

Pixi-udgave af erfaringsopsamling:

Selvbestemmelse og øget tryghed – ved faste teams på plejehjem



Erfaringsopsamling: Selvbestemmelse og øget tryghed – ved faste teams på plejehjem
Københavns Kommune
Sundheds- og Omsorgsforvaltningen
Center for Ældre og Innovation (CÆI)
Afdeling for Omsorg (AFO)

Udgivelse
Maj 2025

Illustrationer
Tomas Björnsson

Publikationen kan downloades fra Sundheds- og Omsorgsforvaltningens intranet samt rekvireres ved henvendelse til Afdeling for Omsorg

Selvbestemmelse for borgeren rummer mere end valg og autonomi – det handler også om integritet, forstået som retten til at være sig selv og leve i overensstemmelse med egne vaner, prioriteringer og værdier – også når man har behov for hjælp.

Det kræver et bevidst fokus på at indtage borgerens perspektiv, livshistorie og præferencer i måden borgeren bliver mødt på og i planlægning og udførelse af hjælpen. Det er i dette samspil, at borgerens selvbestemmelse bliver styrket og at omsorg for den enkelte borger opstår.

*Kilder anvendt til projektets definition af selvbestemmelse:
Sundhedsstyrelsen (2022), Styrelsen for Patientsikkerhed (2023),
Ældrekommissionen (2012)*

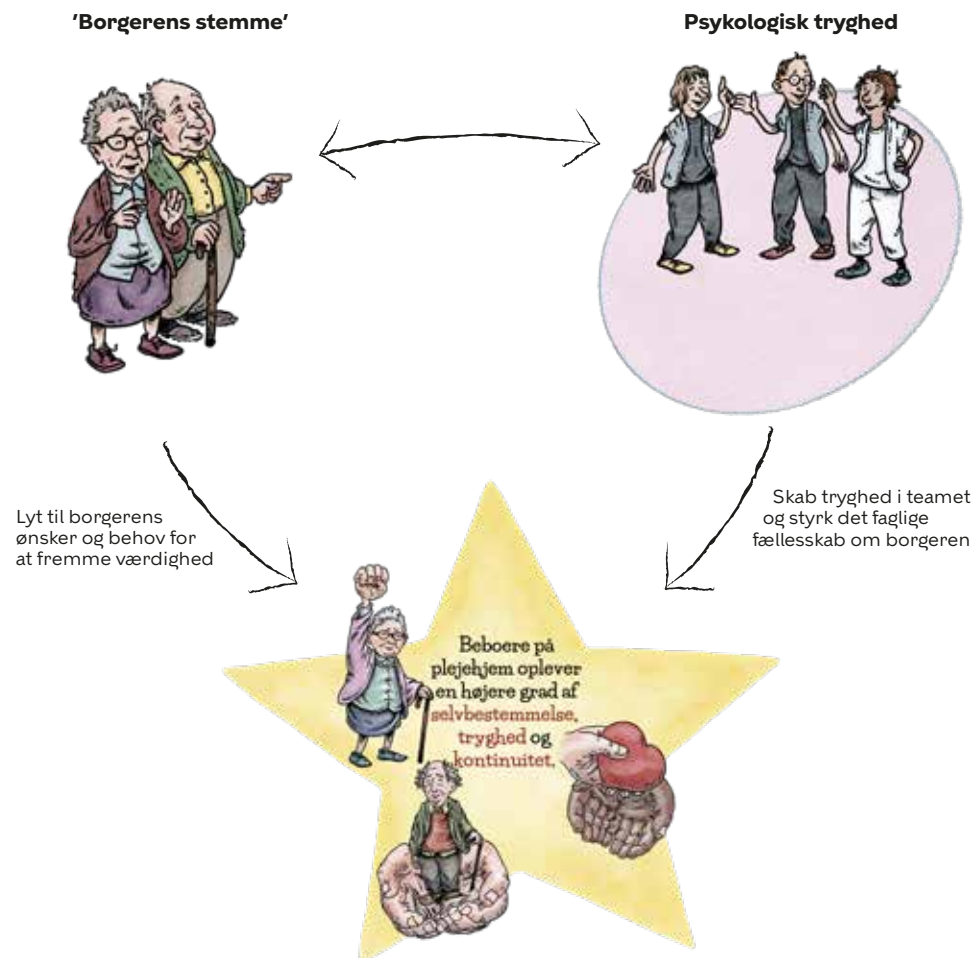
Baggrund og hoved- resultater

Formålet med udviklingsprojektet 'Selvbestemmelse og øget tryghed – ved faste teams på plejehjem'¹ har været at udvikle metoder til at styrke borgerens oplevelse af selvbestemmelse, tryghed og kontinuitet i deres hverdag på plejehjem – via faste teams.

Erfaringsopsamlingen er udarbejdet med det formål at give anbefalinger til videreførelse af indsatsen.

¹ Fremadrettet i denne erfaringsopsamling kaldet 'Selvbestemmelse og øget tryghed'

Vejen til bedre omsorg



I Sundheds- og Omsorgsforvaltningen (SUF) arbejder medarbejdere og ledere ud fra personcentreret omsorg. Projektet tager udgangspunkt i denne tilgang og bygger videre på erfaringer fra tidligere indsatser i forvaltningen, herunder bl.a. 'Liv på plejehjem', 'Slip hjemmeplejen fri' og 'Forbedringsmodellen' mm.

'Selvbestemmelse og øget tryghed' supplerer udviklingen i arbejdet med personcentreret omsorg på plejehjem, med et bud på *hvordan* medarbejdere og ledere kan arbejde systematisk med en fælles omsorgsfaglighed på hele plejehjemmet via fokus på:

- borgernes oplevelse af selvbestemmelse og tryghed i hverdagen på plejehjem. Borgerne skal mødes som 'hele mennesker' med egne ønsker og behov og ret til at bestemme over eget liv.
- et stærkt fagligt fællesskab, trivsel og tryghed i teamet. Øget fokus på medarbejdernes professionelle tilgang i arbejdet sammen med og for borgerne, hvor borgeren bliver mødt på samme måde af alle medarbejdere i teamet.

Ovenstående projektmål er opfyldt via udvikling af en systematik til arbejdet med omsorgsfaglig kvalitet kaldet 'Omsorgsfaglig kvalitetsmodel'. Modellen bygger både på forskellige metoder til indhentning og drøftelse af borgerens perspektiv i arbejdet kaldet 'Borgerens stemme', samt på metoder, der understøtter et trygt teamsamarbejde. Modellen implementeres på plejehjemmet gennem et forløb, der bidrager til faglig refleksion og dialog om den omsorgsfaglige hverdagspraksis – i alle teams.

SUF, Center for Ældrelev og Innovation, har iværksat og drevet udviklingsprojektet i perioden 2021-2024², hvor 17 plejehjem har deltaget. Med budget 2025 er indsatsen tildelt varige midler via Ældreformen. Indsatsen bidrager til, at Københavns Kommune kan leve op til ældrereformens værdier om henholdsvis selvbestemmelse for den ældre og om tillid til medarbejdere og ledelse.

² Udviklingsprojektet var politisk vedtaget med budget 2021-2024 og er en del af borgmesterens ældrepakke 'SU10a Flere hænder og mere kvalitet i ældreplejen'.

Hovedresultater

Nedenfor gennemgås kort de væsentligste resultater fra erfaringsopsamlingen. Resultaterne uddybes senere i rapporten.

‘Selvbestemmelse og øget tryghed’ er meningsfuldt

Det opleves motiverende for både medarbejdere og ledere at arbejde med omsorgsfaglig kvalitet. Fokus på borgerens selvbestemmelse og trivsel opfattes som vigtigt og meningsfuldt, og det er for manges vedkommende grunden til, at de uddannede sig indenfor omsorgsfaget. Det opleves også meningsfuldt og bidrager til ejerskab, at udgangspunktet er egen praksis. Mange ledere og medarbejdere oplever et stort udbytte af at deltage og bl.a. at få nye omsorgsfaglige redskaber, og mange plejehjem ønsker at deltage i indsatsen fremadrettet.

Systematik højner kvaliteten i omsorgen

Erfaringsopsamlingen viser, at ved at arbejde systematisk med omsorgsfaglig kvalitet udvikles en fælles omsorgsfaglighed og samarbejdskultur på hele plejehjemmet. For at fastholde det fælles skal medarbejdere have et vedvarende blik for personcentrerede møder med borgerne, og ledelsen skal facilitere rammen for en fælles og tryk læringskultur i det faste team.

En hjælp til at håndtere dilemmaer

Omsorgsfaglighed er ikke noget nyt på plejehjem, og erfaringerne viser, at medarbejdere og ledere generelt er meget bevidste om og engageret i at skabe kvalitet i omsorgen for borgeren. Selvom medarbejderne har fokus på kerneopgaven og borgeren, er omsorgsarbejde præget af dilemmaer. Det kan være, når hensynet til

borgerne skal afvejes mod opgavens krav, rammer og ressourcer, eller når medarbejderne er uenige om, hvad der er rigtigt at gøre i opgaveløsningen. Erfaringerne viser, at det systematiske arbejde med omsorgsfaglig kvalitet giver medarbejdere og ledere redskaber til at få dilemmaerne frem i lyset, bringe dem ind i teamsamarbejdet og starte en fælles, faglig refleksion omkring, hvordan teamet kan håndtere dem.

‘Borgerens stemme’ er udgangspunktet

I projektet har medarbejdernes brug af metoder til at arbejde med ‘Borgerens stemme’ såsom perspektivskifte, mikroøjeblikke og aktiv lytning betydet, at de gør endnu mere af det, de selv kalder “små ting i hverdagen” for at fremme borgerens livskvalitet. Det er medarbejdernes erfaring, at når de forsøger at forstå og imødekomme det menneske, de står overfor, kan de som professionelle bedre understøtte borgeren i opgaven, frem for at understøtte opgaven i sig selv.

Psykologisk tryghed er afgørende

Arbejdet med psykologisk tryghed i det faste team har medført, at mange medarbejdere er blevet mere bevidste om deres kommunikation i samarbejdet om opgaven hos borgerne. Erfaringerne viser, at det understøtter en mere sammenhængende og helhedsorienteret pleje, der tilpasses den enkeltes borgers oplevelse af værdighed og livskvalitet, uanset hvem fra teamet, der udfører den.

Faciliterende ledelse er en forudsætning

Erfaringerne viser, at en faciliterende ledelse, hvor lederen understøtter en psykologisk tryk kultur i teamet, understøtter høj kvalitet i omsorgen. Det giver en kultur, hvor alle medarbejdere i teamet kommer til orde og kan dele tvivl, nye ideer og tilgange til borgerne. Den faciliterende leder er kulturbærer, der understøtter det trygge teamsamarbejde. Lederen skal være rammesættende, nysgerrig og spørgende omkring medarbejdernes daglige praksis. Det kræver, at lederen er synlig og tæt på medarbejderne og hele tiden inviterer til respektfuld kommunikation og godt samarbejde i teamet om indsatsen for borgerne. Lederne oplever en stor styrke i, at projektet bidrager med ledelsesredskaber til at understøtte trygt teamsamarbejde.

Tager udgangspunkt i hverdagen og aktuelle behov

Erfaringerne viser, at omsorgsfaglig kvalitet udvikles i medarbejdernes daglige relationsarbejde, i mødet med borgerne, i samarbejdet mellem kollegaer i det faste team og i ledernes understøttelse af teamsamarbejdet. Det er samtidig en styrke, at projektet implementeres med øje for praksis og andre indsatser og sammenhæng til særlige fokusområder som fx demens. Det opleves som vigtigt, at der bruges metoder, der tager udgangspunkt i hverdagen på plejehjem.

Fastholdelse af systematik kræver støtte

Deltagerne giver udtryk for, at projektet giver et "startskud" til at få og forankre en systematik i arbejdet med omsorgsfaglig kvalitet, men det pointeres også, at det kræver en vedholdende og koordineret indsats at holde fast i det, og at der derfor er behov for forskellige former for tilbagevendende støtte.



Videreførelse af indsatsen

På baggrund af erfaringerne er det besluttet at videreføre indsatsen, så der løbende kan arbejdes systematisk med at øge kvaliteten i omsorgen for borgerne på plejehjemmene i København.

Der er derfor udviklet et koncept, der både kan rumme nye plejehjem, og plejehjem der allerede har været en del af indsatsen. Fokus er stadig på at inddrage 'Borgerens stemme' i den daglige løsning af kerneopgaven for derigennem at styrke borgerens oplevelse af selvbestemmelse, tryghed og kontinuitet i hverdagen. Arbejdet sker med udgangspunkt i de faste teams og på tværs af vagtlag, hvor det er centralt at skabe et trygt teamsamarbejde.

Indsatsen Selvbestemmelse og øget tryghed videreføres i tre dele:

Del 1: Forløb 'Borgerens stemme' på plejehjem

Formålet med forløbet er at udvikle en fælles omsorgsfaglighed og samarbejdskultur på plejehjemmet, hvor medarbejdere har et vedvarende blik for 'Borgerens stemme'. Der arbejdes med, hvordan ledelsen kan facilitere rammen for en fælles læringskultur i det faste team, hvor psykologisk tryghed er en forudsætning for arbejdet i teamet. I forløbet arbejder plejehjemmet med den 'Omsorgsfaglige kvalitetsmodel'

Del 2: Vedligeholdende støtte til plejehjem

Formålet er at understøtte de plejehjem, der allerede har arbejdet med 'Borgerens stemme' og Psykologisk tryghed i teamet. Der arbejdes med, at udviklingen af den omsorgsfaglige kvalitet bliver en systematisk del af hverdagspraksis. Støtten tager udgangspunkt i det enkelte plejhjems aktuelle behov.

Del 3: Inspiration og vidensdeling på tværs af plejehjem

På temaeftermiddage får medarbejdere og ledere indsigt i og deler viden om omsorgsfaglighed, forebyggelse af forråelse, faciliterende ledelse og psykologisk tryghed.

I projektperioden har 17 ud af kommunens 39 plejehjem deltaget i projektet. Forvaltningen forventer, at alle plejehjem inden for få år har deltaget i et forløb om 'Borgerens stemme' og er i gang med at forankre en kultur, hvor der arbejdes systematisk med den omsorgsfaglige kvalitet som en del af den daglige praksis på plejehjemmet.

Indsatsens metoder og forløb gentænkes og tilpasses løbende i takt med plejehjemmenes udvikling og stigende kompetencer i arbejdet med omsorgsfaglig kvalitet.

Opfølgning

Forvaltningen vil fremadrettet følge udviklingen af omsorgsfaglig kvalitet på plejehjem via kvantitative data som pejlemærker for organisationens og borgernes udbytte. Samtidig belyses udviklingen i omsorgsfaglighed på plejehjem fortsat fra praksis via kvalitative undersøgelser blandt borgere og personale. Det vil i den forbindelse være relevant at undersøge og udtænke nye veje til at følge udviklingen af omsorgsfaglig kvalitet i praksis på plejehjem.

Beskrivelse af udviklings- projektet

Individniveauet

Kvalitet i omsorg handler om en dyb forståelse for den enkelte borgers behov og præferencer. En tillidsfuld relation mellem medarbejderen og borgeren er derfor essentiel, hvilket kræver kontinuerlig interaktion, hvor medarbejderen lytter til og tager udgangspunkt i 'Borgerens stemme' som en nødvendig hverdagspraksis.

Det organisatoriske niveau

Måden det faste team samarbejder på har betydning for borgernes oplevelse af selvbestemmelse, tryghed og kontinuitet. Et team kan udøve høj omsorgsfaglig kvalitet ved at bringe 'Borgerens stemme' ind i teamsamarbejdet. Samarbejdet sætter al viden og faglighed i spil og muliggør en fælles og ensartet tilgang hos alle medarbejdere, der respekterer borgerens oplevelse af værdighed og kvalitet. Det kræver, at ledelsen understøtter en kultur på plejehjemmet, hvor tryghed, fælles læring og omsorgsfaglighed i teamet vægtes højt.

Projektets definition af omsorgsfaglig kvalitet

Omsorgsfaglig kvalitet skabes, når professionelle kombinerer faglighed med pligten til at handle ud fra respekt, empati og nærvær, så borgers værdighed og behov altid er i centrum. Det handler ikke bare om at udføre en opgave, men om at skabe en omsorg der understøtter og respekterer borgerens selvbestemmelse og livskvalitet.

Kvaliteten i det omsorgsfaglige arbejde afhænger af, hvordan borgeren føler sig mødt og forstået i samarbejdet omkring hjælpen. I projektet anvendes 'Borgerens stemme' som et fælles sprog for omsorgsfaglighed, der handler om at inddrage borgerens perspektiv (verbalt og nonverbalt), så borgerens ønsker og behov bliver hørt og respekteret.

Kilde: Sundhedsstyrelsen – Vidensindblik om en værdig ældrepleje & Det Ethiske Råd – Omsorg i sundhedsvæsenet.

To niveauer i arbejdet med omsorgsfaglighed

'Selvbestemmelse og øget tryghed' understøtter medarbejdere og ledere på plejehjem i at udvikle og forankre en kultur med høj omsorgsfaglig kvalitet i et samspil mellem et individniveau ('Borgerens stemme') og organisatorisk niveau (det faste team og ledelsen).

For at der kan arbejdes med omsorgsfaglig kvalitet på et individniveau, skal der være en stærk organisatorisk ramme, der understøtter den enkelte medarbejders indsats. Omvendt kan medarbejdernes erfaring med borgersamarbejdet og 'Borgerens stemme' bidrage til, at teamet og plejehjemmet som helhed forbedrer sine strukturer og praksisser i det omsorgsfaglige arbejde med borgerne.

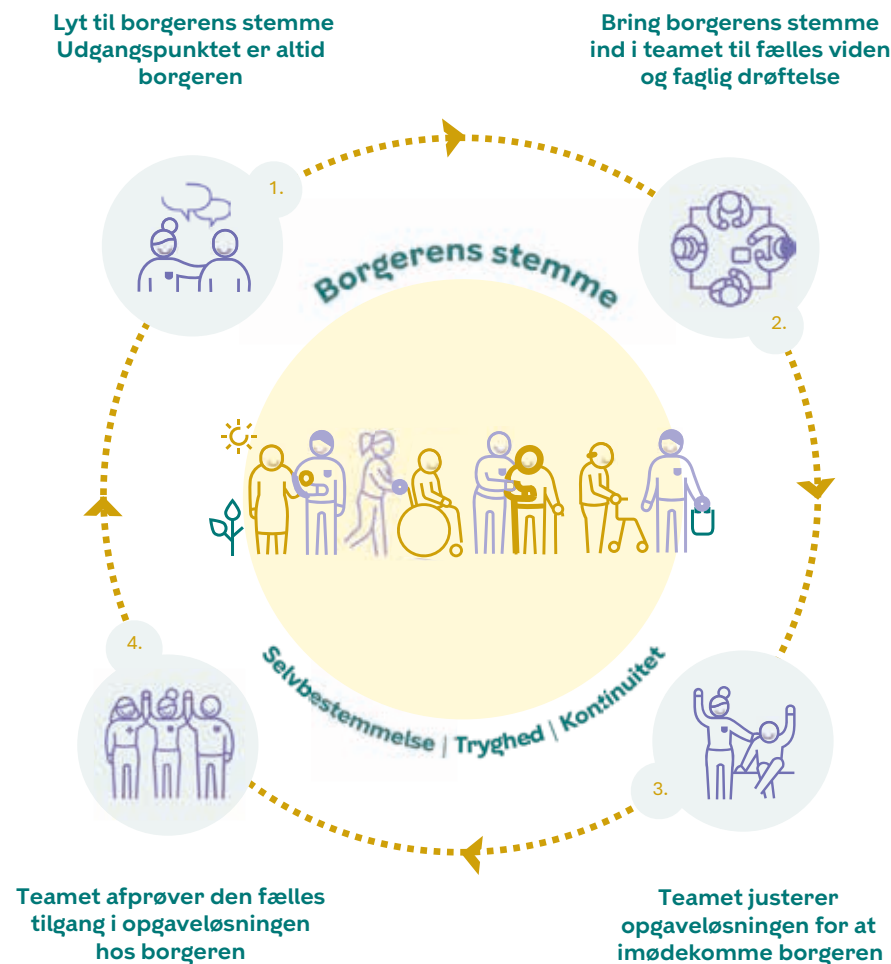
Forståelse af det faste team på plejehjem

På Københavns Kommunes plejehjem arbejdes der allerede med en form for fast organisering af medarbejdere omkring en fast gruppe af borgere på en afdeling. Projektet har derfor udvidet perspektivet på kontinuitet og tryghed fra udelukkende at handle om så få medarbejderkontakter til borgerne som muligt, til i større grad at handle om medarbejdernes måde at samarbejde på i teamet og den fælles tilgang til samarbejdet med borgerne. Det handler om, at borgerne får samme gode hjælp, uanset hvem fra teamet der yder den, også når der kommer nye medarbejdere og vikarer.

Psykologisk tryghed i teamet

Et godt teamsamarbejde med udgangspunkt i 'Borgerens stemme' forudsætter, at både medarbejdere og ledere føler sig trygge til at dele perspektiver og lære sammen. Det er afgørende for at understøtte udviklingen af omsorgsfaglig kvalitet, da det giver plads til ærlig refleksion og sikrer, at teamet sammen kan finde frem til nye løsninger til gavn for borgerne. Det sker ikke af sig selv, men kræver, at teamet har et vedvarende og systematisk fokus på adfærd og kommunikation i teamsamarbejdet. Derfor er ledelsesunderstøttelse af Psykologisk tryghed i det faste team afgørende for, at teamet som helhed formår at yde høj kvalitet i omsorgen for borgeren.

Omsorgsfaglig kvalitetsmodel



Fire trin til omsorgsfaglig kvalitet

Der er sammen med medarbejdere, ledere og borgere på plejehjemmene skabt en systematik til arbejdet med omsorgsfaglig kvalitet i en hverdagspraksis kaldet 'Omsorgsfaglig kvalitetsmodel'. Den guider teamet til, hvordan der kan arbejdes struktureret med omsorgsfaglighed i hverdagen gennem fire trin:

1. Lytte til og indhente 'Borgerens stemme' f.eks. gennem samtale eller observation.
2. Bringe borgerens perspektiv ind i teamet til fælles viden, refleksion og drøftelse.
3. Justere teamets tilgang til borgeren så nye handlinger sikrer, at borgeren altid oplever at blive mødt og anerkendt i samarbejdet.
4. Implementere nye handlinger som en fælles tilgang der afprøves i praksis i samarbejdet med borgeren.

Trinnene gentages løbende, så teamet kontinuerligt tilpasser og forbedrer deres omsorgspraksis med udgangspunkt i borgerens behov og oplevelser.

Det systematiske arbejde skal blive en del af den faglige kultur

Den 'Omsorgsfaglige kvalitetsmodel' implementeres via et forløb i samtlige teams på plejehjemmet. Forløbet skal give medarbejdere og ledere en større bevidsthed om og konkrete redskaber til at kunne arbejde systematisk med omsorgsfaglig kvalitet i hverdagen. Det handler således om en faglig kulturudvikling på plejehjemmet, der forankres over tid.

Forløb om 'Borgerens stemme'

Forløbet har fokus på at lytte til 'Borgerens stemme' og bringe den ind i teamet til drøftelse. Det sker for at skabe en fælles tilgang i teamet i samarbejdet med borgeren. Forløbet indledes med et fælles opstartsmøde på plejehjemmet. Herefter følger tre dialogmøder i hvert team, hvor personalet drøfter håndtering af dilemmaer i omsorgsarbejdet, deler perspektiver på en borgercase (et interview med- eller en observation af en borger på plejehjemmet indhentet af personalet selv) samt udvikler en prøvehandling som løsning på et fælles behov. Forløbet faciliteres af en konsulent fra forvaltningen*.

*Se Bilag 1: Metoder i 'Selvbestemmelse og øget tryghed' for en beskrivelse af redskaber og Leadership Toolkit.

Forløb om psykologisk tryghed

Forløbet har fokus på at øge et trygt samarbejde i teamet, så medarbejderne bliver mere tilbøjelig til at dele perspektiver og være åbne for at prøve nyt i samarbejdet om fælles mål hos borgeren. Forløbet indledes med et fælles opstartsmøde på plejehjemmet. Herefter foretages en indledende måling af personalets psykologiske tryghed, og der følges op i medarbejderteamene. Her drøftes målingen, og teamet udvikler en prøvehandling som løsning på et fælles behov. Derefter følger lederteamet op og udvikler en fælles prøvehandling for hele plejehjemmet. Opfølgningen faciliteres af lederteamet, mens forvaltningen guider lederteamet før, under og efter*.

Forløb på plejehjem

Forløb om 'Borgerens stemme' og psykologisk tryghed

De 17 plejehjem, der har deltaget i udviklingsprojektet, har arbejdet med et af projektets to forløb. Det ene handler om at lytte til 'Borgerens stemme', og det andet om at styrke den psykologiske tryghed i teamet. Forskellen er primært på indgangsvinklen og fokus. Begge forløb berører både et individniveau og et organisatorisk niveau i arbejdet med omsorgsfaglig kvalitet.

Valget af forløb afhænger af, om udfordringer og ønsker på det enkelte plejehjem kalder på 'Borgerens stemme' eller psykologisk tryghed som primær fokus. Medarbejdere og ledere erfaringer i arbejdet med de to forløb er indhentet mhp. at undersøge, hvordan den 'Omsorgsfaglige kvalitetsmodel' bedst muligt implementeres på plejehjem. I kapitel 5 er der en beskrivelse af forløbene i den varige indsats fra 2025, baseret på erfaringer og anbefalinger fra medarbejdere og ledere på plejehjemmene.

Sidemandsoplæring

Forløbene er bygget op omkring et princip om sidemandsoplæring, der betyder, at teamet og ledere bliver oplært i systematisk at arbejde med konkrete og relaterbare metoder og redskaber til at fremme omsorgsfaglig kvalitet i arbejdet.

Medarbejdere og ledere sidemandsoplæres i, hvordan de kan opbygge en relation til borgerne for at opbygge tillid og skabe en dybere forståelse for borgernes behov. Der benyttes bl.a. redskaber som mikroøjeblikke, aktiv lytning og perspektivskifte for at bringe 'Borgerens stemme' ind i teamets samarbejde om omsorgsopgaven. Samtidig sidemandsoplæres ledere i, hvordan de systematisk kan facilitere og understøtte opbygning af psykologisk tryghed i teamet og understøtte teamets refleksion over den omsorgsfaglige praksis. Her benyttes bl.a. Amy Edmondsons Leadership Toolkit*.

Udviklingsprojektets metoder er udviklet i samspil med praksis

Drivkraften i 'Selvbestemmelse og øget tryghed' er udvikling i tæt samspil med praksis (plejehjem). Det vil sige, at projektet er udviklet med blik for borgernes oplevelse af livet på plejehjem samt medarbejderes og lederes samarbejde om kerneopgaven. Udviklingen er sket i tæt samarbejde med fem pilotplejehjem.

Indledningsvist er der lavet en stor afdækning på pilotplejehjemmene. Der er bl.a. indhentet borgerinterviews, lederinterviews, optælling af kontakter mellem borgere og medarbejdere samt måling af psykologisk tryghed i medarbejderteams.

Afdækningen var afsæt for projektets to første udviklings år. Her blev der på forskellig vis afprøvet metoder og redskaber på tværs af pilotplejehjemmene, der skulle styrke samarbejde i faste teams for at fremme borgernes oplevelse af selvbestemmelse, tryghed og kontinuitet i hverdagen. Pilotplejehjemmene har arbejdet forskelligt med udviklingen af metoder, da de hver især har taget udgangspunkt i emner, der optog i de afdelinger, der deltog. Det kunne fx være udsagn fra borgerne som "jeg oplevede, at jeg mistet mig selv, da jeg flyttede på plejehjem"

Via samarbejdet med pilotplejehjemmene blev den endelige Omsorgsfaglige kvalitetsmodel udviklet i slutningen af 2022. Fra 2023 til udgangen af 2024 blev projektets læringspunkter udbredt til øvrige plejehjem. De to forløb om 'Borgerens stemme' og psykologisk tryghed blev her videreudviklet og afprøvet på yderligere 12 plejehjem.

Indsatsen vil også fremadrettet løbende blive justeret. Det sker i takt med, at forvaltningen bliver klogere på indsatsens potentialer samt på udvikling og udfordringer i praksis*.

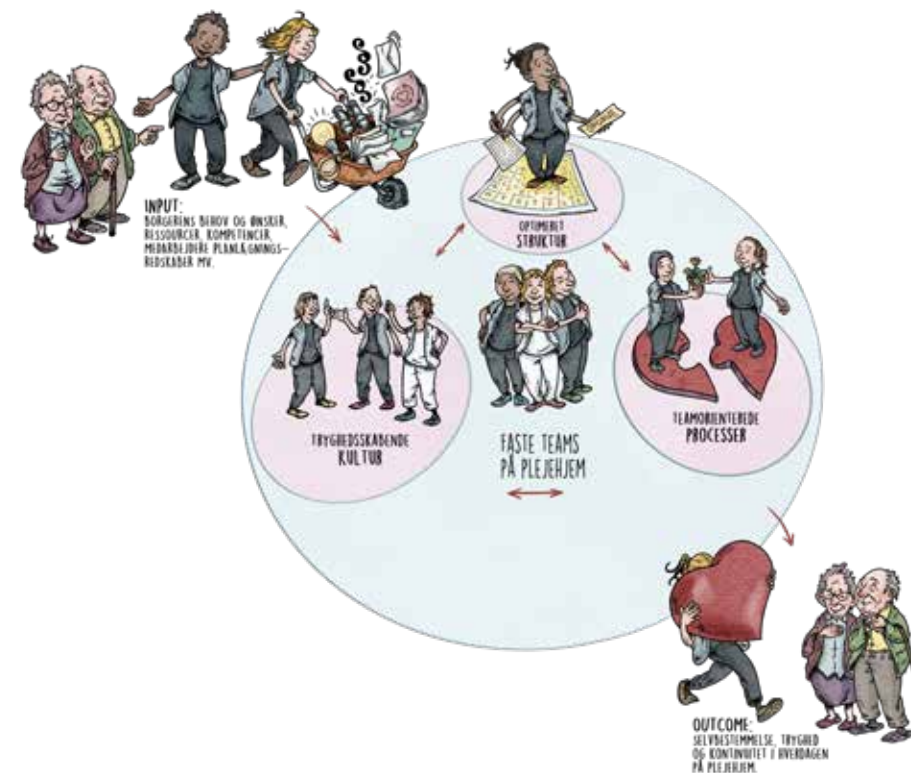


Illustration af det omsorgsfaglige samarbejde i det faste team

*Se Bilag 3: Proces med pilotplejehjem for en beskrivelse af udviklingen i samspil med praksis.

