vi har en tendens til at gå på den samme lille sti. Gøre, som vi plejer. Glemme at

se, hvad man ellers kan gøre.” Dette illustrerer både en vilje til ny læring og en reflektiv bevidsthed om, at man ikke altid selv kan iagttage sin praksis udefra.⁵

Videndeling efter kurser

En pointe, der går igen på de tre plejecenter, er, at hvis man vil have ny viden eller en ny arbejdsgang implementeret på plejecentret, skal der sendes mere end én af sted på kursus. Ved at sende flere på kursus sikrer man, at der er flere fanebærere og ressourcepersoner, som kan sparre med hinanden om den nye viden/arbejdsgang, og som kan holde gejsten oppe hos hinanden i forhold til at fastholde personalet i de nye rutiner. Mange af de mere engagerede medarbejdere fortæller om, hvordan det er svært eller næsten umuligt at løfte et nyt projekt alene:

Man har stået lidt alene på nogle områder. Det havde været nemmere at kunne have den der sparring med en kollega. Så det ikke er kun mig, der er den sure, eller, ikke 'den sure', men den, der har en pligt. Og ikke skulle forklare selv konstant, konstant, konstant. Og også at det ikke dør, hvis jeg tager på tre ugers ferie. At det så helt er faldet til jorden, når jeg er tilbage. Men at nogen holder den kørende. Det er noget, der skal arbejdes videre med hver eneste dag. (Social- og sundhedsassistent)

I forhold til at få ny viden fra et kursus formidlet til resten af personalet, ligger der en udfordring i, at der mange steder ikke er strukturer og tradition for at få den nye viden omsat og implementeret. Medarbejdere kan ofte opleve, at deres kollegaer ikke er nysgerrige, og at de ikke efterspørger en vidensdeling. Samtidig er der ofte ingen faste rammer for at få præsenteret den nye viden, og hvis ingen spørger ind til den, eller hvis ledelsen ikke skaber rum og anledning, forbliver den nyerhvervede viden hos den ene medarbejder, der har været af sted på kursus. En sygeplejerske udtaler: ”Der skal være en eller anden struktur, når nogen er kommet tilbage. Så skal man forvente at høre om det. Men nej, der har ikke været nogen efterspørgsel til mig. Nej, det kan man jo undre sig over”.

På et af plejecentrene bruges de ugentlige personalemøder på cirka en halv time til at præsentere ny viden fra kurser og nye teknologier eller redskaber. Møderne ligger dog altid i dagvagten, og der er ikke et lignende møde for aften- og nattevagten, så de er afhængige af, at det nye bliver introduceret på anden vis.

Forskellige tilgange til opgaven

Et vigtigt aspekt af læring og implementering af ny viden på plejecentrene er, at arbejdsgangene og den konkrete pleje dels ændrer sig i takt med, at både beboerne og beboersammensætningen ændrer sig, dels ændrer sig i takt med nye faglige perspektiver, nye retningslinjer og ændret økonomi. En social- og sundhedsassistent fortæller, at hun i dag ikke længere kan anse sine arbejdsopgaver for at være afsluttede, som når man fx vasker og forbinder et sår, da demensen ikke kan kureres: ”Du bliver aldrig færdig med plejen. Du kan ikke bare skifte plasteret. Det er en ny måde at arbejde på”. En anden medarbejder illustrerer en anden forskel ved at sige, at man tidligere har

⁵ Igen skal det understreges, at rapporten her ikke er en evaluering af de enkelte plejecentres tiltag, og således heller ikke repræsenterer en vurdering af de involverede konsulents roller og indsatser.

arbejdet 'firkantet' og nu arbejder 'cirkulært'. Det betyder, at man tænker hele døgnet ind i arbejdsdagen og ikke kun sin egen vagt. Det er således ikke altafgørende, at man får afsluttet alle opgaver inden for den tid, man selv er på arbejde, da det næste vagthold kan afslutte dem om nødvendigt. Det altafgørende er i stedet, at man følger beboernes behov og indretter dagen efter dem. "Det er vigtigere, hvornår en beboer selv vil i bad, end at beboeren kommer i bad på min vagt", som en medarbejder forklarer. En anden medarbejder forklarer også, at de i dag skal stille flere krav til beboerne:

Der er sket et skift. Beboerne, de er opvokset med, at velfærdsstaten gør det for dem – at den vil tage sig af dem, og at alle deres behov vil blive opfyldt. Men sådan er det ikke. Der er også sket et skift i tilgangen til pleje. Nu handler det om hjælp til selvhjælp – den er beboerne altså ikke med på. Det kræver, at alle i arbejdsgruppen er indstillet på samme vis. Der er stadig nogle fra den gamle skole, der siger, 'det er jo også synd'. (Social- og sundhedsassistent)

En yderligere forskel på, hvad man på flere af plejecentrene kalder 'den nye' og 'den gamle' skole, er således synet på hjælp til selvhjælp og kravene om, at alle visiterede borgere skal tilbydes rehabilitering, også selv om målgruppen, som det er tilfældet med demensdiagnoser, løbende bliver dårligere og dårligere. Nogle af medarbejderne mener dog, at beboerne primært skal hjælpes, og at man som plejepersonale gerne må opvarte dem lidt, frem for at presse dem til at yde og hjælpe til. Mange er jo kommet på plejecenter, fordi de er gamle og trætte, er holdningen her. En del andre medarbejderne mener derimod, at beboerne *skal* have hjælp til selvhjælp og aktiveres, så de derved kan beholde deres færdigheder og funktionsevner længst muligt og ikke sygner hen og blive helt passive. Her mener den førstnævnte gruppe medarbejdere, at det er synd at presse beboere til fx selv at gå ned til spisestuen, hvis man kan køre dem i deres kørestol, for "man skal have lov til at blive gammel." Medarbejderne, der arbejder med udgangspunkt i en mere rehabiliterende tilgang, mener her, at det er synd *ikke* at presse beboerne til selv at gå, da "vi ved med vores faglighed, at hvis ikke de selv prøver at udføre de forskellige aktiviteter, så mister de færdighederne. Det er for at bevare deres færdigheder", som en af social- og sundhedsassistenterne forklarer.

Denne forskel i tilgangen til plejen af beboerne medfører en række konflikter og udfordringer mellem medarbejderne. Særligt i forhold til implementering af nye tiltag og arbejdsgange (og således også i forhold til *refleksionerne* i forbindelse hermed) kan denne forskel blive meget udtalt og synlig:

Det er uddannelsesmæssigt. [Nogle af mine kollegaer] har været uddannet mange flere år end mig. Og det er meget den der firkantede rolle. Kl. 8-10 der skal være morgenmad. Kl. 11 der spiser vi. Kl. 1 der skal beboerne sove. Sådan var det meget i gamle dage. Alle sådan nogle praktiske ting. Men hvor er beboerne henne i det her? De var væk. Så man kan sige, at udfordringen for mig har været at få mine lidt ældre kollegaer med på det her. Og forklare: At du lader vaskeriet stå lige nu, for [beboeren] har faktisk brug for, at du sidder ved ham – uden at der er noget galt med det.... Det er i orden, at man sætter sig ned sammen med en beboer, ligesom vi gjorde i går. (...) Det er der ikke noget skyld i, selvom der ikke er noget fysisk i det arbejde, som jeg præsterer. Jeg laver rent faktisk noget med tre beboere, eller én. Det bliver bare ikke værdsat. Fordi det praktiske [skal gøres] først. Og der har jeg sagt: Når jeg sætter mig der, så er det faktisk en del af mit arbejde, og det er også en del af jeres, hvis I gør det. Interviewer: Hvordan er det blevet okay? Ved at man kan se, at beboerne bliver glade. (Social- og sundhedsassistent)

Citatet illustrerer meget klart, hvordan medarbejderne på det enkelte plejecenter, på et ret grundlæggende plan, ikke nødvendigvis deler værdier, holdninger og tilgang til arbejdet. Det er her nærliggende at kalde den ene tilgang til arbejdet forældet og forkert, og den anden for moderne og rigtig. Men hvis vi vender tilbage til pointen om, at det er afgørende at forstå pluraliteten og de mange forskellige måder at være medarbejder på, er det dog her vigtigt, at *mere* uddannelse – som den ser ud i dag – ikke nødvendigvis er det rette svar. Man er nødt til at tage højde for, at den ene gruppe medarbejdere grundlæggende er uenige, og dermed ikke kan se meningen med at stille så store krav til så relativt svage beboere, som mennesker med demens på plejecentre er. Her drejer det sig ikke blot om, at medarbejderne skal 'oplyses' og 'løftes' op på et andet og højere kompetenceniveau, men om at de fagligt såvel som menneskeligt mener, at det ikke *er* den rigtige tilgang.

Den lokale kontekst er afgørende for læring og implementering

Den konkrete kontekst, som et nyt projekt lander ned i, har stor betydning for hvordan, hvor hurtigt og hvorvidt et nyt projekt bliver implementeret succesfuldt. Da der er mange faktorer på plejecentrene, der er karakteriserede ved at være omskiftelige, udfordres nye projekter og tiltag ofte heraf. Først og fremmest skifter selve omdrejningspunktet for plejecentrene, nemlig beboerne, med jævne og uforudsigelige mellemrum. Dels har beboerne med demens gode dage og dårlige dage, dels forværres deres tilstand over tid, og endelig kommer der nye beboere med nye udfordringer til, når andre er gået bort. Den generelle stemning på plejecenteret afhænger også meget af beboerne, da de – hver især – ofte har meget forskellige behov og udgangspunkter.

Derudover har personalesituationen på plejecentret stor betydning for implementeringen af ny viden. Der er ofte elever ude hos personalet, som både kan være en stor hjælp i dagligdagen, men også ressourcekrævende. Mange fortæller også om perioder med meget sygefravær og derfor mange afløser, hvilket stort set altid betyder mere arbejde for det faste personale, da de – ud over egne opgaver – skal sætte afløserne ind i deres opgaver, hjælpe dem med at finde rundt i køkkenet og på depoterne, samt forklare dem om den enkelte beboers behov og adfærd.

Blandt nogle af medarbejderne findes der også regulær uvilje over for de nye initiativer. Når medarbejdere ikke kan se værdien af de nye initiativer og tiltag, er der ikke stor chance for, at de vil gøre en ekstra indsats for at finde ledige minutter til at inkorporere tiltagene i deres arbejdsgange. Det er ikke, fordi de ikke ville kunne finde ledig tid, men fordi det nye ikke opleves som meningsfuldt og fagligt rigtigt, set fra deres perspektiv. Både medarbejdere og ledere peger også på vigtigheden af et godt arbejdsmiljø og god kemi blandt personalet, når man skal arbejde med nye projekter og tiltag:

Der er jo mange elementer i det her. Hvis nu vi havde dårligt arbejdsmiljø, kunne vi komme med nok så meget om aktiviteter. Det ville der ikke være en kæft, der havde lyst til. Så der er ligesom mange, rigtig mange parametre i det her. (Afdelingsleder)

Dette understreges også af en assistent, der vurderer, at et godt samarbejde er altafgørende, hvis projekterne skal lykkes: "Det drejer sig om, at du har et godt personaleteam, der kan arbejde sammen, ellers vil det aldrig fungere. Det hele afhænger af, at vi kan sammen. Og når det fungerer, så er det, man kan proppe mere og mere på".

Det handler jo også altid om tid og rammer. Et projekt skal kunne leve i hvilken som helst hverdag med alt hvad den indebærer. Vi er jo ramt af mange andre projekter. 25 projekter lige nu. Der er implementering af [nyt IT-system], sygefraværtsfokus, demensfokus, ernæringscreening, sociale relationer, mad og måltidsråd etc. (Afdelingsleder).

Udtrykket "ramt af projekter" er meget sigende. I denne kontekst har ledelsen en stor rolle i forhold til at prioritere de forskellige projekter og initiativer og at melde klart ud til medarbejderne, hvor fokus og ressourcerne ligger for tiden. En anden leder formulerer det således:

Der er rigtig mange indsatser hele tiden. Så min store rolle er at skabe plads til projektet og nedtone alle de andre ting, vi også skal, så medarbejderne får plads til projektet. Og italesætte, at det er noget, som vi lige nu kører med, og som er rigtig, rigtig vigtigt, at vi bruger tid på. (Centerleder)

Afhængig af, hvor mange projekter, der kører, og hvilken karakter de, kan ledelsen og personalet have mere eller mindre tid og overskud til at rette deres opmærksomhed mod endnu et nyt projekt. Naturligvis gør det en stor forskel, at ledelsen formår at sætte retning i prioriteringen imellem de mange samtidige projekter. Vores analyser viser dog også, at medarbejderne kan blive i tvivl om, hvor seriøst man ledelsesmæssigt mener, at de respektive projekter og nye tiltag skal håndteres. Denne tvivl opstår, når projekter dels implementeres i en hverdag, hvor man oplever at være for få hænder og ikke altid have tid til den nødvendig pleje og omsorg, dels bliver implementeret på en måde, hvor der ikke er tilstrækkelig tid til at forklare, informere og evt. kompetenceudvikle den enkelte medarbejder. Herudover søges projekter og tiltag til tider implementeret på en måde, hvor de projekter, der netop lige er midt i at blive implementeret, *nedprioriteres*, for at atter andre 'vigtigere' projekter kan *opprioriteres* for en stund. En sådan praksis sender ikke umiddelbart et signal om, at man tager medarbejdernes engagement alvorligt, og det er ej heller et signal om, at projekter og tiltag er vigtige nok til, at man som medarbejder faktisk *skal* tage ansvar, udvikle sine kompetencer og bidrage aktivt. Dette medfører indimellem klare frustrationer:

Så laver de sådan et projekt her, hvor de synes, der skal foregå flere aktiviteter, men der kommer jo ikke flere medarbejdere i projektet... Vi når ikke det hele. Vi får ikke givet den optimale pleje. Og det er altså vigtigere end [de nye] aktiviteter. Vi kan altså ikke lave aktiviteter, når vi står med andre opgaver, der er vigtigere. (Social- og sundhedsassistent)

Forankring

Det kræver forankring at få en ny læring til at leve videre på arbejdspladsen, også efter at kurset, temadag eller projektperiode er slut. Det fortæller en projektleder, at de havde svært ved, da det kun blev til en ustruktureret snak blandt personalet i forbindelse med deres sidste temadag. Den nye læring kom ikke i spil og blev ikke rigtig taget op efterfølgende.

I forbindelse med feltbesøgene kunne vi dog se, at flere af plejecentrene havde gode erfaringer med, at lade konkrete fysiske 'objekter' (værktøjer) bidrage til at skabe forankring. Når en ny opgave bliver materialiseret gennem fx tjeklister eller en bog til at nedskrive succeshistorier i, bliver det for mange nemmere at huske den. Der hersker dog også en vis ambivalens i forhold til det regulære ekstraarbejde, som sådanne værktøjer også kan medføre i forbindelse med projekter og tiltag. På et af plejecentrene havde de – for ikke kun at få ekstraarbejde ud af tiltaget – givet

beboerne ansvaret for at dække bordet til aftensmad og servere aftenkaffen. En af medarbejderne fortæller:

Det viste sig, at hun [der serverer kaffe] virkelig nyder det. Hun føler, at hun er værtinde og kan godt lide at sørge for de andre. Hun serverer så fint og spørger om mælk og sukker (...) Nu snakker vi også til klokken 8. Vi bliver i spisestuen, snakker, hygger, quizer, danser, synger, hvad vi nu kan finde på. Så oplever vi, at de pludselig fortæller, når vi sidder der og snakker (...) Så der sker noget nyt i aftenvagten. Vi troede ikke, vi havde tid. Men det har vi. Vi skal bare planlægge. Det giver en ny energi. Vi troede ikke, de [beboerne] kunne eller ville de her ting. (Social- og sundhedshjælper).

Gennem noget så relativt simpelt som at lade beboerne sidde i spisestuen *efter* aftensmad og begynde at servere aftenkaffen dér i stedet for i de enkelte boliger, får personalet således også inkluderet flere beboere i en social aktivitet uden at bruge ekstra tid på det. Da de nu ikke behøver at bruge tid på at køre og følge beboerne ned til deres respektive boliger på samme tid, som aftensmadden skal ryddes væk, opvaskemaskinen fyldes og aftenkaffen brygges, har de nu fået tid til først at afprøve og (forventeligt) forankre denne nye – ret transformerende – ændring af aftenrutinerne. Forankring og refleksioner over, hvorfor nye – også mindre – justeringer af praksis virker (eller ikke virker) sker dog ikke af sig selv, forlyder det. Det er derfor vigtigt, at både ledere og medarbejdere gives nye værktøjer og metoder til at afprøve og forankre ny viden og nye kompetencer i hverdagens praksis – til glæde og gavn for beboerne, og som en måde at bidrage til at løfte kvaliteten i pleje- og omsorgsarbejdet.

Bilag 1: Metode

Rapporten er baseret på data fra feltbesøg, mødedeltagelse og interviews på tre kommunale plejecentre samt deltagelse i tværgående heldags arbejds- og udviklingsdage i perioden fra februar til juni 2017. På de større plejecentre har vi været på flere af afdelingerne, og alle steder har vi indgået i både dag- og aftenvagter. Den primære informantgruppe har været plejepersonale dvs. social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter, sygeplejersker/afdelingsplejersker og gruppeledere, men vi har også talt med afdelings- og plejecenterledere samt medarbejdere, der ikke er ansat til at varetage plejeopgaver. Hertil kommer i alt 24 semistrukturerede interviews med hhv. centerledere, afdelingsledere, gruppeledere, projektledere, social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter, (afdelings-)sygeplejersker og aktivitetsmedarbejdere samt samtaler med de lokale projektledere.

Feltarbejdet på de tre plejecentre har i høj grad har bygget på deltagerobservation og uformelle interviews. Deltagerobservation på plejecentrene har inkluderet følgende aktiviteter:

- Være til stede i husene i dagligdagen og være i dialog med medarbejderne, fx i køkkener, opholdsstuer, spisestuer, personalekontorer og beboernes hjem.
- Følge medarbejdere i løbet af deres arbejdsdag (uden dog at deltage i den personlige/private pleje – af respekt for beboerne).
- Deltage i morgenmøder, arbejds møder og personale møder, briefing af aftenvagt, samt projekt- og arbejdsgruppemøder i regi af Fremfærd-projektet.
- Deltaget i kick-off-møder og temadage på plejecentrene, hvor eksterne konsulenter holdt oplæg for medarbejderne

Fremfærd Ældre/Demens-projektet har, som alle andre tiltag og implementeringsprocesser, skullet indgå som en del af hverdagen på plejecentrene. Det betyder, at projektet ikke har kunne gives førsteprioritet, først og fremmest fordi den daglige drift naturligvis skulle håndteres, men også, fordi der parallelt med Fremfærd-projekterne har være en lang række andre tiltag og projekter, der også skulle implementeres. Ved at indgå i hele vagter både om dagen og om aftenen, og ved ikke kun at fokusere isoleret på Fremfærd Ældre/Demens-projektet i interviews eller kortere besøg, har deltagerobservation af hverdagen kunnet give et indblik i, hvordan et projekt eller indsats integreres og prioriteres (eller ikke-integreres og ikke-prioriteres) i en kontekst af mangeartede arbejdsopgaver, en meget skiftende arbejdsdag, mange forskellige medarbejdere og mange parallelle tiltag.

Anonymisering

Alle citater er blevet anonymiserede, så det alene fremgår hvilken titel, den interviewede har. Da formålet med analysen ikke er en evaluering af de specifikke tiltag, som det enkelte plejecenter har valgt at arbejde med i projektet, og af hensyn til den enkelte medarbejder eller leder, har vi i forbindelse med interviewene valgt ikke at nævne plejecentret ved navn. Anonymitet blev også aftalt i forbindelse med gennemførelse af interviewene. Der refereres også indimellem til de eksterne konsulenter, som plejecentrene har engageret til at assistere i processen. Vi har valgt også at

anonymisere disse, da sådanne citater bruges til at illustrere *medarbejdernes* oplevelse og erfaring, og ikke til at evaluere konsulentens indsats.

Vores påvirkning af felten

Under vores første feltbesøg på de tre plejecentre, blev vi blandt medarbejderne ofte mødt af et manglende kendskab til, hvad projekt Fremfærd Ældre/Demens var, da mange ikke havde hørt om projektet før. Dette var i sig selv en interessant observation, men satte os dog også i en situation, hvor det jævnligt blev os selv, der skulle forklare formål og indhold af det projekt, som vi var der for at undersøge. Derudover måtte vi også ofte definere vores rolle og opgave på plejecentrene og afstemme forventningerne til vores fokus og analyse, da der mange steder var en del lokal uklarhed om vores egentlige opgave. Vi mødte ofte forventninger om, at vi skulle lave før- og eftermålinger af tiltagenes effekt eller komme med forslag til effektiviseringer. Flere udtrykte et behov for en ekstern evaluering en interesse i at få ekstern rådgivning. Vores feltbesøg var således i sig selv gode eksempler på, hvordan kommunikation (ikke) kommer ud og rundt på plejecentrene, særligt ikke helt ud til de medarbejdere, der i forlængelse af nye projekter skal løse opgaverne på nye måder. Ved at være nødt til at forklare projekt Fremfærd Ældre/Demens for en række medarbejdere, var der en vis risiko for, at vi kom til at påvirke deres opfattelse af projektet, hvilket vi forsøgte at minimere, ved at være så nøgterne og objektive i vores beskrivelser – så godt som den relativt løse rammesætning af Fremfærd-projekterne muliggjorde.

Særligt i forbindelse med de formelle interviews har vi dog mere eksplicit erfaret, hvordan vi har påvirket og positivt bidraget til projektet, både i forhold medarbejdernes læring og i forhold til deres individuelle refleksion over egen praksis. Ved at stille åbne, undrende og til tider kritiske spørgsmål blev der skabt anledninger for medarbejdere og ledere til at undres og blive klogere på egen hverdag og egen praksis, herunder egen projekt- og implementeringspraksis. Flere medarbejdere og ledere nævnte selv dette i forbindelse med interviewene, hvilket signalerer, at der i den fremtidige kompetenceudvikling i branchen og i strategierne for valg af tiltag og implementeringspraksis bør skabes lignende anledninger og 'rum' til refleksion over egen praksis.

Undervejs har vi løbende haft dialoger om vores rolle og tilgang med Fremfærd Ældre/Demens' projektledelse, så de hele tiden har været orienteret om vores prioriteringer, valg af fokus og om vores mulige (også positive) påvirkning af de lokale projekter på plejecentrene.

Bilag 2: Forslag til fremtidige forskningsprojekter

Afslutningsvis følger her en række forslag til forskningsprojekter, som denne undersøgelse har givet anledning til. Projekterne vil kunne bidrage til en kompetenceudvikling på pleje- og omsorgsområdet, og herigennem også til en øget kvalitet i pleje- og omsorgsarbejdet. Ligeledes vil projekterne kunne understøtte beslutningstagere med ansvar for implementeringsprocesser og udvikling af nye tiltag.

1. Udvikling af læringsrum i hverdagen

Det synes oplagt at udfolde og udforske de forskellige indsigter og problematikker, som undersøgelsen her er kommet frem til. Der vurderes at være et potentiale i at udvikle en række lokalt forankrede projekter, der parallelt afprøver forskellige praksisorienterede kompetenceudviklingsforløb, der via forskellige selvvalgte tiltag søger at skabe såvel hverdagslæring som bedre pleje og omsorg.

Fremfærd-projekterne har illustreret, at plejecentre kan skabe nye anledninger til læring i praksis, og at disse kan indgå i den interne udvikling af kvaliteten på demensområdet. Et nyt og længerevarende forskningsprojekt kunne endvidere undersøge og uddybe forskellene i engagement og forankring i på den ene side projekter og tiltag, der er defineret 'oppefra' (fx lovkrav, særlige bevillinger og dertil hørende dokumentationskrav), og på den anden side projekter og tiltag, som plejecentrene selv initierer, implementerer og lærer af. Som undersøgelsen her illustrerer, så ser det ud til, at de projekter, som plejecentrene – således også medarbejderne selv – vælger at sætte i gang, bidrager til at skabe den efterspurgte refleksionskompetence og et mere direkte engagement i at få tiltagene til at skabe værdi for beboerne.

Naturligvis kan alle tiltag ikke implementeres på forsøgsbasis og med fri lokal fortolkning, men beslutningstagere anbefales dog at bidrage til kompetenceløft på pleje- og omsorgsområdet ved også at udfordre (egne) implementeringsforestillinger, så de bedre matcher den ikke-lineære implementeringspraksis, der findes på plejecentrene. Tiltag vil således kunne søges implementeret med respekt for og en nysgerrighed over for de mange forskelligheder, der udspiller sig dér.

2. Implementering: Fra masterplan til mangfoldighed i praksis

Som det gælder på andre områder for offentlig politik, ser implementeringsforestillingerne på pleje- og omsorgsområdet ud til at antage, at nye tiltag, ny viden og nye retningslinjer kan implementeres i den lokale praksis og organisation 1:1 (altså som et 'blue print'). Ligeledes ser de ofte ud til at antage, at det nye, der skal implementeres, gælder for *alle*. Undersøgelsen viser, at dette ikke er tilfældet i praksis, og at 'det nye' altid lander i en *specifik* organisatorisk kontekst, der *selv* tilpasser det nye til det gamle, og ikke omvendt.

Denne undersøgelse kan med fordel udvides og uddybes via studier af specifikke tiltag, der forskningsmæssigt følges tæt og over en længere periode fra start til slut. De specifikke tiltag kunne med fordel være nationale tiltag, fx nye retningslinjer fra Sundhedsstyrelsen, som det forventes at alle de kommunale plejecentre vil implementere og følge. Et sådan projekt skulle følge, hvordan centrale retningslinjer lander i forskellige organisatoriske kontekster, og hvordan de i praksis fortolkes og omsættes i hverdagens praksis på forskellig måde.

Projektet kunne eventuelt følge en implementeringsproces, hvor nogle plejecentre fik i opdrag at følge en stram implementeringsproces, der var defineret 'oppefra', mens andre fik lov til at tilrettelægge processen ud fra egne lokale hensyn, andre præferencer og konkret hverdagspraksis.

Formålet skal ikke være at 'afsløre' problemer med implementering, men at blive klogere på, hvordan nationale tiltag i praksis implementeres. Det vil kunne bidrage til, at man mere bevidst, og med respekt for det enkelte plejecenter, kan udvikle rammer for implementeringsprocesser, der åbent tillader de variationer, som den organisatoriske kontekst altid vil skabe.

3. Ny praksis og etik i brugen af livshistorier inden for demensplejen

Flere af Fremfærd-projekterne ønskede som udgangspunkt at udfordre den måde, hvorpå de hidtil har arbejdet med beboernes *livshistorier*. I dag benytter en del plejecentre primært et skema i forbindelse med indflytningssamtalen, hvor skemaet udfyldes af den nærmeste pårørende og efterfølgende skrives ind i et digitalt system, hvor plejepersonalet kan tilføje nyt senere hen. Arbejdet med livshistorier er dog under udvikling, og der findes på flere plejecentre i dag forsøg med at bruge livshistorien på nye måder, hvor beboernes respektive livshistorier indgår i den enkeltes pleje, om-sorg, rehabilitering, aktivering og skabelse af fællesskaber. Et nyt projekt kunne her dels undersøge, hvordan de nye metoder virker og opleves for både beboere, pårørende, venner og personale, men kunne også skabe grundlaget for en række nye værktøjer til plejecentrene, herunder nye metoder til, hvordan man fx kan få inddraget langt flere end den/de allernærmeste pårørende i at beskrive og visuelt illustrere større dele af livshistorien for mennesket med demens. Fx kunne tidligere kolleger, gamle venner og måske naboer inddrages, da de har kendt personen i andre sammenhænge og måske har haft en hverdag sammen, hvilket fx børn ikke altid har haft.

Da der indgår en lang række etiske dilemmaer i, hvordan man indhenter og bruger viden om beboerne, skal projektet også inkludere og udfolde disse etiske udfordringer, som plejepersonalet *hver dag* netop står over for at skulle håndtere.

4. Vidensformer og faglige dilemmaer i pleje- og omsorgsarbejdet

På pleje- og omsorgsområdet findes flere parallelle vidensformer, der så at sige 'strides' om at sætte sig igennem: Klinisk-medicinske, social- og sundhedspædagogiske og forskellige administrative vidensformer har hver sine logikker og krav til, hvordan arbejdet skal gribes an, og hvordan beslutninger i hverdagen skal træffes. De mødes i den *institution*, der udgør medarbejdernes *arbejdsplads*, og blandt medarbejderne, der *fagligt* skal kunne begrunde og *vidensbasere* deres handlinger. Beboerne vil også møde dem som forskellige typer af krav og forventninger til, hvordan livet som ældre borgere skal leves. Et større forskningsprojekt kunne her undersøge, hvordan vidensformernes forskellige kriterier for korrekt pleje- og omsorg – og dokumentationen heraf – opleves af medarbejderne, og hvordan de forsøger at håndtere de mange dilemmaer, der opstår i hverdagen: Mellem god hygiejne og hjemlig hygge, mellem trøst og omsorg og krav om rehabilitering, mellem retningslinjer for sund ernæring og beboernes selvbestemmelse, mellem personcentreret omsorg og rammer og retningslinjer for plejecentres forvaltning.

Forskningsprojektets indsigter vil dels kunne bidrage til den fremtidige kompetenceudvikling hos medarbejdere og ledere, men vil også kunne bidrage til, at der – når regler og retningslinjer formuleres, forud for implementeringen – kan tages højde for, at disse søges implementeret i en praksis, hvor andre modstridende vidensformer parallelt vil fordre modsatrettede handlinger af medarbejdere og ledere.