

Idealer og realiteter (teori og praksis) omkring gamle mennesker på plejehjem

- og mange andre borgere der modtager hjælp fra et "mangehoved væsen".

Sommeren 2021

Jeg skriver til dig for at fortælle om, hvorledes jeg og mange dedikerede ledere og medarbejdere sammen igennem mange år har håndteret "det institutionaliserede livs" udfordringer i praksis.

Det har involveret forskellige typer institutioner i Danmark og Sverige. Vi begyndte så småt i 1983.

Dette "udspil" er foranlediget af de nylige skjulte optagelser fra plejehjem, men også af lignende forhold længere tilbage i tiden og af alt det vi iøvrigt ved i forvejen.

Der bliver luftet ekstremt mange tanker, når de "skjulte videooptagelser" dukker op i offentligheden. Meget få handler om, hvad man praktisk og konkret kan gøre ved årsagerne. Medarbejdere og ledere bliver igen og igen snydt for den hjælp, som mange af dem ganske givet har brug for.

Der er åbenbart meget lang vej fra idealerne til realiteterne. Disse hændelser og hvad de antyder om hverdagen for nogle ældre og funktionsnedsatte borgere i det hele taget, kommer igen og igen til at stå tilbage som betændte paranteser uden forståeligt- og brugbart indhold.

De bærende ideer og praktiske tiltag, som vi har udviklet over årene, har været fostret af vores erfaringer.

"Praksis" udvikles først og fremmest igennem praksis og jeg har i dette skrift brugt en del spaltepads på at forklare baggrunden for de arbejdsformer, vi har udviklet.

Siden 1983 har der i **Danmark og Sverige** deltaget 8500-10000 medarbejdere i over 100 Afdansningsbalsarrangementer. I samme tidsrum har vi uddannet omkring **90 projektledere** (2-årig uddannelse, de senere år med pointgivende eksamen) og ca. **28 supervisorer**.

Se. Plan 98, Sådan og derfor.

Men du kan jo "plukke", hvis det bliver for meget af det gode.

Per Ankjær, cand. psych.

Psykologisk Klinik Brørup
Munkhøjvej 3, Brørup
8660 Skanderborg
Danmark
www.perankjaer.dk

Mobil: +4520406515
email : perankjaer@gmail.com
FaceTime: [perankjaer@me.com](https://www.me.com/perankjaer)
Skype: [perankjaer](https://www.skype.com/people/perankjaer)

Index

Forhistorie

- ★Kongsgården 2020
- ★Hvordan vil man håndtere problemerne, denne gang

Redefiner krav og forventninger til borgerenes liv i plejeboliger og plejehjem samt personalets kvalifikationer og uddannelse

- ★Hvad tænker man nu for tiden, at der skal foregå for borgere på plejehjem?

Giv i højere grad borgerne mulighed for at "yde". Skift det centrale fokus fra borgernes problemer og pleje til deres ressourcer og lad det f.eks. afspejle sig i hvilke typer af udfordringer medarbejdere og beboere vælger at koncentrere sig om

- ★Erna

Efteruddannelse, inspiration og kompetence-/faglig udvikling hører til i hverdagen. Luk pædagogikken og videoen ind i plejesektoren

- ★Projektbladet og andre hjælpedokumenter
- ★Planlagte succeser

Skab et milieu omkring videosupervision og åbn op for at pårørende og andre involverede, relevante personer kan deltage i disse ("tag videoen før videoen bliver taget")

- ★Den "gode gamle måde" at gøre tingene på
- ★Den "omvendte" tilgang
- ★Supervisionen
- ★Detaljerne
- ★Supervisors rolle, den uheldige version
- ★"Værdighed" og andre gode sager
- ★"Uværdigt" (for alvor)
- ★Relevante, involverede personer
- ★Lederen

Videreuddannelse af personalet (projektledere, supervisorer)

- ★Projektlederne
- ★Supervisorerne (Interne)

Samarbejd med "søster-organisationer". Byt supervisorer, mød hinanden i fælles faglige fora. Involver jer med andre typer af institutioner. I bliver forbavsede, når I opdager, hvor mange fælles træk i støder på og hvor meget I kan hjælpe hinanden

- ★Regelmæssige supervisioner (motorer)
- ★Afdansningsballet
- ★Afdansningsballets lyksaligheder

Eftertanke

- ★3 vigtige "agenter"
- ★Kultur
- ★Hvorfor og hvordan
- ★Sårbarhed
- ★Åbenhed

Forhistorie

- Kongsgården 2020
- Hvordan vil man håndtere problemerne, denne gang?

Inden jeg går igang med en nærmere diskussion af de forskellige "forslag", vil jeg sige lidt mere om baggrunden for dette skrift.

Når disse videooptagelser med mellemrum dukker op i offentligheden og medierne, får man selvfølgelig umiddelbart stoppet de værste uhyrligheder. Andet ville være besynderligt. Men efterfølgende står man tilsyneladende stadig tilbage med klassiske institutions-problemer, som fremover vil dukke op igen og igen.

I korte øjeblikke afbrudt af, at nogen "trækker op i kjolen".

Boligkonferencerne (SUS 2005-)

Strandvænget (2007)

Børnehaveskandalen 2019 ("Du er en stor egoist")

Kongsgården 2020

Det ser ud til, at det går som det plejer. Først er der videooptagelser. Så bulder og brag, besynderlige udtalelser og - løsningsforslag. Og så er der stille.

Vi, der arbejder i og med institutioner, har set mange eksempler på "fattig" og nedværdigende behandling af funktionsnedsatte borgere. Vores realitet har været, at vi skulle "lægge" snakken, tristheden og forargelsen fra os i en fart for at fastholde den positive udvikling, som trods alt er foregået over årene. Men der er tilsyneladende stadig "sorte pletter" på danmarkskortet. Det virker sølle, at man i det hele taget behøver "lig på bordet" for i en kort stund at kunne fokusere sig og rejse en debat.

De, der udtaler sig offentligt, er selvfølgelig enige om, at der er tale om nedværdigende behandling af de ældre borgere. Man puffer "skylden og årsagerne" lidt rundt alt efter hvilke synsvinkler, man har at gøre godt med.

Der er tale om dårlige ledere, utilstrækkeligt uddannet personale med ringe selvværd. "Kultur-armod", manglende ressourcer/bl.a "hænder". Derudover nogle overvejelser angående de ofte forekommende negative holdninger omkring "den slags job" og svigtende søgning til uddannelserne.

Alt i alt en temmelig bred, omfattende og alvorlig kritik, hvis "essens" ingen tilsyneladende bestrider.

Inden vi overhovedet begynder at diskutere personalets og ledelsernes uddannelse, selvværd, kultur-armod og generelle insufficiens, så kunne vi overveje om den største trussel mod borgernes tryghed, trivsel og læring ikke var forbundet med den store fluktuerende mængde personer, de kan være omgivet af. Jo flere, jo værre. Dette er over en bred kam institutionernes/de mangede væsners særkende og største problem.

Hvordan vil man håndtere problemerne, denne gang?

"Task forces", "whistleblower-knapper", flere kontrolbesøg/ tilsyn og hurtige afskedigelser. Fråde-dryppende repressalier. "Fratagelse af retten til at have med mennesker at gøre".

En "forslagsstiller" blev spurgt om, hvorvidt vedkommende mente, at et kontrolbesøg kunne spotte evt. problemer på et plejehjem. "Det er meget svært" var svaret og så døde samtalen.

Tanken om, at socialtilsynet skulle være med til at forme socialpolitikken, er i øvrigt særdeles urovækkende.

Det virker næsten banalt at påpege dette, men det er jo alt sammen symptombehandling og der er ingen sammenhæng mellem problemformuleringerne og løsningsforslagene. Man burde nok kalde det "forslag til reaktioner" eller "politisk markeringsøvelse". For løsninger er det ikke.

Hele tankegangen, at man kan rette op på problemer/mangler ved hovedsageligt at vente på, at noget går galt, er gennemført usund, upædagogisk, uværdig og alt muligt med "u-" foran og "-løst" bagefter.

Jeg kan ikke få øje på andet end, at det forstærker alles paranoia, desperation og afmagt.

Hvordan kan man i øvrigt forsvare, at de ældre skal vente på, at nogen finder en knap eller "får nok".

Pårørende kan begynde at raffinere deres "skjult kamera udstyr" og personalet kan vente på at blive "opdaget".

Det eneste bud på et årsagsorienteret udspil er det, man altid hiver op af hatten. **Mere uddannelse.**

Men de problemer man står overfor, kan ikke klares af punktvisse uddannelser i "skoleregi". Man bliver ikke klar til at tage udfordringerne op ved at gå i skole.

Selvfølgelig er der nogen, der skal melde ud om forargelsen, visioner, holdninger, etik, moral og intensioner, men det bringer ikke nødvendigvis de reelt involverede parter nærmere nogle løsninger, der kan bruges i praksis. Måske endda tvært imod.

Det hedder "inspirations-defaitisme/mismod", hvilket betyder, at man er proppet med "fine og rigtige indtryk" som aldrig får et liv i hverdagen.

Man "lærer om mennesker" og udvikler sine færdigheder i forhold til at relatere sig til dem ved at omgås dem. Ikke ved at tale eller læse om dem eller for den sags skyld nedsvælge powerpoint-præsentationer. Teori annammes og får liv igennem egen praksis.

Ingen fagperson med en uddannelse der indebærer, at de skal hjælpe mennesker face to face, vil påstå, at de var fuldbefarne, da de forlod skolen, universitetet eller seminariet.

Som en pædagog i en stor specialbørnehave udtrykte det: "Per, vi har været på alle de kurser og uddannelser om børn der findes, men vi kan ikke klare vores hverdag".

Redefiner krav og forventninger til borgernes liv i plejeboliger og på plejehjem og til personalets kvalifikationer og uddannelse

- Hvad tænker man nu for tiden, at der skal foregå for borgere på plejehjem?

Det bliver bl.a. nævnt i debatten, at personalet synes at mangle selvværd. Hvis det er tilfældet, så er det jo ikke så underligt.

Jeg har oplevet og man kan ane i diverse videooptagelser, mange hjælpeløse, isolerede og succesfattede medarbejdere, som har været svigtet af dårlig ledelse, ineffektive efteruddannelser, elendige fysiske miljøer, manglende "mål og med" og fravær af eksplicite værdier.

Hvad tænker man nu for tiden, at der skal foregå for borgere på plejehjem?

Først og fremmest er det et spørgsmål, der skal stilles til- og forstås i forhold til den enkelte borger. Men hvad har man i tankerne, når man stiller spørgsmålet?

Jeg bryder mig ikke om begreber som "den tredje alder" eller andre "forståelser", der ser alderdommen som en væsensforskellig del af livet. Det åbner en ladeport af pseudo-diagnoser og fordomme om ældres behov, som i institutionssammenhæng ofte trækker en kedelig dyne af af-individualisering ned om ørerne på dem.

"Det lægelige paradigme" ligger som en slags resonansbund under mange af de ideer vi producerer, når vi vil udvikle, kvalificerer en praksis. Diagnose, kategorisering, specialisering. Hvis man følger den tråd, så indebærer det kvalitet og ansvarlighed synes man.

I forlængelse af Kongsgårds problematikken blev der selvfølgelig talt om uddannelse og specialuddannelser. Hvilket i sin tur meget logisk fører frem til, at man samler borgerne i specialiserede afdelinger. Det er "hospital" om igen. Godt nok, så har nogle af borgerne forskellige helbredsmæssige udfordringer. Men at bo på plejehjem betyder forhåbentlig ikke, at disse problemer skal være hovedemnet i deres tilværelse.

"Gamle borgere" er midaldrende borgere, der er blevet ældre. De har "et nu" og en fremtid ligesom alle andre. De hører selvfølgelig til, på samme måde i samfundet, som de der er yngre. Uanset, at mange plejehjems-beboere behøver omfattende hjælp i det daglige, så bør dette underordnes et større sigte nemlig, at de får hjælp til et liv.

Vi skal forstå at "have højt til loftet". Vores rolle fordrer, at vi er søgende i forhold til at forbedre vores medborgeres livskvalitet og støtte dem i at udfolde deres potentialer. Vi skal lære borgerne at kende som individer og ikke medlemmer af en kategoriseret gruppe.

Forhåbentlig kan man fra de professionelle side forstå og acceptere den præmis og dermed burde den ofte promoverede forestilling at “der skal så lidt til” være aflivet.

Et “venligt sind og et smil kan gøre underværker”.

Med den indgang til jobbet indhold skyder man sig, ikke bare overfladisk, men alvorligt i foden. Man reducerer jobbet

Nødvendigheden, kompleksiteten, udfordringen og ansvaret forbundet med dette arbejde, den fortløbende proces mod stadig bedre vilkår for borgerne, er et attraktivt aspekt.

Det, der kan tiltrække de kompetente ansøgere. Det, der giver jobbet status og berettiger den professionelle indsats.

betydning til noget, der nærmer sig ingenting og tynder dermed automatisk ud blandt potentielle ansøgere med ambitioner om at gøre en indsats. Dermed bliver det også i høj grad et svigt overfor borgerne, som i det perspektiv bliver “simple væsner” med få og simple behov. De skal leve af at blive “plejet og krammet”, af at “nyde”.

Vores job kan indebære, at vi i en meget konkret og nødvendig sammenhæng får mulighed for at yde væsentlig, gavnlige indflydelse på andre menneskers liv. Det er opgaver, der udfordrer os til at forstå og tage ansvar for den påvirkning, vi udsætter vores medborgere for. Det er noget af det, der gør arbejdet og omgangen med ældre til et spændende og givende job. Det er et arbejde, der handler om mennesker og relationer, men der er også en professionalitet der ligger og venter på at blive vækket.

“Det er et meget vanskeligt job” siger en debattør med bestemt mine. Det lyder som et fait accompli.

Men vi får ikke at vide, hvori det “vanskelige” består. Vi ser for os “nedslidning” og besværlige gamlinger, der skal skiftes og slæbes rundt fra morgen til aften.

Men det vanskelige ved jobbet er, forstå mig ret, at der er for lidt at lave.

Læser man ældrekommisionens “Kommission om livskvalitet og selvbestemmelse i plejebolig og plejehjem”(2012), så emmer teksten af underliggende pædagogiske udfordringer.

Er de ældre i det hele taget lovmæssigt/forordningsmæssigt placeret det rette sted?

Der er så meget “læring” involveret i de ønsker man har (-og som vi alle har) på borgernes vegne, at det blot af den grund

er meningsløst at definere personalets virke ensidigt omkring “omsorg og pleje”.

Sagen er den, at der er meget lidt at “leve af” og være glad for, blot fordi man får suppleret sine egne svigtende ADL-færdigheder med “pleje” fra professionelle.

“Dagligdagens færdigheder” har aldrig været tilstrækkeligt livsindhold for nogen. “Plejen” er nødvendig, men absolut ikke tilstrækkelig.

Noget af det livsindhold, som man tilsyneladende i alt for ringe grad dyrker, har at gøre med “udvikling”/læring. Dette er centrale elementer i et liv og den kvalitet og meningsfuldhed, der er forbundet med dette, må vi ikke ignorere uanset, hvor få ressourcer mennesker har.

Det lyder jo helt vanvittigt, at det bør siges, men alle mennesker kan elske og differentiere og alle hjerner kan lære. Alle er individer uanset, hvor gamle de er. Og alle har ret til at leve livet indtil de dør.

Giv i højere grad borgerne mulighed for at “yde”.

Skift det centrale fokus fra borgernes problemer og pleje til deres ressourcer og lad det f.eks. afspejle sig i hvilke typer af udfordringer medarbejdere og beboere vælger at koncentrere sig om. Kom om på positiv-siden af borgerne

- Erna

Dette job handler ikke primært om at løse problemer, det handler om at hjælpe mennesker med et liv. Mange steder i institutionsverdenen ligger det som en klam forbandelse, at job og uddannelse dybest set handler om at “slukke brande”. I den utrænede personalegruppe vil den meste “snak” handle om problemer og besværlige borgere. Intet om ressourcer.

Når jeg har været inde på nogle af de aspekter ved arbejdet, som kan tiltrække kvalificerede og motiverede medarbejdere, så er det i sammenhæng med, at der er brug for mange flere kompetencer end de, der kræves i forbindelse med “plejen”.

Jeg anser for øvrigt “omsorgen”/“det hensynsfulde”, som værende et karakteristika/en given forudsætning for den sundhedsfaglige pleje. Der er måske lidt “dobbeltkonfekt”, når de to begreber konstant optræder sideordnet.

“Livet på et plejehjem er *andet* end pleje”. Siger man i Ældrekommissionen rapport af 2012. Og fortsætter: “Plejehjemmet bør have et varieret udbud af meningsfulde aktiviteter, som matcher beboernes forskellige typer af ønsker og behov – og ikke afspejler aktivering for aktiveringens skyld”.

Det er enerverende for os alle konstant at blive overinstruerede eller at skulle forklare os overfor andre mennesker igen og igen.

Men det er vanskeligt at supplere den traditionelle rolle, hvis man ikke har redskaber eller erfaringer med dette “andet”.

Meningsfulde aktiviteter kan forsøges igangsat, men erfaringsmæssigt kan de ikke overleve blot fordi vi indledningsvist på et teammøde bliver enige om, at det er en god ide, at Erna Johansen “hjælper til” i køkkenet. Eller for den sags skyld, at vi i 14 dage inviterer nogle hunde til at klappe, børnehavebørn eller teenagere.

Og for øvrigt er “Meningsfuld” et individuelt anliggende

Tabte færdigheder og arbejdsopgaver, der bare “forsvinder”, er nogle af institutionens sørgelige og meningsløse dagligdags begivenheder. Borgernes tab i disse sammenhænge “går under radaren”. Hvis det overhovedet bliver taget op, så er reaktionen: “Que Sera, Sera”-agtig.

Erna

Jeg har konstrueret et lille eksempel bl.a. for at illustrere, hvor skrøbelige de gode ideer kan være og hvor meget man skal styre og vedligeholde indsatsen for, at man kan holde, det man lover.

Erna Johansen har ved flere lejligheder udtrykt ønske om, at få noget at lave f.eks. i det “store køkken” i forbindelse med fællesspisninger. Hun er forhenværende kantinebestyrer.

I dette eksempel kan det udvikle sig på den måde, at vi indledningsvist i samråd med Fru Johansen (Erna) videofilmer hende og en medarbejder i køkkenet.

Alle parter vil gerne have et indtryk af, hvorledes samarbejdet kunne forløbe, specielt med henblik på Ernas ressourcer og de opgaver hun evt. kunne løse på daglig basis eller nogle dage om ugen.

Det bliver til en plan, formuleret i et projektblad evt. støttet af et zig-zag skema: “Hvad gør vi, hvad gør du”. Se: “Projektblad”

Vi og Erna (hvis hun har lyst) laver fra tid til anden videooptagelser for at se efter om programmet trænger til opfriskning/udvidelse eller begrænsning.

Får Erna fuld udbytte af sin indsats og overholder personalet f.eks. aftalerne om den konkrete fordeling af opgaverne i køkkenet. Hendes indsats skal ikke bleges af utidig hjælp og indblanding fra medarbejderne. Erna skal “stråle”.

Men alt kan jo kuldsejle uanset, hvor god navigationen har været. Hvis vi ikke er enige og meget genkendelige i vores rolle/adfærd, ansvarsfordeling og forventninger til Ernas indsats i køkkenet, så falder sådanne “gode” ideer typisk fra hinanden.

Med mange skiftende medarbejdere, specielt i de store institutioner, er det uundgåeligt, at de hver især får færre aktier i borgernes projekter/udviklinger, liv. Det bliver svært at få øje på værdien af deres egen indsats og dermed at engagere sig.

Der skal ikke meget andet til end at en venlig, hjælpsom medarbejder glad meddeler Erna, at “hun har talt tallerknerne op for hende”, så nu kan Erna godt begynde at lægge bestik frem.

Det er Ernas opgave at holde styr på tallerknerne og hun kan selv styre overgangen fra den ene arbejdsopgave til den næste. Erna behøver ikke instruktioner desangående. Når man ved, at dette, i een eller anden form, kan gentage sig i forhold til andre dårligt informerede medarbejdere, så forstår man måske, at Erna dropper ud.

Efteruddannelse, inspiration og kompetence-/faglig udvikling hører til i hverdagen.

Luk pædagogikken og "videoen" ind i plejesektoren

- Projektbladet og andre hjælpedokumenter
- Planlagte succeser

En af de vigtige "motorer" i institutionens liv bør være udviklingen af personalets faglighed til gavn for borgerne. Uddannelsen/træningen skal være en permanent, langsigtet del af institutionens hverdag og udspille sig omkring personalets daglige omgang med borgerne (plejemæssigt-, omsorgsmæssigt- og pædagogisk). Rent uddannelsesmæssigt gøres det bedst ved, at man i medarbejdernes supervisioner koncentrerer sig om de udviklingsforløb og rutiner som borgerne og medarbejderne arbejder sammen omkring. Det betyder, at det bliver de positive sammenhæng bl.a. omkring borgernes og medarbejdernes ressourcer, der udgør det fælles fokus i hverdagen.

Projektbladet og andre hjælpedokumenter

Ernas køkkentjans er altså ikke noget, der bare kommer på plads ved, at man har nikket til hinanden på et teammøde. Erfaringerne tilsiger os at forberede og gennemtænke Ernas kommende job. F.eks. bliver arbejdet organiseret i en "projektramme".

Projektbladet, som vi og Erna udarbejder, beskriver, hvad der igangsætter parternes interesse for at vælge dette projekt. Hvad skal det ende med (målet) og hvordan kommer vi derhen (metoden)? Hvad er værdien for Erna?

Det er ikke bare en snak om: "Erna skal hjælpe med i køkkenet". Det er nødvendigt med et genkendeligt, detaljeret billede af, hvordan det skal se ud, når målet er nået og hvordan det skal foregå på vejen dertil.

Der er flere årsager til, at vi bliver nødt til at styre omstændighederne omkring en "god ide" i stedet for blot friskt at gå igang. Se: "Projektstyring".

Ved at bruge projektarbejdsformen får vi f.eks. automatisk **dokumenteret** vores faglige indsats og Ernas eventuelle udbytte.

Et projekt er i denne sammenhæng et planlagt(incl. Erna), systematisk gennemført udviklingsforløb over en sædvanligvis kortere periode. Det er målsat dvs. der er klart beskrevet, hvad processen skal ende op med og hvornår vi skal være færdige.

Projektbladet fungerer som et slags **håndslag** mellem medarbejderne og mellem dem og Erna.

Projektarbejdet lægger op til at medarbejderne (teamet), som ofte er uden mål og med, **samles omkring en faglig udvikling**, hvor meningen med deres indsats bliver konkret og iagttagbar.

Når alle forhåbentlig er nået i mål udarbejdes en "projektsammenfatning". Det samme sker, i fald projektet strander. Se: [Projektsammenfatning](#)

Vi har haft mange erfaringer med visioner og intensioner, der ikke har været gennemarbejdet og målsat. De nederlag, der følger i kølvandet opbygger negative forventninger i alle og begrænser selvkært lyst til at afprøve nye sammenhæng, eller for borgernes vedkommende i det hele taget at have tiltro til personalet.

Planlagte succeser

Arbejdet omkring disse projekter indeholder en præmis om, at vi i høj grad bliver nødt til at **planlægge** succeser.

Vi er alle meget optaget af at kalkulere chancen for succes med forehavenderne i vores eget liv, så selvfølgelig skal vi tage hensyn til borgerne på dette område.

Under forudsætning af, at vi har forstået, at vi altid og hele tiden påvirker borgerne i deres hverdag, uanset om vi har planlagt det eller ej, så bliver det evident, at vi skal hjælpe dem med succeser i stedet for ideligt at lade dem mislykkes i tilfældige "onsdagsforsøg".

Udviklinger/forbedringer/succeser der holder

Når vi taler om at organisere noget af borgernes involvering som projekter, så er det jo ikke fordi, vi synes vi er igang med at anlægge veje eller bygge broer. Alt i vores projekter kan ændre sig i processen og måske blive til noget helt andet. Det vigtige er, at vi har gjort vores bedste for at finde og dyrke udviklinger, der "holder" for borgerne og som bringer dem glæde, selvværd og meningsfuldhed.

"Succes"/at lykkes er indgangen til en mængde livscentrale følelser: glæde, meningsfuldhed, selvværd, overskud, stolthed og potens.

Projekterne kan være rettet direkte mod borgernes udvikling- eller vedligehold af færdigheder. Men ofte tager de dog udgangspunkt i medarbejdernes adfærd og forskellighederne i deres tilgang til beboerne. Når man nu mener, for det gør man vel, at det er værdifuldt, at borgerne er så nærværende og delagtige i deres hverdag og hverdagsrutiner som muligt, så hjælper det ikke meget, hvis de over en 14 dages periode bliver præsenteret for 14 forskellige måder at få tøj på.

Hvis man ikke kan genkende sin rolle og dermed sin berettigelse i en given situation, så falder man enten i søvn, går sin vej eller havner i hjælpeløshed for at finde en mening med ens tilstedeværelse. Hvis man bliver konfus og angst, begynder man måske at slå.

Ser man på de store linier, så er det ikke borgerne, men stort set altid gruppen af involverede medarbejdere, der har sværest ved at omstille sig og lære nyt. Meget supervision handler om at finde den bedste, mindst indgribende, fælles og dermed genkendelige måde at yde hjælp. Og i øvrigt at begrænse antallet af medarbejdere omkring borgeren til det mindst mulige.

“Indlært hjælpeløshed” er alle “mangehoved væseners” svøbe. Et organisatorisk u håndterligt antal involverede personer kan smadre et hvert forsøg på at skabe en tryk, sammenhængende og udviklende hverdag for borgerne. Endsige en dokumenterbar indsats fra personalets side.

I øvrigt så ligner symptomerne på indlært hjælpeløshed, Demens og understimulering meget hinanden. Vores systematik er borgernes nøgle til selvstændighed og værdighed.

“Indlært hjælpeløshed” kan desværre være “belønnende” for både personale og borgere. Men det er en længere snak.

Skab et milieu omkring videosupervision og åbn op for at pårørende og andre involverede relevante personer kan deltage i disse.

(“tag videoen, før videoen bliver taget”)

- Den “gode gamle måde” at gøre tingene på
- Den “omvendte” tilgang
- Supervisionen
- Detaljerne
- Supervisors rolle
- “Værdighed” og andre gode sager
- Relevante involverede personer
- Lederen

Den “gode gamle måde” at gøre tingene på

Et plejehjem, en institution for udviklingshæmmede, et bofællesskab for senhjerneskadede mennesker, en institution for stofbrugere, boligordninger for psykisk ustabile borgere. Der er mange instanser og professionelle, der har medborgeres helbred, trivsel og udvikling i centrum for deres virke.

Fælles for mange af dem er desværre, at indsats og ressourcer meget ofte først for alvor fokuseres, når “taget er ved at falde ned”.

Det hedder: “Så længe kassen stemmer og der er ro på bagperronen, så går det jo nok godt”.

Det er ingen kunst for en stund at engagere medarbejderne omkring en indsats. Kunsten er at forblive på toppen af sin indsats i stedet for at havne i de traditionelle rutsjebaneture.

Den “omvendte” tilgang

I vores (institutionspersonalets og undertegnedes) tilgang vendte vi kronologien på hovedet. Vi sagde, at det mest givtige tidspunkt at intensivere opmærksomheden i forhold til borgernes og personalets liv/færden var, når der ikke var nogle problemer.

På det tidspunkt kan vi f.eks. i fred og ro "spørge" hinanden om, hvad vi egentlig vil, hvad der er brug for og hvad vi kan gøre bedre.

Disse overvejelser førte til, at vi i stedet for at have medarbejderne konstant spredt på forskellige kurser og uddannelser, flyttede hovedparten af uddannelser/faglig kvalifikation ind i hverdagen. Vi forsøgte at være proaktive i stedet for reaktive. At være specielt vågne og innovative, når det gik godt. "Ulykker risikerer man meget let at sidde fast i".

Vi begyndte at forholde os mere kritisk til vores egen indsats i stedet for tidlig og silde at skyldte på borgerne.

Supervisionen

I den proces brugte vi, som beskrevet, videooptagelser til supervision af interaktionen mellem borgerne og personalet.

Vel at mærke ikke ulykker af den ene eller anden art, men optagelser af, som nævnt i Ernas eksempel af, hvorledes det gik med de planer og procedurer, der var fastlagt/aftalt mellem personale og borgere.

Videooptagelser indgik som en integreret del i al undervisning og mødekultur.

Det klassiske formål med supervision af institutionsmedarbejdere er kort fortalt, at de med mellemrum kan sparre med en udefrakommende hjælper, der er ubunden af teamets logik og beslutninger og som kan tilføre de synsvinkler, som teamet er blevet hjemme-blinde overfor. En supervisor.

Et vigtigt formål med supervisionen er, at alle parter gennem refleksion over egen praksis, forstår, hvor afgørende indflydelse de kan have i borgernes liv og at de derfor er bevidste om at forsvare borgernes territorier og færdigheder, deres jobs, ansvar og rettigheder, som altid vil være under en slags trussel fra det "mangehoved væsen".

Et hospital er et mangehoved væsen. Et plejehjem er et mangehoved væsen. Et "lægehus" kan være et mangehoved væsen. En forvaltning kan være et mangehoved væsen osv.

Et mangehoved væsen er en institution, en organisation, hvor mange professionelle deler overlappende roller overfor nogle "klienter".

Detaljerne

Supervisionen handler om visioner og mål i konkrete planlagte forløb. Om metoder og holdninger og menneskesyn.

Supervisionen er et miks af store linier og bitte små detaljer (der, hvor djævelen bor).

Hvad ved vi egentlig om borgerens standpunkter, når vi konstant stiller ledende spørgsmål?

Hvorfor skal borgerne hele tiden mindes om det, de ikke kan huske? Hvad er personalets fornøjelse og formål ved konstant at vende tilbage til samtaler a la: "Kan du se, hvem det er på billedet? Nej, det er det ikke, det er din søster Emilie". Kan du kende hende?

Presser vi dem til "at leve baglæns", fordi vi ikke mener, at de har "et nu" og en fremtid?

Hvad sker der, når vi spørger, om vi skal hjælpe og allerede er igang med at hjælpe? Kan vores effektivitet og hurtighed dræbe borgerens initiativ? Sætter vi os på sengen uden at spørge om lov? Får vi borgerens opmærksomhed inden vi kommunikerer? Hvor lange og omfattende skal vores beskeder være?

Hvad er belægget for at tale til borgeren, som var vedkommende et barn?

Skal borgeren sige til, når vedkommende er klar til at blive kørt/ skubbet i kørestolen? Har vi undersøgt mulighederne for hjælpemidler, der kan minde borgeren om at gå på toiletet? Skal borgeren have et "automatiseret" toilet? Er alle "gamle" lykkelige for at blive krammet når som helst af hvem som helst?

Kan man sige "nej" til os uden at få dårlig samvittighed eller blive til den "besværlige borger"?

Meget af dette og en million andre ganske afgørende detaljer, får vi først mulighed for at få øje på og diskutere, når vi sammen på et veltilrettelagt teammøde eller i en supervision kan se nærmere på os selv. Stoppe op og spole tilbage.

Skriftlige/mundtlige overleveringer omkring kontakten med borgerne kan overhovedet ikke måle sig med videooptagelserne. "Enighed" får en helt ny dimension, når vi kan vise hinanden, hvordan vi gør i stedet for at nøjes med at tale og skrive om det.

Når vi taler - forstår vi. Når vi ser - begriber vi.

I en forsamling er det let/ufarligt at tale om- og vise sin praksis, når man har en fælles virkelighed og værdisæt.

Stik imod manges forestillinger, så skaber videooptagelserne en stor tryghed for medarbejderne. De giver dem lejlighed til at associerer til sammenhænge på kryds og tværs og sørger samtidig for, at de ikke havner i alle mulige uvedkommende processer.

Kollegerne er meget motiverede for at producere forslag/ ideer og hvis de ikke kan komme på noget brugbart, så er der jo altid supervisoren.

Supervisors rolle, den uheldige version

Hvad angår supervisors rolle mere specifikt, så er der flere måder, hvorpå den kan udvikle sig i en uheldig retning.

F.eks. er det en dårlig ide, hvis supervisor/erne indsamler videomaterialet, "går hjem" og analyserer på det og vender tilbage til teamet og beriger dem med deres "fantastiske iagttagelser" og konklusioner.

Man misser derved helt den træning og oplevelse af kompetence som medarbejderne opnår igennem deres egen indsats som med-supervisorer.

Når de ikke indgår i en fælles analyse/diskussion, går supervisorerne glip af de indtryk de kunne få af medarbejdernes standpunkter. Endelig bliver feltet, indenfor hvilket man kan diskutere faget, alt for snævert koncentreret omkring den foreliggende praksis.

Hvilket bringer mig videre til anden supervisor blindgyde. I perioden umiddelbart efter Kongsgårds afsløringerne, var der bl.a. en repræsentant fra et konsulentfirma, der flere gange plæderede for, at supervisionerne skulle være "et sted", hvor personalet kunne "læse af"/aflade/komme af med deres belastninger fra det hårde arbejde med borgerne.

Det er en stor misforståelse at lave supervisionen om til en catharsis-seance. Det spiller direkte ind i "historien" om at arbejde med ældre er slidsomt for ikke at sige direkte nedslidende og det kan blive processer, der kører videre i det uendelige.

Min egen erfaring fra de personalekurser jeg ledede i midten af 70'erne var, at der var to overordnede faktorer, som havde afgørende indflydelse på medarbejdernes "dårlighed" og samarbejdsvanskeligheder: Dårlig ledelse og faglig inkompetence.

Relevante involverede personer, herunder selvfølgelig pårørende, har altid haft en åben invitation til udover andre typer af besøg at deltage i vores supervisioner.

Mangel på succes og mening i arbejdet kan let føre til at medarbejderne føler sig stressede og modløse, men det er et fællesproblem, et organisationsproblem fremfor et personligt- og bør behandles i overensstemmelse hermed.

Supervisionsmøder skal ikke være individ-orienterede terapi sessioner, når det er organisationen, der er syg.

Jeg har bl.a. i forhold til unge psykologer, herunder i en hvis udstrækning mine egne praktikanter, oplevet, hvorledes de trækker i retning af en psykotераpeutisk indfaldsvinkel i pædagogiske sammenhænge.

Der er rigelig med viden og ideer at høste i medarbejdernes projekter og i en pædagogisk "indfaldsvinkel".

Videosupervisionen er et fænomenalt mødested for medarbejderne. Man forstår, at man set fra borgernes side er en del af en helhed. Hjulpet af videooptagelserne begriber man, at ens egen indsats skal ses i sammenhæng med kollegernes handlinger. Man er en del af et "vi" og den eventuelle forvirring, eller følelse af utilstrækkelighed er et "lovligt", fælles og kreativt sted at være. Supervisionen er dermed en meget fredelig og konstruktiv oplevelse. Måske de eneste stunder, hvor der er tid til at fordybe sig i "det faglige" og få has på sammenhængen mellem teori og praksis.

Medarbejderne fungerer som deres egne lærere.

"Værdighed" og andre gode sager

Jeg håber, at man får en fornemmelse af, at supervision baseret bl.a. på videooptagelser er en unik mulighed for at skærpe medarbejdernes iagttagelsesevne og bringe værdier og overordnede tanker i spil.

For nogle år siden havde Ældressagen et "opråb" kørende i tv-reklame-tiden, som blev introduceret under parolen "ingen skal spise alene".

Vi springer den titel over og spoler frem til en sekvens i den indlagte video, hvor vi ser en gruppe tilsyneladende meget velfungerende borgere omkring et spisebord. Det er skuespillere, der agerer ved bordet, men det er underordnet i forhold til min pointe.

En venlig medarbejder/skuespiller går rundt om bordet og deler kuvertbrød ud til gæsterne.

Det gør vedkommende på en meget speciel måde, som jeg vil gætte på, at mange ikke hæfter sig i ved første øjekast. Hun tager det ene brød efter det andet med fingrene og lægger dem på gæsternes tallerkner uden at være i kontakt med/spørge dem, om de vil have kuvertbrødet.

Eksempel (konstrueret)

Vi forestiller os, at det er et team, der ser på en af medarbejdernes indsats omkring dette spisebord. Noget af det første, vi gør i supervisionen, er at vi håndterer det, vi sammen har set, som et eller flere **temaer**. Ikke som supervision af en enkeltperson.

Det er åbenbart, at det er nedværdigende for borgerne at blive serviceret på denne måde. Men det er ikke noget vi sætter navn på eller definerer som et personligt problem for den givne medarbejder. Det er nemlig underforstået og et faktum, at alle kollegerne til dagligt står i lignende situationer, hvor de ikke lever op til "det perfekte".

Vi går straks igang med at finde ud af om "det kunne gøres bedre".

Der kommer forslag om, at personalet skal bruge en dertil beregnet tang og i øvrigt spørge borgerne. Hele tiden fisker vi efter ideer og andre temaer, som eksemplet måtte vække.

Hvorfor står der ikke bare en brødkurv på bordet, så kan borgerne selv række den rundt?

Jeg minder lige om, at det var nogle tilsyneladende velfungerende personer omkring bordet.

Hvordan havner sådan en brødkurv på bordet? Hvad med borgerne, kan de ikke have en rolle i "brød og bestik"?

Så begynder de lidt mere overordnede temaer at dukke op.

Hvorfor sidder lige præcis disse borgere sammen, hvem har bestemt det?

Er det dejligt at blive serviceret - er der nogle "bagsider"? Hvis vi "tænker ud af boksen", hvorledes kunne ønsket om delagtighed så manifestere sig? Hvad er værdighed for noget? Hvad er uværdigt?

Er det vi har set på en detalje? Er den vigtig?

Hvis man har ideer om, hvorledes man evt. kunne forbedre sådanne og lignende situationer, så skal medarbejderne stå for hovedparten af ide-arbejdet. Man skal ikke beslutte noget i selve supervisionen. Det skal man gøre på teammøder, når man er for sig selv uden supervisor.

Uværdigt (for alvor)

"Værdighed" er et begreb, vi har brug for igen og igen at forstå i forhold til konkrete mennesker og handlinger.

Det er meningsløst, at opstille mål for- og måle på "værdighed" og "værdig behandling" f.eks. i plejehjem. Det vil måske give noget arbejde til nogle universitetslektorer, men det vil kun ændre minimalt i institutionspersonalets tilgang til borgerne.

Det, der er brug for, er en opdragelse af medarbejderne og en opdagelsesrejse, der bl.a. indebærer håndgribelige eksemplificeringer af værdighedsproblematikker igennem videoanalyse af egne samspil med borgerne. Medarbejderne skal vænne sig til at "mærke efter", at "sætte sig i borgerens sted", at "tænke konsekvenser til ende" og blive mere opmærksomme på effekten af den påvirkning, de er en del af.

"Værdigt" og "uværdigt" er noget man skal lære at kunne "mærke" og genkende i hverdagen.

Når vi bliver behandlet uværdigt, så kan vi miste værdigheden. Det er bestemt ikke sikkert, at vi lægger mærke til det. Ældresagens reklameproducer lagde i hvert fald ikke mærke til noget. Men kan vi blive enige om, at det vist omtrent er slut med fremmede fingre i maden, når forældre har taget de sidste ostehaps med fingrene og lagt på de smås tallerkner og voksne engang imellem har bedt om et stykke brød MF.

Noget kan være subtilt uværdigt, andet er klart som en ørefigen.

Ældre og andre institutionaliserede borgere taber værdighed, hvis vi ikke har "ordentlige manerer", når vi omgås dem. Vi skal hele tiden huske, at det for de fleste borgeres vedkommende er umådeligt vanskeligt og urovækkende at sige "nej" til personalet, korrigere eller modsige dem.

Eks. 1)

Det hænger bl.a. sammen med, at personalet er "en overmagt" i forhold til borgerne.

Det afsløres bl.a. ved at borgernes personlige integritet, deres personlige rum ofte er voldsomt indskrænket. "Ensidig håndspålæggelse" er f.eks. tegn på dominans. Professoren klapper afdelingslægen på skulderen, det omvendte sker aldrig.

Personalet, ny som gammel, har lov til at kramme, ae, nusse hår og holde hånd i en udstrækning og med en selvfølgelighed, der demonterer borgernes ret til at administrere deres personlige integritet, heriblandt behovet for- og retten til at kunne diskriminere. Skulle medarbejderen give sig tid til at spørge borgeren, om det var i orden, at man satte sig på sengekanten eller at man "tog hånden", skal man stadig huske på, at det kan være usikkert, om man får det ærlige svar.

Da jeg i de tidlige 90'ere begyndte at undervise i Sverige, blev jeg i Eskilstuna præsenteret for begrebet "Nallebjørnar". En spydig kommentar til personalets behandling af de udviklingshæmmede borgere. "Nallebjørnar": på dansk "Krammebamser".

Hvor kommer den besynderlige ide fra, at blot fordi man er blevet ældre, så vil man gerne krammes af alle og enhver? Hvem har givet os lov til at reducere de ældre til taknemmelige objekter for vores dominans?

Vi bliver nødt til at spørge, hvorledes vi selv vil serviceres/hjælpes.

Vi er oppe imod, at der ofte i mangel af væsner, opstår specielle handle- og tænke måder, der ikke er dækning for i en normal "prøvning". De er oprundet af manglende supervision og etiske retningslinier, underskuds-reaktioner hos personalet og påståede praktiske realiteter a la, "det er der ikke tid til".

Det er der mange forklaringer på, bl.a. det man kalder "stimulus udtrætning", altså det fænomen at man mister sin oprindelig sensitivitet overfor en sammenhæng, hvis man bliver udsat for den i et væk.

Eks. 2)

Det er ikke værdigt, at blive bebrejdet et "uheld". I betragtning af, hvor meget kontrollen over kropsfunktionerne betyder for vores selvbillede, så bør det ikke være en selvfølge at få ble på. Derimod den sidste udvej efter at have afprøvet alle mulige andre løsninger.

Der findes snesevis af pædagogiske teknikker, mekanikker/apparater og aps, der kan hjælpe mennesker med at huske at tage vare på sig selv. Også at gå på toilettet.

Vi bliver nødt til at genstarte vores sensitivitet og sunde fornuft og f.eks. spørge, hvordan vi selv ville have det med at gå med ble?

Eks. 3)

Man bliver også frataget sin værdighed, når man dagen lang må melde pas, når man bliver spurgt, om man kan huske det ene eller andet eller hvem damen på billedet er.

Jeg kan ikke få øje på et fagligt argument for ideligt at jage borgerne ud i disse prøvelser. Til gengæld er jeg overbevist om, at man ikke er upåvirket, når man konstant bliver stukket sin egen utilstrækkelighed i næsen. Det kan ikke andet end at addere til den almindelige opgivenesshed.

Borgerne har "et nu" og en fremtid. Lad os koncentrere os om at gøre den så levneværdig som mulig.

Eks. 4)

En ting er, at der i nogle institutionelle sammenhænge er voldsom ulave i de etiske og moralske kompasser.

Noget andet er, at ældre institutionaliserede borgere på samfundsplan synes at tilhøre en lav-kaste, hvor de kun er relevante, når de fra tid til anden vækker forfærdelse, dårlig samvittighed og medlidenhed i de højere luftlag.

Er det værdigt, at ældre "går på omgang" mellem tilfældige ministre og at de embedsmænd og instanser, der skulle vejlede disse, tilsyneladende ikke har begreb om, hvorledes udfordringerne skal tages op.

Når Magnus Heunicke foreslår "Task forces" og "whistleblower-knapper", så er det jo nok ikke ham selv, der har fundet på det.

Er der nogen ud over Ældresagen, der "i fredstid" kerer sig om/"udvikler" på dette område?

Og hvad har man forventet af en Ældrekommission? At "rapporten" skulle trille ned fra højderne og ende op som en forandret og forbedret praksis?

Der er en meget lang og omstændig rejse fra de smukke ord til den praktiske hverdag.

Så længe man ikke har justeret på sine krav til det professionelle indhold i medarbejdernes indsats, så kan man financiere nok så mange skole- og specialuddannelser uden at komme ud af stedet.

Relevante involverede personer

Supervisionen er ikke et møde i dagligstuen med kaffe og kanelnegle. Den er et direkte kig ned i værktøjskassen. Hvordan ser det ud, når medarbejderne er sammen med borgerne. De pårørende inviteres til at være med i diskussionerne og byde ind med ideer og reaktioner undervejs.

Ernas pårørende har en forståelse af hende, som personalet i en hvis udstrækning gerne skulle kunne inkorporere med henblik på at skabe en positiv, respektfuld og tryk ramme om Ernas tilværelse.

Undervejs vil man muligvis/højest sandsynlig støde på videoklip, som afslører, at noget kunne gøres bedre. Det er godt, at de pårørende og vi ser det sammen. Vores delvise utilstrækkelighed, om nogen, er en realitet, vi arbejder med, ikke en hemmelighed.

I supervisionen har vi fælles fokus. Alle byder ind. Der er ingen grund til at fordybe sig i det vi normalt kalder "fejl". Ordet bliver overhovedet ikke brugt.

Ingen er perfekt.

Vi koncentrerer os om at bruge alles erfaringer inkl. de pårørendes- i en konstant bevægelse mod at forbedre os og borgernes liv.

At vi er "i proces". "Det her fungerer ikke, men hvad kan vi så gøre?"

De pårørende og andre relevante involverede er ressourcepersoner, som ved deres deltagelse i supervisionerne i en hvis udstrækning får skiftet fantasierne ud med realiteter. Ikke altid særlig smukke, men i hvert fald under reparation.

Lederen

Blandt "relevante involverede personer" har lederne en central position. De har altid været inviterede til alle mine supervisioner og undervisninger. Og de er i stort tal mødt op.

Der, hvor lederne befinder sig, opstår der status. Blot det at kunne få tid til at stikke næsen indenfor en halv time, kan bruges til noget.

Hvad angår ledelse, så har nogen den holdning, at "er man en god leder, så kan man lede hvad som helst". Jeg vil gå så langt som, at man måske kan slippe afsted med at påføre minimal skade.

Men det arbejde, vi taler om i denne sammenhæng, kræver **nærvær og aktiv, positiv faglig indsigt fra ledelsen**. Man kan ikke være nærværende og til nogen gavn, hvis man ikke har begreb om, hvad der foregår og hvorfor. Så forsvinder lederen til kontor, regnskaber og møder.

Man risikerer, at undervisningen/uddannelsen kommer til at hænge frit i luften uden at kunne skabe sig en plads og konsekvens i hverdagen. Der bliver en opsplitning i personalegruppen (os og dem der går i uddannelse).

Et supervisor-råd: "Du skal ikke være alene med medarbejderne for længe ad gangen".

Videreuddannelse af personalet (projektledere, supervisorer)

- Projektlederne
- Supervisorerne (interne)

Som psykolog på en stor institution lægger man mærke til, at der udvikles kompetencer som, så at sige, bliver indenfor dørerne i de enkelte afdelinger.

Det er vigtigt, at en arbejdsplads har forskellige roller til rådighed for medarbejderne.

Med hensyn til den faglige udvikling, er der i medarbejdergruppen normalt ingen tradition for at hjælpe hinanden, hvilket heller ikke understøttes fra ledelsesside.

Der findes ingen fora eller fremgangsmåder, som kunne fremme disse processer.

Selv indenfor teamets egne rammer vægrer man sig ved at forholde sig til hinandens praksis. En forklaring på denne tilbageholdenhed kunne være, at den enkelte medarbejder derved ubevidst beskytter sig mod evt. at blive foreholdt sine "fejl". I den forbindelse er lavt selvværd og en manglende arbejds-stolthed selvfølgelig en medvirkende årsag.

"Falsk underforstået solidaritet" er med til at udstrække "forkertheder" i institutioner i det uendelige.

Projektlederne

Tilbage først i 80'erne begyndte vi hurtigt at opfordre personalet til at invitere kolleger fra andre afdelinger, som kunne have erfaringer, der kunne bruges i deres egen situation. I den forbindelse var videooptagelserne en frigørende faktor, fordi man naturligt kunne forholde sig til "den fælles virkelighed" og dermed slap for gætteri og påstande.

Inspiration fra kollega til kollega.

Dette var begyndelsen på de uddannelser, som kom til at udgøre en akse i de involverede institutioners samarbejde og udvikling, som for nogles vedkommende strakte sig over 25 år. Se : [Plan89. Sådan og derfor.](#)

Projektledernes uddannelse bestod i mindst 2 års træning i at styre deres egne projekter (min. 16 fulde undervisningsdage). Det betød, at de ikke bare var under uddannelse i selve undervisningstiden, men også i hverdagen.

Mange fik hurtigt "ekstra-jobs" i institutionerne. Jo flere medarbejdere, der fik mulighed for at "tænke overordnet" om deres arbejde og f.eks. fungere som projektledere, jo bedre. I den forbindelse fik de projektledere, der gik i uddannelse en naturlig sparringspartnerrolle i forhold til deres kollegaer.

Personalet fik i stigende grad mulighed for at snakke "fag" fremfor arbejdsplaner og "besværlige borgere".

Supervisorerne (interne)

I blandt projektlederne var der medlemmer, der var interesserede i at fungere i tilstødende roller og som udviste talent for- og lyst til at supervisere kollegaer.

I mere dagligdags regi fik de "interne supervisorer" en vigtig rolle.

Institutionerne begyndte at købe supervisorbistand fra hinanden. Disse kollegaer var således "fremmede", "ubundne" og med ret til at "spørge dumt". De bragte deres erfaringer som projektledere videre og supplerede undervejs deres færdigheder med indtryk fra andre arbejdspladser.

Udover at sammenhængskræfterne fik et boost på kryds og tværs gennem disse samarbejder, så var det åbenbart, at supervisorerne nød deres bijobs. De fik en væsentlig ekstra begrundelse for at blive på deres arbejdsplads. En gevinst for borgerne og kvaliteten af arbejdsindsatsen i det hele taget.

Den traditionelle plejehjemsmode/-tankegang er utidssvarende og utilstrækkelig i forhold til de ældres behov og rettigheder. Så længe man ikke får åbnet op for den potentielle udfordring, kompleksitet, kvalitet og arbejdsstolthed, der kan og bør være forbundet med dette arbejde, så vil det for mange opfattes som et "skod-job" at arbejde på plejehjem. Uanset hvor meget man polerer på diverse "skole-uddannelser".

Samarbejd med “søsterorganisationer”.

Byt supervisorer, mød hinanden i fælles faglige fora. Involver jer med andre typer af institutioner. I bliver forbavsede, når I opdager, hvor mange fælles træk I støder på og hvor meget I kan hjælpe hinanden.

- Regelmæssige supervisioner (motorer)
Afdansningsballet
- Afdansningsballets lyksaligheder

Regelmæssige supervisioner (motorer)

Når man arbejder med udviklingsprocesser i institutioner, så risikerer man hele tiden at løbe tør for dynamik. De første videooptagelser og projekter går godt. Uh ha, røde kinder. Men hvad derefter når det bliver en del af hverdagen?

De regelmæssige supervisioner (motorer) hjælper med til at holde fokus og forfriske medarbejdernes entusiasme.

Projektlederne, som mødes til supervision 4 gange per semester, kommer fra forskellige institutioner. Hvad enten man kommer fra Aalborg, Varde, Odense eller Nyborg og mødes i Vejle, Hedensted eller Horsens, så er mødet med kollegerne et kærkomment og inspirerende indslag.

Udover møderne med undertegnede, så modtager projektlederne og andre medarbejdere supervision fra de interne supervisorer 2 til 4 gange per semester.

En praktisk og meget nødvendig funktion ved at have “søsterorganisationer” er, at man kan tilbyde grundkurser og øvrige uddannelser til små “steder” der ellers aldrig ville være i stand til at samle f.eks. 12 deltagere.

Afdansningsballet

En af gevinsterne ved at organisere sig i en uformel organisation med fokus på det “faglige” er synergieffekten. Den kom bl.a. i spil i forbindelse med de halvårslige “Afdansningballet” [Se: Plan98, Sådan og Derfor](#)

Man kunne have kaldt dem noget kedeligt såsom “faglige udbyttedage”.

Men vi tænker/tænkte på det som en fest. Vi fejrer, at vi, som kommer fra forskellige institutioner, kan kigge på- og diskutere fag. At vi har brug for hinandens input og energi og at vi er stolte af, at vi også kan mødes over hverdagens realiteter, uanset hvor uperfekte vi måtte være.

I alle årene har vi haft et samarbejde med svenske kolleger, fortrinsvist fra Göteborgs-området, hvor jeg har superviseret og organisationsudviklet i 23 år.

På et tidspunkt havde vi besøg fra en ny “interessert bydel” (Hissings Backa) i Göteborg. Deltagerne var nærmest himmelfaldne over, at det kunne lade sig gøre, at medarbejdere alene stod foran et publikum på næsten 100 deltagere og stille og roligt præsenterede projekter, hvoraf nogle helt klart var “gået i mos”. Alle fik som sædvanlig mange ideer med hjem “fra salen”.

Mange udenforstående har spurgt, hvorledes dette, som sandsynligvis er ganske unikt, kunne lade sig gøre. Jeg ved ikke rigtigt, hvordan den dynamik er kommet på plads, men det skal næsten opleves, for at man forstår/tror det. Det er rørende og det vækker stolthed i en, når man oplever den støtte, men også nøgternhed og respekt som fremlæggeren mødes af fra tilhørerne.

Jeg vil lige knytte en kommentar til spørgsmålet om integritet, værdighed og datasikkerhed omkring disse arrangementer.

Afdansningsballets lyksaligheder

Afdansningsballernes deltagere er involverede relevante personer, der er bundet af fortrolighed og tavshedspligt.

Det papirmateriale, der bliver uddelt undervejs, er anonymiseret og destrueres efterfølgende. Videomaterialet bliver opbevaret på foreskriftsmæssig vis.

Det er selvfølgelig en forudsætning at borgerne eller evt. værger har accepteret, at de bliver vist og diskuteret på denne måde.

Det kan være vanskeligt for nogle udenforstående at forstå/acceptere, at så mange mennesker ser video af borgerne.

Det er imidlertid ikke borgerne, der bliver talt specielt meget om. Det er medarbejdernes måde at fungere i samspillet, man koncentrerer sig om.

Afdansningsballet er en supervision i storformat og de sammenhænge vi ser på er planlagte dagligdags interaktioner bl.a. med fokus på sammenhængen mellem det vi siger, at vi vil og det vi faktisk gør. Sammenhængen mellem ord og handling.

Det kan handle om alle aspekter af institutionslivet. Påklædning, aftaler og information, bleskift, madning, indkøbture i fælleskab, fællesspisning, oprydning, fysisk træning, indlæring af fjernbetjening og telefoner, nabobesøg, udflugter, fælles hygge, madlavning på eget territorie, div. valg-situationer, borgeransvar og jobs af alle slags.

Sammenhænge som prioriterer, at borgernes færdigheder og ressourcer kommer i spil. Dette er i høj grad afhængigt af om medarbejderne er genkendelige og motiverende i deres krav og forventninger til borgeren og dermed maksimalt frigørende i deres måde at hjælpe.

For en udenforstående er det dog jævnt kedelige videoer at se på.

Deltagere, der i hverdagen skulle have svært ved at finde en forholdsmåde, får på afdansningsballerne rigeligt med eksempler på, hvordan man kan opføre sig værdigt og respektfuldt overfor borgerne og hvilke værdier man kunne lade sig inspirere af.

Alt dette kan de suge til sig uden selv at komme i fokus.

Linierne i det praktiske arbejde og den etik og de teorier, der bliver diskuteret, bliver hørt og bearbejdet i en forsamling af kolleger og har dermed stor mulighed for at slå igennem og virke i hverdagen.

Siden 1983 har der i **Danmark og Sverige** deltaget 8.500-10.000 medarbejdere i over 100 Afdansningsbalsarrangementer. I samme tidsrum har vi uddannet omkring **90 projektledere** (2-årig uddannelse, de senere år med pointgivende eksamen) og ca. **28 supervisor**er.

Eftertanke

- 3 vigtige “agenter”
- Kultur
- Hvorfor og hvordan
- Sårbarhed - åbenhed

Lad os lige se på den “oprindelige problemformulering”, sådan som jeg hørte den og samtidig være klar over, at det formentlig drejer sig om et mindre antal institutioner.

Der er tale om dårlige ledere, utilstrækkeligt uddannet personale med ringe selvværd. “Kultur-armod”, manglende ressourcer/bl.a. “hænder”. Derudover nogle overvejelser angående de ofte forekommende negative holdninger omkring “den slags job” og svigtende søgning til uddannelserne.

Og mine private overvejelser om nogle af årsagerne til genvordighederne.

Jeg har oplevet, og man kan ane i diverse videooptagelser, mange hjælpeløse, isolerede og succesfattede medarbejdere, som har været svigtet af dårlig ledelse, ineffektive efteruddannelser, elendige fysiske miljøer, manglende “mål og med” og fravær af eksplicite værdier.

Efter afsløringen af den fuldstændigt uacceptable behandling af borgerne på Strandvænget i Nyborg i 2007 sendte Vejle Amt 2 ledere for at “rydde op”. Jeg fulgte med for at varetage grunduddannelser, supervision og afdansningsballer.

Situationen havde været så graverende, at forventningerne indledningsvist var, at det uundgåeligt måtte føre til mange fyringer.

Da vi med “uddannelserne i hverdagen” var nået et år ind i den 5-årige periode, vi fik til rådighed, var der ganske få personer, som med baggrund i manglende evner og “vilje” til at ændre praksis, blev fyret. Dette ud af en samlet personalestab på over 500. Og det var det. Og jeg vil ikke anbefale, at man prøver “at tale faget op” som en debattør foreslog.

På afdansningsballer eller i andre sammenhæng, hvor vi samledes omkring videooptagelserne, har vi aldrig oplevet at pårørende eller personalet mente at borgernes værdighed, integritet eller omdømme blev skadet. Tvært imod, så synes videooptagelserne og den måde hvorpå vi arbejdede med dem at skabe et indtryk af respekt og accept omkring borgerne.

En positiv udvikling i holdninger, kvalitet og antallet af jobsøgninger, skal komme fra reelle kommunikerbare, iagttagbare oplevelser af faget. Og det tager tid.

3 vigtige “agenter”

Hvis man for overblikkets skyld vælger, at der er 3 “hovedagenter” i en udvikling mod større kvalitet, så kunne det være:

1. Uddannelse (jeg har i dette skrift beskæftiget mig med “uddannelse”, som er mit primære kompetenceområde)
2. Ressourcer
3. Ledelse

Det er åbenbart, at der i nogle institutioner **mangler personale**. Men hvis man var så heldig at få nogle flere medarbejdere, så er der nogle vigtige overvejelser i forhold til, hvorledes ressourcerne skulle bruges. Her er et par forslag:

- Gode teammøder med dagsorden, beslutningsreferat og “hvem gør hvad til næste gang”? Videoudsnit fra igangværende projekter til hvert møde.
- Tid til supervision og forberedelse. Tid til at mødes med kolleger (afdansningsballer m.m.).

- Tid til at borgerne får lov til at hjælpe sig selv og andre, selvom det måske går langsomt.
- Tid til at sætte tempoet ned, at tale med almindelig stemme, være nysgerrig og lyttende og forstå "det individuelle".
- Plads til at anerkende kollegerne og give dem feedback.
- Plads til at bede om hjælp.

"Dårlig ledelse" kan smadre hvad som helst ved de 2 førstnævnte "agenter".

Det er et emne, jeg ikke har meget lyst til at beskæftige mig med og "dårlig ledelse" kan jo for øvrigt dreje sig alt muligt mellem himmel og jord. Da jeg i 1991 valgte at gå fra at være halvtids ansat til heltids-selvstændig, var det bl.a. på baggrund af, at jeg ud af en 10-årig periode kun havde ca. 1 år med en god leder. Det blev lidt for påfaldende, at jeg ventede forgæves på "min leder".

Resten af mit professionelle liv har jeg været så heldig at kunne alliere mig med ledere, der tænkte- og havde lyst til at handle i de samme baner som jeg.

Mine begrænsede erfaringer med ledertræning, bl.a. i erhvervslivet går ud på, at det overhovedet ikke kan sammelignes med personale-træning.

Lysten til at lede er for det meste på godt og ondt dybt forankret i personligheden. Skal en mindre egnet leder kvalificere sig, så risikerer vi i mange tilfælde at vedkommende egentlig skulle være en anden. Mine 18-års erfaring som psykoterapeut har ikke handlet om at lave om på mennesker, tværtimod.

Jeg synes, det er en "knudret" problematik, bl.a. fordi disse "utilstrækkelige" ledere (som jeg altså har erfaring med, at man/jeg ikke kan "gøre" meget bedre) er ansat af "nogen".

Man kunne forestille sig at valget af ledere (også de dårlige) var resultatet af et match med lignende personlighedstyper i forvaltningerne.

Tanken om at man måske også skulle lede efter agens i forvaltningerne er for mig fuldstændig uoverskuelig.

Der har været ideer fremme om "bestyrelser" med bl.a. pårørende medlemmer. Det kunne måske være en støtte f.eks. for ledere, der uden at ville erkende deres situation, var havnet i noget, der steg dem over hovedet. Det ville også være interessant, hvis de mere magtfulde typer i det mindste skulle forklare deres dispositioner.

Kultur

Mange medarbejdere er uhyre sensible overfor ledelsestryk og de bliver ofte skubbet rundt som får i en fold, når en ny person indtager rollen.

Hvis "kultur" i institutionssammenhæng drejer sig om "den måde vi tænker og handler", så må man være klar over, at der i mange forvaltninger ikke er nogen som helst interesse eller bevidsthed omkring dette.

Nyansatte ledere kan skrive på en blank tavle og det betyder at en "kultur" i realiteten gang på gang havner på loftet til fordel for en ny kultur. Tanken om "kultur" som en gennemgående retningsgiver og støttelinie i institutioner er illusorisk.

"Kultur" sidder ikke i murstene, men i personer og med det personale-gennemtræk man kan opleve, så skal der en virkelig klar og stærk indsats fra ledelsens side for konstant at genoplive og gen-forstå kulturen som retningsgiver.

Hvorfor og hvordan

Selvfølgelig skiver jeg for at en eller anden skal "gribe bolden". Det har jeg ikke de store forhåbninger til. Jeg har prøvet nogle gange i tidens løb i forhold til diverse ministre m.fl. og det har i hvert fald afstedkommet "ingen reaktioner".

Det kunne selvfølgelig være, at jeg lød sindsforvirret og hysterisk selvovervurderende. Men der er en mængde medarbejdere, der har holdt på i mange år med dette koncept. Der er stadig en praksis, som i een eller anden grad lever videre, selv efter 25 år og opløsningen af organisationen i 2019.

Hvis du spekulerer på, hvordan alt dette kunne bruges, så vil jeg foreslå, at du tænker småt. Man kommer ingen vegne ved at gå ud bredt og forsøge at engagere motiverede- og demotiverede ledere.

"Begynd i et hjørne" og inspirer i forvejen interesserede og succesfulde ledere til at starte nogle forløb for siden at kunne finde hinanden i den slags samarbejde, som jeg har beskrevet tidligere. Lad dette være inspiration for de indledningsvist mindre interesserede.

Man vil aldrig få alle med og alting vil konstant med et smæld være på vej tilbage til "den grå hverdag".

Tid, vedholdenhed og tålmodighed

Hvis du har mistet overblikket, så er her nogle stikord

- Stil større krav til personalets formåen og uddyb deres arbejdsområde
- Videreuddannelse hører til i hverdagen
- Lad supervisionen kombineret med projektarbejde være kernen (motoren) i den faglige udvikling
- Luk pædagogikken/læring ind i institutionen
- Fokuser mere på borgernes ressourcer
- Institutions liv er "hjælp til et liv"
- Luk op for involverede relevante personer
- Allier jer med "søster-organisationer"
- Vær fælles om uddannelser og events

Sårbarhed - åbenhed

Ordet "sårbarhed" har nu overhalet "erhvervsliv" som det oftest forekommende ord i offentlige og halvoffentlige udtalelser.

Gamle mennesker er ikke mere sårbare end alle andre.

Den mest håndterbare forståelse af sårbarhed er at sige, at "sårbar" er ikke noget man er, det er noget man bliver. Hvis man befinder sig i en sammenhæng, som man ikke har godt af at være i, som ikke passer til en, så bliver man, gammel som ung, sårbar. Lettere at gøre ked af det, skade osv.

Alle kan således blive sårbare inkl. medlemmer af kongehuset og folkettinget.

Hvis man tror på denne udlægning, at sårbarhed primært ikke er et personligheds- eller i denne sammenhæng et aldersfænomen, så skulle vi, hver gang der er nogen, der udtaler sig om sårbare personer eller grupper, spørge og høre om: "under hvilke konditioner/vilkår".

Ellers bliver "sårbarhed" bare til en "psykiatrisk diagnose/kasse" og dem har vi nok af.

Men "sårbarhed" er åbenbart et udtryk, der ligger godt i munden og som måske skal udtrykke, at personen, hvis mund det ligger i, har overblik over en sammenhæng, bekymrer sig/"cares" (ligger godt i munden) og i øvrigt er et godt menneske. Der er tilsyneladende en stigende trend omkring at klassificere- og diagnosticere hændelser og mennesker man ikke forstår.

En ting, der måske er karakteristisk for ældre institutionaliserede borgers situation, er, at det kan være meget svært for dem at arbejde sig ud af forkerte sammenhænge.

I første omgang skal man blive klar over, hvad det er, der forårsager ens problemer eller mismod, dernæst hvad man kan gøre ved det.

På et plejehjem kan der være mange sammenfaldende faktorer, der kan tage humøret fra borgeren.

Når borgerens yndlingsmedarbejder har taget sin afsked. Når benene vækker en 15 gange hver nat. Når man ikke kan finde ud af at bruge telefonen. Når der er nogen der snerrer af een, og maden ikke smager af noget. Når man går rundt med en fyldt ble og når man savner sine børn og har alt for meget lediggang. Hvem kan holde rede i det?

Hvis man har kritik af personalet og ens pårørende siger de vil gøre noget ved det, så beder man dem om at lade være. Man er, med god ret, nervøs for at blive uvenner med medarbejderne.

Alle de institutions-hændelser af ulykkelig karakter, som jeg har bevidnet igennem årene, viser den samme tendens til at institutionerne har lukket sig omkring deres problemer, som en lufttæt forbindelse omkring en betændelse.

Det virker til, at denne såkaldte "sårbarhed" hos institutionaliserede borgere bliver brugt som en slags argument for at isolere sig.

Der er ingen træer, der vokser ind i himlen. Der er ingen lette eller hurtige løsninger, der er værd at jage. Men derimod en stadig søgen efter at gøre et bedre stykke arbejde. At hjælpe de ældre på bedste vis med et liv.

Apropos debatten om at få frigivet den "skjulte" videooptagelse fra Kongsgården virker det også til, at visse ansvarlige og panikramte jurister er meget opsatte på, at man lukker sammen om problemerne.

I 2019 hvor GDPR-panikken væltede ind over vores virksomheder, var juristernes argumentet for, at vi ikke måtte se videooptagelser af de svageste borgere- og medarbejders projektforsøg, at dette videomateriale var "noget særligt".

Hverken borgerne eller borgernes værger kunne give tilladelse til, at der blev benyttet på video.

Det lykkedes os aldrig at få en forklaring på, hvad dette "særlige" bestod i eller hvad det var man forestillede sig af forfærdelige konsekvenser for borgerne.

Nogen ville måske sige, at det i virkeligheden blot var deres egen bagdel, de beskyttede?

Åbenhed

Som jeg har været inde på flere gange, så har vores erfaringer fra mere end 30 års arbejde igen og igen bekræftet, at "åbenhed" er den bedste beskyttelse af institutionaliserede borgere.

Åbenhed i denne sammenhæng betyder bl.a.:

- ★ At relevante, involverede personer, herunder pårørende, har adgang til at følge med i det arbejde som pågår og at de inviteres til at give deres besyv med i den faglige udveksling.
- ★ At medarbejderne deler deres individuelle tilgange med kolleger i deres teams og på tværs af teams og institutioner. Ikke "lyserøde", idylliserede fremstillinger, men hverdagen som den fremstår, alt inkl.

De borgere, der begriber konceptet og som har givet deres tilladelse til denne praksis, kan føle sig trygge, fordi de oplever, at man reelt bekymrer sig om deres liv og at medarbejdere og ledelse er i konstant udvikling omkring dette.

De personer, der bærer ansvaret for at tale på de ældre borgeres vegne, kan være betryggede i, at de, på et kvalificeret grundlag, kan følge med i deres pårørendes tilværelse.

Altså, de behøver ikke at skjule et mikrokamera i en lidt stor småkage for at vide, hvad der foregår.

Slut