



Resumé af projektet "Kvalitetsudvikling på danske plejehjem - nye strategier".

Forfattere: Projektledelsen

Præsentation

Kvalitetsudvikling på danske plejehjem – nye strategier, eller Kvalitetsudviklingsprojektet som vi har kaldt det i daglig tale, blev etableret med baggrund i praksiserfaringer med The Eden Alternative® (Eden).

Plejehjemslivet har de seneste år stået for skud i offentligheden på forskellig måde med baggrund i både enkeltsager og stadige krav om effektivisering.

Det er ikke attraktivt at blive gammel

At blive gammel i den vestlige verden er præget af samfundsskabte myter og et opreklameret ønske om at forblive evigt ung, sund, hurtig og arbejdsduelig. Disse ønsker bundes i en opfattelse af, at de gamle i samfundet ikke er nyttige, men ofte betragtes som en økonomisk, social og følelsesmæssig byrde.

Dette kan være en medvirkende årsag til, at ældreområdet ikke anses som et specielt attraktivt arbejdsområde. Befolkningsstatistikker viser også, at ældreandelen i befolkningen stiger. Samlet set imødeser man derfor store udfordringer ift. at have medarbejdere nok på ældreområdet i de kommende årtier.

The Eden Alternative®

Eden er ikke i sig selv en ny teori, men en filosofi/et værdisæt, der via 10 procesprincipper fører til en ny forståelse af det at blive gammel. Alle mennesker skal kunne vokse og gro uanset alder, rolle, handicap og bolig. Målet er at gå fra den institutionskultur, der har ført til oplevelsen af ensomhed, kedsomhed og tillært hjælpeløshed, til en kultur, der har fokus på at skabe et deltagelsesbaseret fællesskab på tværs af generationer, hvor ligestilling, samarbejde, naturlig omsorg og relationer er nogle af de centrale omdrejningspunkter. I af-institutionaliseringsprocessen arbejdes bl.a. med det sprog der tales i hverdagen. I plejehjemmets dagligdag er al den allerede kendte faglige viden stadig nødvendig. Den skal løbende opdateres som altid, og er dybt relevant ift. den behandling og pleje, som beboerne også har behov for.

Formål

Med dette projekt ønskede vi sammen med de tre deltagende kommuner at igangsætte en vedvarende udvikling, som kan føre til, at de gode kræfter hos alle involverede i hverdagen kan blive bragt i spil på en alternativ måde. Målet er, at beboernes, medarbejdernes og familiemedlemmernes livskvalitets / arbejdsglæde forøges.



Projektparter	Herlev, Aabenraa og Assens Kommuner - samlet med 26 plejehjem hvoraf tre allerede har arbejdet med denne filosofi fra 2005, Eden landskoordinatører Karin Dahl og Aase Porsmose, Seniorkonsulent Ole Holst samt bevillende myndighed Velfærdsministeriet.
Projektorganisation	<p><u>Styregruppe</u>: Carina Robanke – Assens kommune, Randi Steen – Herlev Kommune, Flemming Nielsen/Aase Koch – Aabenraa Kommune (formand) samt projektledelsen - Ole Holst, Aase Porsmose og Karin Dahl</p> <p><u>Projektledelse</u>: Faglige projektledere Aase Porsmose og Karin Dahl, administrativ projektleder Ole Holst.</p> <p><u>Administration</u>: Aabenraa Kommune</p> <p><u>Følgegruppe</u>: Tove Larsen, borgmester Aabenraa, Vagn Christiansen, socialudvalgsformand Herlev, Alice Wulff fra Pårørendegruppen for svage ældre, Ingelis Sander, uddannelseschef i Lederforum, Morten Hoff , sundhedsfaglig udviklingskoordinator, University College Lillebælt og projektledelsen.</p> <p><u>Intern evaluering</u>: Projektledelsen</p> <p><u>Ekstern evaluering</u>: Velfærdsministeriet</p>
Tidsplan	November 2007 – juni 2009
Bevilling	Samlet 4.1 mio kr.
Antal berørte beboere og tværfaglige medarbejdere	Antal beboere: 846 Antal tværfaglige medarbejdere: 973 (www.tilbudsportalen.dk 2007)
Lærings-/ Uddannelsesmodel - overblik	<p>Lokale interview og introduktionsmøder - kortlægning af hverdagen</p> <p>Undervisning af ledere (3 dages Eden kursus – etablering af netværksgrupper)</p> <p>Undervisning af medarbejdere (2 x 3 dages Eden kurser, etablering af netværksgrupper)</p> <p>Etablering af gruppe af nøglepersoner (Eden ambassadører/tovholdere)</p> <p>Lokale Eden grupper</p> <p>Leder projektdage (1+1+2 internat dage)</p> <p>Implementeringsdage (3 dage hvert sted) <i>Se modellen illustreret i bilag 1</i></p>
Antal uddannede ledere og medarbejdere	36 ledere 368 medarbejdere
Antal gennemførte implementeringsdage	77 dage i alt fordelt på de 26 plejehjem
Evaluering:	Antal dagbøger: 53 (heraf 1 fra et familiemedlem, resten fra medarbejdere)
	Antal gennemførte interview beboere/familie og medarbejdere/ledere på 4 plejehjem: 2 beboere og en lille gruppe familiemedlemmer (1,2,2,4) Plejehjemslederen og en gruppe medarbejdere.
	Antal spørgeskemaer til uddannede ledere og medarbejdere: 25 retur fra ledere og 180 retur fra medarbejdere



Projekterfaringer

Med evalueringen er nedenstående deltagererfaringer blevet tydelige:

Medarbejdere

Eden har i høj grad medvirket til at styrke medarbejdernes ansvarlighed.

Medarbejderne betragter Eden-processen som en meget interessant arbejdsopgave, der effektueres i en arbejdsorganisering, hvor der er høj grad af delegering, involvering og medarbejderindflydelse.

Det store flertal af medarbejderne tilkendegiver, at ledelsen bakker dem op.

En kommune har besluttet at have en Eden ambassadør på hvert plejehjem, som får udbetalt et forhandlet særligt tillæg – foreløbig for en toårig periode.

Selve arbejdets indhold opleves som mere meningsfuldt. For mange medarbejdere er der god sammenhæng mellem deres egne værdier og Eden som værdisystem. Personlige udviklingsmuligheder og høj grad af indflydelse på egen arbejdspræstation, herunder store frihedsgrader i en fortløbende proces, der hele tiden stiller medarbejderne overfor nye udfordringer, fører til en sammensmeltning mellem personlige og organisationens værdier. Arbejdet udvides i den forstand, at der samarbejdes med flere, herunder familiemedlemmer. Men samtidig med at arbejdsglæden er øget er behovet for en løbende faglig kvalificering er blevet synlig.

Høj grad af mulighed for delegering og indflydelse. Via tæt samarbejde og et højt informationsniveau i processen arbejder medarbejderne langt mere fagligt og bruger hinanden til sparring og videndeling. Eden er med til at skabe arbejdsglæde for medarbejderne.

Ledere

Lederne ser Eden som en velegnet strategi, som de ønsker at arbejde videre efter.

Lederne er opmærksomme på, at Eden betyder ændringer i deres ledelsesmæssige opgaver og roller. Lederne skal især involvere sig mere i den enkelte medarbejder og støtte vedkommende i Eden arbejdet.

Lederne oplever, at hverdagen er blevet mere spændende for alle. De mærker tydeligt medarbejdernes arbejdsglæde ved at arbejde efter Eden.

Arbejds miljøet er blevet bedre. Hverdagen er præget af faglig dialog med en udtalt grad af selvledelse. Endvidere sker der langt mere i form af forskellige arrangementer, der involverer familiemedlemmerne og det omkringliggende samfund. Det er med til at nedbryde den gamle institutionsorganisering og skaber gode rammer for et normalt liv for alle parter – både beboere og medarbejdere.



Uddannelsesmodellen

Det er i høj grad lykkedes at skabe en god sammenhæng mellem de enkelte elementer i projektførelsen via uddannelses- og læringsmodellen - den indledende kortlægning, de konkrete kursusaktiviteter, ledertræningen og implementeringsbesøgene mm. Modellens mest markante resultat kommer tydelig til udtryk ved den omstændighed, at hele 95 % af deltagerne faktisk konkret arbejder med at iværksætte aktiviteter, der vil skabe den ønskede kulturforandring.

Beboere og familiemedlemmer

Gennem interviewene og samtaler undervejs i projektet, er det blevet tydeligt, at det for beboerne og deres familiemedlemmer var svært at tale om et før og efter resultat. Evalueringskommentarerne tager derfor afsæt i indtrykkene fra analysefasen sammenholdt med både dagbogsnotater og interview om det aktuelt levede liv. (Se udsagn i bilag 2).

Evalueringen tyder på, at kulturen er i udvikling. Fx viser dagbøgerne, at medarbejderne nu omtaler beboerne som en del af gruppen ('vi') i stedet for som 'dem og os.' Medarbejderne har rigtig stor betydning for beboerne, de træder for manges vedkommende i stedet for de venner og den familie som ofte er faldet bort. Ordet hjem bruges nu af flere beboere og en søster udtrykker, at *"vi kommer på besøg i min bror hjem – lederen har sagt til os at vi skal betragte det som vores andet hjem – og det lever det op til!"*

Beboerne på de plejecentre, der har fået dyr (hund, kat, marsvin og fugle) beskriver både glæde over dyrene og de daglige sysler med dem. Særligt én beboer som også via projektet er blevet underviser på kurserne, beskriver tydeligt glæden over både denne aktivitet, og det venskab hunden er i hendes liv.

Flere udsagn pegede samtidig på, at der stadig er forskel i den oplevede kvalitet på baggrund af, om man bor på plejehjemmet i 24 timer i døgnet eller arbejder der op til 12 timer ad gangen / kommer på besøg som ven eller familie.

Om projektet fik vi i begyndelsen den kommentar, at *"I må ikke gøre dette kunstigt – det er jo et almindeligt hverdagsliv I taler om"*. Under et afsluttende interview gav en anden beboer tydeligt udtryk for de frustrationer, man som beboer kan sidde tilbage med, når den viden de uddannede medarbejdere kommer tilbage fra kursus med ikke bliver delt, så både øvrige kolleger, beboere og familiemedlemmer ikke har følt sig 'lige så meget værd'. Efter en uddybende forklaring om projektførelsen samt hvad Eden Alternative handler om, følte vedkommende sig rustet til at drøfte sine og andres reaktioner på processen i bruger- og pårørenderådet.

Generelt

Gennem deltagelse er de uddannede ledere og medarbejdere blevet kvalificeret til at tage selvstændige fremadrettede initiativer, der fremmer den nødvendige kulturændring fra



institutionsliv til hverdagsliv; læringsmodellen har medvirket til at igangsætte en dynamisk proces, hvor både ledelse og medarbejdere nu går i samme retning.

Der er sporet en usikkerhed hos medarbejderne ift. de huslige opgaver såsom madlavning, samværet omkring maden, have- og plantearbejde, husholdningsopgaver, fritidsinteresseopgaver osv. At gennemføre disse daglige hjemlige opgaver fordrer både accept i kommunen, som en anerkendt faglig opgave sammen med beboerne, men samtidig at medarbejderne oplever, at de enten kan trække på beboernes kundskaber eller selv kan bidrage med faktuel viden på området.

En Eden proces tager tid, fordrer ledelsesmæssig opbakning i alle niveauer og anerkendelse alle imellem i hverdagen.

Sammenfattende konklusion

Eden Alternative er et godt bud på en metode til at komme dybt ned i hele organisationen, når beslutningen om at ville et paradigmeskifte er taget. Det har været godt for deltagerne at erfare, at Eden Alternative ikke lægger sig ikke fast på bestemte måder man skal gøre ting på, men anviser en metode via procesguidens ti principper, der fører til lokale udviklingsprocesser og løsninger på udfordringer.

Dette projekt er derfor én måde at igangsætte en Eden proces på – der kan være mange andre måder at gribe udviklingsprocessen an på. Men de meget positive tilbagemeldinger fra ledere og medarbejdere om uddannelsesforløbet tyder på, at sammensætningen af kurser og implementeringsdage bringer processerne fremad.

Eden processen er dog en længerevarende udvikling (afvikling af gammel kultur og skabelse af nye lokale fællesskaber). Mange historier i dagbøgerne handler efter 1½ år om de umiddelbart tilgængelige muligheder for forandring – indretning, måltider, udflugter, traditioner osv. De fleste plejehjem i projektet er således ved projektets afslutning nået dertil, hvor de umiddelbart håndgribelige forandringer er gennemført. De står nu foran selve holdningsarbejdet i forhold til at skulle afgive magt i hverdagen ved at åbne op for et endnu tættere og mere ligeværdigt samarbejde med beboerne og familiemedlemmerne – understøttet af ledere der både vil ”gå foran og stå bagved” dem i udviklingsprocesserne.

Perspektivering

Dette projekts erfaringer og foreløbige effekter bekræfter tilsyneladende de internationale erfaringer med The Eden Alternatives® ti principper. Naturligvis under respekt for, at de langvarige effekter kun er i sin vorden endnu. Det vil derfor være godt med yderligere projekt tid med de igangværende kommuner, for at kunne følge effekterne både i forhold til arbejdsmiljøet og den oplevede livskvalitet.



Øvrige aktuelle erfaringer med filosofien

I et dansk bachelorprojekt fra 2008 viste en undersøgelse på plejehjem der arbejder efter Eden Alternative, sammenlignet med plejehjem der ikke gør det, ud fra arbejdsmiljøinstituttets spørgeskemaer, at de adspurgte medarbejdere havde 12,5 % bedre psykisk arbejdsmiljø (specielt ift. temaet ledelse og samarbejde).¹

I Østrig viser et foreløbigt pilotstudie, at den sociale kontakt (den sociale kapital²) i en Eden afdeling i et stort plejehjem med tre afdelinger (i alt 89 seniorer deltog i undersøgelsen) – hvoraf kun denne ene arbejder efter Edens principper – blev takseret som ”meget god” i Eden afdelingen, på trods af, at det er den afdeling med flest beboere, der har en demenssygdom. Det relationsorienterede arbejde der udføres af pleje- og omsorgsmedarbejderne, betegnes som forbilledligt i artiklen, og det skiller sig tydeligere ud i Eden afdelingen end de to andre. Undersøgelses resultater viser desuden bl.a., ”at medarbejderne behøver tid og uddannelse for at kunne understøtte de følelsesmæssige relationer og at relationsorienterede koncepter som Eden Alternative styrker den sociale kapital i et fællesskab af ældre”. Disse øvrige erfaringer understøttes af dette projekt.

Kvalitet

Projektet har haft som ønske at forbedre kvaliteten i plejehjemmene. Vi har via samtaler med både beboere, deres familiemedlemmer, medarbejdere og ledere spurgt ind til deres oplevelser i forløbet og har beskrevet svarene. Bredden og forskelligheden i opfattelsen af om processen har ført til positive ændringer i hverdagen. Projektet viser, at der er behov for en bred kvalitetsopfattelse, som ikke kan reduceres til enkelte udsagn - udtrykt i standarder.

At arbejde med Eden Alternative er en åben demokratisk proces, som vil føre det enkelte plejehjem derhen, hvor de involverede personer tilsammen fører det.

I dette projekt fotograferede vi i analysefasen de deltagende plejehjems indgangspartier som er afbilledet på selve rapportens forside.

Med baggrund i den eden udviklingsproces vi selv som projektledere har været igennem, har plejehjemmenes indgangspartier derfor udviklet sig i løbet af projektet til at være plejehjemmenes hoveddøre.

¹ ”En undersøgelse af det psykiske arbejdsmiljø på Eden Alternative plejehjem”. Henijette Lindholm Møller Madsen, Susanne Vad Hansen, Susanne Odgaard, Pia Petersen, UC-Vest, Esbjerg, Januar 2009.

² ”Sozialkapital im geriatriezentrums wirkung der Eden Alternative®“ Summary. Prof. DI Ernst Gehmacher. www.boas.at. Social kapital er social energi og dennes betydning for individers og grupperes erfaringer. April 2009.



Kontaktoplysninger

Ønsker du kontakt til en af projektlederne eller til en af kommunerne/de deltagende plejehjem kan vi kontaktes på følgende måder:

Deltagende Kommuner:

Herlev, Centerleder Randi K. Steen

lgc-cl@herlev.dk

Assens, Projektleder Carina Robanke

carob@assens.dk

Aabenraa Kommune

post@aabenraa.dk

Projektledelse:

Ole Holst tlf. 39 40 22 64

oleholst@mail.tele.dk

www.edenindenmark.dk :

Karin Dahl tlf. 40 55 46 50

karin@edenindenmark.dk

Aase Porsmose tlf. 22 45 41 88

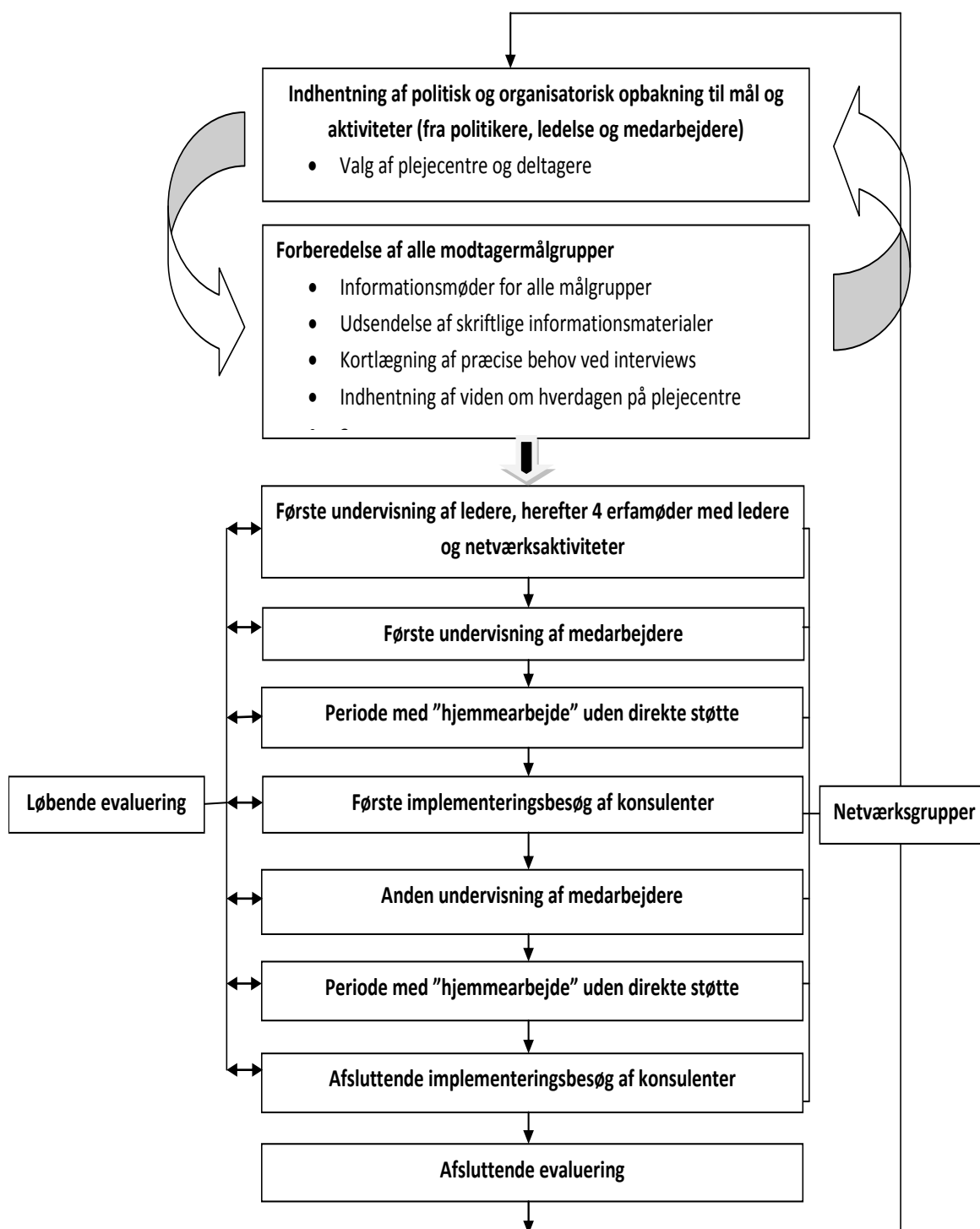
aase@edenindenmark.dk



Bilag 1

Uddannelsesmodellen

Overordnet struktur





Bilag 2

Citater fra projektet – interview og dagbøger

Søn:

”Det er noget med ligeværdighed og gensidig respekt..... at man har tid til at tage ordentligt hensyn; når foden skal op på pedalen kan man (som personale) gøre det selv, men man kan lige have tid til at vente på at beboeren selv kan gøre det..... Det vigtigste er at der er nogen glade beboere. Det er i hvert fald også kvalitet”

Beboer-ægtepar:

”Nu må I passe på ikke at gøre det her kunstigt, det er jo et helt almindeligt hverdagsliv I taler om”

Søn til nu 98 årig beboer:

”Kom til at bo lige udenfor komfuret, og der lå hun så – og vi havde ikke regnet med at hun havde overlevet julen. Men det gjorde hun jo så. Hun begyndte at snuse til maden – til kartoflerne – hun tænkte ’hvad er det der foregår derude? – det må jeg ud og have styr på.’ - Det var..... ihvertfald en medvirkende årsag til - at hun kom sig så godt som hun er – har fået sit sprog tilbage..” (var dengang 90 år)

Medarbejder:

”Nærvær kan ikke planlægges. Når den fortrolige atmosfære opstår må vi gribe den, og den lokker altid et par stykker mere ud.”

Sagt af beboer til ven af huset under interview:

”Du praler gør du, så skulle du prøve at bo her hele tiden”

Dagbogscitat:

”Vores kost står altid fremme, og kan appellere til de ældre om at brug den. Dette sker af og til. En tirsdag da vi var ved at dække bord til os selv og børnehavebørnene, tog én af beboerne kosten og begyndte at feje. Gulvet trænger da vist også til en omgang. Da vi skulle ned i caféen og synge med børnene havde hun bestemt ikke tid – hun fortsatte med fejningen, og vi sang.”

Medarbejdere:

”Tidligere så jeg lidt fabriksagtigt på det hele. Jeg skulle bare sørge for, at maskinen kørte – nu betragter jeg mig nærmest som gæst i deres hjem”

”Jeg er glad for at gå på arbejde hver dag, så det vil jeg blive ved med”

”Vi har det faktisk skægt hver dag – og det vil jeg da ikke undvære – heller ikke når jeg bliver gammel”

”Jeg har lært rigtig mange ting om mig selv og mine kolleger”



”Det har været en fantastisk rejse”

”...Det kom meget bag på os at de fleste ikke betragtede deres nuværende bolig som deres hjem, men bare et sted de nu boede inden de skulle dø. De mente heller ikke at de havde noget at skulle have sagt, det var jo ’os’ som bestemte. Det med at have et hjem var noget de havde haft. Det var noget af en mavepuster og gav os med det samme noget at tænke på... Vi begyndte faktisk meget med det samme at arbejde med os selv.....”

Søster til yngre beboer:

”Det her er et stort hjem – jeg kommer hjem til min bror. Lederen har sagt til os at vi skal betragte det som vores andet hjem. Det har det levet op til.”

Beboere:

”Pigerne er alt for mig – de respekterer mig og tager mig alvorligt.”

”Når børnene er på besøg, så snakker vi.... Så bliver jeg interviewet – så er det dejligt. De kommer med friske input. Det er sødt”

”Hvornår skal vi på kursus?”

Datter:

”Vi kendte ikke stedet før projektet. Min far omtaler stedet som ’Hjem’ nu. Eden er med en anerkendende tilgang...det tog et par måneder at lære stedets struktur at kende for dem begge. Godt med Eden projektet... Som pårørende skal man også selv vise at man vil fællesskabet. At lave om på vaner giver ikke succes lige med det samme.”

Ægtefælle:

”Det har været en glidende og stille proces – der sker en masse små ting..positive. Der tages hånd om alt. Man bruger alle chancer til at feste. Udbygningen af husene medførte fællesskab med håndværkerne.” ”...det eneste man kan frygte i storkommunen er besparelser, så de ting der foregår nu ikke kan fortsætte. Bl.a. madordningen – det er en katastrofe hvis den forsvinder – maden er dagens højdepunkt for mange.”

Svigerdatter:

”Der bliver tages sig af hende i det små ... der skabes relationer når hun kommer ud af sin bolig... Vi havde aldrig troet at hun ville komme så meget ud.”

Udfordringer i forløbet – beboer:

”Her er godt at være. Der har været bedre. Måske vi skal takke jer for det?”

Nu er det Eden. Ingenting i den gamle kultur er godt nok? Der har ikke været hjælpere nok, når I har holdt jeres kurser – det er ikke alle der har været med. Det er en grov sortering – det skulle have været bredt mere ud til dem, der ikke har været med. Der har været en oplevelse af at være blevet holdt ude. Beboerne har kunnet mærke, at der er forskel på folk.”