

Next Practice Katalog

TVÆRGÅENDE LEDELSE I ÆLDRESEKTOREN

Aalborg Kommune
Holbæk Kommune

KL
CBS

Next Practice Katalog

TVÆRGÅENDE LEDELSE I ÆLDRESEKTOREN

Velfærdsledelse og hverdagsinnovation

Hvilke former for ledelse kan sætte borgeren i centrum?
Hvordan kan lederen tage afsæt i den enkelte borgers livsverden og skabe sammenhængende borgerforløb i en sektor præget af siloopdeling og standardisering?

Dette projekt handler om at identificere de ledelseshandlinger, der kan skabe fremtidens velfærd. Velfærdsledere fra Aalborg og Holbæk kommune har i samarbejde med KL og CBS udviklet og igangsat en række ledelseksperimenter i hjemmepleje, aktivitetscentre, træningsenheder, plejehjem, hjemmesygepleje og et center for velfærdsteknologi.

Kataloget giver inspiration, konkrete metoder og indsigt i betingelserne for velfærdsledelse i en tid, hvor nye konkrete og situationspecifikke løsninger er nødvendige. 'Fjernledelse', 'Ledelse af borgeroplevelser' og 'Strategisk drift' er nogle af budene på Next Practice for velfærdsledere.

Next Practice Katalog

TVÆRGÅENDE LEDELSE
I ÆLDRESEKTOREN

Aalborg Kommune
Holbæk Kommune

KL
CBS

Udarbejdelse og gennemførelse:

Susanne Jensen og Karin Boye Nielsen, Aalborg Kommune

Charlotte Larsen og Helle Klink Pedersen, Holbæk Kommune

Jacob Møller og Stine Hald Larsen, KL

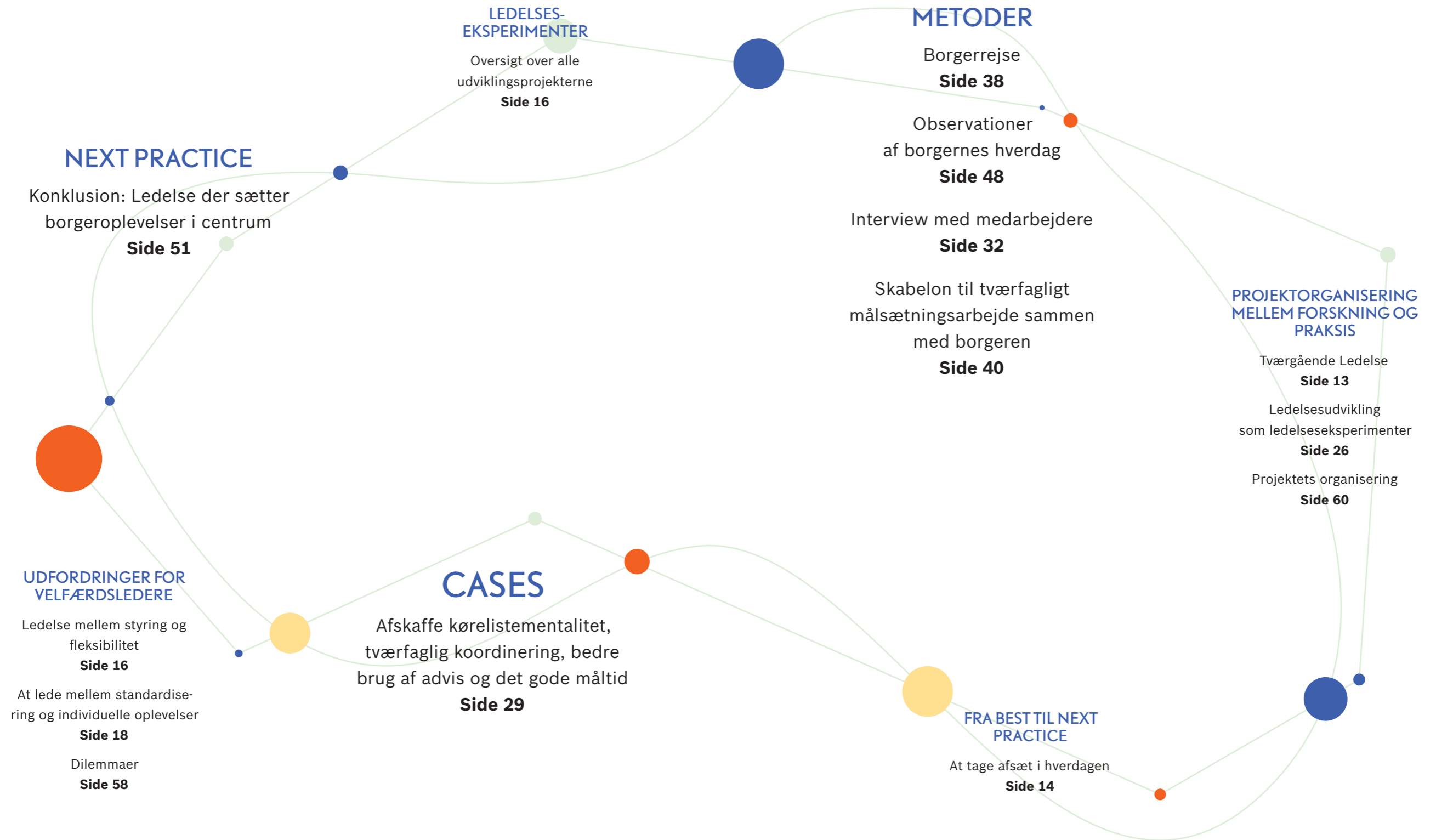
Justine Grønbæk Pors og Marie Larsen Ryberg, CBS

Skrevet af: Justine Grønbæk Pors og Marie Larsen Ryberg, CBS

Design: Rama Studio

Tryk: AKAPrint

Indhold



Indhold

9 Forord

Velfærdsledelse

13 Tværgående ledelse

14 Fra Best til Next Practice

16 Ledelseksperimenter

16 Velfærdsledelse mellem styring og fleksibilitet

18 Ledelsesudfordringer

19 Ledelse mellem ydelse og proces

21 Ledelse mellem standardisering og individuelle løsninger

22 Borgeren i centrum – men i centrum for hvad?

23 Siloer og 'muldvarpe'

26 Ledelseksperimenter

26 Et projekt, der ikke er et projekt

27 Konkrete iagttagelsesteknikker

Cases

30 Kørelister: Fokus på borgeren frem for tider, pauser og transport

34 Tværfaglig koordinering fra borgerens vinkel

42 Advis'er som strategisk anledning

46 Tværfagligt samarbejde omkring en bedre måltidsoplevelse for borgeren

Next Practice

52 Next Practice former

52 Fjernledelse

53 Mellem ydelse og proces

56 Strategisk drift

56 Fleksibel udviklingsledelse

58 Dilemmaer i velfærdsledelse

60 Projektets organisering

Forord

Kommunernes opgaver på ældreområdet vokser og bliver mere specialiserede i disse år. Det medfører ofte en række ændringer af ledelses- og organisationsstrukturer. Funktionsopdelinger af ældreområdet, økonomiske og styringsmæssige strukturer og incitamenters som eksempelvis BUM-modellen og fritvalgsordninger øger risikoen for silostrukturer og dermed bliver kommunernes mulighed for at levere den kvalitet, som borgerne efterspørger udfordret. Det kalder på dygtige velfærdsledere på alle niveauer, der formår at skabe sammenhængende og koordinerede borgerforløb på tværs af de enkelte enheder, traditioner, sprog og specialer. Det er på denne baggrund, at projektet Tværgående Ledelse på ældreområdet i regi af Videncenter for Velfærdsledelse blev igangsat.

Projektet har været båret af et spændende samarbejde mellem Holbæk Kommune, Aalborg Kommune, CBS og KL. Formålet med projektet har været at udvikle velfærdsledelse, der sætter kerneopgaven i centrum og nedbryder formelle og uformelle grænser i opgaveløsningen. Konkret har ønsket med projektet været muligheder for indblik i ledelsesrum, kompetencer og ledelsespraksis, samt en forskningsmæssig indsigt i velfærdsledelse i forhold til partnerskaber og velfærdsinnovation.

Med projektet har vi fået en værdifuld indsigt i udfordringerne på det kommunale ældreområde, og de enkelte medvirkende ledere har i arbejdet med deres

projekter skabt nogle meget relevante og nærværende muligheder for at arbejde målrettet med udvikling og strategi i en travl hverdag; udvikling som formår at holde fokus på borgeren og kerneydelsen.

Lederne har gennem deres arbejde anvendt en række spændende og inspirerende metoder, som vil kunne overføres til andre velfærdsområder, og vi håber at vi med next practice kataloget vil inspirere andre til at arbejde med udvikling og strategi i hverdagen.

Det har været en styrke i projektet, at der har været et tæt samarbejde mellem praksis og forskerne. Det har medvirket til at holde fokus på praksis, og samtidig trukket de større sammenhænge ind. Erfaringerne vi har fået gennem projektet omkring metode og samarbejdet mellem forskning og praksis er inddraget i det udviklingsarbejde, der er sket i vores kommuner og vil efter vores mening være en god inspiration til andre udviklingstiltag eller projekter.

God læselyst!

*Karen Schur
Sundheds- og Ældrechef
Holbæk Kommune*

*Kristian Cronwald
Ældrechef
Aalborg Kommune*

Velfærds- ledelse

Tværgående ledelse

Hvilke former for ledelse skal udvikles, hvis den enkelte borger skal sættes i centrum? Hvad kræver det af velfærdsledere at få deres personale til at skabe situationsspecifik kvalitet, helhedsorienterede løsninger og samarbejde på tværs?

Tværgående ledelse

handler om at identificere de ledeshandlinger, der kan være med til at skabe fremtidens velfærd. Formålet er at skabe et væsentligt kvalitetsløft for borgerne i form af øget sammenhæng og koordinering mellem de kommunale enheder.

Denne inspirationspjece baserer sig på et projekt

om tværgående ledelse. Projektet har fokuseret på lederne på ældreområdet og deres kompetencer og ledelsespraksis. Samtidig har formålet med projektet været, at kommunerne har opnået viden om, hvilke ledelsespraksisser og kompetencer, der skal til for at nedbryde silostruktur og skabe tværorganisatorisk og tværfagligt samarbejde om kerneopgaverne.

Projektet blev indledt med en kortlægning af barrierer og muligheder for at lave bedre tværgående ledelse i Holbæk og Aalborg kommune. Herefter gik de deltagende ledere i projektet i gang med at analysere deres lokale ledelsesrum og identificere den ledelsesudfordring, de ville arbejde med i projektet. Med afsæt i ledelsesudfordringerne udfærdigede lederne i grupper eller individuelt en handleplan for et ledelseksperiment i egen organisation eller på tværs af organisationer. Eksperimenterne blev

fulgt tæt af en gruppe forskere og løbende kvalificeret gennem kommunale og tværkommunale refleksionsmøder.

Projektets tilbød deltagerne en mulighed for at træde et skridt – ikke tilbage – men ind i eget ledelses-

rum for at undersøge hvilke muligheder, der kan opstå, hvis man får øget indsigt i borgernes og medarbejdernes blik på organisationen. Projektet var på forhånd formuleret åbent med det formål løbende at kunne tilpasses ledernes specifikke kontekster og udnytte de udviklingsmuligheder, der opstod i løbet af projektet. Meningen var,

at projektet skulle understøtte lokale forandringsprocesser og samle op på ledelsesmæssige effekter af forandringer.

Den røde tråd i projektet har været at identificere Next Practice. Begrebet Next Practice betoner, at det ikke handler om at producere 'one size fits all' løsninger, som i 'best practice', men om at identificere de specifikke handlemuligheder, som findes i den enkelte leders lokale ledelsesrum. Med Next Practice begrebet handler det ikke om at importere generelle løsninger, som er udviklet i én kontekst, og derfor ikke nødvendigvis virker i en anden. I stedet er ønsket at udviklingen tager afsæt i den enkelte leders hverdag og de situationelle betingelser, der findes her. Derfor har projektet taget udgangspunkt i deltagernes eksperimenter med tværgående ledelse og med at sætte borgeren i centrum.

Fra Best til Next Practice

Selvom et udbredt fokus på 'best practice' i den offentlige sektor i nogle tilfælde har ført til gode resultater, stiller både forskere og ledere i dag i stigende grad spørgsmålstegn ved, om man bare kan overføre metoder og teknikker fra en kontekst til en anden. Gode eksempler lader sig ikke altid nemt kopiere fra en organisation til en anden. Best practice er ofte toppen af et isbjerg af fejlslagne forsøg, dyrekøbte erfaringer og gradvis tilpasning til en specifik konteksts specifikke behov og krav. Og uden denne stabiliserende base virker en poleret 'best practice' sjældent uden videre i en anden organisation. Derfor ønskede man i dette projekt i stedet at fokusere på Next Practice. Frem for at lave bevægelsen ude-fra-og-ind (tage en generaliseret metode og importere ind i en lokal kontekst), ville man tage afsæt i konkrete hverdagspraksisser og lede efter specifikke udviklingsmuligheder her.

Projektets fokus på Next Practice hænger også sammen med et ønske om at udvikle metoder og handlinger, som er sensitive overfor, at det langt fra er entydigt, hvad en velfærdsydelse er. På ældreområdet må kerneopgaven som et minimum forstås som noget, der hele tiden er i forandring og er situationsspecifik.

Mange steder taler man om at vende tilbage til et mere entydigt fokus på kerneopgaven. Dette beskrives som en vendt tilbage til det oprindelige, til det

der i virkeligheden betyder noget, for eksempel til det der i virkeligheden var professionernes faglighed. På ældreområdet italesættes idealet om at sætte borgeren i centrum som en mulighed for de professionelle for at finde deres faglighed frem igen efter et årtis fokus på kvalitet som antallet af minutter og beskrivelser i dokumentationssystemer. Håbet er, at personalet nu igen kan vende tilbage til deres uddannelse og bruge det, der var deres centrale kompetencer, nemlig at give borgerne hjælp og pleje.

Men hvad er kerneopgaven i ældresektoren i dag? Kan man bare annullere 25 års udvikling af faglig specialisering og styringsmodeller og -værktøjer? Med idealer om at sætte borgerens oplevelser i centrum, at give træning før pleje samt rehabilitering, vender man ikke tilbage til en simpel forestilling om, hvad ydelsen er. Hvad en kernefaglighed er, er ændret radikalt. Det gælder både for en sygeplejerske, en terapeut og en social- og sundhedshjælper, at kvalitet ikke er bundet til én faglighed. Og det er desuden ikke selvfølgeligt, hvad denne faglighed indeholder. I dag dukker diskussionen om kerneopgaven op som presserende *netop i kraft af*, at vi for altid har mistet muligheden for at have et ukompliceret forhold til, hvad kerneopgaven skal være.

I dette projekt arbejder man med at se kerneopgaven som noget, hvis betydning er spaltet. Dels er

kerneopgavens betydning spaltet i fagligheder: Hver faglighed kan bidrage med noget forskelligt, og deler ikke samme opfattelse af, hvad kerneydelsen er. Dels er kerneopgavens betydning spaltet i forskellige perspektiver, såsom borger, professionel og pårørende. Fra disse perspektiver er der vidt forskellige opfattelser af, hvad kvalitet er i en given kontekst. Derudover har man i projektet ønsket at have fokus på, at øjeblikket i situationen, og oplevelsen af at få det lille bitte ekstra med, spiller ind på, hvad kerneopgaven kan være i forskellige kontekster.

Arbejdet med Next Practice indeholder fire dele. For det første handler det om, at den enkelte leder

skal skabe viden om sit eget ledelsesrum og egen ledelsespraksis. For det andet skal lederen identificere de lokale muligheder, der kunne være i hendes organisation. For det tredje iværksættes et eksperiment i/med egen praksis. Og for det fjerde fremanalyseres de handleformer, der synes at virke i en given kontekst.

NEXT PRACTICE PROCESSEN

- 1 · Skabe viden om eget ledelsesrum og egen ledelsespraksis
- 2 · Identificere muligheder for udvikling
- 3 · Eksperimentere med ændret praksis/nye relationer/nye kommunikationsformer
- 4 · Fremanalysere den handling, der synes at virke i en given kontekst

Ledelseseksperimenter

1 · Kørelister: Fokus på borgeren frem for tider, pauser og transport

Henriette Madsen, Distriktsleder hjemmeplejen.

2 · Tværfaglig koordinering fra borgerens vinkel

Lene Frederiksen, Plejehjemsleder; Karin Boye Nielsen, Aktivitetsleder; Lise Holst, Aktivitetsleder; Mona Hagbard Maaløe Mortensen, Hjemmeplejeleder og Hanne Brusgaard Petersen, Træningschef

3 · Advis'er som strategisk anledning

Oda Bertram, Hjemmeplejeleder

4 · Tværfagligt samarbejde omkring en bedre måltidoplevelse for borgeren

Signe Hallager, Ledende økonoma.

5 · Pendlerledelse – tilstedevær via Lync

Camilla Hove Lund, Distriktsleder, hjemmeplejen

6 · Klager som anledning til at spørge

Hanne Brusgaard Petersen, Træningschef

7 · At organisere medarbejdernes fokus på borgeren:

Interaktive tavler

Birgit Hestbek, Distriktsleder, hjemmeplejen

Velfærdsledelse mellem styring og fleksibilitet

I et komplekst velfærdssamfund, hvor mange forskellige organisationer og enheder er stærkt afhængige af hinanden, udfordres ledere ofte på deres evner til at kunne se problemer og løsninger fra mange forskellige perspektiver og fra mange forskellige faglige synspunkter. Enhver ledelsessituation er kompleks i den forstand, at den bliver iagttaget fra et væld af perspektiver, der involverer forskellige systemer. Det, man som leder ønsker at styre, ser anderledes ud fra andre steder og positioner i organisationen og fra andre systemer i dens omverden. Hvis en leders verdensbillede kun rummer en eller enkelte måder at se velfærdsorganisering og –service, risikerer han eller hun at reducere eller stå i vejen for andre organisationers eller borgers muligheder for at virke og bidrage til velfærdsopgaverne.

8 · Borgerinterview i et træningscenter

Mette Fink Bentsen, Aktivitetsleder

9 · At forbedre advis'er, der kommer ind i organisationen

Inga Fryd, Leder af hjælpemiddeldepot og Center for Velfærdsteknologi

10 · Flexibel opgavefordeling mellem faggruppe

Bodil Foged Nielsen, Områdesygeplejerske

11 · Opblødning af faggrænser

Tina Møller, Plejehjemsleder

12 · Præcis advis kommunikation

Birgit Nielsen, Hjemmeplejeleder

13 · Flerfaglig kulturskabelse på et plejehjem.

Lisbeth Thyrrerstrup, Plejehjemsleder

14 · Opblødning af faggrænser i en bevillingsenhed

Malene Frydendal, Bevillingschef

Ældreområdet er et godt eksempel på den kompleksitet, der tegner billedet for velfærdsledelse i disse år. Da første generation af kvalitetssikringssystemer blev indført i hjemmeplejen i 1990'erne i forbindelse med BUM, blev ældres behov visiteret og visitationen udmøntet i en ofte meget detaljeret kravsbestemmelse af hjemmeplejeopgaven. Støvsugning 10 minutter, tandbørstning 2 minutter, ordning af badeværelse 5 minutter etc. Denne form for styring lægger ikke op til, at hjemmehjælperen har sit eget blik og eget faglige perspektiv. Den lægger ikke op til, at opgavens udmøntning afspejler en konkret dialog med den ældre på dagen. Det er en styring, der baserer sig på et monokontekstuel syn, der ikke tager hensyn til, at der er andre systemer, og andre perspektiver i verden, der gør sig gældende samtidigt. I dag forsøger mange kvalitetssystemer at

indbygge en vis fleksibilitet, der skal give mulighed for situationel behovsbestemmelse, men også giver risici for ineffektivitet og slack (hjemmehjælperen udnytter fleksibiliteten til i stedet at tage en pause).

I dag fremstår det tydeligt for de fleste, at de seneste mange års forsøg på udvikling af den offentlige sektor via standardiseringer, kontrakter, BUM-modeller, specificering af ydelser etc. ikke kan stå alene. I dag er der en stigende opmærksomhed på, hvordan velfærdsydelser nærmest per definition ikke er mulige på forhånd at definere. På ældreområdet begynder kommunalforvaltninger at tematisere, at kvalitet må ses som den enkelte ældres oplevelse af kvalitet. Tendensen findes også på en række andre velfærdsområder. Eksempelvis begynder man i uddannelsessektoren at beskrive kerneydelsen som læreprocesser, der er grænseoverskridende og ikke på forhånd kan dikteres. Ledelsesproblemet bliver i stigende grad, hvordan man kan lede og samtidig anerkende, at genstanden for styring ikke entydigt kan defineres på forhånd og ikke altid styres med konventionelle styringsværktøjer.

Bag nutidens efterspørgsel på ledelse, bag de mange reformer, bag eksplosionen af nye styringsværktøjer, banker det store styringsproblem: Hvordan man kan lede, så organisationen både gives retning og bevarer sin fleksibilitet og evne til hurtig omstilling? Det store styringsproblem består i, hvordan man kan lede velfærdsorganisationerne uden at gå glip af de muligheder, der kan opstå lokalt – nogle gange helt lokalt i relationen mellem velfærdsprofessionel og borger – for at omstille og tænke og handle på nye smartere måder.

Det nye styringsproblem går hånd i hånd med et stigende fokus på borgerne og brugerne som dem, der kan hjælpe velfærdsorganisationerne til at udvikle sig. Med idealer om borgeren i centrum, brugerdrøven innovation og forestillingen om, at brugerne har værdifuld viden om, hvordan velfærden kan og bør leveres, er der i stigende grad enighed om, at vejen til nytænkning går via borgeren. Forvalt-

ningsenheder og velfærdsorganisationer opfordres til at skabe innovation ved at undersøge borgernes oplevelser af dem. Håbet er, at forvaltninger og velfærdsorganisationer kan skabe innovation ved at bruge borgernes oplevelser af dem til at afbryde deres egen vanetænkning. Dermed bliver borgerne en vidensressource, der kan bruges som pejlemærker til at ændre organiseringen af ydelser. Men borgerne ses ikke blot som en vidensressource, men også som en ressource i den konkrete løsning af velfærdsopgaverne. Forvaltninger og velfærdsorganisationer arbejder i disse år intenst på at inddrage borgere. I ældresektoren giver idealer om og erfaringer med rehabilitering håb om, at der kan spares ressourcer og skabes livskvalitet, hvis de ældre borgere kan genlære påklædning, badning, madlavning etc. I socialektoren drømmer man om, hvordan frivillige kan bidrage. Og i uddannelsessektoren tematiseres det, hvordan læring foregår i alle sociale settings og ikke kun i klasseværelser, men at familier, fritidsklubber, foreninger etc. kan tage et øget ansvar for børn og unges læring.

Der er således udfordringer nok for vores velfærdsledere. De skal kunne se velfærdsservicen fra mange forskellige fagligheders perspektiv. De skal også kunne se velfærd både som en ydelse, der skal udføres i overensstemmelse med standarder og som borgernes oplevelser og komplekse processer i samspillet mellem borger og professionel. Velfærdsledere skal skabe deres eget ledelsesrum i et komplekst landskab af national og kommunal styring. De skal finde og udnytte muligheder for bedre organisering, kommunikation og for at skabe bedre dialoger med borgere. Afsættet i dette projekt er, at sådanne udfordringer kun kan imødekommes i et tæt samspil mellem viden og refleksion på den ene side og konkrete hverdagslige erfaringer og eksperimenter på den anden. Ønsket med projektet var ikke at lave endnu et projekt oppe-fra-og-ned, som kunne strandes i hverdagens travlhed og akutte opgaver. I stedet skulle hverdagen bruges som omdrejningspunkt for at genoverveje og udvikle velfærdsopgaverne.

Ledelsesudfordringer

At lave god velfærdsledelse i et samfund i hastig forandring kalder på dygtige velfærdsledere på alle niveauer, der formår at skabe sammenhængende og koordinerede borgerforløb på tværs af de enkelte enheder, traditioner, sprog og specialer. Demografiske og økonomiske problemer trænger sig på, og der er i stigende grad enighed om, at radikal omstilling, nytænkning og innovation er nødvendigt. På flere velfærdsområder begynder man at stille spørgsmålstegn ved om flere strukturer, mere specialiserede og specificerede ydelser kan gøre det alene. I stedet sætter man i stigende grad fokus på fleksibel organisering, så organisatoriske strukturer og grænser ikke står i vejen for tværgående indsatser, grænseoverskridende processer og individuelle oplevelser.

Det kommunale ældreområde er udfordret af en række forhold, der har betydning for organiseringen og ledelsesopgaven. Antallet af ældre borgere og borgere med komplekse og kroniske sygdomme stiger. Samtidig har kommunalreformen og udviklingen i det regionale sundhedsvæsen øget kommunernes rolle i det samlede sundhedsvæsen. Kommunernes opgaver på området er samlet set vokset og er blevet mere specialiserede, hvilket har medført en større funktionsopdeling. Denne funktionsopdeling er med til at skabe en silostruktur på ældre-

området. En silostruktur, der yderligere cementeres af økonomiske og styringsmæssige strukturer og incitamenter i kommunerne som fx BUM-modellen og fritvalgs-ordningerne.

Organiseringen i funktionsbærende enheder skaber en række problemstillinger. Det italesættes som et stigende problem, at borgere oplever at møde mange forskellige enheder, der leverer en ukoordineret og ufleksibel indsats. Silostrukturen udfordrer således kommunernes mulighed for at levere den kvalitet, som borgerne efterspørger. Dette er kommunerne nødt til at finde en vej ud af.

En af vejene til at forny den offentlige sektor er gennem en bedre koordinering på tværs af vores organisering af velfærdsydelser: På tværs af organisatoriske enheder, faglige grænser, af frivillige aktører og kommunale enheder. I fokuset på det tværgående, der tager form i disse år, er det centrale budskab, at silo-strukturer hører fortiden til i deres ensidige blik på ydelsen. Ydelsen, derimod, må snarere ses som kompleks; og bedre samarbejde og koordinering på tværs bliver fremhævet som et nødvendigt svar på denne kompleksitet.

Koordinering på tværs er et centralt område i organisationsforskningen. Og denne koordinering på

tværs kan organiseres på en række forskellige måder. På ældre- og sundhedsområdet i Danmark, tager bestræbelserne på at koordinere på tværs en række forskellige former, hvoraf nogle kan nævnes:

- Dels ser vi en model, hvor man organiserer sammenhængende borger/patientforløb igennem en særlig kommunal enhed, der står for at organisere borgerens forløb i patientpakker. Her er ansvaret for koordineringen centraliseret.
- Dels ser vi en model med koordineringsmøder, hvor forskellige grupper af professionelle mødes og diskuterer patienten eller borgerens forløb.
- Dels ser vi en model, hvor man har fokus på forbedret koordinering mellem enheder, der ikke nødvendigvis involverer et hensyn til borgeren, men i stedet hensynet til strømligningen af kommunikationen mellem enheder. Elektroniske patientjournaler er et eksempel på denne bestræbelse på at koordinere ved at søge at facilitere en bedre kommunikation mellem enheder.
- Endelig er der en model for koordinering på tværs, der tager udgangspunkt i, at borgeren skal sættes i centrum. Det karakteristiske for denne koordineringsform er dels, at den ofte rummer en decentralisering i ansvaret for at koordinere (det er den enkelte professionelles ansvar at borgeren sættes i centrum), og dels, at denne model introducerer en bruger-orientering, der lægger vægt på, at borgerens oplevelse af ydelsen er væsentlig.

På ældreområdet taler de demografiske fremskrivninger deres tydelige sprog: der kommer flere ældre og færre til at tage sig af dem. Vi bliver derfor ikke alene nødt til at tage den komplekse ydelsesopgave på os ved at koordinere bedre, men samtidig gøre det på en mere effektiv måde.

I de to kommuner, der har deltaget i projektet er orienteringen mod ”borgeren i centrum” i stigende grad den måde målet for ældreområdet beskrives. Hvor man på ældreområdet i slutningen af 1990’erne havde fokus på effektivisering gennem konkurrence og standardisering af ydelserne, da ser vi, at en række tiltag, der udrulles i disse år har fokus på, hvordan vi kan sætte ”borgeren i centrum” med håbet om, at det kan skabe højere kvalitet og bedre bundlinje på én gang.

Denne målsætning rummer en redefinering af ydelsen: Det bliver i stigende grad borgerens oplevelser af ydelsen, der er det centrale – ikke nødvendigvis alene minutterne, alene den strømlignede koordinering på tværs eller alene en plejefaglig vurdering. Denne måde at beskrive borgerens oplevelser som centrale får betydning for, hvordan det bliver relevant at koordinere og lede på tværs.

Ledelse mellem ydelse og proces

Hvis borgeren skal sættes i centrum på ældreområdet, betyder det, at en række specialiserede fagligheder og perspektiver skal spille sammen. En kommunes ældrepolitik, økonomiske betingelser, lovgivningsmæssige rammer skal spille sammen, samtidig med at der skal skabes rum for, at forskellige sundhedsfagligheder skal bidrage med lige netop det, de hver især er bedst til.

Det betyder også, at den enkelte organisation – fx et plejehjem – i stigende grad bliver opsplittet i selvstændige funktionssystemer med hver sit særlige rationale og specialiserede viden. Den enkelte organisation skal veje økonomiske, plejefaglige, politiske, retslige og omsorgsmæssige hensyn op imod hinanden på trods af, at de umuligt kan sammenlignes. Med andre ord bliver det enkelte plejehjem, den enkelte hjemmepleje, træningscenter eller bevilingsenhed heterofon. Hver enkelt organisation skal kunne tale med mange stemmer.

Denne mangestemmighed betyder, at den borger, der skal sættes i centrum, kan se forskellig ud, alt efter hvilken faglighed eller hvilket perspektiv borgeren iagttages med. En sygeplejerske observerer måske en borger med et sidde- eller liggesår, der skal behandles. En bevillingsenhed kan reagere på denne observation med en retslig tematisering af, hvilken ydelse denne borger med afsæt i sundhedsloven kan bevilges, samt en økonomisk tematisering af hvad dette koster. En terapeut ser måske problemet som det, at borgeren sidder/ligger for meget stille, ikke får bevægelse nok og dermed også går glip af muligheden for at genoptræne muskulatur. Og fra et politisk perspektiv fokuseres der måske på en målsætning om, at borgeren hurtigt skal blive selvhjulpne. For borgeren ser problemet måske helt anderledes ud. Måske er han bekymret for, at hans hund ikke kommer ud og går en tur hver dag, fordi han er blevet for dårlig.

Hvert faglige perspektiv tegner sin version af, hvad ydelsen er, og hvordan lige netop den faglighed kan øge kvaliteten af ydelsen. Men samtidig er det nødvendigt, at der koordineres på tværs og skabes sammenhæng i det enkelte borgerforløb. Hvis flere fagligheder skal kommunikere meningsfuldt med hinanden, så kræver det, at velfærdsledere kan 'hacke' sig ind på hinandens fagligheders koder på tværs af enheder. Fra en hjemmeplejeenhed skal man kunne se borgeren med bevillingsenhedens briller og kommunikere i et sprog, der muliggør, at der kan samarbejdes om at sikre, at borgeren får den rigtige bevilling. Som medarbejder i et centralkøkken må man kende plejehjemmenes rutiner omkring måltidssituationen, hvis man vil forbedre ernæringen hos de ældre.

Dette kræver et blik for processer. En velfærdsleder kan altså ikke kun skabe kvalitet ved at bruge sin mono-faglighed til at specificere ydelsen. Man må også agere med en polyfon faglighed, hvor man har

blik for kvalitet som processer, hvor mange fagligheder skal tale sammen.

”Men vi ser borgeren med sådan nogle briller – sådan nogle kikkertbriller – hver især. Og så er der alt det, der ikke når ind i kikkertfeltet.”
—Leder i projektet

I både Holbæk og Aalborg kommuner har man arbejdet systematisk med rehabilitering dvs. (gen)optræning af de ældre, så de kan bevare funktions- evnen. Mange ledere har oplevet, at rehabilitering i en vis grad fungerer som noget der kan bygge bro mellem specialiserede fagligheder. Man har altså haft en begrundet forhåbning om, at et endnu større fælles fokus på rehabilitering og træning-før-pleje, kunne være en vej til at skabe bedre samarbejde på tværs af tilbud. Men rehabilitering accelererer også spændingen mellem de organisatoriske strukturer og ønsket om at sætte borgeren i centrum. Hvis den enkelte borger skal motiveres til at lære at kunne selv igen, må den enkelte velfærdsprofessionelle kunne overskue og sammensætte de muligheder de forskellige fagligheder kan bidrage med. Rehabilitering er altså et eksempel på, at koordinering og ledelse på tværs handler om at kunne danne sig en forståelse af, hvordan forskellige specialer bidrager på forskellige måder, men også ser kvalitet i ydelsen og som noget forskelligt.

Tværgående ledelse handler altså om at have blik for de forskellige fagligheders styrker og svagheder og holde øje med, hvordan forskellige specialer forstår noget forskelligt ved kvalitet i behandling, pleje og rehabilitering, samt hvordan specialerne kan interagere. En central forudsætning for at skabe tværgående borgerforløb er altså, at den enkelte velfærdsleder formår at håndtere spændingen mellem specialisering og sammenhæng på tværs.

”Hvis borgeren skal i centrum, skal vi vide meget mere om hinandens tilbud, arbejdsgange, organisering, muligheds- betingelser, fagsprog.”
—Leder i projektet

Ledelse mellem standardisering og individuelle løsninger

Men håndteringen af spændingen mellem specialisering og sammenhæng på tværs er ikke den eneste udfordring for velfærdsledere i dag. Kvalitet har i mange år været tænkt som et spørgsmål om at standardisere for at sikre, at alle borgere fik de ydelser de var berettiget til samt for at sikre ensartethed i serviceleveringen.

Rehabiliteringsidéen såvel som de stigende krav om at inkludere borgeres individuelle blikke på egen situation stiller nye krav til både borgere, medarbejdere og ledelsen. Borgerne skal selv tage aktiv del i deres egen pleje, og medarbejderne skal understøtte borgerens egen aktivitet. For lederen betyder det, at ledelsesansvaret bliver bredt ud – og handler nu ikke alene om at lede medarbejderne, men at lede medarbejderne til at lede borgerne, som skal lede sig selv.

Ledelse bliver spændt ud i mellem krav om både at lede sine medarbejdere til at levere standardiserede og individuelle løsninger.

Udfordringen er her, at spændingen mellem standardisering og individuelle løsninger er en spænding mellem to forskellige værdier. Standardisering handler om at skabe forudsigelighed og sikre, at det på forhånd kan afgøres, at den og den diagnose udløser det og det tilbud. Individuelle løsninger handler i modsætning hertil om at skabe en situationsbestemt fleksibilitet. Her er det centralt, at den enkelte medarbejder ikke kun ser standardiserede ydelser, men bliver i stand til at se, at den enkelte borger kan have særlige ønsker og muligheder for at lære at klare dele af sin egen pleje igen.

Udfordringen for velfærdsledere er, at de ikke bare på skift kan tænke i standarder og individuelle hensyn. Velfærdsledere kan ikke bare lede mod faglig specialisering i dag og sammenhængende forløb i morgen. Velfærdsledelse handler om at skabe muligheder for at handle i disse – til tider paralyserende – spændinger.

SPÆNDINGER I VELFÆRDSLEDELSE:

At understøtte specialiseret faglighed (ydelse) OG skabe sammenhæng (proces)

At leve op til standarder (forudsigelighed) OG skabe individuelle løsninger (situationsbestemt fleksibilitet)

greb, hvor man tager afsæt i, at kvalitet ikke kun kan leveres af den enkelte enhed, men kræver et fagligt rum mellem og på tværs af enheder. En central udfordring bliver derfor: Hvordan kan man lede, når kvalitet også er noget, der skabes uden for den formelle organisering og i mellemrum mellem enheder? Lederen bliver afhængig af de andre ledes medarbejdere, hvis de skal skabe den kvalitet, de gerne vil, og de skal lykkes med at sætte borgeren i centrum.

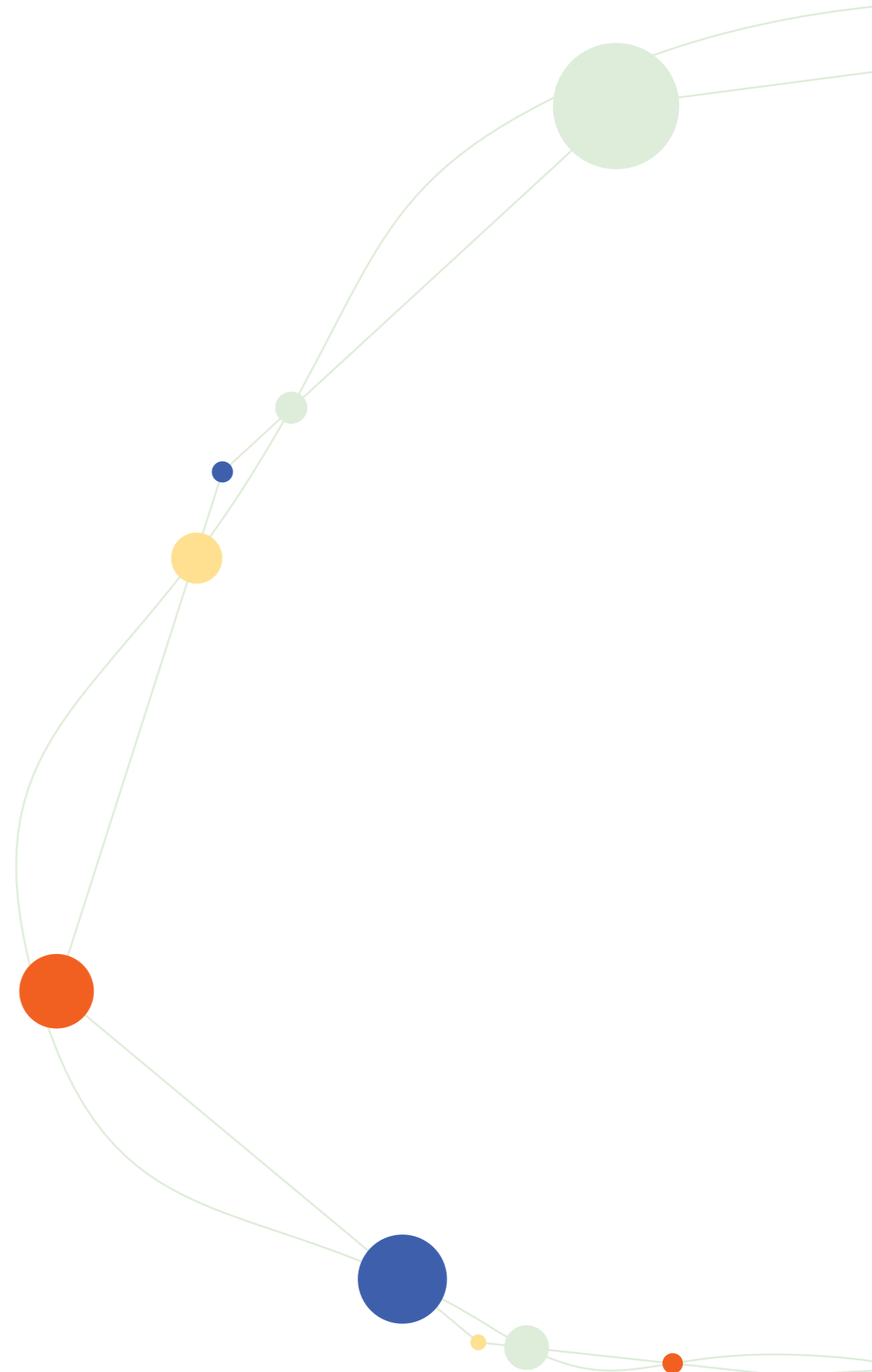
”Vi er fuldstændige afhængige af plejen. Det er vores største skræk, når man arbejder med mad, at maden tilberedes forkert. At der skulle ske et eller andet. Hvis maden ikke er varmet godt nok op. Det er meget svage mennesker, vi laver mad til. Jeg er ikke leder for det personale, der serverer maden. Jeg kan ikke fortælle dem, hvad de skal gøre.”

—Ledende Økonoma

Lederen af en central køkkenenhed kan drømme om det gode måltid, men om borgeren får dette måltid er afhængig af den situation, hvor maden pakkes ud og serveres. Det er en situation, hvor lederen af køkkenet eller hendes medarbejdere ikke er tilstede. På samme måde er bevillingen afhængig af de rigtige beskrivelser og argumenter for at kunne bevilge de rigtige ydelser etc. Denne gensidige afhængighed for at udføre opgaven betyder, at ledelse bliver et spørgsmål om at 'hacke' sig ind på de andre enheders fagligheder og organisatoriske hverdagspraksis. De centrale ledelsesmæssige spørgsmål handler om at lede på afstand, eller det man kan kalde fjernledelse: Hvordan kan køkkenet være "til stede," når maden serveres? (På trods af, at deres organisation og ydelse slutter, når maden pakkes i plastik og læses på en lastvogn). Hvordan kan hjemmehjælpere kommunikere, så visitationen får det argument, de har brug for?

UDFORDRINGER

- Hvordan kan andre enheders kompetencer medtænkes, når en enhed står med en udfordring?
- Hvordan kan man tænke i murstensløse kompetencer?
- Hvordan kan køkkenet 'være til stede' når maden serveres?
- Hvordan kan hjemmehjælpere kommunikere, så visitationen får den information, de har brug for, for at give borgeren det bedste mulige tilbud?
- Hvordan kan en enhed hjælpe andre enheder med at kommunikere mere præcist til dem, så enhedens egne arbejdsgange derved kan optimeres?



Ledelseseksperimenter

O mstruktureringer, udbudsprocesser, nye strukturer og nye politiske ambitioner. Også ledere i ældrektoren har måttet vænne sig til at organisatoriske ændringer, fysiske flytninger og nye samarbejdsrelationer ikke længere er en sjælden begivenhed, men noget, der foregår hele tiden. Det betyder, at velfærdsledere og deres medarbejdere må formå at omsætte forandringer i de ydre rammer og betingelser til interne muligheder for strategisk handlen.

Men hvilke ledelseskompetencer kræves af ledere for at navigere strategisk i en offentlig sektor i konstant forandring? Hvilke kompetencer hos den enkelte kan facilitere en skabelse af velfærdsinnovation og nytænkning?

Ledere af velfærdsorganisationer portrætteres ofte som nøglen til fornyelse – som dem, der kan implementere nye tiltag og reformer og som dem, der kan skabe velfærdsinnovationer i praksis. Men hvordan kan man arbejde med ledelsesudvikling, når der ikke er ét, men ofte ufattelig mange forandringsmål, og når alt er på dagsordenen på én gang? Det er vanskeligt og måske endda kontraproduktivt at udvælge og navngive de kompetencer, man vil satse på, når man kun i begrænset omfang på forhånd kan sige, hvordan man kan skabe den ældrepleje, vi ønsker. Problemet er altså, hvordan man kan arbejde systematisk og strategisk med lederudvikling, når man ikke kender de kompetencer, lederne vil få brug for.

I projektet Tværgående ledelse på ældreområdet ville man arbejde systematisk med lederudvikling

hen over en 2-årig periode velvidende, at ældrektoren i begge kommuner stod midt i og over for store forandringer. Man ville på den ene side gerne give lederne plads til fordybelse og tid til at udvikle sig, men man var samtidig klar over, at selvsamme ledere i hele forløbet ville stå midt i strukturelle og organisatoriske forandringer.

Derfor forsøgte projektet at imødekomme disse udfordringer ved meget konsekvent at tage udgangspunkt i den enkelte leders hverdag, og hvad der trængte sig på her. Formålet med projektet var ikke på forhånd at konkludere, at alle havde brug for at lære ét specifikt innovationsværktøj eller én tilgang til udvikling. I stedet ville man lave et forløb, hvor lederne med udgangspunkt i deres hverdag kunne identificere muligheder for udvikling.

Dan Turells udtryk 'vi holder af hverdagen', kan siges at være en ledetråd for projektet. Man søgte konsekvent at holde lederne fast på at arbejde med afsæt i egen praksis og det, der optog dem og deres medarbejdere i hverdagen. Dette betød blandt andet, at lederne også skulle overveje, hvordan dette projekt i stedet for at komme ind fra siden og konkurrere med andre udviklingsprojekter, de deltog i, kunne bidrage til, understøtte og skabe synergieffekter med andre projekter.

Et projekt, der ikke er et projekt

Hvordan kan man lave ledelsesudvikling midt i en travl hverdag? Hvordan kan man undgå, at en indsats ikke bare bliver endnu en ny ide, der kommer

oppefra, og knap når at give mening for den enkelte leder eller medarbejder, før projekttiden er udløbet og et andet projekt sættes i søen?

Man ville ikke bare lave endnu et projekt med en masse specifikke nye tiltag, som kommer ind og konkurrerer om lederens tid med alt det, de ellers skal finde plads til. Håbet var også, at man kunne skabe større ejerskab og forståelse hos de deltagende medarbejdere, fordi de oplevede, at indsatsen er designet specifikt til deres arbejdsplads og arbejdsgange. Projekterne skulle formuleres, så de ramte ned i det, man kan være frustreret over i hverdagen, eller godt kan se kan forbedres til glæde for både leder, medarbejder og borger.

De deltagende ledere blev bedt om at udføre et eksperiment i eller på tværs af deres organisation. Begrebet ledelseseksperiment markerer, at lederne skulle fokusere i egen praksis, iværksætte et eller flere forsøg og løbende analysere, hvad forsøget bragte med sig af forbedringer. Lederne skulle afprøve, om og hvordan en ny arbejdsgang, nye rutiner, ny opgavefordeling kunne bidrage til at udvikle tværgående ledelse samt sætte borgeren i centrum.

Konkrete iagttagelsesteknikker

Lederne blev bedt om at formulere deres eget ledelseseksperiment ved at tage afsæt i det, der trængte sig på i netop deres hverdag. Projektet søgte at træne lederne evne til at analysere eget ledelsesrum ved at beskrive deres praksis som en problemformulering. Kravet til problemformuleringerne var, at de

var præcise og konkrete. At de på en gang tog afsæt i hverdagens selvfølgeligheder og rutiner, men også lige præcis derfor åbnede op for, at lederne kunne iagttage disse selvfølgeligheder og rutiner på nye måder.

I projektet blev der arbejdet med forskellige iagttagelsesteknikker på forskellige tidspunkter i forløbet. I den afdækkende fase interviewede ledere fra de to deltagende kommuner hinanden. Formålet var her at katalysere en begyndende analyse af eget ledelsesrum via spørgsmål og dialog med en leder i en tilsvarende stilling, men med andre betingelser, organisering og strategier. Derefter deltog lederne i refleksionsgrupper, hvor de med en lokal projektleders hjælp fik afgrænset og spidsformuleret den problemstilling, de skulle arbejde med. Der blev givet sparring på metode og handlingsplaner i samme grupper. Senere mødtes man på tværs af kommuner for at fremlægge midlertidige resultater for hinanden. Med få undtagelser var de deltagende forskere tilstede ved disse begivenheder for at bidrage til, at konkrete vanskeligheder blev iagttaget fra mange forskellige vinkler og oversat til mere abstrakte problematikker, som så blev diskuteret og derefter oversat tilbage til den enkelte leders situation og ledelsesrum. Endelig arbejdede lederne hver især med en logbog, som fungerede som deres daglige refleksionsredskab.

Cases

Case 1

KØRELISTER: FOKUS PÅ BORGEREN FREM FOR TIDER, PAUSER OG TRANSPORT

Henriette Madsen, Distriktsleder, Holbæk Kommune

At give medarbejderne mulighed for at sætte borgeren i centrum ved at give dem mere ansvar og medbestemmelse

”Hvad er det for et system, vi anvender, der gør, at medarbejderen ikke har borgeren i centrum, men tiden i centrum? Det vil jeg rigtig gerne forstå.”

—Henriette Madsen

Distriktsleder i hjemmeplejen Henriette Madsen fra Holbæk Kommune havde længe undret sig over, at hendes medarbejdere havde mere fokus på tider, pauser og kørsel end på den enkelte borgers behov. Hun oplevede tit, at der ikke var blevet taget hensyn til de bemærkninger, som står på kørelisterne om borgernes specifikke behov. Henriette havde bemærket en tendens til en ’kørelistementalitet’.

”Hvad sker der, når medarbejdernes får en køreliste i hånden? De bliver objekter. De tager denne her køreliste. De ser ikke engang bemærkningerne. De ser det der minuttersranni”.... ”Det er frygteligt stressende, at de ved, hvornår de skal være det næste sted. De har svært ved at komme væk fra, at det er vejledende tider, og hvis der står en og venter, kan de køre helt op”.

Hun besluttede derfor at undersøge, hvad denne ’kørelistementalitet’ skyldtes og ikke mindst, hvordan

den kunne ændres, så medarbejderne kunne sætte borgeren i centrum for deres arbejde. Henriette foretog 12 interviews med sine medarbejdere med henblik på at komme i dybden med de bagvedliggende grunde til kørelistementaliteten. Her opdagede hun, at mange medarbejdere havde svært ved at se bort fra kørelistens tider og forsømte i deres hast at kigge på de bemærkninger, der stod ved borgeren. Som hun siger omkring sine interviews med medarbejderne:

”Når jeg spurgte ind til, hvad det var der gjorde, at [medarbejderne] ikke så bemærkningerne på deres kørelister, var svaret ofte, at det var komme/gå tiden ved besøget, som tog deres opmærksomhed.”

Efter interviewene foreslog Henriette sine medarbejdere, at planlægningen af kørelisterne kunne foregå i 3–4 mindre team i stedet for de to nuværende store team. Dette var der forskellige respons på fra per-

sonalet, men ”alle tilkendegav, at det ville give mere ro – overblik og mere fokus på borgerne i stedet for på tiden, hvis de kom til at arbejde i mindre grupper”. At inddele de ansatte i mindre team var altså et forsøg på at skabe mere ro og overblik til at få borgeren i centrum og ikke have så stort fokus på komme/gå tiden. Henriette førte denne tanke videre og foreslog, at de på sigt kunne organisere deres egne kørelister i de mindre team. Ideen var, at nogle planlæggere lavede en grov skitse af kørelisterne, som de kunne arbejde ud fra, og dermed ville den enkelte medarbejder få et større råderum for at planlægge deres hverdag.

Henriette fandt også en konkret måde at gøre planlægningen nemmere for teamene. Hun sørgede for, at indretningen i mødelokalerne passede til de mindre team, så møderne kunne foregå under mere rolige omstændigheder. Noget så simpelt som mindre borde hjalp til en mindre kaotisk planlægningsproces:

”Det der så følgende sker, det er, at jeg får skiftet [bordene]... Da sad de ved et langt bord her og et langt bord der, og man sad sådan og råbte lidt til hinanden. Jeg får i stedet nogle nye borde, så de kommer til at sidde ved nogle små borde. Der skete det en dag, at der kom to sygemeldinger, og da hev de sig lige op. Så gik de ellers i gang med de der kørelister og ligesom kunne se et eller andet. Det var bare en fed oplevelse!”

Henriette formåede altså med omorganisering af planlægningsprocessen og en ændret indretning at understøtte en ny struktur og en ny arbejdsmenta-

litet, hvor den enkelte medarbejder kom tættere på beslutningsprocessen for kørelistens tilrettelæggelse. Ved at dele personalet op i mindre team og give dem mindre borde kunne den enkelte medarbejder få medbestemmelse og ansvar for dagens køreliste. Med dette fik medarbejderne i højere grad rum til at sætte deres viden om den enkelte borgers behov i spil og organisere kørelisten efter borgerens behov i stedet for tiden.

Men herfra identificerede Henriette et vigtigt arbejde med at gøre medarbejderne fortrolige med de forandringer, hun i dette projekt ønskede for enheden. Det krævede dialog med personalet og en italesættelse af ideen om, at medarbejderne nu selv skulle til at planlægge kørelisterne. Henriette siger, at det har taget tid:

”Men efterhånden som vi fik snakket om det, så begyndte de at kunne se idéen. Og nu er det blevet sådan derude. Nu er de sgu ved at løbe foran mig” ... ”Jeg har brugt tid på at italesætte det. Sådan så når vi kører det, så har dem, der ikke var officielt med i projektet faktisk gjort det så mange gange, at de tror, vi bare gør, som vi plejer. Så er det ikke farligt mere, fordi det er blevet sagt højt så mange gange, at det er den vej, vi vil prøve at gå. At de selv står for at planlægge.”

Kommunikationen omkring denne forandring i arbejdskulturen har altså haft stor betydning for projektets proces. At implementere en medbestemmelse og et ansvar for deres egen arbejdsdag, for deres egne kørelister, forudsætter at lederen er nærværende og støttende over for personalet.

METODE

Interviews, ny teaminddeling og dialog

Interviews:

12 interviews med både SOSU-hjælpere og SOSU-assistenten med det formål at få indblik i de ansattes forhold til kørselslister og undersøge, hvad de synes om visse tiltag for at komme fokus på kørelisterne til livs, og få fokus på de bemærkninger, der står på kørelisterne.

Ny teaminddeling og indretning:

For at skabe mere ro og overblik i planlægningen af kørelister har Henriette inddelt personalet i mindre teams og sørget for mindre borde, der passer til teamstørrelsen.

Italesættelse og dialog:

Henriette har haft fokus på at skabe en tryk ramme omkring den nye medbestemmelse og formålet at skabe en forståelse og indsigt i processen ved at være i dialog og ved at italesætte projektet for de ansatte.

Ledelsesmæssig læring

Som følge af de 12 interviews Henriette havde foretaget, blev hun opmærksom på det ansvar, der ligger hos ledere for arbejdskulturen, hvor der er fokus på tiden frem for borgernes behov.

”Men min mening er, at vi har selv skabt de medarbejdere, ved at få de kørelister stukket ud, hvor alt er systematisk planlagt fra de kommer, og til de går hjem. Og de vil gerne noget mere. Så det er det, jeg arbejder med, og jeg synes, det er rigtig spændende.”

Henriette identificerede en standardisering, der har haft en særlig virkning på arbejdsprocessen. Den enkelte medarbejders engagement og følelse af medbestemmelse blev minimeret pga. en tendens

til at styre og systematisere medarbejdernes tid i form af kørelister. Dette skabte en distance mellem medarbejder og borger. Henriette satte sig derfor for at komme ud over denne distance. Projektet har kastet mange interessante og lærerige indsigter af sig. Specielt om hvordan man ændrer en arbejdskultur og mentalitet. En afgørende indsigt har været, at lederen skal være tilstede og klar til at støtte medarbejderne, når de støder på udfordringer i den nye planlægningsproces. Herom siger Henriette:

”Jeg er blevet klar over, at hvis der skal arbejdes i team, skal jeg som leder være nærværende dvs. også fysisk tilstedeværende om morgenen for at støtte op og gribe de situationer, hvor der kan være uklarhed. Og det er mig, som skal vise vejen, når der er problemer og

anerkende, når det er svært, når de skal lære nogle nye arbejdsgange, hvor de sætter sig selv i spil. Det er vigtigt, at jeg signalerer vilje til medinddragelse.”

Nærvær er altså et nøgleord for en leder, der skal understøtte en forandring af en arbejdsproces, hvor det handler om at give medarbejderne mere medindflydelse. Det kan her være en ledelsesmæssig udfordring at få alle medarbejdere til at føle sig trygge ved udviklingen. Tilmed har der været stor opbakning til projektet fra personalet, hvilket har bekræftet Henriette i hendes antagelse om, at jo mere man fokuserer på kørelister og tider, des mindre føler medarbejderne, at de har medbestemmelse og ansvar.

”Jeg ved slet ikke, hvor projektet ender henne, og jeg er ikke interesseret i at begrænse det, fordi det vokser lag på lag – og det er en udvikling hele vejen. Der er meget mere snak om borgerne mellem aften- og dagvagter nu. Man har mange flere forskellige vinkler på borgeren nu.”
—Henriette Madsen

Henriette har med dette projekt identificeret et behov for en forandring i hjemmeplejens arbejdsproces og set en mulighed for en forandring i arbejdsprocessen. Hun har iværksat en anderledes måde at gøre hjemmeplejearbejdet med henblik på sætte borgeren i centrum.

Projektets Next Practice er at bruge en umiddelbar undren og refleksion som en anledning til at undersøge, hvordan en simpel teknik som kørelister har en række uheldige effekter på medarbejderkulturen. Distriktslederen greb chancen til at foretage en nysgerrig undersøgelse af, hvordan medarbejderne oplever og reagerer på kørelisterne. Hun kiggede således bagom et umiddelbart problem for at finde de kvalitative årsager til problemet. Hun undersøgte, hvordan arbejdsprocessen kan gøres anderledes og har etableret en ny praksis, der i højere grad sætter borgeren i centrum.

RESULTATER

Medarbejdernes fokus er på borgerens behov i stedet for tider, transport og pauser.

Mere selvledende medarbejdere, der kan tage ansvar for at planlægge, så borgeren sættes mest muligt i centrum

Større udveksling af viden om borgerenes særlige ønsker og behov

Case 2

TVÆRFAGLIG KOORDINERING FRA BORGERENS VINKEL

Lene Frederiksen, Plejehjemsleder; Karin Boye Nielsen, Aktivitetsleder;
Lise Holst, Aktivitetsleder; Mona Hagbard Maaløe Mortensen, Hjemmeplejeleder;
& Hanne Brusgaard Petersen, Træningschef, Aalborg Kommune.

At undre sig og stille spørgsmål til den givne arbejdsstruktur

”At komme ud til borgeren i deres hjem, være deres gæster. Og være der en time til halvanden og bare være interesseret i hvordan deres liv er. Det har simpelthen bare givet så meget godt.”
—Leder i projektet

Dette projekt har formet sig ud fra en overordnet undren over, hvorvidt personalets arbejdsfordeling og koordinering kunne gøres anderledes til fordel for borgernes forløb. De fem ledere bag projektet havde en ambition om at få et bedre og mere informativt indblik i borgernes fulde forløb. De fem ledere har genkendt en problematik i at plejepersonalet ofte har en løsning klar til borgernes problemer, som følger de faglige standarder, men spørgsmålet er om denne løsning passer den enkelte borgers behov og ønsker. Altid at have en løsning klar kan blive en usynlig barriere for det at have øje for den enkelte borgers egentlige forhold. Derfor har lederne i dette projekt pointeret et behov for at undre sig og stille spørgsmål til deres arbejdspraksisser i ældreplejen. Som en af lederne siger:

”Man skal undre sig. Ligesom vi siger til vores elever, vi skal hele tiden undre os og gå tilbage og undersøge. Det kunne vi godt tage ind alle os, der har været i systemet rigtig længe, fordi vi tror, vi har løsningen.”

Med dette som udgangspunkt formulerede lederne en undren, der hed: *”Hvordan opleves et forløb fra at være selvhjulpent til at være afhængig af hjælp ud fra borgerens vinkel?”* Denne undren afspejler høje ambitioner om at undersøge borgerens oplevelse af deres borgerforløb. Lederne fremtidsbillede var, at de ville opnå *”et fælles ansvar for koordinering omkring et borgerforløb, hvor borgerne er i centrum. Ny praksis efter november.”*

Fagligt har man tænkt ”jamen det er jo det, der skal til”. Men hvad siger borgeren? Det skal vi huske, selvom vi fagligt ved, hvordan det måske skal være, så er det ikke sikkert, at det er det mest oplagte, vi skal vælge, men måske det næstbedste, fordi det passer den borger bedst.”

—Leder i projektet

Med denne udfordring og målsætning fandt lederne det relevant at lave en brainstorm om, hvilke hypoteser og forudindtagelser, de havde. Der kom mange

punkter ud af denne brainstorm, hvoraf følgende er et udpluk.

Brainstorm på hypoteser/forudindtagelser

- For lidt viden om hinandens tilbud og kompetencer.
- Der arbejdes ikke sammen internt omkring borgeren i samme afdeling.
- De ved for lidt om deres egne tilbud.
- Borgeren ikke inddraget i beslutninger.
- Manglende viden om borgeren ved flytning fra et tilbud til et andet. Der er ikke overlevering selv i samme hus.
- Taler ikke om yderligere tilbud til borgeren – hvad kunne være helhedstilbuddet.
- Vi er meget kasseopdelt.
- Ukoordinerede forløb forbruger mange ressourcer.
- Vi ”pleaser” systemet i stedet for borgeren.
- Demente har ikke nytte af træning – kan ikke få §86.
- Koordinering bliver skrivebordsarbejde.
- ”Låses af lovgivningen” (Uddrag fra logbog).

Med dette havde lederne fokus på, hvilke antagelser de ville forsøge at komme nærmere via en interview-

wundersøgelse. Formålet var at få af- eller bekræftet antagelserne. Herfra kunne de gå videre med deres udfordring om at skabe bedre koordinering i borgernes forløb.

Be- og afkræfte hypoteser

Gruppen besluttede sig for at anvende metoden Borgerrejse til at undersøge, hvordan borgere oplever at komme ind i det kommunale system fra de første gang får brug for hjælp. Udvalgte borgere blev interviewet hjemme hos dem selv med afsæt i billeder, som borgerne på forhånd var blevet instrueret til at tage af situationer eller ting, de forbandt med livskvalitet (se metodeboks nedenstående).

”Så gjorde vi det, da vi var færdige med alle interviewene, så mødtes vi igen og alle plancherne op på væggen, og så analyserede vi dem i fællesskab. Og det var også en utrolig spændende dag.”
—Leder i projektet

Efterfølgende analyserede gruppen i fællesskab interviewene for at identificere, hvad der var gode og dårlige oplevelser for borgerne.

Det viste sig her, at mange af de normale fordomme som, at økonomien står i vejen for en god pleje, eller at man låses af lovgivningen, ikke kunne bekræftes. Følgende er uddrag fra gruppens logbog:

- *Der arbejdes ikke sammen internt omkring borgeren i samme afdeling*

Bekræftet – ikke fælles mål, mange inde over uden at vide, hvad de andre laver, man kan måske samarbejde hinanden eller lave det samme. Min borger i stedet for vores borger.

Vi arbejder i hver vores ”silo”

- *Borgeren ikke inddraget i beslutninger*

Ægtefælle føler inddragelse

Svært ved at vurdere borgerinddragelse ved borgere med funktionsnedsættelse, da de ikke kan huske og forholde sig til deres tilbud.

Borger føler ikke at hun har ønsket plejehjem, men gjort det af hensyn til familie.

Der mangler fokus på at se borgerens helhedssituation. Ikke foregående vurdering af hvad borger ønsker fremadrettet og der er ikke lavet målsætning ud fra det.

- *Manglende viden om borgeren ved flytning fra et tilbud til et andet. Der er ikke overlevering selv i samme hus.*

Bekræftet – ikke overlevering ved overgange f.eks. fra aktivitet til plejehjem, manglende adgang i Care til at have viden, når man starter borger. Ønsker borger vi skal have den viden? Eller vil de gerne starte på en ny?

Borger ikke givet udtryk for, at de har oplevet medarbejdere ikke har haft viden nok.

- *Vi er meget kasseopdelt.*

Bekræftet – eks. ikke altid samarbejde med hjemmepleje og træning. Manglende fælles mål.

Vi ved ikke nok om borgerne, når vi får dem.

I interviewundersøgelsen anvendte gruppen den metode, at markere begivenheder i borgerens forløb med forskelligfarvede post-it notes: Rød post-it var en negativ kommentar til forløbet og grøn post-it var en positiv kommentar.

Kortlægningen af interviewene viste, at mange røde sedler gik igen i en borgers forløb. Var der først sket en dårlig begivenhed, blev den samme eller en tilsvarende frustration eller utilfredshed ved med at præge borgerens oplevelse af sit forløb. Hvis en borger eksempelvis var kommet på plejehjem pga. nogle andres ønsker og ikke hende selv, så betød det, at hun ikke havde været med i beslutningsprocessen en masse efterfølgende frustrationer. Der var ikke blevet lyttet til, hvilken hverdag hun havde inden. Eksempelvis var hun meget på et aktivitetscenter, og det ville hun meget gerne blive ved med. Hun var meget ked af, at hun ikke kunne opretholde samme sociale liv. Tilsvarende: Var en borger en gang blevet afvist med et ønske om træning, så blev den afvisning ved med at præge borgerens forløb. I alle de tilfælde interviewene kortlagde, havde man kunne finde et andet tilbud, der måske ville have givet borgeren – ikke lige det, der stod øverst på ønskelisten, men et lignende tilbud. Gruppens indtryk var, at hvis man kunne undgå den første dårlige oplevelse, så ville man kunne forhindre, at borgeren igen og igen var frustreret over det kommunale system.



METODE

Borgerrejse

Metoden 'Borgerrejse' handler om at kortlægge borgerens rejse igennem de forskellige enheder i ældreplejen. Formålet er at komme tæt på, hvordan borgeren har oplevet overgange mellem enheder. Rejsen beskrives på en planche ved hjælp af personlige billeder og post-it notes.

Interviews:

Interview er en bærende metode for at komme tæt på borgerens vinkel på deres hverdag i ældreplejen. Borgere blev udvalgt til interviews ud fra kriterier, som eksempelvis at de have haft mindst to overgange mellem enheder.

Fotografier:

Den enkelte borger modtog forud for interviewet et kamera og blev bedt om at tage billeder af, hvad de anså som det gode hverdagsliv. Disse personlige fotografier skulle fungere som et incitament for borgerne til at snakke om deres hverdag, og hvad de værdsætter og ikke værdsætter ved deres dagligdag.

Planche og post-it

Ved interviewet udformede lederne en planche, hvor den enkelte borgers rejse blev illustreret af de personlige fotografier og tre forskelligfarvede post-it notes: Gul post-it beskrev forløbet, rød post-it var en negativ kommentar til forløbet og placeredes over den relevante gule post-it, og grøn post-it var en positiv kommentar og placeredes over den relevante gule post-it.

Åben og nysgerrig tilgang:

For at komme bagom det umiddelbare problem og identificere komplekse årsager er det afgørende at forblive nysgerrige, spørgende og undrende i forhold til borgerens historie. Lederne arbejdede meget aktivt med at begrænse deres lyst til hurtigt at træde til med løsninger på problemer, som de interviewede borgerne havde:

"Noget af det, som vi fandt ud af, der var svært, det var netop at blive i de tilgivne roller. Vi gik hurtigt ud af den der interview rolle og ville hjælpe dem med at løse de her problemer og komme med gode råd"

METODEREFLEKSIONER

Borgerrejse

Når man foretager borgerinterview er det afgørende at kunne fokusere på, hvad den enkelte borger faktisk siger, hvad der er deres oplevelse. Det handler ikke nødvendigvis om med det samme at løse eventuelle problemer, men om at blive klogere på borgerens liv. Gruppen erfarede:

"Men det er det der med, at vi fanger det der bliver sagt lige nu og her i stedet for at tage det ind og så gå tilbage og undersøge forløbet. Hvad er der egentlig sket hvem har haft fingre i det her, og er der nogen, der har styr på forløbet, eller skal vi prøve og se om der skal koordineres noget, og så er vi i gang med at løse det og tænke: "det er også for dårligt eller hvorfor har hun ikke nogen armlæne på sin kørestol?". I stedet for at undersøge hvorfor er situationen, som den er? Hvorfor ser verden ud som den gør lige nu, og er der styr på den eller på det han gerne vil, i stedet for "det må vi ordne så er verden god for ham". – Ja barrieren er at være så handlings og løsningsorienteret."

At tage afsæt i billeder som borgerne selv har taget af deres liv er et godt afsæt for interviewet, fordi det sikrer, at der hele tiden tages afsæt i den interviewedes oplevelser. Fotografierne holder den interviewede fast i at tale om sin almindelige dagligdag. Lederne erfarede, at den interviewede kan spejle sig i den sindsstemning, som lederne repræsenterer ved interviewet.

"Vores kropssprog betød meget. De spejlede sig i os, og hvis vi syntes alle ting, det bare var godt, så syntes de også og hvis vi syntes alt var noget lort, så syntes de også."

Ny koordinering

Med afsæt i den nye viden som interviewene og analysen af borgerne havde givet, designede gruppen et ny måde at koordinere borgerforløb mellem plejehjem, hjemmepleje, træning og aktivitet. De udarbejdede et overgangsskema, der kunne bruges til koordinering, som de ville afprøve. Med skemaet kan en medarbejder fra aktivitetscenter, træning, plejehjem og hjemmepleje beskrive den enkelte borger,

"Jeg tænker, at monofagligt giver vi hver vores rigtig gode tilbud. Jeg er ikke bekymret for kvaliteten, når jeg er ude og kigge på det. Men man kunne sige sammen kunne vi også få to og to til at blive til fem."
–Leder i projektet

og dermed sikre at overgange mellem eget hjem, midlertidig plads og plejehjem bliver koordineret.

”Noget af det er jo fuldstændig res-sourcespild, for vi gør jo tingene oven i hinanden ikke. Og bruger alt for mange ressourcer, fordi der ikke er nogen koordination i det.” (Leder i projektet)

Formålet er ikke, at man nødvendigvis skal sidde fem medarbejdere om bordet, men at der skabes klarhed over, hvem der har teten med hver borger, hvem der yderligere skal inddrages, og hvem der er

ansvarlig for, at der bliver kommunikeret med de rigtige samarbejdspartnere. Gruppen konkluderer:

”Med skemaet har vi opdaget, at vi kan få tre forskellige instanser ind på samme tid, der ikke tidligere koordinerede. Vi kan ikke lade være med at tænke: Tænk hvis de havde været koordinerede tidligere, havde vi så undgået midlertidige pladser og aflastning og så måske forhalet plejehjem?”

Siden blev også et skema for tværfagligt målsætningsarbejde sammen med borgeren udviklet.

For at koordineringen skal fungere er det afgørende, at lederne bliver enige om et princip for, hvilken form for ledelse en koordineringsgruppe skal have. Koordineringsgruppen består af medarbejdere fra hjemmepleje, plejehjem, træning og aktivitet alt efter den enkelte borgers forløb og behov. Gruppen har nu indført den fleksible ordning, at det er lederen for den medarbejder, hvis faglighed står mest

central på et givet tidspunkt i en borgers forløb, der varetager ledelsen af koordineringsprocessen. Dermed opnås en smidig koordinering, hvor der ikke bruges unødige ledelsesressourcer. Men det kræver, at der skabes en kultur, hvor lederne og medarbejder accepterer, at lederne kan gå ind og lede hinandens personale alt efter, hvad der er mest hensigtsmæssigt på bestemte tidspunkter i et borgerforløb.

Skabelon til tværfagligt målsætningsarbejde sammen med borgeren

Borgerens navn: _____

Cpr.nr. : _____ Adresse: _____

Spørgsmål	Svar
Hvad er dit ønskede hverdagsliv? <ul style="list-style-type: none"> - Hvad betyder noget for dig? - Hvad er vigtigt for dig omkring personlig pleje - Hvilke aktiviteter vil du gerne kunne fortsætte med? - Er der noget nyt du gerne vil lave eller gøre? <i>Obs på ved kognitiv funktionsnedsættelse at bruge livshistorie i stedet for skema</i>	
Hvad skal der til, for at du kan opnå dette? <ul style="list-style-type: none"> - Er omgivelser indrettet hensigtsmæssigt til dette? - Er der fagpersoner, pårørende, frivillige, der skal inddrages? - Skal du have støtte til at strukturere din hverdag for opnå målet? 	
Hvilket overordnet mål synes du der skal være for indsatsen? Eks. Jeg vil gerne kunne gå ud at handle selv. Jeg vil gerne kunne komme til barnebarnets konfirmation om 2 måneder.	
Hvilke delmål synes du, der skal være? Eks. Kunne komme op af sengen selv, kunne færdes uden rollator inde, selv tage bad, opretholde sociale netværk.	
Hvilke mål skal der være indenfor de enkelte fagområder? Eks. Træne balance, støtte borger i at klare påklædning selv, selv ordne vasketøj, dække bord, støtte borger til at inkluderes på hold efter interesse.	
Hvilke hjælpemidler har du? <ul style="list-style-type: none"> - Fungerer disse godt? - Er det relevant med yderligere hjælpemidler? 	
Særlige forhold. Eks. Er der noget vi skal tage hensyn? noget vi skal være opmærksomme på?	
Kontaktperson	

RESULTATER

Ny ledelse:

At starte med at undersøge problemet inden man handlingsivrig og forarget går i gang.

Rollemodel der bakker op om, at det tværfaglige målsætnings- og koordineringsarbejde er essentielt i et godt borgerforløb.

Fokus på borgerforløb – behold stafetten til en anden er klar til at tage over

Projektets metode og skabelon for tværfagligt samarbejde bliver nu spredt rundt i hele kommunen.

Borgerrejsen og den nye skabelon til tværfagligt målsætningsarbejde sammen med borgeren er nu et arbejdsredskab i Aalborg Kommunes nye organisering af ældreforvaltningen.

Et pilotprojekt med titlen ”Træning før pleje 2 ” er sat i gang, hvor tankerne og erfaringerne fra dette projekt samt skabelonen bliver afprøvet hos 14 hjemmeboende borgere i et tværfagligt samarbejde med opstart i en samtale med borgeren om deres mål og ønsker.

Alle de steder hvor projektets erfaringer og skabelon anvendes giver det gode tilbagemeldinger fra borgerne og indsatsen bliver mere målrettet og effektiv, fagpersonerne bliver løbende inddraget efter behov.

Case 3

ADVIS'ER SOM STRATEGISK ANLEDNING

Oda Bertram, Hjemmeplejeleder, Aalborg Kommune

Undervisning i brug af advis'er, der giver mere dialog omkring den enkelte borger

"Advis'erne fylder meget. Nu er det også sådan, at jeg modtager personligt selv advis'er fra to lokalområder. Det vil sige, det er vanvittigt mange advis'er. Og jeg tænker nogle gange "hvad pokker skal jeg sidde og læse en advis om, at der er doseret medicin hos en eller anden borger". Så jeg så selvfølgelig en mulighed for effektivisering her. Hvad er det vi sender en advis for? Hvad er det, den skal bruges til?"

—Oda Bertram

Hjemmeplejeleder Oda Bertram blev tit frustreret over de mange elektroniske meddelelser, kaldet advis'er, som hun modtog. Indholdet af advis'erne var til tider unødvendigt, og det resulterede i, at Oda sad og læste advis'er uden relevant indhold. Derfor identificerede Oda et behov blandt personalet for undervisning i at skrive en advis. Hvis hun sad og læste advis'er, der var unødvendige, måtte det betyde at andre også gjorde det samme, hvilket igen måtte medføre en ineffektiv arbejdsproces omkring advis'erne. Oda iværksatte et projekt, hvor hun spurgte: "Hvordan får vi reduceret/sorteret antallet af advis'er, så vi kun kommunikerer det væsentlige?". Formålet var at effektivisere anvendelsen og udformningen af advis'er i hendes enhed. Odas mål for hendes enhed i fremtiden var at forenkle arbejdsprocesser, at bruge mindre tid på opfølgning af advis'er og til sidst at have fokus på kerneopgaven.

Oda reflekterede over, hvordan hun skulle gå frem med dette projekt. Det første hun gjorde var en morgen at tage et skærmbillede af de advis'er, der havde tikket ind i løbet af aftenen og natten. Skærmbilledet ville blive en måde at holde øje med, hvordan projektet udviklede sig i forhold til hvilke og hvor mange advis'er hun modtog. Oda præsenterede sin ide og projekt for personalet på både et stort personalemøde og derefter i de små teams. Her fik hun en indledende snak med personalet om behovet for at ændre praksis omkring advis'erne. Derefter gik Oda i gang med at etablere en undervisning omkring advis'erne. Hun startede med at printe nogle advis'er ud og gennemgik advis'erne i teamene med medarbejderne. Hun gjorde dette til normal praksis:

"Hvis jeg har set en advis, hvor der står "jeg har doseret medicin" en dag, så tager jeg den typisk op i teamene og snakker om advisen."

Jeg prøver ikke at sige "du skal ikke", men prøver at høre, hvad begrundelsen er for advisen. For der kunne godt være en begrundelse for, at den er sendt. Men på den led får vi en snak omkring, hvorvidt advisen skulle være sendt eller ikke. Så det handler meget om at tage dem op på de små teammøder og sætte fokus på det."

Oda benyttede altså teammøderne til at undervise medarbejderne i at anvende advis'erne mere effektivt og udforme dem med relevant indhold i stedet for en beretning om fx dosering af medicin.

Det har været Odas ambition at skabe en sund dialog omkring brug af advis'er, som hun giver udtryk for i ovenstående citat. Ved at anvende en anerkendende tilgang til personalet, har hun skabt et produktivt læringsrum, hvor den enkelte medarbejder har fået mulighed for at reflektere over, hvorfor de har skrevet en given advis, og hvordan den kunne udformes anderledes. Dette læringsrum har været afgørende for, at dette projekt kunne lykkes:

"Men jeg prøver også at gå til dem med en anerkendende tilgang. At selvfølgelig er der en grund til at pågældende har sendt denne advis og så få den faglige dialog ud fra det, og se om vi i sidste ende kunne blive enige om noget andet uden, at der er nogen, der føler sig dunket oven i hovedet. Fordi så tror jeg, at der er nogen, der kunne blive kede af det, og så får man dem aldrig til noget."

Oda har her haft føling for medarbejdernes faglige stolthed ved at anerkende medarbejderen og skabe

fokus på en god faglig dialog omkring advisens indhold frem for at fokusere på, at medarbejderne har gjort noget forkert. Denne anerkendende tilgang og etablering af et produktivt læringsrum har været en nødvendighed og en forudsætning i denne enhed for at praksis omkring advis'erne kunne ændres.

Endvidere fremhæver Oda, at disse faglige dialoger omkring en advis har givet medarbejderne anledning til at tale detaljeret om de enkelte borgers problemer og diagnoser på teammøderne:

"Jamen hvis vi nu tager en eller anden problemstilling, der er blevet sendt en advis om, og vi tager den op på et teammøde. "Jamen skulle jeg ikke have skrevet, at hun har haft ondt i maven. Det synes jeg da, for nu har hun haft ondt i maven i tre dage." "Gud har hun haft ondt i maven i tre dage?" Og så begynder problemstillingen pludselig at folde sig ordentligt ud, så vi kan finde ud af, hvad det her handler om. Men sådan en dialog havde vi måske ikke haft på samme vis, hvis vi ikke lige havde haft en konkret situation at hænge den op på, og så finder vi nye måder at gribe fat i tingene før en anden gang."

Dette projekts fokus på advisen og brugen af advisen har konstitueret en praksis for at diskutere og skabe faglig dialog omkring den enkelte borger, der tages op som eksempel på teammøderne. Projektet har skabt et rum for faglig læring og har gjort advisen til et redskab til at sætte borgeren i centrum frem for at blive en forhindring for samme.

METODE

Skærbilleder, undervisning og dialog

Skærbilleder:

Projektet tog afsæt i og kunne løbende følges og vurderes via iagttagelser af skærbillede af indbakke med advis'er.

Undervisningen (fortolkning) i teams:

Der udvælges advis'er som tages op i personaleteams og diskuteres i forhold til advisens indhold. Der stilles hvornår, hvem, hvad spørgsmål til den enkelte advis med henblik på at undervise personalet i at udforme en advis med relevant indhold.

"Vi skal sikre, at de informationer, der skal gives og skal have, de er tilgængelige, men også så vi ikke bruger unødigt tid på at læse noget, som jeg rent faktisk ikke behøver at læse, fordi det har jeg ikke noget at bruge til den enkelte dag."

(...) *"Så vi tog mange og tager stadigvæk mange advis'er i teamene og snakker om, hvad er det så for nogen, vi behandler, og hvornår er det i det hele taget, at jeg sender en advis, og hvem sender jeg den til, og hvad er formålet for, at jeg gør det? Og den proces tror jeg evig og altid, at vi bliver nødt til at snakke meget om."*

Dialog og kommunikation:

Med afsæt i en anerkendende tilgang skabes et godt læringsrum. Der var fokus på kommunikation og positiv dialog. Fordele ved at forbedre advis'ernes kvalitet blev hele tiden kommunikeret, fremskridt blev synliggjort på teammøder, og der var generelt fokus på det, som virker.

Ledelsesmæssig læring

Faglig udvikling og læring på baggrund af dialog omkring en teknologisk udfordring

Odas projekt har uventet iværksat en faglig udvikling og læring hos personalet ved at sætte fokus på en kommunikationsteknologi, som ikke fungerede optimalt i den daglige arbejdsgang. Projektet står som et godt eksempel på, at et kommunikationsredskab i højere grad stod i vejen for at skabe et godt borgerforløb i stedet for at fordre det, hvilket Oda formåede at vende rundt. Oda satte fokus på den enkelte advis og skabte et rum for at lære at anvende advis'erne til fordel for hele enhedens arbejdsgang.

"Advis'erne har også vist sig at være et godt udgangspunkt til læring. For eksempel kan en advis om, at en borger ikke har fået medicin, få en dialog i gang omkring medicin, sygdomme, eller hvad der kan være af andre årsager. Et styringsredskab/kommunikationsredskab bliver til redskab for faglig udvikling og læring, sejt!"

—Oda Bertram

Projektet har dog ikke medført færre advis'er, som Oda havde haft ambitioner om. Grundet projektets fokus på, hvordan og hvornår man udformer en ad-

vis, resulterede projektet i, at medarbejderne skriver flere relevante og informative advis'er. Advis'erne er blevet bedre, men ikke færre. Til gengæld vil det altså sige, at Oda har haft succes med at minimere antallet af advis'er, som ikke var relevante eller nødvendige.

"De (medarbejderne, red.) er helt klart blevet bedre. Jeg vil ikke sige, at jeg kan se, når jeg så tager et skærmdump, at "Gud nu er der kun halvdelen". Det er der ikke. Fordi alle dem der ikke var gode til at skrive og sørge for at få sendt advis'er, de er netop blevet bedre til at sende det. Så mængden af advis'er er ikke blevet reduceret, men indholdet, relevansen for advisen er blevet meget skærpet. Ikke dermed sagt, at det er optimalt. Det arbejder vi med."

Oda fremhæver i hendes logbog, at projektet har skabt mere fokus på dokumentation og har altså lært medarbejderne, hvad god og relevant dokumentation er og har givet medarbejderne nogle retningslinjer.

Dette projekts next practice ligger i, at lederen har formået at se et umiddelbart problem som en

strategisk anledning. At arbejde med advis'er kan umiddelbart forekomme som en driftsmæssig opgave, der skal overstås, så man kan komme i gang med den strategiske udvikling. Men ved at se driftens mikro-processer som strategiske anledninger til faglig opkvalificering af personalet åbnes nye muligheder. Med en anerkendende faglig dialog omkring advis'erne, er personalets opmærksomhed om den enkelte borgers behov skærpet. Om disse forandringer skriver Oda:

"Disse forandringer har betydet, at borgeren i dag oplever, at der bliver handlet på det, de siger, for eksempel hvis en borger skal til lægen og derfor har behov for besøg på andet tidspunkt, så ved medarbejderen det. De oplever en mere målrettet pleje." (logbog)

En central læring ved dette projekt er videre, at for at en kommunikationsteknologi skal fungere optimalt, må den nødvendigvis akkompagneres med løbende faglig dialog. Den kan ikke fungere afskåret fra den virkelighed den skal understøtte og effektivisere.

RESULTATER

Der er ikke blevet færre, men bedre advis'er, som et resultat af projektet. Advis'er anvendes mere målrettet til at sætte den enkelte borger i centrum. Og den løbende dialog om, hvordan advis'er fortsat kan forbedres fungerer samtidig som et afsæt for videre udvikling af personalet.

En simpel, dagligdags driftsopgave er givet ledelsesopmærksomhed og set i et nyt lys, nemlig som en strategisk mulighed. Oda konkluderer: "Antallet er ikke blevet mindre. Men jeg kan se den faglighed i advis'erne, der er ændret til at være informativ på en helt anden måde. Og så kan jeg se, at vi bliver bedre til at turde spørge og undre og, og blive klogere på borgeren."

Case 4

TVÆRFAGLIGT SAMARBEJDE OMKRING EN BEDRE MÅLTIDSOPLEVELSE FOR BORGEREN

Signe Hallager, Ledende økonoma, Holbæk kommune

Undersøgelse af borgerens vinkel på det gode måltid og undervisning af plejepersonale med henblik på tværfagligt samarbejde. ”Hvordan kan jeg være medvirkende til at skabe den gode måltidsoplevelse for borgeren i plejeboligen?”

”Plejepersonalet havde selvfølgelig en ide om, hvad et godt måltid er, men havde man egentlig spurgt borgeren? Det havde vi jo sådan set ikke. Så det var, hvad jeg satte mig for at gå i gang med at arbejde med og prøve at se, om jeg kunne finde ud af, hvad borgerens vinkel var på det her med det gode måltid?”

—Signe Hallager

Ledende økonoma, Signe Hallager, havde i samarbejde med sit køkkenpersonale arbejdet målbevidst på at forbedre maden til de ældre borgere i Holbæk kommune. I forbindelse med at madlavningen til ældreplejen kom i udbud blev deres produkt skærpet endnu mere pga. konkurrencen. Signe valgte at fokusere på, at de kunne tilbyde ernæringsvejledning til plejepersonalet omkring borgerne, som en ekstra ydelse. De fik opgaven, og produktet blev finjusteret.

Signe havde arbejdet intenst med at gøre maden appetitvækkende og lækker for borgerne og alt fra

næringsindhold til indpakning var gennemtænkt. Det kom derfor som en overraskelse, at en undersøgelse af borgernes BMI viste, at borgerne var underernærede.

Signe og hendes medarbejdere undrede sig ligeledes til tider over plejens håndtering af bestilling af mad. Der var dage, hvor der udelukkende blev bestilt lasagne, når der var mulighed for at få gule ærter, som de vidste de ældre borgere var glade for. Det tydede på, at plejepersonalet ikke altid havde tid til at prioritere, at borgerne selv skulle vælge deres egne måltider.

Faktorer som disse tydeliggjorde den siloopdeling som de længe havde været opmærksomme på. Køkkenpersonalet var meget afskåret fra plejepersonalet og dermed selve måltidssituationen.

Signe ville gerne gøre noget ved denne distance og de frustrationer, der kom af den isolerede fornemmelse køkkenenheden havde. Signe ville tættere på selve plejepersonalets håndtering af måltidssituationen. Derfor iværksatte hun først og fremmest et undervisningsforløb for plejepersonalet, hvor hun og en kollega underviste i ernæring og det gode måltid. Parallelt med undervisningen ønskede Signe at få et indblik i borgernes oplevelse af måltidssituationen. For som Signe spørger, havde man overhovedet spurgt borgeren om deres syn på et godt måltid?

Signe designede en undersøgelse med henblik på, at få indblik i borgerens vinkel på det gode måltid. Hun tog på besøg på et plejehjem og i en cafe på et plejecenter og observerede borgernes måltid. Signe oplevede stor forskel på plejehjemmet og cafeen. Observationerne gav hende en umiddelbar forståelse for, hvordan måltiderne blev udført og hvilke faktorer, der havde en betydning for borgernes oplevelse af måltidet. Ud fra observationer og samtaler med borgere og plejepersonale blev Signe også opmærksom på, hvilke udfordringer plejepersonalet kan stå med i forhold til at udføre måltidet i henhold til de krav køkkenet stiller. Det viste sig, at faktorer som hvor borgerne sad, og hvordan bordene var stillet op, var afgørende for borgernes oplevelse af måltidet. Indsigten viste hvor afgørende den allerede igangsatte undervisning var for at lære plejepersonalet om vigtigheden af deres deltagelse og ageren under måltidet. Om dette siger Signe:

”Den problemformulering jeg har haft til grund for det her, det er, hvordan jeg kan være medvirkende til at skabe den gode måltidsoplevelse for borgerne. Og det tænker jeg, at jeg blandt andet kan i forbindelse med det undervisningsforløb, jeg har været med til at tilrettelægge, og jeg underviser også selv nogle af dem sammen med mine kolleger. Det, jeg har fået ud af det, er også, at jeg har fået et

langt større indblik i nogle andre faggruppers arbejdsområder, og det er vældig berigende. Det er jo også det, vi skal arbejde hen imod, for det er jo der, vi kan gøre en fælles indsats omkring borgeren og lige i det her tilfælde omkring måltidssituationen.”

Signes afgørende indsigt har været, at hvis den mad køkkenet leverer, skal give borgerne den ernæring, de har behov for, må man overskride den siloopdelte organisation af enhederne og samarbejde på tværs af fagligheder om en bedre måltidsoplevelse for borgerne.

Signe lægger vægt på, at der i projektet har været stor succes med at finde et tværfagligt samarbejde i kraft af undervisningen af plejepersonalet. Hun har her fanget en mulighed i undervisningen for at komme ud over de faglige grænser og formået at oparbejde et tværfagligt samarbejde om at skabe en bedre måltidsoplevelse for borgerne.

Ledelsesmæssig læring:

At lede på tværs af fagligheder – fjernledelse af det gode måltid

Signes projekt har givet mange lærerige indsigter om det at bryde med faglige grænser. Projektet har givet en indsigt i, hvordan man som leder for en enhed som er isoleret fra resten af ældreplejen, kan overskride de konstruerede strukturer i organisationen. De siloopdelte enheder er her blevet udfordret af et initiativ, som involverer undervisning foretaget af ernæringsfagligt personale, og som er henvendt til plejepersonalet, der har en vigtig rolle i forhold til den enkelte borgers ernæring. Signe har i et forsøg på at gøre måltidsoplevelsen bedre for borgerne og i et forsøg på at snakke deres sag, formået at komme ud over egen faglig enhed og har igennem undervisningen skabt en indirekte ledelse af plejepersonalet. Det har overrasket Signe, at hun med dette som udgangspunkt har etableret et spændende og givende samarbejde med hendes lederkollegaer på plejeenhederne. Hun har mærket på egen krop vigtigheden af, at der er opbakning fra andre ledere omkring, det som leder, at gå på tværs af fagligheder og lede hin-

METODE

Observationer og undervisning i det gode måltid

Formulering af arbejdsspørgsmål:

- Hvad kan jeg gøre for at afdække borgerens vinkel på måltidsoplevelsen?
- Hvordan kan jeg og mine medarbejdere samarbejde mere med plejepersonalet om at forbedre borgerens måltidsoplevelse?
- Hvordan kan jeg sikre, at jeg og mine medarbejdere arbejder ud fra det, som har betydning for borgerens måltidsoplevelse?
- Hvad er mit vigtigste opmærksomhedspunkt i arbejdet med at forbedre samarbejdet mellem køkkenpersonalet og plejepersonalet?

Observationer og interview:

Observation af to måltidssituationer på hhv. plejehjem og en cafe på et plejecenter. Hun havde en dialog med borgerne under måltidet og interviewede plejepersonalet efter måltidet for at få deres perspektiver på måltidet. Signe forklarer her hendes metode, og hvordan det spillede sammen. Signe forklarer: *”Jeg var med i en måltidssituation. Og dels så observerede jeg, hvordan det foregik. Jeg sad ved bordet med nogle af de ældre og sad og spiste sammen med dem og fik en snak med dem, der nu kunne snakke med mig. ... Og spurgte lidt ind til, hvordan de nu oplevede det her måltid. Og de kom med nogle forskellige kommentarer som i hvert fald gav mig et billede af, hvad det var der var vigtigt for dem for at have en god måltidsoplevelse. Bagefter interviewede jeg noget af plejepersonalet, som havde været med under måltidet for også at få deres vinkel på, hvad de oplevede, og hvad de synes var vigtigt. Og så også de her observationer jeg selv gjorde mig, hvordan jeg oplevede personalet de fungerede sammen med borgeren, i forbindelse med måltidssituationen. Hvad der virkede som det der fungerede godt og skidt, eller godt og mindre godt, kan man sige. De tre forskellige vinkler sammenholdt, gav mig et meget godt billede af, hvordan er måltidssituationen egentlig for borgeren, og hvad er det for nogle ting de lagde vægt på, der var vigtige.”*

Undervisning af plejepersonale:

Med afsæt i de indsigter, observationer og interviews gav, designes et undervisningsforløb af plejepersonalet i samarbejde. Via undervisningen og de mange tværfaglige dialoger den gav anledning til, kunne et bedre tværfagligt samarbejde om det gode måltid etableres.

andens personale. Undervisningen har nemlig ikke været uden udfordringer og modstand. Signe skriver i hendes logbog om visse situationer, hvor hun ikke har kunnet mærke opbakningen fra den bestemte plejeenheds leder:

”Har i dag haft endnu et undervisningsforløb. Vi kunne overhovedet ikke få plejepersonalet med – de sagde ingenting! De virkede som om de fandt hele undervisningen fuldstændig irrelevant. Der deltog ingen lederrepræsentant fra plejeenheden pga. sygdom – kan mærke, at det irriterer mig, og jeg føler at ernæringsindsatsen nedprioriteres – kunne der ikke være sendt en suppleant?. Det betyder så meget, at ledelsen bakker op om indsatser som denne. Kun hvis vi på ledelsesplan viser den samme retning, kan vi få medarbejderne med. Øv!”

Undervisningsforløbet har i det store billede haft stor opbakning, men eksemplet her viser, hvor vigtigt det

er, at lederne viser interesse og opbakning omkring undervisningen for at dialogen og kommunikationen skal kunne fungere mellem plejepersonale og Signe, som underviseren. De efterfølgende dage mærkede Signe dog en oppakning fra personalet:

”En rigtig god undervisningsdag med et engageret og aktivt plejepersonale – yes så kører vi igen :-).”

”Endnu 2 skønne undervisningsdage. Kan mærke at rigtig mange i plejen er engagerede og finder ernæring vigtigt – hvor er det fedt! Det giver rigtig god mening at gennemføre undervisningen, og vi som undervisere får også SÅ meget med os.”

Uden denne opbakning ville det tværfaglige samarbejde ikke være en mulighed, hvilket ligeledes er en forudsætning for en fjernledelse af det gode måltid, som Signe her har iværksat.

RESULTATER

På tværs af faggrupper er fokus på ernæring blevet styrket. Vi opdager dem, før de bliver meget underernærede ved at have fokus på det. Man får dem hurtigere i gang, inden de når at blive indlagt eller virkelig underernæret.

Det kostfaglige har givet meget til de andre fagligheder. Både sygeplejerskerne og plejen fortæller, at de har fået en vinkel mere på borgerens trivsel.

Nu er udfordringen at få fulgt op på det og holdt fast på det. Der er mange beretninger om, at det går godt, at borgerne spiser mere og har bedre ernæringstilstand. Det er næste 900 medarbejdere, der har været med, så der skal sørges for, at alle bliver ved med at have fokus på måltidet.

**Next
Practice**

Next Practice former

NEXT PRACTICE FORMER

- Fjernledelse: At skabe kvalitet i mellemrummet mellem enheder
- Ledelse med dobbelt fokus på ydelser og borgerens oplevelser
- Strategisk drift: At anvende hverdagen, dens travlhed og de situationer der opstår i den, som anledninger til strategisk ledelse
- Fleksibel udviklingsledelse: At arbejde struktureret med udvikling i en kontekst af politiske, strukturelle og forvaltningsmæssige forandringer

Fjernledelse

Den første Next Practice form hedder *Fjernledelse*. Som en del af deres ledelseseksperimenter udviklede flere af projektets ledere måder at komme i dialog med medarbejdere i andre enheder. Afsættet var, at det at sætte borgeren i centrum kræver et kvalitetsbegreb, der overskrider den ydelse en enkelt enhed kan levere. Kvalitet ses eksempelvis ikke kun som spørgsmål om næringsindhold og appetitlighed af den bestilte mad. I stedet fokuseres der på den situation, hvori maden opleves, nemlig måltidet. At skabe det gode måltid indebærer, at man sætter sig ind i, hvilke betingelser medarbejderne på plejehjem har for at servere maden, og skabe den begivenhed et godt måltid er. Men det handler også om, at man påtager sig en form for ledelse af det personale, man ikke formelt har ledelsesansvar for. Det kan handle om at stille viden til rådighed, uddanne og inspirere.

Fjernledelse handler altså i første omgang om at hacke sig ind på de andre enheders fagligheder og

organisatoriske hverdagspraksis. Men det handler også om at skabe muligheder for faglige dialoger med personalet på en anden arbejdsplads. Et centralt spørgsmål er her, hvordan ledere kan bakke hinanden op, så personalet oplever samarbejdet som en positiv ekstra vinkel på deres arbejde.

Fjernledelse handler altså om at skabe ledelsesrelationer på tværs af formelle grænser mellem organisationer. Det formelle personaleansvar flyttes naturligvis ikke, men fjernledelse handler om, hvordan en leder påtager sig at skabe sprog, viden og praksis, der kan inspirere på tværs af grænser mellem enheder.

Eksempler på fjernledelse

Signe Hallagers projekt om det gode måltid er som beskrevet et eksempel på fjernledelse. Eksperimentet viser, hvordan man som leder for en enhed som er isoleret fra resten af ældreplejen, kan overskride de formelle strukturer i organisationen. Den siloop-

delte struktur er her blevet udfordret af et initiativ som inspirerer plejepersonalet til at have fokus på måltidssituationen og dens betydning for borgernes helbred. Med et dobbelt afsæt i en ernæringsfaglighed og i observationer af betingelserne for at skabe den begivenhed et godt måltid er på plejecentrene, lykkes det en ledende økonoma at komme i dialog med plejepersonalet og derved skabe muligheder for bedre måltider for borgerne.

Et andet eksempel er Hjælpemiddeldepotleder, Inga Fryds ledelseseksperiment. Da Hjælpemiddeldepotet skulle i gang med at bruge et advis system til deres kommunikation med hjemmeplejen og plejehjem, opdagede man hurtigt, at den måde, der blev kommunikeret i advis'erne ikke nødvendigvis var hensigtsmæssig for effektive arbejdsgang på Hjælpemiddeldepotet. Lederen identificerede et behov for fjernledelse af den måde hjemmeplejen og plejehjemmene kommunikerede til depotet. Depotet håndterer 17.000 adressekørsler om året, og der skal derfor ikke meget unødigt kommunikation til, før depotets medarbejdere bruger for meget tid på at finde frem til den information, de har brug for for at handle på det.

Med afsæt i en analyse af forskellene mellem informationsbehov i henholdsvis plejen og hjælpemiddeldepotet udarbejdedes et system som personalet i hjemmeplejen og på plejehjemmene blev bedt om at anvende til at kommunikere til depotet. Der er konstrueret tre forskellige skemaer. Et til efterlysning af hjælpemidler, der ikke er kommet tilbage, et til bestilling af reparation eller indstilling af hjælpemidler og et til generelle bestil-

linger af hjælpemidler. I hvert skema kan der krydses af, hvad det drejer sig om, hvilke behov der er etc. Disse skemaer fungerer som en helt konkret teknik til at lede på de medarbejdere i andre enheder, der via deres kommunikation skaber arbejdsbetingelser for hjælpemiddeldepotet.

”Alle de der unødvendige advis'er – de skulle luses ud fra starten af. Vi er egentlig kun interesseret i at få informationer om det, vi skal udføre. Vi valgte, at når de opretter en advis til os, så skal de bruge nogle fortrykte skemaer ind, som de skal krydse af for at få de oplysninger, vi gerne vil have, frem for at få en hel roman. Det var et pædagogisk godt stykke værktøj. Med skemaerne kunne vi kommunikere til plejepersonalet, hvad vi havde brug for, så de hurtigt og præcist kunne give os rigtige besked.”
—Leder af hjælpemiddeldepot

i en given periode af et borgerforløb, den medarbejders leder fungerer som aktuel faglig leder for det koordinerende team. Hvis et tværfagligt team skal have et handlerum og derved have en reel mulighed for at gøre noget bedre for den enkelte borger, så kræver det også en accept lederne imellem, at man jævnligt er medleder på de andres medarbejdere.

Mellem ydelse og proces

Den anden Next Practice form drejer sig om at lede mellem proces og ydelse. Her handler det om at få

”Nu er vi begyndt at bruge det, og så er det blevet lettere for nogle medarbejdere. Det, at man letter nogle arbejdsprocesser, skulle jo også gerne blive rigtig rigtig godt for borgeren. Altså der sidder ikke en medarbejder, der bliver frustreret over, at nu skal man huske at gøre noget, som man ville have sparet ved en advis.”
—Leder af hjælpemiddeldepot

blik for, at hvad der er kvalitet i en velfærdsydelse kan afhænge af øjnene, der ser. Forvaltningen og de professionelle kan mene, at de leverer god kvalitet, fordi de overholder standarder og dokumentationskrav, men fra borgerens perspektiv kan det se helt anderledes ud. Spørgsmålet er, hvordan ledere kan lede med et dobbelt fokus på, hvad velfærd er; nemlig en ydelse, der kan specificeres og en borgers individuelle og

situationelle oplevelse af velfærd. Udfordringen kan her være, at velfærd set som en ydelse ofte kan beskrives ret præcist, kvantificeres og man kan relativt entydigt afgøre, om servicen er leveret i overensstemmelse med den påkrævede standard, men velfærd set som proces kan være vanskeligere at håndtere. I højere grad at se velfærd som et spørgsmål om borgerens oplevelser betyder nemlig, at ledelsesgenstanden bliver til processer.

Flere af projektets ledere beskrev skiftet fra ydelse til proces som en længerevarende og fundamental ændring af deres egen og medarbejdernes måde at tænke på. Når man i mange år er blevet opdraget til at tænke i drift, økonomi, standardisering og sorte tal på bundlinjen, kan det være svært pludseligt at gå over til også at tænke i processer. Samtidig er udfordringen også, at kravet om at levere og dokumentere velfærd som ydelse jo fortsat skal imødekommes.

Eksempler på ledelse mellem ydelse og proces

Som deltagerne i projektet *Tværfaglig koordinering fra borgerens vinkel* erfarede, er det et radikalt skift at gå fra at tænke kvalitet som en specificeret ydelse til også at tænke kvalitet som borgerens oplevelsesprocesser. Den metode dette projekt anvendte, nemlig *Borgerrejse* som next practice, fordi det er en måde at sikre, at de professionelle er nysgerrige på borgerens oplevelser af samarbejdet med det kommunale hjælpesystem. Her sættes der tid af til – ikke at løse, men prøve at forstå borgerens livssituation, og hvad der er vigtigt for den enkelte borger. Lederne eksperimenterede med at lave rum

for, at de kunne lytte til borgeren uden med det samme at komme med færdige løsninger.

En af lederne i eksperimentet udtaler:

”Og det er jo den der mentalisering, fordi man er i mange år er blevet opdraget til, at det handlede om drift, og det handlede om økonomi, og det handlede om sorte tal på bundlinjen. Så kan det være svært pludseligt at gå over til at tænke i processer. Vi arbejder med medarbejderne, så de kommer til at tænke, at de faktisk godt må gå lidt udenfor rammerne, hvis de kan køre et forløb – eksempelvis med genoptræning – der, når de kommer i mål, så har de gjort noget bedre både for økonomien og for borgeren.”

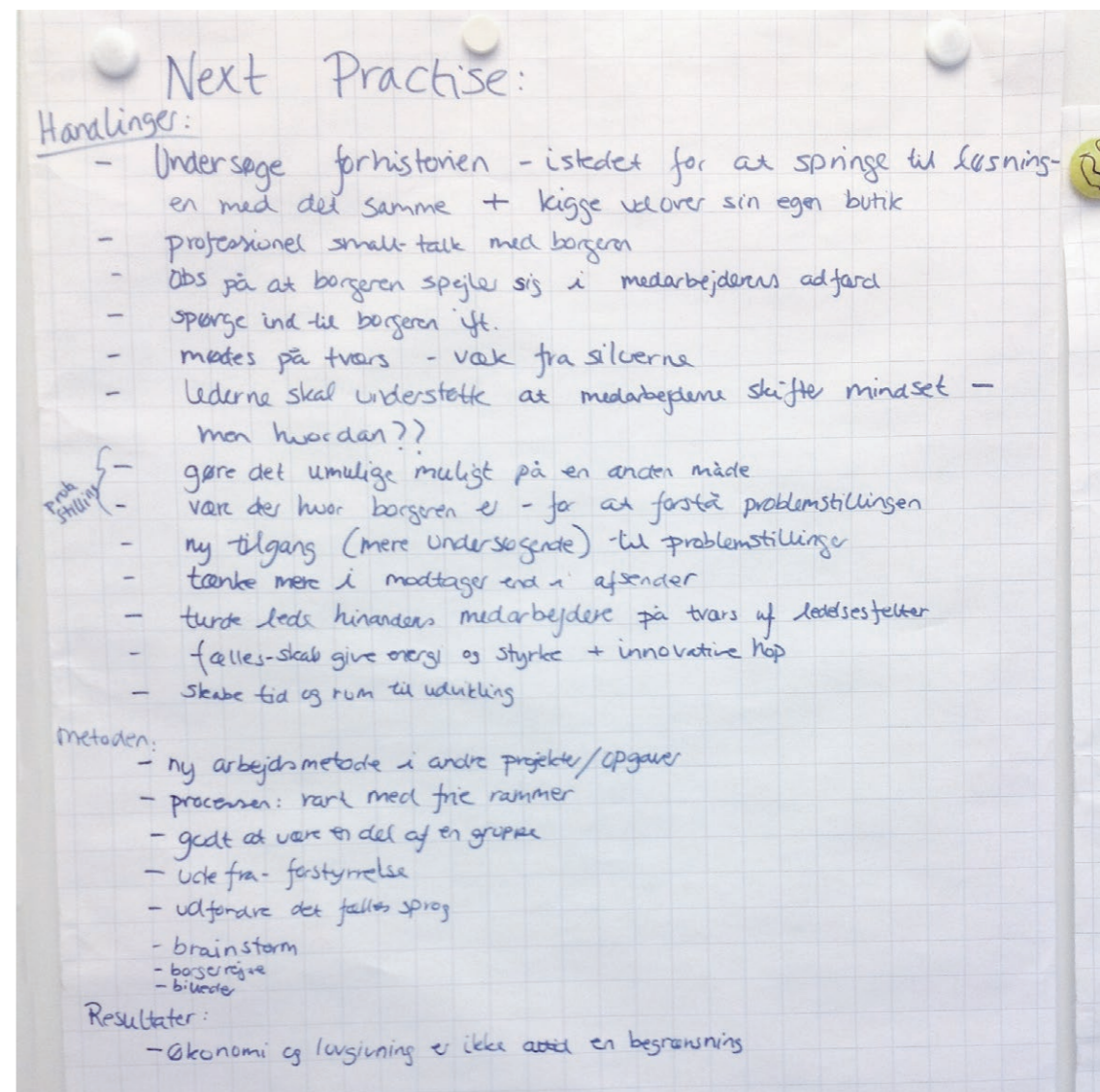
Et andet eksempel er træningschef Hanne Brusgaard Petersens projekt om at bruge klager som en anledning til at blive klogere på borgerne og deres ønsker til træningscentret. Mantraet i dette projekt er at enhver klage er en gave og skal føre til udvikling. Baggrunden var en analyse af, at borgerinddragelsesprojekter ofte udelukkende fokuserede på bruger-tilfredshedsundersøgelser og kun inddrog ældre- og handicapråd. Lederen oplevede den information hun fik fra brugertilfredshedsundersøgelser som begrænset og ønskede i langt højere grad at skabe direkte dialoger mellem centret og de borgere, der brugte det. Og her fik hun øje på klager, som en anledning til at skabe samtaler. Lederen udtalte:

”Jeg kan godt forstå mine medarbejdere finder det svært at skifte perspektiv og handlemønster. Jeg dumper også hele tiden i og tror jeg ved, hvad der er bedst for borgeren uden at sætte mig ind deres perspektiv eller spørge dem.”

–Leder i projektet

”Det er jo det der med, at vi tror vi ved bedst, hvad der er bedst for borgeren. Vi har en løsning – vi har faktisk også løsningen, når vi sidder der – for at det bliver et godt liv for borgere, uden at vi har spurgt borgeren.”

–Leder i projektet



”Langt de fleste klager, fordi de mener, at det kan gøres bedre og ofte selv har ideer til, hvordan dette kan ske. Ved ikke at gå i forsvar, men være nysgerrig og undrende over for klagen og gå i dialog med borgeren, der klager, opnår vi værdifuld viden om egen enhed, og hvad der kan gøres bedre.”

Udfordringer lød: ”Hvordan man får arbejdet konstruktivt med klager for borgerne?”

Projektet gik i sin enkelhed ud på, at når centret modtog en klage, så blev der startet en dialog med

”Det er et værdiskift mod, at vi skal være inddragende og dialogorienteret over for borgeren og ad den vej opnå udvikling og gevinst for både borgere, fag og økonomi.”

–Chef for træningsenhed

borgeren om hans eller hendes oplevelser med og ønsker til træningscentret. Samtidig blev der oprettet en funktion på centrets hjemmeside, så borgerne kunne henvende sig direkte med ris og ros. Hver klage blev så anledning til en dialog med borgere, så medarbejderne kunne opnå viden om borgernes oplevelser, lære af det og iværksætte relevant handling i forlængelse af denne viden og læring. Hjemmesiden giver gode input på ros og ris. Medarbejderne var i starten bekymrede for, hvad der nu kom til at stå på hjemmesiden. Men de kunne hurtigt se, at ros gav god reklame og ris også kan

give god reklame, når den håndteres rigtigt. Uden den havde centret ikke fået værdifuld viden fra en borger.

Next practice handler her om oprigtigt at interessere sig for borgernes oplevelser af og ønsker til træningscentret.

Borgernes oplevelser

bliver inviteret ind i organisationen, og der arbejdes systematisk med at bruge dem som en anledning til læring og udvikling.

Strategisk drift

Den tredje Next practice form hedder strategisk drift og handler om at gentænke forskellen mellem drift og strategi. Afsættet er her en frustration mange ledere oplever, nemlig at de har en ambition om at have mere tid til at tænke og formulere strategi, men at driften ofte overmander dem og fylder hele deres hverdag. Udfordringen var her at gentænke, hvad strategi er og hvad drift er og blive god til at se de strategiske anledninger i de almindelige driftsopgaver. Er strategi og drift nødvendigvis hinandens modsætninger? Og hvad sker der, hvis man vender forholdet mellem dem på hovedet, så drift ses som strategiske anledninger, i stedet for noget der skal overstås for, at man kan komme til at være strategisk.

Det teoretiske afsæt er her den såkaldte praksisvending inden for strategilitteraturen. Her gøres op med strategi som noget, der udtænkes løsrevet fra hverdagens komplekse handlingsmønstre og som udefra forsøger at ændre disse. I stedet for strategi taler man om *strategizing*. Der tages udgangspunkt i at strategi er noget der *gøres*. Strategi ses som noget, der løbende udfolder sig i hverdagens drift, rutiner og hurtige beslutninger. Det handler altså om, at le-

”Der har været en kultur, der sagde, at man for alt i verden skulle undgå klager. Da jeg kom til kommunen for 6 år siden, fik vi at vide, at det var vigtigt, at vi udførte vores arbejde, så vi ikke kom på forsiden af avisen. Hvortil jeg spurgte, om man heller ikke måtte komme på forsiden for noget godt. Derfor er det vigtigt med dette værdiskift, hvis vi vil have borgeren med som en medspiller i udvikling af vores ydelser.”
—Chef for træningsenhed

hjemmeplejeleder Oda Bertrams projekt. Det strategiske mål var at skabe større fokus på kerneopgaven. Lederen tog udgangspunkt i de daglige samtaler om og frustrationer over advis’er og kvaliteten af den kommunikation, der blev givet i dem, blev afsæt for udvikling af personalet. Det var således en af de mest almindelige driftsopgaver som blev set som en strategisk anledning til at lave løbende samtaler med personalet om kvalificering af informationen i advis’erne.

Også Henriette Madsens projekt om at flytte fokus fra minuttal, pauser og transport tid er et eksempel på en strategisk indsats, der tager afsæt i en af hverdagens mest almindelige teknikker, nemlig kørelisten. Projektet startede med en oprigtig nysgerrighed på, hvordan medarbejdernes fokus blev formet af kørelisterne. Ved at starte med en undersøgelse af den mikro-praksis, der skaber mulighedsbetingelserne for at sætte borgeren i centrum kunne lederen begynde at identificere muligheder for udvikling i hverdagsrutiner og samarbejdsformer. Hverdagens drift blev set som anledninger til strategisk at arbejde med at flytte medarbejdernes fokus.

Fleksibel udviklingsledelse

Den fjerde Next Practice form er fleksibel udviklingsledelse. Afsættet var her, at ledernes eksperimenter skulle kunne fungere som en motor for

derne ikke skal lede efter nye strategier uden for praksis, men gøre en dyd ud af at gøre en strategisk indsats integreret i det arbejde, der fylder i deres hverdag.

Eksempler på strategisk drift

Et eksempel på denne Next Practice form er

udvikling i deres organisationer, selvom de politiske rammer eller strukturer kunne ændre sig undervejs. Mange af lederne i projektet erfarede hurtigt, at politiske beslutninger, nye kommunale tiltag eller omstruktureringer ændrede betingelserne for deres eksperimenter. Udfordringen var så at skabe et eksperiment, der var fleksibelt nok til at kunne udvikle sig stabilt på trods af forandringer. Nye tiltag eller politiske beslutninger skulle kunne inkorporeres meningsfyldt i eksperimentet undervejs. Men denne Next Practice form handler ikke kun om fleksibilitet i forhold til udviklinger i organisationens omverden, det handler også om at gribe de muligheder, der kan opstå internt, eksempelvis i personalegruppen.

Eksempler på fleksibel udviklingsledelse

En leder af et plejehjem for demente arbejdede ud fra et mål om at skabe mere tværfaglighed i opgaveløsningen og stod overfor at skulle ansætte nye faggrupper ind i en personalegruppe primært bestående af sosu-hjælper og – assistenter. Hendes udfordring lød: Hvordan motiverer/understøtter jeg, som leder, mine medarbejdere i processen med at opbløde faggrænser i min enhed?

Baggrunden for projektet var følgende overvejelse:

”Med flerfaglighed får vi forskellige redskaber, forskellige værktøjer og forskellige tilgange, fordi det handler rigtig meget om tilgange og kommunikation. Og jo flere fagligheder der er på den vinkel, jo mere tror jeg, at borgeren bliver forstået og dermed tror jeg, at vi kommer til at undgå at stille borgeren i nogle krav-situationer som borgeren ikke kan honorere, og dermed kan vi være med til at mindske den uhensigtsmæssige adfærd som de jo har ind imellem.”

Lederen planlagde et forløb, hvor medarbejderne skulle inddrages i en proces, der skulle afklare, på

hvilke måder man ville organisere sig tværfagligt. Rationalet var, at medarbejderne i god tid skulle forberedes på ændringerne. Men politiske beslutninger halede indenom. Knap var lederen gået i gang med det planlagte forløb, før en politisk beslutning om en centralt finansieret koordineringssygeplejerske ændrede betingelserne. I stedet for at have god tid til at køre kompetenceafklaringsforløb m.v. måtte projektet hurtigt inkorporere den politiske beslutning i det planlagte forløb og prøve at gøre den til en fordel.

Også fleksibilitet indadtil i relation til medarbejderne var i flere projekter en afgørende ressource. I et andet projekt omkring fleksible opgavefordeling mellem faggrupper, analyserede to ledere udtalelser fra medarbejdere for at identificere de motivationer medarbejderne kunne have til at gribe dagsordenen om fleksibel opgavefordeling. Lederne udarbejdede en fleksibel proces, hvor de kunne rykke der og i de situationer, hvor medarbejderne var klar til det – der hvor der opstod muligheder for at tage skridt i den rigtige retning. Det krævede stor lydhørhed af lederne, og at de var parate til at tage chancer og ikke altid på forhånd havde en fastlåst løsning.

Dilemmaer i velfærdsledelse

Som en række af de tiltag, der udrulles på ældreområdet i disse år, har også dette projekt haft fokus på at sætte 'borgeren i centrum' med håbet om, at dette kan skabe højere kvalitet og bedre bundlinje på én gang. Hvor man i slutningen af 1990'erne havde fokus på effektivisering gennem konkurrence (BUM), der betød standardisering i ydelserne, da rummer effektiviseringsbestræbelserne i disse år en stræben efter at sætte borgerens oplevelser i centrum.

En leder i projektet peger på, at de seneste bestræbelser på at sætte borgeren i centrum og forstå borgeren som en ressource, betyder, at medarbejderne skal finde en professionel tilgang frem, der ikke har været rum for i nogle år:

”Det er som om, de har glemt det – man skal finde deres faglighed frem, og se på hver enkelt borger med forskellige briller, så jeg har brugt meget tid i rehabiliteringsprocessen til at hjælpe dem til at sige: hvad er det vi kan, og hvordan finder de hver enkeltes ressourcer.”
—Leder i projektet

At sætte den enkelte borgers oplevelser og ressourcer i centrum sætter altså særlige betingelser for ledelse; ledelse kommer i høj grad til at blive et spørgsmål om at klæde medarbejderne på til denne form for

orientering mod borgeren som ressource, der skal kunne tage sig af sig selv. Det betyder i nogle tilfælde, eksempelvis i forbindelse med rehabilitering, at lederen står i den paradoksale situation at skulle lede deres medarbejdere til at gøre sig selv overflødige.

Men det sætter også ledelsesopgaven i spil på andre måder. Hvis borgerens *oplevelse* i stigende grad bliver den centrale ledelsesgenstand, så skaber det nogle andre kriterier for, hvordan borgeren skal håndteres. Et interessant eksempel på det er borgere med funktionsnedsættelse, som to deltagere i projektet diskuterer:

”Ved de andre [borgerinterviews] opdagede vi, at det ikke var sikkert, at virkeligheden stemte overens med det borgeren sagde.”

”Men spørgsmålet er så, hvordan kan man forstå borgerens oplevelse, når de er kognitivt forstyrrede. Det kan godt være, man har givet dem noget rigtig godt medister til middag, men hvis de ikke kan huske det, så har det kun lige været en god oplevelse i de ti minutter og så klager de til pårørende og siger 'jeg får aldrig medister' [...] Man kan sige, at selvom de ikke kan gøre rede for det, så er det jo egentlig deres oplevelse, og det er jo egentlig den, vi skulle have i centrum.”

Selvom eksemplet involverer borgere med kognitive forstyrrelser, og dermed primært handler om borgere på plejehjem og i psykiatrisk pleje, så sætter det på spidsen, hvordan dette billede af borgeren i centrum kan forandre kriterierne for, hvad den relevante ydelse er. At sætte borgerens oplevelse i centrum betyder, at faglige vurderinger ikke alene skal definere, hvad kvalitet er. Kvalitet skal vurderes ud fra forskellige faglighedens og perspektivers vurdering af, hvad borgerens oplevelse er. Der bliver altså for lederen et fornyet hensyn at tage, der forskyder en faglig vurdering af kvalitet, og i stedet lægger op til, at de professionelle skal søge adgang til borgerens oplevelser. Lederens opgave bliver at orientere medarbejderne mod borgerens oplevelser uden at underminere deres faglige kompetencer.

At sætte borgeren i centrum sætter også andre dilemmaer i spil. Hvis borgerens oplevelse i stigende grad bliver den centrale ledelsesgenstand, så bliver standardiserede ydelser irrelevante, køreplanernes tidsstyring bliver forstyrrende, og i stedet bliver performance ift. brugerens oplevelser central. Hvilket ben skal lederen stå på i spørgsmålet mellem de standarder, der sikrer borgerens retssikkerhed og hensynet til den enkelte borgers gode oplevelse?

En visitator, der har deltaget i projektet siger:

”Vi får ofte respons [fra medarbejderne på ældreområdet], og det går ofte på, at der ikke er nok tid. Det er klart, at indførelsen af BUM fik folk til at sige, at det faglige blev taget fra dem, men alt hvad der hedder udførelse og faglighed i gerningen blev ikke taget fra dem. Der blev sat fokus på borgerens retssikkerhed. Men det er klart, at nogen følte, at da havde de selv retten til at beslutte, om de skulle køre til højre eller venstre.”

På den ene side er der et krav om en fornyet ydelse (og fornyet faglighed), der nu skal orientere sig mod borgerens 'oplevelse'. Men spørgsmålet er, om de

måder at tænke i borgerens retssikkerhed og levere ensartede ydelser er forsvundet fra lystavlen. På den ene side ser vi altså en oplevelsesorientering, der lægger op til individuelt orienterede ydelser med udgangspunkt i den enkeltes ressourcer, men på den anden side stiller både spørgsmål om retssikkerhed, men også tendenserne til privatisering og konkurrence krav til beskrivelsen af sammenlignelige, ensartede ydelser.

Denne spænding mellem to idealer om den individuelle borgers oplevelse og den universelle borgers rettigheder vil være en af de spændinger, der vil komme til at karakterisere ledelse på ældreområdet de næste år. På hvilke måder skal ledelse og professionelle håndtere denne spænding mellem en tendens til at sætte den enkelte borgers oplevelser i centrum, men stadig skulle levere en principielt ens ydelse til alle borgere?

Endelig giver bestræbelserne på at arbejde tværgående og det udstrakte ansvar for borgeren, der følger med også spændinger for lederne. På den ene side er der store ambitioner om samarbejde og helhed på tværs af enheder, mens BUM-modellerne på den anden side skaber grænser i den kommunale organisering. I en moderne kommunal ældresektor præget af BUM-modellen med dens opdeling i bestiller og udfører kan det være vanskeligt at opretholde incitamenter hos den enkelte lokale leder til at påtage sig ansvar på tværs. Spørgsmål melder sig eksempelvis om det ekstra ledelsesansvar, der går på tværs af en kommunalt organiseret enhed og en privat enhed er en del af den ydelse, der betales for. Ofte er det det ikke. Men samtidig er fornyelse af velfærdsorganiseringen fuldstændig afhængig af, at ledere for enkelte enheder har ambitioner og drømme på vegne af helheden. Spørgsmålet er, hvordan topledere kan motivere lokale ledere til både at udbyde til bedst mulige priser og tage ansvar for helhed. Hvordan kan man motivere ledere til at påtage sig ledelsesansvar i andre afdelinger, hvor de ikke høster indtægten, og måske endda er i konkurrence?

Projektets organisering

Projektet startede i oktober 2011 og løb frem til december 2013. Tidligt i projektet blev der udpeget ca. 20 'kerneledere', som skulle være projektets omdrejningspunkt i kommunerne. Disse var plejehjemsledere, hjemmeplejeledere, aktivitetsledere, hjemmesygeplejeledere, chefer for træningsenheder, ledende økonomer, en leder af et hjælpemiddeldepot og en leder af en bevillingsenhed. Projektet blev koordineret af en arbejdsgruppe med to tovholdere fra hver kommune, 3 forskere fra CBS og en projektleder fra KL samt en styregruppe bestående af ældrecheferne, Karen Schur og Kristian Kronwald fra de to kommuner, Niels Åkerstrøm Andersen, professor, CBS samt Mikkel Haarder, KL.

I projektets indledende fase undersøgte kommunerne og forskningen i fællesskab de betingelser, som der var i de to kommuner for at bedrive velfærdsledelse på ældreområdet. Der blev indhentet erfaringer fra andre kommuner, viden fra tidligere forskningsprojekter samt foretaget undersøgelser af barrierer og muligheder i Holbæk og Aalborg for at lave bedre tværgående ledelse.

Projektet blev skudt i gang i kommunerne med kick off seminarer med deltagere og interessenter i hver kommune. På en fælles konference i juni 2012 blev kernelederne sat i gang med den opgave at formulere den presserende udfordring, de ville arbejde med

i løbet af projektet. Udfordringen blev kvalificeret og præciseret på refleksionsmøderne i det tidlige efterår 2012 i kommunerne, hvorefter lederne gik i gang med at designe og udføre et ledelseseksperiment. Ledernes erfaringer blev delt og reflekteret over på tværkommunale refleksionsmøder og i samspillet med forskningen. I foråret 2013 var mange forskellige eksperimenter i mange forskellige organisationer gennemført og resultater blev delt og kvalificeret på en fælles konference.

Samspil mellem forskning og udvikling – en partnerskabsmodel

Projektet er bygget på et tæt og fortløbende samarbejde mellem udvikling og forskning. Projektets grundtanke er, at begivenheder i forskningen bliver begivenheder for udvikling og vice versa. Forsknings- og udviklingssporene skal hele tiden kvalificere hinanden. I projektet har forskningen løbende formidlet observationer og foreløbige konklusioner. I denne partnerskabsmodel skal forskningen hele tiden katalysere kerneledernes udviklingsarbejde, og samtidig kvalificeres den viden, der produceres af kerneledernes refleksioner og erfaringer.

Dette har krævet en enorm åbenhed og fleksibilitet i samarbejdet. Særligt i starten var udfordrende for projektdeltagerne, fordi det var usikkert, hvor projektet skulle ende. Men samtidig er det også

netop denne åbenhed og fleksibilitet, der hele tiden gør det muligt at justere projektets fokus i forhold til udviklingen i kommunerne, understøtte kerneledernes udviklingsforsøg, samt inddrage de muligheder der løbende åbner sig.

Tilsvarende er de forskellige muligheder som de tilknyttede forskere har for at forfølge og analysere forskellige problematikker inden for rammen af tværgående ledelse på ældreområdet og i forlængel-

se af den empiri, der løbende indsamles i projektet, kun blevet muligt, fordi vi ikke på forhånd lagde os fast på en problematik. Denne fleksibilitet gør det videre muligt at inddrage flere forskellige forskere, når deres tidligere arbejde er relevant for projektet, eller når de bliver interesseret i at undersøge delproblematikker i projektet.

