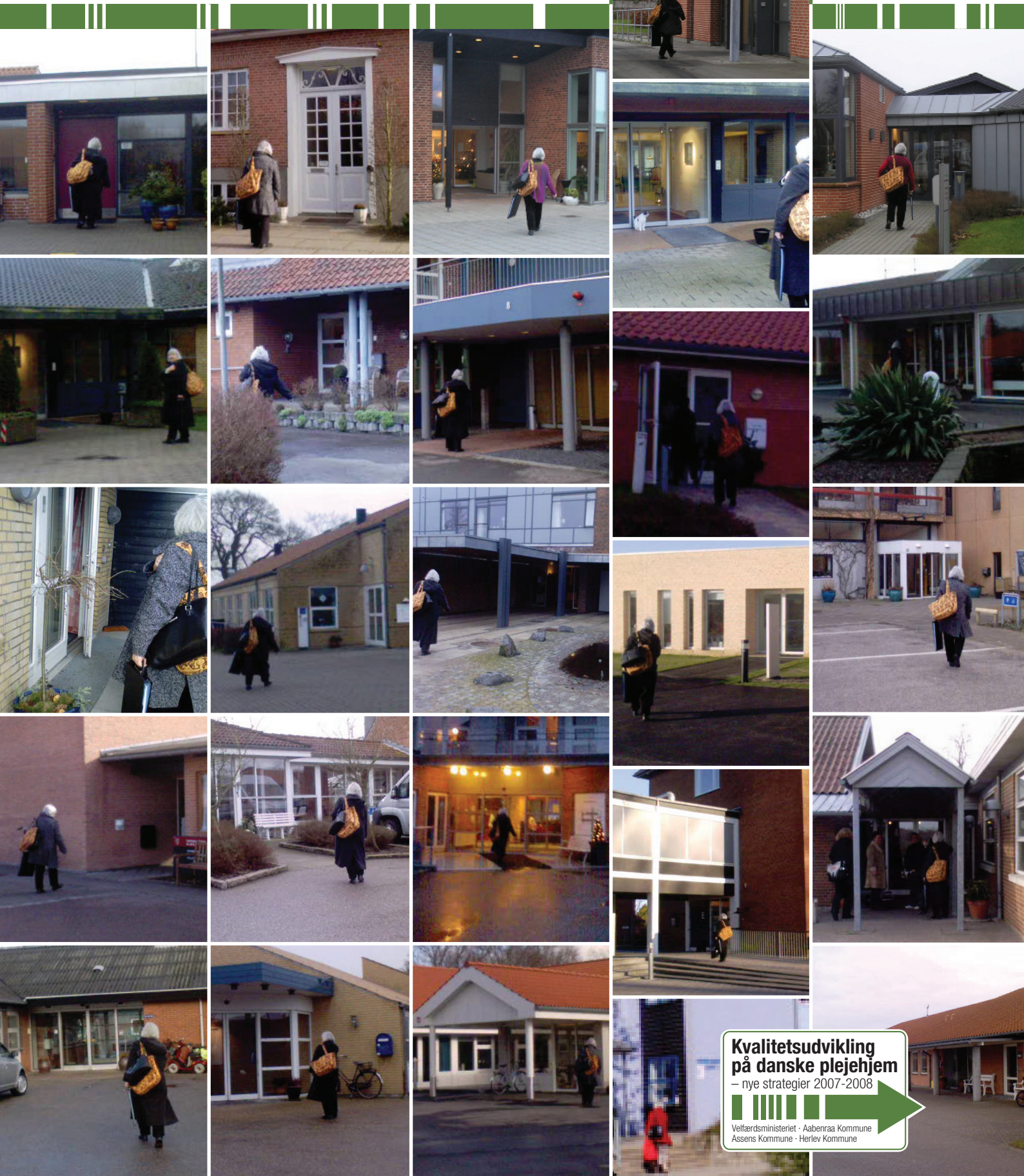


26 Hoveddøre

Udarbejdet af: Dahl - Holst - Porsmose - 2009



**Kvalitetsudvikling
på danske plejehjem**
– nye strategier 2007-2008

Velfærdsministeriet · Aabenraa Kommune
Assens Kommune · Herlev Kommune

Projekt "Kvalitetsudvikling på danske plejehjem – nye strategier"

Projekt: "Kvalitetsudvikling på danske plejehjem – nye strategier"

Projektet er delvist finansieret af det nuværende Indenrigs- og Socialministerium via Puljen til udvikling af bedre ældrepleje (UBÆP) fra 2007

Bevillingshavere: Aabenraa Kommune, Assens Kommune og Herlev Kommune

Styregruppe: Aase Kock, Carina Robanke, Randi Steen, Karin Dahl, Ole Holst og Aase Porsmose

Forfattere: Karin Dahl, Ole Holst og Aase Porsmose

Rapportens titel: "26 hoveddøre"

19. juni 2009

Forsidecollage: GeWihr

Rapporten kan downloades fra www.edenindenmark.dk

Når man går ind gennem et indgangsparti, så bevæger man sig typisk ind i et firma eller en offentlig institution.

Når man går ind gennem en hoveddør er man kommet ind i et hjem – man er ikke på gennemrejse, men på besøg - hvis ikke det er ens eget hjem.

Kun få plejehjemsbeboere har deres egen hoveddør.

Prolog

"There are two factors that help explain Eden Alternatives global distribution. First, in the industrialized world (East and West), the problems created by a growing reliance on institutional forms of care are largely the same from nation to nation. Institutionalized elders everywhere suffer from the three plagues of loneliness, helplessness and boredom. Second, no matter what language is spoken within their walls, long-term care facilities the world over all operate on the same pattern. The Eden Alternative responds to this challenge in a substantial, effective way, and that is why it has grown so much and spread so far. The Eden Alternative is the beginning, not the end, of an epic journey. It shows us what is possible and encourages us to continue exploring, to continue asking how we can improve the well-being of our elders and, in doing so, bring a new elderhood into being".

William H. Thomas, "In the Arms of Elders" p. 218.

Indholdsfortegnelse

1.0 Sammenfattende konklusion	side 6
1.1 Projekterfaringer	side 6
1.2 læringsmodellen	side 6
1.3 Effekten af uddannelsesmodellen – Medarbejderne	side 7
1.4 Effekten af uddannelsesmodellen – Lederne	side 8
1.5 Effekten af projektet for beboere og familiemedlemmer	side 8
2.0 Projektpræsentation	side 9
2.1 Projektparterne	side 9
2.2. Projektorganisation	side 8
2.3 Hvorfor et alternativ og hvorfor Eden Alternative	side 10
2.4 Delkonklusion	side 20
3.0 Erfaringer fra projektføreløbet	side 21
3.1 Præsentation af de deltagende kommuner og deres plejehjem	side 21
3.2 Kommunernes 'Eden strategi'	side 21
3.3 Hvad har vi oplevet i løbet af projektet	side 22
3.4 Dagbøgerne	side 27
3.5 Delkonklusion	side 29
4.0 Evaluering af den anvendte læringsmodel	side 30
4.1 Udgangspunktet	side 30
4.2 Formål med evaluering og metode	side 32
4.3 Beskrivelse af læringsmodellen	side 32
4.4 Formålet med undervisningen for medarbejdere	side 34
4.5 De fysiske rammer	side 34
4.6 Implementering	side 35
4.7 Evaluering	side 35
4.8 Målgruppe	side 35
4.9 Formålet med undervisningen for ledere	side 35
4.10 Temadage for ledere	side 36
5.0 Evalueringens resultater	side 37
5.1 Medarbejderne finder kurset meget relevant	side 37
5.2 Information til medarbejderne kiksede i flere tilfælde men blev rettet op	side 37
5.3 Medarbejderne har haft et stort udbytte af deres kursusdeltagelse	side 37
5.4 Kursisternes forventninger blev i høj grad indfriet	side 37
5.6 De fleste har ikke savnet noget – men mange vil gerne have flere pauser	side 38

Projekt "Kvalitetsudvikling på danske plejehjem" nye strategier

5.7 Stor tilfredshed med den pædagogiske tilrettelæggelse	side 38
5.8 Autentiske undervisere	side 39
5.9 Forløbet har haft stor effekt på dagligdagen	side 39
5.10 Brogården er et genialt kursussted til Eden	side 39
5.11 Lederne er noget mindre tilfredse end medarbejderne	side 40
5.12 Alle ledere vurderer at temadagen har været relevante	side 40
5.13 Ledernetværkene kunne fungere bedre	side 40
5.14 Lederne er meget tilfredse med hele forløbet, herunder konsulentstøtten	side 41
5.15 Delkonklusion	side 41
6.0 Evaluering af effekt på arbejdspladsen for medarbejdere og ledere	side 42
6.1 Formål	side 42
6.2 Indledende bemærkninger	side 42
6.3 resultater medarbejderne	side 43
6.4 Resultater lederne	side 48
7.0 Effekt for beboere og familiemedlemmer – samtale med beboere og familiemedlemmer	side 52
7.1 Kort intro	side 52
7.2 etiske overvejelser	side 52
7.3 Problemet	side 53
7.4 Løsningen	side 54
7.5 Modgiften til omsorgsplagerne	side 55
7.6 At arbejde på en ny måde	side 58
7.7 Fremdriften i Eden processen	side 59
7.8 Den samlede proces over tid...	side 60
7.9 Delkonklusion	side 61
8.0 Perspektivering	side 62
9.0 Kontaktoplysninger	side 64
10.0 Bilagsoversigt	side 64

1.0 Sammenfattende konklusion

Med baggrund i udviklingen indenfor ældreområdet de sidste årtier, og den stadig tilstedeværende udfordring med at få LIV tilbage i hverdagslivet i plejehjemmene, er Eden Alternative et godt bud på en metode til at komme rundt om hele organisationen, når beslutningen om at ville et paradigmeskifte er taget. Eden Alternative lægger sig ikke fast på bestemte måder man skal gøre ting på, men anviser en samlet vision/et formål via hvert af procesguidens ti principper.

Principperne bliver derved hver især mål for en proces, der kan gennemføres på forskellig vis, afhængig af hvor det enkelte sted allerede er henne i en ønsket udvikling. Dette projekt er derfor én måde at opstarte og arbejde i en Eden proces på – der kan være mange andre måder at gribe den an på. Der findes ingen Eden facit-liste. Projektet ønsker at gøre op med den tradition, at det er personalet på plejehjemmene, der gør alting for beboerne. På den anden side er projektet opmærksom på, at der er en grund til, at beboerne nu bor på plejehjem.

1.1 Projekterfaringer

Der er forskel på fokus når man har arbejdet med Eden i et stykke tid, og når man ikke har kendskab til Eden. De tre plejehjem som har arbejdet med Eden ved projektstart i ca. 1½ år, er således meget forskellige steder i deres udviklingsproces. Det viser de indledende fokusgruppeinterview meget tydeligt. Fra analysefaseinterviewene til dagbøgernes historier, er der sket en tydelig positiv udvikling. Nogle af stederne er i gang med at arbejde med måden man udfører sit arbejde på i det daglige, men de fleste historier handler på nuværende tidspunkt i deres udviklingsproces om de umiddelbart tilgængelige muligheder for forandring – indretning, måltider, udflugter, traditioner osv. – de fleste plejehjem i dette projekt er, på det år der er gået fra deres deltagelse i første kursus, nået dertil hvor de umiddelbart håndgribelige forandringer er gennemført. De står nu foran selve holdningsarbejdet i forhold til at skulle afgive magt ved at åbne op for et tættere samarbejde med beboerne og familiemedlemmerne – understøttet af ledere der både vil "gå foran og stå bagved" dem i udviklingsprocesserne.

1.2 Læringsmodellen

Evalueringen har vist, at projektet har udviklet og tilrettelagt en meget effektiv læringsmodel. Modellens styrke viser sig bl.a. ved den usædvanlig høje tilfredshed, som både medarbejdere og ledere tilkendegiver.

Projektet har i udgangspunktet gjort sig en lang række nyttige overvejelser med henblik på at reducere muligheden for, at den gennemførte læring blev indkapslet som uudnyttet viden. Projektet har gennem sin indledende kontakt til de enkelte plejehjem i realiteten forberedt de respektive organisationer på at modtage den nye viden.

Læringsmodellen har således vist sig meget egnet til at igangsætte en kontinuerlig læreproces hos deltagerne. Modellen gør brug af flere virkemidler som udgør et samlet hele.

Det er i høj grad lykkedes at skabe en god sammenhæng mellem de enkelte elementer som den indledende kortlægning, de konkrete kursusaktiviteter, ledertræningen og implementeringsbesøgene m.m.

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.

1.3 Effekten af uddannelsesmodellen - Medarbejderne

Evalueringen viser, at både medarbejderne og lederne gennem deres deltagelse er blevet kvalificeret til at tage selvstændige fremadrettede initiativer. Flere af disse aktiviteter kan karakteriseres som mindre "indledende øvelser". Evaluator anser det ikke som væsentligt, at der ikke er tale om dybe og store forandringsprojekter. Det vigtige er, at læringsmodellen har medvirket til at igangsætte en dynamisk proces, hvor både ledelse og medarbejdere går i samme retning.

Evalueringen har vist, at Eden i høj grad har medvirket til at styrke medarbejdernes ansvarlighed. Medarbejderne betragter Eden som en meget interessant arbejdsopgave, der effektueres i en arbejdsorganisering, hvor der er høj grad af delegering, involvering og medarbejderindflydelse.

Hvad angår anerkendelse af medarbejderne, så gælder det, at det store flertal af medarbejderne tilkendegiver, at ledelsen bakker dem op. Nærværende undersøgelse siger ikke noget om medarbejdernes oplevelse af "påskønnelse" eller belønning for præstationer, herunder forfremmelser. Imidlertid er det sådan, at en kommune har valgt at udbetale et særligt tillæg til deres Eden ambassadører.

Selve arbejdets indhold opleves tydeligvis som meget meningsfuldt. For mange medarbejdere er der god sammenhæng mellem deres egne værdier og Eden som værdisystem. Eden tilbyder endvidere den enkelte udviklingsmuligheder og høj grad af indflydelse på egen arbejdspræstation, herunder store frihedsgrader. Eden betragtes endvidere som en fortløbende proces, der hele tiden stiller medarbejderne overfor nye udfordringer.

Det er tydeligt at Eden indeholder gode muligheder for fortsat vækst, og medarbejderne peger på nødvendigheden af en løbende kvalificering.

Hvad angår Eden som handlemulighed, så har evalueringen vist høj grad af mulighed for delegering og indflydelse. I sin nuværende form er der endvidere tale om en proces med stor transparens og et højt informationsniveau. Medarbejderne arbejder langt mere fagligt og bruger hinanden til sparring og videndeling.

Evalueringen har vist, at Eden er med til at skabe arbejdsglæde for medarbejderne.

Dette sker i fleksible arbejdsstrukturer med sammensmeltning mellem personlige og organisationens værdier. Arbejdet udvides i den forstand, at der samarbejdes med flere, herunder familiemedlemmer.

1.4 Effekten af uddannelsesmodellen - Lederne

Evalueringen viser meget tydelig, at der er god overensstemmelse mellem lederne og medarbejdernes opfattelser, hvad angår deres opfattelse af Edens effekt på plejecentret som arbejdsplads. Lederne ser Eden som en overordentlig velegnet strategi, som de ønsker at arbejde videre efter. Lederne er meget tilfredse med den kommunale opbakning fra centralt hold.

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 vedkommendes Eden arbejde. Eden kræver derfor løbende opfølgning. De fleste ledere peger på, at hverdagen er blevet mere spændende – både for dem selv og for deres medarbejdere. De mærker tydeligt medarbejdernes arbejdsglæde ved at arbejde efter Eden. Generelt opfatter de, at arbejdsmiljøet 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 beboer og medarbejdere.

1.5 Effekten af projektet for beboere og familiemedlemmer

Vi kan konkludere, at der er en effekt af den igangsatte proces i de deltagende plejehjem. Hvert plejehjem er nået et individuelt stykke i deres Eden rejse. Denne rejse har været påvirket af de samlede vilkår der har været til stede i det sidste 1½ år. I projektdagbøgerne er der forskel på deres fokus. Nogle tager fortsat fat i "undskyldningerne og bortforklaringerne" i forhold til at tage hul på en sideløbende personlig udviklingsproces omkring holdninger til, hvordan et liv/arbejdsliv skal kunne være selvom man bor og arbejder i et plejehjem. De der er længst i processen er nået så langt, at de har erfaret, at nærværet, samværet og alles samlede ressourcer giver mere tid i sidste ende i hverdagen.

Der hersker generelt ingen tvivl om at en medarbejder sagtens kan arbejde med sig selv og sine holdninger i de relationer vedkommende har i løbet af dagen og de muligheder vedkommende er med til at skabe for de beboere vedkommende arbejder med, men jo mindre den samlede organisation kan bakke ideologisk op om den sammen tilgang, jo sværere vil det være for vedkommende ikke at falde tilbage i den gamle kultur.

Samtidig er det vigtigt her at reflektere over, om beboernes behov for indlevelse i de faste rammer og det store fokus selve madlavningen og samværet omkring maden har, kan bunde i en usikkerhed / uvidenhed om mange af de andre muligheder der er i et hverdagsliv såsom have- og plantearbejde, husholdningsopgaver, fritidsinteresseopgaver osv. Som ovenfor beskrevet kræver disse øvrige ting mod, når ikke man har erfaringer på området. Medarbejderne er vant til i den gamle kultur, at det er dem der er "eksperterne". I situationer med utryghed vil de nemt kunne komme til at fastholde de gammelkendte adspredelsesmuligheder for at bidrage til fællesskabet.

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

2.0 Projektpræsentation

Eden projektet, eller Kvalitetsudviklingsprojektet som vi har kaldt det i daglig tale, blev etableret med baggrund i praksiserfaringer med anvendelsen af filosofien og strategien The Eden Alternative[®]. Samtidig har plejehjemslivet stået for skud i offentligheden på forskellig måde med baggrund i både enkeltsager og effektivisering. Derfor var der også forventninger til kvalitetsudvikling i plejehjemmene, da kvalitetsreformarbejdet blev beskrevet i 2006/2007. Med dette projekt ønskede vi at igangsætte en udvikling som kan føre til, at de gode kræfter hos alle involverede i hverdagene kan blive bragt i spil på en alternativ måde, hvorved beboernes, personalets og familiemedlemmernes kvalitetsoplevelser forøges.

2.1 Projektparterne

Parterne er tre kommuner, en sønderjysk, en fynsk og en sjællandsk. Aabenraa, Assens og Herlev deltager med alle deres kommunale plejehjem (12, 11 og 3 stk. se oversigt bilag 1). I hver af de tre deltagende kommuner fandtes der i forvejen et plejehjem der på forskellige tidspunkter siden 2005 var gået i gang med Eden processen.

Som faglige projektledere og undervisere har deltaget Aase Porsmose og Karin Dahl, Landskoordinatore for Eden Alternative i Danmark.

Som administrativ projektleder og evaluatør har deltaget Ole Holst, Formidlingscentret.

Velfærdsministeriet har bidraget med puljemidler og ekstern evaluatør.

2.2 Projektorganisation

Styregruppe: Carina Robanke – Assens kommune, Randi Steen – Herlev Kommune, Flemming Nielsen/Aase Koch – Aabenraa Kommune (formand)

Projektledelse: Ole Holst, Aase Porsmose og Karin Dahl

Administration: Aabenraa Kommune

Følgegruppe: Tove Larsen borgmester Aabenraa, Vagn Christiansen, socialudvalgsformand Herlev Kommune, Alice Wulff – Pårørendegruppen for svage ældre, Ingelis Sander – uddannelseschef i Lederforum, Morten Hoff – sundhedsfaglig udviklingskoordinator University College Lillebælt og projektledelsen.

2.3 Hvorfor et alternativ og hvorfor Eden

2.3.1 Hvorfor et alternativ

Den gamle kultur fra det institutionelle plejehjem har vist sig at "overleve" trods intentionerne og ønsket om en værdiændring via lovændringerne omkring plejeboliger og på trods af det store arbejde, der er gjort omkring indførelsen af "Leve- og bomiljøer".

Denne overlevelse har været næret godt af den bureaukratisering (New Public Management) der er kommet ind i hverdagen via bl.a. dokumentationskrav og kontrolbesøg - mange steder i et meget detaljeret niveau - med henblik på effektivisering og kvalitetssikring. Disse krav og besøg fører mange gange til flere skemaer, procedurer og måske nye rutiner. Disse rutiner kan i sig selv blive formålet for opgavernes løsning i hverdagen med baggrund i, at det er det dokumenterede plejehjemmene hovedsagligt bliver målt ud fra under kontrolbesøgene. Hensigten med dokumentationskravene er i sit udgangspunkt ædelmodigt set i lyset af de enkeltstående "sager/skandaler" der ofte har udløst en regelstramning, men de kan ende med i hverdagen at være begrænsende og institutions skabende igen. Flere har igennem årene været kritisk overfor den stigende bureaukratisering, bl.a. Bent Rold Andersens artikel i antologien "*Ældreomsorg – management eller menneskelighed? Kvalitetsbegrebet til diskussion*"¹, Jens Christian Elles "*Det velduftende plejehjem – på sporet af en ny mad- og omsorgskultur i den offentlige sektor*"². Heri efterlyser Jens Christian Elle, med baggrund i sin aktionsforskning, etableringen af et omsorgskulturelt eksperimentarium, fordi det viste sig svært at føre visionerne om det ideelle plejehjem ud i livet, i den meget stramme forvaltningsmåde som New Public Management har ført med sig. Desuden i "*Tilgiv os - for vi vidste ikke hvad vi gjorde*"³ hvori fem tidligere medarbejdere i Finansministeriet i forbindelse med Kvalitetsreformen belyser de konsekvenser de selv i 2007 ser af de første forsøg med kontraktstyring i begyndelsen af 90'erne. I 2008 har Jens Kofoed udgivet sin ph.d. afhandling "*Becoming a Nursing Home Resident- An Anthropological Analysis of Danish Elderly people in Transitio*"⁴ hvori han viser, at stemningen rundt om bordet og de sociale relationer er lige så vigtige som madens kvalitet. I det sidste nr. af 'Lederforum' (07/09 s. 6-7), er docent Verner C. Petersens indlæg på Ældredagene 2009 refereret af Irene Brandt. Artiklen hedder "*Den programmerede pleje*". Heri argumenterer Verner C. Petersen bl.a., at når man styrer via mål - detaljerede handleplaner og resultatkrav, resultatmålinger, evalueringer og resultatløns, bliver medarbejderne til robotter, der har meget svært ved at leve op til de samtidige ønsker om, at de skal være kreative. "*Al den styring der foregår i den offentlige sektor i dag, finde sted på bekostning af ledelse*" (bladet s.6).

Vores ønske i dette projekt om "Kvalitetsudvikling i Danske Plejehjem" har til formål at bedre både hverdagslivet og arbejdslivet. Men kvalitet er ikke et entydigt begreb. Regeringens definition på

¹ Hellerup, Videncenter på Ældreområdet 2001, isbn 87-986189-8-9. Redaktion Centerleder Dorte Høeg m.fl.

² DTU, Institut for Produktion og Ledelse, Ph.d. Afhandling 2006

³ Kronik i politikken d.29 marts. 2007 skrevet af Jes Gjørup, Henrik Hjortdal, Tommy Jensen, Claus Nielsen, Jakob Suppli og Jasper Steen Winkel.

⁴ Ph.D. Thesis, June 2008. Institute of Anthropology, Faculty and Social Science, University of Copenhagen.

kvalitet i oplægget til kvalitetsreformen er tredimensionel: den faglige kvalitet, borgerens oplevede kvalitet og den organisatoriske kvalitet, som alle samlet set skal være i orden, før det kan siges, at målet er nået.

I forarbejdet til Kommunalreformen på det kommunale sociale område, har Erik Bonnerup beskrevet⁵, at kvalitet i den offentlige sektor primært handler om mødet mellem den enkelte borger og den enkelte medarbejder på plejehjemmet, i børnehaven, i skolen, på botilbuddet m.v.: ”Både på børne- og ældreområdet er hovedmålet med den service der ydes, at skabe trivsel og rum for udvikling på den enkelte ældres eller det enkelte barns præmisser. Det betyder, at den oplevede kvalitet både vil variere fra person til person og vil afhænge af den konkrete situation som ydelsen leveres i. Man kan naturligvis fastlægge standarder og normer for nogle helt grundlæggende ting, der skal være i orden. Men som allerede nævnt trives god kvalitet under meget forskellige rammer, som det ikke er muligt at fastsætte nærmere regler for. Endeligt er kvalitet også en funktion af såvel selve ydelsens indhold som de forventninger modtageren på forhånd har knyttet til denne.” (pjecens side 7) Den sidste del harmonerer med kvalitetsdefinitionen i den danske kvalitetsmodel i kommunerne.

En søn til en kvinde på et af projektets plejehjem har i analysefasen sagt dette om kvalitet:

”Kvalitet det er noget med ligeværdighed og gensidig respekt osv. Det er for mig helt grundlæggende det at man må ..bygge institutioner på – det kan være plejehjem, det kan også være skoler, havde jeg nær sagt, alt muligt. Vi har jo fået mange eksempler igennem pressen på at det ikke var tilfældet. Jeg kan jo ikke vurdere hvor udbredt.. det er, at man ikke har ligeværdighed inde i sin hverdag i plejesektoren. Jeg tror ikke det er nær så udbredt som.. det optræder i pressen - det tror jeg egentlig ikke, men jeg har jo kun kendskab til stedet her. Når I skal have nogle signaler med, så skal det i hvert fald fra mig være det at gensidig respekt og ligeværdighed – man har tid til at tage ordentlig hensyn når foden skal op på pedalen kan man gøre det selv, men man kan lige have tid til at vente på at beboeren selv kan gøre det.....Det vigtige er, at der er nogen glade beboere. Det er i hvert fald også kvalitet”

I samme interview siger en kvindelig beboer til sidst:

”Det er svært når man har været sig selv altid, når man selv synes man fungerer godt nok, så er det svært at indordne sig.jeg følte jeg blev umyndiggjort. Man føler det hele bliver taget fra én. Det er muligt fordi jeg også har et handicappet barn ved siden af her også som der indimellem også er problemer med. Jeg har passet hende i over 60 år. Det er tungt at skulle afgive der er jo problemer mellem hende og personalet, som en mor kan takle.”

⁵ Rapport fra Kvalitetsformens hjemmeside (www.kvalitetsreform.dk): ”Besøg på børne- og ældreområdet” Statsministerens personlige repræsentant Erik Bonnerup juni 2007. Side 7.

Et andet sted udtaler en beboer under et informationsmøde om at ”der er SKEL mellem os i dette hus” både medarbejdergrupperne imellem og mellem beboere og medarbejdere. Han gentog det flere gange under mødet sammen med en beskrivelse af hvor vigtigt det indre mellem mennesker er!

Der har således gennem en lang periode været fremsat ønsker om en forbedring af de vilkår der er, for både at bo og arbejde i vore plejehjem. Via vore erfaringer fra arbejde og undervisning indenfor ældreområdet, var det derfor nærliggende i samarbejde med de tre kommuner at ansøge om puljemidler til projektet. Vores indledende analyserunde har som det kan læses her, ikke frataget os begrundelsen for at arbejde med en udvikling af hverdagslivet i plejehjemmene.

2.3.2 Hvorfor The Eden Alternative®

The Eden Alternative® er en global filosofi og strategi udsprunget af antropologi og økologi, skabt af den amerikanske læge (geriater) og nu professor, dr. William H. (Bill) Thomas i begyndelsen af 90'erne, som reaktion på en uværdig, institutionel tilværelse i plejehjem, der førte til tre unødvendige omsorgsplager hos beboerne: ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed.

Eden Alternativet hjælper os med at skabe vores nuværende ældrepleje- og omsorg om til fællesskaber, der styrker ældres selvbestemmelsesret. Her kan enhver vokse og gro og her er livet værd at leve. Eden er således sundhedsfremmende og styrker oplevelsen af meningsfuldhed hos både beboere og personale.

Navnet The Eden Alternative opstod ud fra en overbevisning om, at livet udleveres bedre i en have end i en institution. Bill Thomas oplevede i deres egen proces, at det er nødvendigt med fokus på det alternative for at få brudt de gamle mønstre, at få opbygget et nyt mønster (paradigmeskifte) og derfor skulle navnet også være anderledes.

Ordet 'Eden' betyder paradys, som stammer fra persisk og betyder indelukke eller have. Bill Thomas anvender navnet ud fra betydningen ”en lille have omkranset af en mur”. Dette afsæt bringer muligheden for at arbejde med en ny fælles metafor og et nyt fælles sprog ind i den pleje- og omsorgsfaglige hverdag. I en haves terminologi bliver vi alle gartnere, der skal give hinanden mulighed for at vokse og gro.

I sin bog (Liv værd at leve - Eden Alternative i aktion) præsenterer Bill Thomas tilgangen som ny revolutionerende teknologi, der for ca. 3-400 \$ pr. seng og ud fra deres egne studier af effekten af Eden processen i starten af 90'erne:

”kan forbedre beboernes livskvalitet mens den skærer plejehjemmets medicinregning ned til det halve, reducerer dødeligheden med op til 15 %, nedsætter personaleudskiftningen med 26 % og halverer infektionsraten ” (bogens side 13-14)

Kan vi opnå det samme mønsterskifte i Danmark?

Via Jane Verity – dansk australsk ergoterapeut, grundlægger og direktør af Dementia Care Australia – fik vi i 2003/2004 kendskab til denne filosofi i Danmark. Bill Thomas blev hentet til Danmark via Lederforum for at afholde det første kursus i 2004, og herefter har Jane Verity frem til udgangen af 2008 afholdt disse kurser. I 2009 er disse kurser overgået til Eden i Danmark.

Ved hjælp af ti overordnede humanistiske principper/procespunkter kan et plejehjem ændre institutionskulturen til en hverdagskultur, med samtidig høj respekt for de nødvendige faglige kvalifikationer. (Se principperne på side 16. De kan downloades fra www.edenindenmark.dk)

2.3.3 Sprogets betydning

Via disse principper arbejdes der bl.a. med institutionssproget kontra hverdagslivets sprog, ”Eden hjælperne” børn, dyr og planter, ligeværdighed, fysiske rammer og anerkendelse osv. Som et eksempel kan vi diskutere om man bor ”i” eller ”på” et hjem? Man er ikke på besøg ”på” et plejehjem, men hos en person som bor i eget hjem, beliggende i et plejehjem.

Sproglige formuleringer er udtryk for en holdning. Dermed også fremmende eller hæmmende for en holdningsændring. Så fokus på sproget er en naturlig og nødvendig del af den afinstitutionalisering Eden processen er. Her er eksempler på ord, der har den samme betydning men giver associationer til en forskellig virkelighed, de bruges i:

Institutionsudtryk	Hverdagsudtryk
Pårørende	Familie, venner, naboer
Spisesituationen	Morgenmad, middagen osv.
”De får da lov til”	Vi kan... / I fællesskab gør vi ...
Den demente	Hr. Olsen, som har demens
”Vi deler dem ud”	Jeg støtter/hjælper John Olsen i dag.
”På vagt i aften”	Er på arbejde i aften
Personale	Medarbejder

2.3.4 Eden processen

Det at have børn, dyr og planter som en naturlig del af hverdagen, det at lave egen mad i egen bolig, det at have hjemligt prægede og forskellige byggestile og indrette forskelligt er en række andre eksempler på proces- og holdningsarbejde i en Eden Alternative proces.

I realiteten kan man arbejde med alle disse delelementer hver for sig uden at opnå en samlet, fuldstændig overordnet kulturændring, som det skete flere steder med leve- og bomiljøerne. På trods af leve- og bomiljøet i mange plejehjem, oplever beboere alligevel mødet med "den gamle institutionskultur", måske som ovenfor begrundet med baggrund i det aktuelle kontrolapparat.

Når der arbejdes med Eden Alternatives ti principper i alle dele af organisationen – dvs. ud over det enkelte plejehjem, vil der ske holdningsændring, hvis alle bliver ved med at bidrage og indgå i de udfordrende holdningsdrøftelser og delprocesser som kommer undervejs.

2.3.5 Omsætningen af Eden Alternative i dette projekt på 1½ år

Vi startede med på plejehjemmene at gennemføre et interview med lederen, få kopi af de sidste tilsynsrapporter, gennemføre et fokusgruppeinterview med deltagelse af beboere, medarbejdere og familiemedlemmer af varierende grad.

Udover disse interview gennemførte vi et åbent informationsmøde af ca. 2 timers varighed, hvorunder vi orienterede om både Eden Alternativ og projektets opbygning. Fremmødet var meget forskelligt.

Se projekttidsplanen og projektindholdet på næste side:

Projekt "Kvalitetsudvikling på danske plejehjem - nye strategier"

Tid	Projektforløb
Oktober 07	Forberedelse og tilrettelæggelse
November 07 til februar 08	Fokusgruppe-interview og lederinterview Informations-møder i 25 centre Orientering i Socialudvalgene i kommunerne
Marts 08 – oktober 08	Første undervisning af både ledere og medarbejdere. Primære deltagere er pleje- og omsorgsmedarbejdere og desuden enkelte uddannelseskoordinatorer og visitatorer på 8. kursus. Medarbejderkurser: 8 stk. / i alt 307 deltagere Lederkursus: 1 stk. / i alt 35 deltagere Tilbud om projektdagbøger til alle medarbejdere og ledere samt via lederne til beboere/familiemedlemmer.
Oktober 08 til april 09	Undervisning 2. gang Medarbejderkurser: 8 stk. / i alt 240 gengangere og 61 nye deltagere. (i alt 368 medarbejdere) Lederkurser: 2 enkelt dage og et 2-dages kursus / i alt 34 (36) deltagere. 93 møde- og implementeringsdage fordelt på alle 26 centre i de tre kommuner.
April/maj 09 til juni 09	Evalueringsinterview i 4 plejecentre ⁶ , samt rapportskrivning
Juni 09	Spredningskonference og projektlukning

Denne meget overordnede projektplan er i praksis blevet udmøntet med Eden Alternativ på nedenstående måde ud fra de muligheder vi har set i de ti principper, i forhold til disse tre kommuners situation.

Der har i hele projektforløbet været udgivet 3 nyhedsbreve, mange artikler i lokalaviserne i de tre kommuner. Været fortalt om projektet ved relevant konferencer og kurser.

⁶ Kriterierne var, et plejehjem i hver af de tre kommuner, som vi - via kurser, implementeringsdage og dagbøger - vidste, var meget arbejdende i deres Eden proces på tværs af ledelse og medarbejdere. Desuden et plejehjem som var i gang med processen forud for dette projekt, og som stadig arbejder fremad i processen.



THE EDEN ALTERNATIVE TEN PRINCIPLES™

Copyright © 2001 William H. Thomas, M.D.

1. Problemet: **Ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed** er de mest udbredte omsorgsplager i den traditionelle ældrepleje- og omsorg.
2. Løsningen: At opgive den tilgrundliggende institutionsmodel med dens personale definerede rutiner og i stedet skabe et fællesskab, der styrker ældres selvbestemmelsesret. I dette fællesskab bliver også børn, dyr og planter omdrejningspunktet for det daglige liv.
3. Midlet mod **ensomhed** er muligheden for at have én at dele nærvær med i hverdagen – én at knytte bånd til. Denne mulighed opstår ved ægte varm og uafbrudt kontakt mellem mennesker i alle aldre, dyr og planter.
4. Midlet mod **kedsomhed** er spontanitet, som opstår i omgivelser, der inspirerer til og bibringer uforudsigelige og uventede situationer.
5. Midlet mod **hjælpeløshed** er at have nogen at drage omsorg for – at have mulighed for at give, såvel som at modtage.
6. Meningsløse aktiviteter er ødelæggende for sjælen. Det er afgørende for helbredet at have mulighed for at gøre noget, der er meningsfyldt.
7. Behandling er rigtig, men omsorg bør altid komme i første række – aldrig omvendt.
8. Eden Alternativet ærer dets ældre ved at begrænse en topstyret bureaukratisk ledelsesform og i stedet flytte beslutningsprocesserne ud til de ældre og personalet eller så tæt på disse, som muligt.
9. Det at overgå til Eden Alternativet er en løbende proces, ikke en pakkeløsning. Hver organisation skal finde deres egne løsninger på de 10 principper. Når konceptet først er indarbejdet, skal det hjælpes til konstant at udvikle sig, vokse og gro.
10. En klog, engageret ledelse er den nødvendige drivkraft der skal til for at overvinde de uundgåelige indvendinger, der kommer med forandring. En sådan ledelse er det hjerteblod, der driver processen og intet kan erstatte den.

2.3.6 Om de ti principper i The Eden Alternative

Første reaktion hos de fleste når man ser disse ti punkter er, at ”dem kan man da kun være enige i”. Og så kommer ”men det jo er det vi gør allerede”. Ovenstående eksempler (se side 13) omkring vores faglige hverdagsprog viser, at nedenunder enigheden i disse principper ligger stadig vores gamle kultur, som er med til at fastholde gamle normer, vaner og rutiner som bl.a. kommer til udtryk i hverdagens samtaler og handlinger.

Om **princip 1**. Når vi under de indledende møder og interview i projektet og under undervisningen spørger ind til om de tre unødvendige omsorgsplager findes i deres hverdag i plejehjemmet, så svarer alle ja – det har vi! Det er denne erkendelse af problemet, som er afsættet for overhovedet at kunne arbejde videre i hele organisationen med den fortløbende Eden proces.

Løsningen er som beskrevet i **princip 2**. For at kunne opnå en hverdag baseret på oplevelsen af et meningsfuldt liv i fællesskabet, er det nødvendigt at have stort fokus på tværfaglighed og på individuel udvikling, samt på demokratiets vilkår – at vi ikke af misforstået hensyntagen ”føjer” personer eller ukritisk tilpasser os systembårne rutiner. Vi skal have mod til at belyse behov for fortsatte rutiner, suppleret med gensidig respekt for hinanden i hverdagen. I hverdagene med Eden omtales børn, dyr og planter som ”Edenhjælpere.”

I **principperne 3-4-5** arbejdes der med modgifte til de tre unødvendige omsorgsplager. Her kommer børn, dyr og planter ind som et nødvendigt supplement til personalets arbejde og som en stor berigelse i hverdagslivet. I læringen omkring ”eden hjælperne” er der store udfordringer. Der er stor modstand af mange årsager. Oftest tror personalet, at det er dem, der alene kan og skal gøre alle de daglige gøremål med baggrund både i den gamle kultur, men også forstærket af den øgede kontrolkultur drevet af alle de mange forskellige tilsyn i huset. Pointen her er, at hvert sted i egen proces, skal nå dertil, at det **ikke kun** er pleje-personalets opgave at skulle varetage alle opgaver i forbindelse med børn, dyr og planter. Dagligdagen med Eden hjælperne skal udvikle sig til at blive helt naturligt beskæftigelse som udføres i samarbejde mellem alle (beboere, medarbejdere, naboer, frivillige, familiemedlemmer osv.). Herved får dagene et naturligt indhold i modsætning til de dage, som traditionelt har afsat i personalets rytme i hverdagen og som koncentrerer om de plejefaglige opgaver, måltider og tilfredsstillelse af udtalte eller vurderede behov.

I disse tre principper arbejdes der meget med at have muligheden for at kunne knytte bånd, med spontanitet som supplement til forudsigelighed, og med muligheden for både at kunne give og modtage omsorg.

I **principperne 6-7-8** arbejdes der med måderne vi som fagpersoner skal arbejde anderledes. Her kommer den individuelle udvikling ind, som forudsætning for at en fælles organisatorisk udvikling kan finde sted.

Skal man i hverdagen give plads til initiativer og hjælp fra alle ”de andre”, fordres åbenhed og invitationer fra plejehjemmet (både ledelse og de tilstedeværende medarbejdere). Traditionelt opfatter mange privatpersoner plejehjemmene som havende deres ”egen verden”, hvor ledelse og

medarbejdere normalt sætter dagsorden. Vi beder fx om lov til "at tage farmor med ud på tur" ift. til, om tidspunktet er passende for stedets dagsrytme.

Vigtigt i den alternative tilgang er at anerkende, at for at få stor livskvalitet i hverdagen, er det det meningsgivende indhold der er vigtigere at have i fokus end den fagligt orienterede pleje- og behandling. Sidstnævnte skal naturligvis være i orden, men ikke være det, der dominerer indholdet i hverdagene.

De sidste to **principper 9 og 10**, er den drivkraft der skal til for at holde processen i gang. De samlede ti principper er dybt afhængige af, at der hele tiden er nogen der overordnet holder fast i den lokale proces. Det er nødvendigt med en ledelse der går helhjertet ind i denne udviklingsproces og bakker op om at tingene sker indenfor de aftalte rammer. Lederen skal være synlig og gå forrest. En Eden udvikling vil over tid udvikle sig til at blive en "uendelig" proces som udgør den nye kultur med indbygget løbende forandring og tilpasning, fordi de mennesker som bor, arbejder og er tilknyttet et hus/en enhed/et team løbende forandrer sig eller skifter job/flytter ud og nye kommer til.

For ledere kan der ligesom for medarbejdere ligge en stor udfordring i at skulle have fokus på denne Eden-ledelses opgave og prioritere den blandt alle de mange andre opgaver de har.

Lederne skal selv til at arbejde på en alternativ måde.

2.3.7 Eden metaforer

Når man har været på kursus, er den enkelte startet på en personlig udvikling, som er en form for "rejse". Rejsen er en supplerende metafor til haven. Et andet billede på den fælles udvikling et plejehjem oplever at komme igennem, er at være på "Eden vejen" under rejsen. Vejen kan have mange rundkørsler, bump, forskellige hjemmelavede færdselsregler, vejarbejder, tæt trafik, trafikuheld osv.

2.3.8 Omsætningen af Eden i praksis

Eden er ikke i sig selv en ny teori, men en filosofi – et værdiafsæt, der fører til en anden måde at arbejde på sammen med andre i fællesskabet. I denne 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 har behov for. Eden er en alternativ forståelsesramme for livet i et fælles hjem, som giver mulighed for at fastholde et hverdagsliv trods bolig, alder og handicap.

Efter et informationsmøde sagde et ægtepar til os:

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

Bemærkningen faldt efter diskussionerne mellem os og medarbejderne under informationsmødet bl.a. om de ti principper. Den bekræftede den information vi lige havde givet om, at der ikke findes en bestemt opskrift, men at hvert plejehjem i samarbejde mellem alle parter, skal finde frem til sit eget helt almindelige hverdagsliv med alt det dette indebærer - også når man er mange mennesker sammen.

2.3.9 Troen på at det kan nytte

En dansk undersøgelse⁷ viser, at lidt under ¼ af ”Glostrup 1914 kohorten” var flyttet på plejecentre. For nogle var det godt for både flere kontakter og selskab, men lige så mange var skuffede. Det afrundende afsnit om ældrecentre lyder:

”Man forestiller sig sædvanligvis, at det giver mulighed for social kontakt og stimulation at bo i et ældrecenter. Men ud fra dette materiale ser det ikke ud til at sikre tilfredshed i hverdagen. Deltagere, som bor i plejebolig, er som tidligere nævnt sjældent tilfredse med hverdagslivet. Bopæl i et ældrecenter er ingen garanti for, at man får udvidet sit netværk.....Moderne plejeboliger fungerer som små private lejligheder, hvor man kan få hjælp ligesom i hjemmeplejen og hvor der er nem adgang til fællesarealer. Men mange steder er der stort set ikke gjort noget som helst for at beboerne mødes og lærer hinanden at kende – bortset fra at der er et fælles cafeteria.” (Anette Johannessen, p 28)

Håndtering af modgang blandt de 85 årige blev taklet forskelligt, og materialet i undersøgelsen peger på tre grundtemaer: 1. Indre personlig styrke, 2. Tilpasning – SOK: At selektere, optimere og kompensere, og 3. At lære sig ny livsstil.” (Anette Johannessen, s. 28) Undersøgelsen peger på, at svækkede gamle mennesker i realiteten stadig evner at fastholde en livsvilje og livsglæde som medfører handlekraft og tilpasningsevne til nye vilkår, men at dette potentiale ofte ikke udnyttes, når de flytter på plejehjem.

⁷ Anette Johannessen, *Svækket men stærk, hverdagsliv for 85-90 årige, som mestre fysisk svækkelse*. Gerontologisk Institut 2006. Undersøgelse af de overlevende fra 1914-kohorten fra Glostrup, hvor der i interviewet i 2000 blev medtaget spørgsmål om hvordan hverdagslivet fungerer.

Eden udviklingsprocessen flytter som ovenfor beskrevet fokus fra sygdom, pleje og behandling til omsorg, aktiviteter og et nærværende, meningsfyldt hverdagsliv. Når processen føres ud i løbet, vil den føre til en dagligdag med et sundhedsfremmende afsæt og et anderledes nærværende og meningsfyldt hverdagsliv, der stimulerer de ældre borgere til fortsat at deltage på deres egne præmisser.

2.4 Delkonklusion

Med baggrund i udviklingen indenfor ældreområdet de sidste år, og den alligevel tilstedeværende udfordring med at få LIV tilbage i hverdagslivet i plejehjemmene, er Eden Alternative et godt bud på en metode til at komme rundt om hele organisationen, når beslutningen om at ville et paradigmeskifte er taget. Eden Alternative lægger sig ikke fast på bestemte måder, man skal gøre ting på, men anviser en samlet vision/et formål via hvert af de ti principper. Principperne bliver derved hver især mål for en proces, der kan gennemføres på forskellig vis, afhængig af hvor det enkelte sted allerede er henne i en ønsket udvikling.

Dette projekt er derfor én måde at opstarte og arbejde i en Eden proces på – der kan være mange andre måder at gribe den an på. Der findes ingen Eden facit-liste.

Under et informationsmøde spurgte en beboer efter gennemgangen af projektforslaget:

"Hvornår skal vi på kursus?"

Vedkommende fik forklaringen at vi starter med medarbejderne fordi det er dem, som det er lige nu, der har magten i hverdagen - derfor er vi nødt til at have dem på kursus først. (Det kunne beboeren godt forstå.)

Projektet ønsker således at gøre op med den tradition, at det er personalet på plejehjemmene, der gør alting for beboerne. På den anden side er projektet opmærksom på, at der er grund til, at beboerne nu bor på plejehjem.

Men beboer spørgsmålet viser klart, at der er behov for massiv information til beboere og deres familier også undervejs, så de føler sig rustet til et ligeværdigt samarbejde. Hvis vi så endvidere diskuterer Dr. Bill Thomas spørgsmål om hvad vi skal med de gamle i vores samfund i dag, så vil det gøre overvejelserne og argumentationerne meget bredere.

3.0 Erfaringer fra projektføreløbet

3.1 Præsentation af de deltagende kommuner og deres plejehjem

Forud for projektstart rettede vi en forespørgsel til de tre kommuner om deres interesse for at være med som ansøgere i dette projekt. Med deres forudgående kendskab fra et af deres plejehjem og Socialministeriets puljemidler var de interesserede.

Herefter blev alle tre kommuner repræsenteret i Styregruppen og Følgegruppen. I alle tre kommuner har socialudvalget været informeret om Eden og det igangværende projekt. I alle tre kommuner har Eden projektet været på de fælles ledermøder.

Da puljemidlerne var fordelt ligeligt til hver af de tre kommuner, blev antallet af kursuspladser også 1/3 til hver kommune. Derfor var der i Aabenraa og Assens med hver hhv. 12 og 11 plejehjem, et begrænset antal medarbejdere på kursus fra hvert plejehjem. I det enkelte plejehjem har man herefter valgt forskelligt – et sted har en enkelt bogruppe været på kursus. Andre steder har der været medarbejdere med fra hele huset, de fleste ønsket og enkelte udpeget. I Herlev har næsten alle medarbejdere deltaget i mindst et tredageskursus i de to plejehjem, der deltog fra starten, og en mindre gruppe fra det sidste tilkomne plejehjem. (oversigt over de 26 plejehjem, bilag 1)

3.2 Kommunernes "Eden strategi"

I alle tre kommuner har der sideløbende med projektet været arbejdet med at udbrede kendskabet til Eden filosofien:

3.2.1 Aabenraa

Her har, udover ovenfor nævnte åbne informationsmøder, været afholdt præsentation af filosofi og projekt i plejehjemsstrategigruppen. Aabenraa Kommune har som den eneste af de tre i løbet af projektet fået forhandlet sig frem til en Eden ambassadør funktionsbeskrivelse med FOA, gældende de næste to år, mhp at fastholde udviklingen efter afsluttet projekt. Hvert plejehjem skal have en Eden Ambassadør. (se bilag 2)

Der arbejdes på at synliggøre elementer fra Eden værdierne i den elektroniske journal.

3.2.2 Assens

I Assens kommune har vi udover informationsmøderne afholdt undervisning 2 gange for det tværfaglige personale i plejehjemmene. Der deltog samlet ca. 35 medarbejdere (pedeller, servicemedarbejdere, køkkenmedarbejdere, opsøgende forebyggende medarbejder) i disse.

Assens kommune har etableret netværk bestående af alle teamlederne for plejehjemmene og distriktslederne. Endvidere er nedsat en arbejdsgruppe med henblik på at uddanne den gruppe af medarbejdere, som ikke har deltaget i projektets undervisning. Undervisningen planlægges gennemført foråret 2010.

3.2.3 Herlev

I Herlev er Eden visionen indskrevet i kvalitetsstandarderne og indsatskataloget for plejeboliger i 2009.

Derudover er der aftalt en intern plan for uddannelse af de medarbejdere, som mangler at få den på det tredje sidst tilkomne plejehjem.

Der arbejdes i Herlev med at få udarbejdet en fælles Eden informationsfolder, så kommende beboere, familier, naboer og andre interesserede kan forholde sig til hvilke forandringer Eden fører med sig for dagligdagen i de kommunale plejehjem.

3.2.4 Presse

I alle tre kommuner, har der projektet igennem været bragt adskillige lokale artikler om det igangværende projekt i både lokalaviser og kommunens nyhedsavis/medarbejderinformation. Ligeledes er der i projektregi udkommet (foreløbig) 3 nyhedsbreve.

3.3 Hvad har vi oplevet i løbet af projektet

3.3.1 Implementeringsdagene - Træningsdage

Efter de første informationsmøder og den første kursusrække påbegyndtes implementeringsdagene. I begyndelsen kunne stedet helt selv prioritere hvad konsulenterne skulle bruges til – være med ude i en bogruppe, træne medarbejderne i anvendelse af Eden redskaber eller drøfte de udfordringer de uddannede medarbejdere (nøglepersonerne) var løbet ind i efter kurset, når den nye viden skulle forvaltes ift. hverdagen.

Efter få dage blev det tydeligt for konsulenterne, at den største effekt kom efter en egentlig hjemmeopfølgingsdag, hvor nøglepersonerne måske havde forberedt sig med forskellige ting forud for implementeringsdagen. Eller hvor vi bare mødte op og startede med at introducere Eden sanseskemaet (udviklet af Holmely i Aarup), sendte medarbejderne ud at observere i egen eller nabo bogruppe i ca. ½ time, og derefter gennemgik observationerne i fællesskab ud fra de ti principper og den øvrige fælles viden/erfaring. Disse dage fik genoplivet begejstringen og troen på at "nu kan vi igen efter at vi var kørt fast".

3.3.2 Tilsyn

En anden erfaring fra disse dage i plejehjemmene er, at i perioder efter et tilsyn var det mange steder svært at fastholde Eden udviklingen. Embedslægetilsynene, som har et sundhedsfagligt afsæt og som har egne årlige temaområder, skal naturligt følges op på – og det tager længere eller kortere tid, afhængig af hvor mange bemærkninger og deraf følgende anbefalinger stedet havde fået.

Ligeledes har de øvrige tilsyn deres egen "dagsorden" (arbejdstilsynet, levnedsmiddelkontrollen, kommunale tilsyn, brandtilsyn). De fleste medarbejdere oplever at tilsynene flytter fokus fra "virkeligheden" mens de finder sted, og at det bliver modsætningsfyldt at skulle tilfredsstille de dagsordener, som ikke har afsæt i den udviklingsproces stedet er i gang med. Det blev under

projektet besluttet at få indlagt undervisning af en jurist på sidste lederkursus. Dette for at få et fælles overblik over, hvilke muligheder og begrænsninger lovgivningen reelt sætter, og hvilke af oplevelserne der stammer fra interne kommunale procedurer og dokumentationskrav. Under denne undervisning, blev det tydeligt fx på levnedsmiddelområdet, at det er vigtigt for detaljeringsniveauet i tilsynsbesøget fra levnedsmiddelkontrollen, om et køkken i et leve- og bomiljø er registreret med < eller > 12 beboere. Hvis der er > end 12 beboere registreres køkkenet som en detailvirksomhed. Så når en udviklingsproces som Eden sætter fokus på madlavning i køkkenet, som set med de omsorgsfaglige briller beskæftiger, inviterer og lokker beboerne til fælleslokalerne for at få spist noget mere, så er det vigtigt at kommunen har sat krydset det rigtige sted ift. boenhedens størrelse. Så snart der > 12 beboere, bliver alle (beboere, familiemedlemmer og medarbejdere) der ikke har et hygiejnekursus forment adgang til at deltage i køkkenet.

3.3.3 Rygelovgivningen

Rygeloven er et af de eksempler som viser oplevelsen af paradokser. Den sundhedsfaglige målsætning er krystalklar, og i Landsrapporten om Plejehjemstilsyn 2008 fra Sundhedsstyrelsen⁸ side 15, står der om den nye rygelov under overskriften Bygnings- og indeklimaforhold: ” Der blev spurgt til plejehjemmenes rygepolitik, og der blev lagt vægt på, at beboerne havde mulighed for at opholde sig i et røgfrit fælleslokale. Langt de fleste plejehjem havde gennemført en rygepolitik, som bl.a. sikrede røgfri fælleslokaler.” De udfordringer den nye rygelov giver ift. det sociale liv i plejehjemmet, hvor rygende beboere forlader fællesskabet hurtigt fordi de skal tilbage i egen bolig og ryge - samtidig med at rygende medarbejderne ikke må følge beboeren og ryge sammen med vedkommende med baggrund i personalepolitikken i kommunen ift. arbejdsmiljøet – gør, at det kan være en stor udfordring at imødegå meget alene siddende beboere, som er rygere.

3.3.4 Dyr i plejehjem

At åbne op for at have husdyr i plejehjem afføder ligesom rygningen mange forskellige reaktioner. Nogle mennesker er vant til fra eget hjem at have dyr og andre har aldrig prøvet at have et husdyr. Ofte opstår der i de plejehjem/bogrunder som beslutter sig for at nu skal de enten have kat eller hund, mange drøftelser personalet imellem om allergi, hygiejne, pasningsproblemer osv. De ledelsesmæssige og omsorgsmæssige dilemmaerne omkring dyr har således samme karakter som rygningen. Også disse dilemmaer blev i dette projekt gennemgået sammen med jurist Anita Klindt. Det blev tydeliggjort hvilke vilkår der er for at have husdyr, både lovgivningsmæssigt og forsikringsmæssigt.

Ift. hygiejneudfordringerne er udfordringen størst hvor der er køkken faciliteter til > 12 beboere. Her må dyrene ikke være i køkkenet. De internationale Eden erfaringer er, at det er mennesket selv der udgør den største smitterisiko i hverdagens. Omgang med husdyr kræver således sund fornuft ift. hygiejnen, at man sætter sig ind i dyrenes behov og har samarbejde med en dyrlæge. De positive effekter af husdyr er uomtvistelige – det giver tryghed at kunne kæle med et dyr, det giver

⁸ http://www.sst.dk/publ/Publ2009/EFT/Plejehjem/Plejehjemstilsyn_Aarsrapport2008.pdf

tilfredshed at have medansvar for et dyr i hverdagen og det er bevist gavnligt for både blodtrykket og sindet.⁹

3.3.5 Børn og planter

Også i forhold til det at have børn i hverdagen i plejehjem kan der komme mange protester. Især hvis det er de ”halvsløje” børn som er ”på bagsiden” af en børnesygdom eller lige er så forkølede at de ikke må være i børnehaven. For dem gælder det samme som dyrene. De må ikke være i nærheden af køkkenet under madlavning og forberedelse af servering når køkkenet er til > 12 personer. Og det er selvfølgelig en balancegang at man som mor/far er bevidst om smitterisikoen ved at medbringe barnet i plejehjemmet. Den omsorgsmæssige gevinst, der kommer ud af mødet mellem børnene og mange af beboerne, som får mulighed for at drage omsorg for et andet menneske i stedet for hele tiden blot selv at modtage omsorg, er uomtvistelig. (Eden princip nr.5)

Ift. planter – at have rigtig mange levende grønne planter, at sørge for dem dagligt – fordrer ligeledes sund fornuft og omtanke. Jordarbejdet udføres hygiejnisk forsvarligt på borde, der enten er specielt indrettet til det eller på det bord man nu har, som så er ordentligt afdækket med plast og sugende underlag. NASA undersøgelser har vist, at flere plantearter er med til at forbedre vores indeklima betydeligt. Der arbejdes fortsat både her i landet og i udlandet i forskerkredse på at kortlægge de enkelte planters gavnlige virkninger for miljøet.¹⁰

3.3.6 Madlavning

Under de indledende interview blev det tydeligt, hvor vigtig den daglige madlavning er for oplevelsen af at være i et hjem, hvorfra kendte lyde, dufte og invitationer til deltagelse breder sig ind i ens egen bolig. Følgende citat fra en søn til en kvindelig beboer belyser dette fra et af de indledende interview:

”Jeg har haft min mor boende her siden 2001 efter at hun i en alder af 90 år fik en hjerneblødning, blev lam i højre side og sproget var væk, kom på sygehuset og kom på aflastning på NN. KK var under ombygning – hun skulle have en fast plads her. Hun skal ned på KK men sendes til BB indtil KK var færdig. Blev flyttet trods hendes tilstand. Der var ikke noget at gøre. 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 vist ud og have styr på”. Det var simpelthen årsagen til tror jeg – i hvert fald en medvirkende årsag - til at hun kom sig så godt som hun er – fået sit sprog tilbage – og er med til at pynte lagkagerne - nu er hun 98.”

I flere interview i analyserunden udtrykkes bekymring for, om man får lov til at beholde muligheden for madlavning og dermed duft og minder i sit eget hus, i forbindelse med kommunesammenlægningerne og stordriftshensynene.

⁹ 'Søndagsavisen', weekenden 21-23. november 2008, side 10. "Bliv sund – få et kæledyr" af Lene Ploug Frederiksen.

¹⁰ 'Søndagsavisen', 21. September 2008, side 6. "Planter holder dig rask" af René Teige.

At fastholde beboere i fællesskabet under og efter et måltid handler om at kunne fastholde oplevelsen af at høre til i fællesskabet. Dette er tydeligt i de indledende interview, hvor repræsentanterne i fokusgruppeinterviewene i de plejehjem i hver kommune, som har været i gang med en Eden udviklingsproces i forskellig længde forud for dette projekt, får udtrykt denne udfordring meget tydeligt:

I det plejehjem som har været i gang i længst tid siges det bl.a.

- *”vi vil vente til de er her alle sammen, så synger vi bordvers” de sætter gang i samtalerne.”*
- *”Nærvær kan ikke planlægges. Når den fortrolige atmosfære opstår, må vi gribe den, og den lokker altid et par stykker mere til”.*
- *”Ingen siger – det kan ikke lade sig gøre.”*

I et andet hjem der har været i gang i kortere tid: *”Det er hyggeligt når vi sidder samlet ved bordet, men det er svært at fastholde beboerne, de bryder op når de er færdige”* siger en medarbejder – et familiemedlem fortsætter med, at i ”hans enhed” bliver han siddende og går ind i dialogen og hjælper med at fastholde beboerne ved bordet – det er baseret på at man skal være sammen, fælles om det. Medarbejderen svarer, *”i jeres enhed er der også en bedre normering.”* I samme interview kommer det frem senere, at der arbejdes meget med at kræse ekstra om måltidet med små supplerende lune retter om aftenen til den kolde mad og i weekenderne. I hverdage om dagen kommer nogle beboere så sent op, at de næsten får morgenmad og middagsmad lige efter hinanden.

Disse eksempler viser os, at en udviklingsproces tager tid og fordrer megen dialog i hverdage mellem alle involverede, og at der tages fat om alle de faktorer, som har indflydelse på mulighederne for at falde til ro sammen i nærvær, opmærksomhed og fællesskab. Fx er det ikke kun medarbejdernes evne til at forberede måltidet, inddrage beboere og samtale på én gang det handler om, men der må også kigges på døgnrytmen, fordelingen af personaleressourcerne over døgnet, samarbejdet med køkkenet hvis ikke enheden laver maden helt selv osv. Dertil kommer så det kontinuerlige holdningsarbejde hvor - alle inkl. ledelsen skal hjælpe hinanden med at vise fordelene ved at gøre kendte rutiner på en ny måde.

3.3.7 Antal uddannede for at kunne implementere Eden Alternative

Erfaringerne i projektet omkring betydningen af om alle medarbejdere har været på kursus, eller kun en mindre gruppe har været på kursus, for så efterfølgende at skulle sikre videre formidling til de øvrige, er, at det ikke i sig selv er en garanti for en god fremadskridende proces at alle medarbejdere har været på kursus. Erfaringen viser, at ingen proces kører hvis ikke der samtidig er et tæt samarbejde med ledelsen om denne udviklingsproces. Og når ledere skifter plads eller bliver nødt til at prioritere andre opgaver og derfor ikke kan bakke op om processen i hverdagen, så går udviklingen langsommere, uanset hvor mange der er uddannede. Denne erfaring hænger fint i tråd med det 10.' princip.

Eden Alternative arbejder ud fra opfattelsen:

”Som lederen (organisationen) behandler medarbejderne, således kan forventes at medarbejderne behandler beboerne”

3.3.8 Projektledelsesstrategien ift. undervisningen og konsulentstøtten

For at sikre en dyb forankring af Eden Alternatives værdisæt, fandt vi det væsentligt at vi selv som undervisere og konsulenter arbejdede efter samme.

Men med baggrund i rapportens indledning om ”hvorfor Eden Alternative” (se side 12), har vores arbejde været båret af anerkendelse, af at være forstående, tilgivende, udviklende og lærende med et solidt islæt af sund fornuft ift. eksempler fra hverdagen.

Gennem undervisningen ud fra de ti principper, der hver især i uddannelsesmateriale indeholder procesøvelser, har vi under både kurser og implementeringsdage taget afsæt i den virkelige, som ledere og medarbejdere kommer fra. Både på baggrund af de indhentede informationer under interview, informationsmøder og i dialogerne under kurserne/træningen.

En erfaring fra dette projekt ift. kurserne er, at det var svært for medarbejderne at forstå at 2. kursus var en dybdegående gentagelse af samme kursus. Deres forventning var at skulle lære noget nyt. Det 2. kursus er et træningskursus, hvor det bliver tydeligt for deltagerne, at Eden arbejde i lige så høj grad handler om personlig udvikling, holdningsændringer ift. hverdagens gøremål og handlinger sammen med beboerne, som om at lære noget nyt. På 1. kursus lærer man det nye. På 2. kursus begynder man at forstå rækkevidden af det nye efter at have været hjemme og arbejde med principperne i mellemtiden.

3.3.9 Oplevelser af hverdagen i plejehjemmet

Mange familiemedlemmer, venner og medarbejdere udtrykte stor tilfredshed med deres indtryk af hverdagene i plejehjemmene. Når turen kom til beboerne, kom det efter et stykke tid ligeså stille fra flere beboere, at deres oplevelser ikke var helt så rosenrøde. Et sted blev det udtrykt sådan, da en ven af huset som tidligere var pårørende gentagne gange fortalte, at her er der rigtig godt at bo og leve, at

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

Flere steder blev der under informationsmøderne udtrykt bekymring for fremtiden – specielt ift. til mulighederne for at kunne blive ved med at lave mad i de enkelte bogrupper. Ligeledes var der store bekymringer for den forestående serviceharmonisering i sammenlægningskommunerne og de konsekvenser den vil få for dagligdagen, når man samtidig tænker ”Eden”.

3.4 Dagbøgerne

Under kurserne fik alle medarbejderne og lederne tilbudt en "Eden dagbog". Lederne ville overveje aflevering af dagbøger til enkelte beboere og familiemedlemmer. Eneste betingelse ved udleveringen var, at vi fik mulighed for at låne dem ved projektets afslutning, så vi kunne udvælge historier til afrapporteringen. Vi fik i alt 53 dagbøger tilbage fordelt på 21 plejehjem, fra medarbejdere og et familiemedlem. Medarbejdere har valgt sammen at skrive 'afdelingsdagbøger' i stedet for i hver sin. De forskellige bøger har et meget varieret indhold, og i mange af dagbøgerne er der masser af billeder som supplement til historierne. Disse er for hovedpartens vedkommende beskrivelser af hverdagslivet, fx omhandlende:

- Forberedelse til madlavning (fx indsamling af frugt og grøntsager eller indkøb) og selve madlavningen og spisning.
- Bading både til højtider og udenfor højtider, når man spontant oplevede at købekiksene var for kedelige.
- Hyggemåltider i hverdagen,
- Fejring af mærkedage og traditioner, fødselsdage, høstfest, jul- og nytår, lys i vinduerne 4. maj og hvad det afstedkommer af snak.
- hyggestunder (fx biograftur da 'Flammen og citronen' gik i den lokale bio med efterfølgende kaffe og snak om besættelsestiden derhjemme) eller hvor man vasker eller laver reparation af tøj,
- besøg af børn og dyr – hvor dyr er en del af hverdagen og børn er der meget, spiller de ofte en central rolle i historien i dagbogen. Når de ellers beskrives er der ikke samme form for fokus på deres betydning.
- Ture ud i det blå og ud i naturen samt arbejdet med at ordne have
- Shoppe /ose ture – at komme ud og se og røre ved varerne selv igen.
- *"Vi havde fået foræret en skænk, som skulle flyttes på plads. J. ville gerne hjælpe da vi spørger ham. Den er tung, og vi snakker lidt om hvordan vi gør det bedst. J foreslår at vi lægger våde gulvklude under skabet. Så bliver det nemt at flytte. Vi kigger alle lidt på hinanden, men prøver. Og ganske rigtigt, nu glider skabet fint henover gulvet. J. er stolt fordi han kunne hjælpe os, og hvordan han kunne lære os noget. Han havde som maler flytter mange skabe på denne måde."*
(Historien stammer fra en dagbog fra et leve og bo- miljø for mennesker med demenssygdomme).

Hverdagshistorierne er dejlige, varme oplevelser med en del spontanitet fra medarbejdernes side. Det er interessant og livsbekræftende at læse om modet og glæden hos medarbejderne når de "springer ud i spontanitet". I en del af historierne beskriver medarbejderne idéer de har fået i

hverdagen til at gøre noget. Medarbejderne starter op og følger i noterne op på, hvordan initiativet udvikler sig, fx i denne lille fortælling om hvordan placeringen af en fejekost kan lede til meningsfuld aktivitet og deltagelse for en fhv. husmor:

”Kost: Vores kost står altid fremme og kan appellere til de ældre om at bruge 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.”

3.4.1 Sproget

Vi kan fra vores interview i analysefasen registrere en udvikling i omtalen og opfattelsen af beboerne som tidligere ”dem” og personalet selv som ”os” til at det i en del af notaterne i dagbøgerne udvikler sig til at det er ”os” eller ”vi” der gør. De situationer der er beskrevet på denne måde, har forventeligt været mere en fælles oplevelse som både medarbejdere og beboere deler. Dermed er der mere at tale om efterfølgende.

De fleste dagbogsnotater er beskrivelser af enkeltstående hændelser. Men nogle kan læses som en fortløbende historie. Fx har en medarbejder ført dagbog med jævne mellemrum fra maj 08 til januar 09. Hun reflekterer undervejs over de ændringer der finder sted i hendes afdeling, og bogen slutter af med at hun, to beboere og en anden kollega er på besøg med overnatning i en anden kommunes plejehjem. Hertil var de blevet inviteret af en af de andre i den gruppe hun var i under kurserne. Deres netværk bestod til gensidig inspiration.

3.4.2 Omsætningen af Eden i praksis efter kursus

Dagbøgerne viser, at der er stor forskel på at være på kursus og være dybt inspireret, når man går derfra, og så kommer hjem og skal omsætte Eden principperne i praksis. For mange medarbejders vedkommende er der et ønske om, at der skal ske noget nyt og mere, og det er svært når hverdagen samtidig kalder på rutiner og vaner, for at få dagene til at hænge sammen. I dagbogsnotaterne er det tydeligt, at mange medarbejdere fortsat er meget fokuseret på deres eget bidrag i Eden processen og har svært ved at slippe kontrol og styring. De vil gerne iværksætte Eden processen, men får ikke taget højde for, at en Eden proces fordrer involvering af alle – de glemmer inddragelse af beboere og familiemedlemmer. Fx har et familiemedlem skrevet en flot dagbog som handler om hendes deltagelse fra informationsmødet i vinteren 2008 til efteråret 2008, hvor dagbogen ”forsvinder” fra hende og hendes mor, fordi den bliver lånt for at blive vist frem og for at blive brugt i forbindelse med evalueringen. I maj 09 havde hun ikke set den endnu. I samme afdeling har personalet skrevet i deres egen flotte dagbog. Dvs. der er ikke et fællesskab om at dele erfaringer og notater i processen. Medarbejderne synes datterens dagbog var flot og at den var hendes bidrag, og vi læser derfor som projektledere om de samme oplevelser i begge bøger, uden at parterne i dagbøgerne udtrykker at have dialog om udviklingen undervejs. Datteren stiller forsigtige spørgsmål til medarbejderne i dagbogen, som altså bevidst forbliver ubesvarede.

3.5 Delkonklusion

Der er forskel på fokus når man har arbejdet med Eden i et stykke tid, og når man ikke har kendskab til Eden.

De tre plejehjem som havde arbejdet med Eden ved projektstart i ca. 1½ år, er således meget forskellige steder i deres udviklingsproces. Det viser de indledende fokusgruppeinterview meget tydeligt.

Fra analysefaseinterviewene til dagbøgernes historier, er der sket en tydelig positiv udvikling. Nogle af plejehjemmene er i gang med at arbejde med måden, man udfører sit arbejde på i det daglige. Men som illustreret af de forskellige citater, handler de fleste historier, på nuværende tidspunkt i deres udviklingsproces, om de umiddelbart tilgængelige muligheder for forandring, fx indretning, måltiderne, udflugter, traditioner osv. De fleste plejehjem i dette projekt er, på det år der er gået fra deres deltagelse i første kursus, nået dertil, hvor det er de umiddelbart håndgribelige forandringer der gennemføres.

Udfra projektforsløbet indtil nu, er det blevet belyst, at flertallet af plejehjemmene derfor står overfor at skulle fortsætte udviklingen med deres egne holdninger til arbejdet i dagligdagen, at skulle afgive magt ved at åbne op for et tættere samarbejde med beboerne og familiemedlemmerne – understøttet af ledere der vil gå både foran og stå bagved dem i udviklingsprocesserne.

4.0 Evaluering af den anvendte læringsmodel

Det er en almindelig erfaring fra mange uddannelsesprojekter, at effekten af kursusaktiviteter kun sjældent får blivende og langsigtet effekt, hvis organisationen ikke er parat til at modtage den nye viden, som medarbejderne kommer tilbage med. Flere forhold spiller negativt ind. Den mest almindelige er den omstændighed, at man ofte "glemmer" at forberede organisationen på at modtage og omsætte den nye viden, som de pågældende medarbejdere har tilegnet sig under et kursusforløb. Man ser ofte, at medarbejderne efter et givent kursusforløb kommer tilbage til deres arbejdsplads – optændt af den nye viden/metoder, som de naturligt ønsker at omsætte konkret i deres normale praksis. Hvis organisationen som sådan, herunder ledelsen og øvrige medarbejdere enten ikke ønsker eller evner at "spille med" eller inddrage den nye viden, så havner man ofte i en situation, hvor der er tale om "indkapslet og uudnyttet viden". For de personer, der har deltaget i et givent kursusforløb er denne situation meget demotiverende. Meget ofte ser man, at de fremover ikke ønsker at uddanne sig.

Som nævnt kan også andre forhold spille negativt ind for at man når de egentlige mål med et uddannelsesforløb. Det er almindeligt, at man møder en pædagogik, hvor det er de "inspirerende undervisere", der er de mest aktive. Kursisterne sidder passivt og bliver overdænget med tonsvis af Power Pointpræsentationer. Resultatet bliver ofte, at der ikke sker nogen egentlig læring, som kursisterne kan tage ejerskab til. Læringen forbliver på et inspirationsniveau og leder sjældent til blivende forandringer.

Skal man lære noget, så skal man selv i spil – både fagligt og personligt. Hvis ikke læringen kommer "ind under huden" så forbliver læringen blot et overfladefænomen, der ikke sætter sig varige spor. Udover nævnte erfaringer, så møder man ofte følgende negative forhold, der kan have negativ indvirkning på den langsigtede effekt:

- Ledelsen bakker ikke helhjertet op om kursusindholdet
- Der mangler en klar og tydelig ledelse
- Mangel på tid og ressourcer til at omstille organisationen til den nye viden
- Manglende forventningsafklaring hos deltagerne
- Upræcise mål og manglende viden om målgruppens specifikke behov
- Upræcis placering af ejerskab, manglende eller upræcis information om kursusindhold

4.1 Udgangspunktet

Samlet set er der rigtig mange forhold, der kan gå galt i forbindelse med et uddannelsesprojekt. Nærværende projekt har i forbindelse med den detaljerede projektplanlægning været meget opmærksom på ovennævnte forhold og de mest almindelige barrierer, der knyttes til realiseringen af en langsigtet effekt af uddannelsesindsatsen. Derudover har projektet søgt at tilrettelægge et læringsforløb, der i alle faser bygger på et Eden fundament og en Eden pædagogik.

Konkret har projektet i sit valg af pædagogisk strategi og den konkrete tilrettelæggelse lagt vægt på at realisere følgende overordnede mål¹¹ og principper:

- Læringsaktiviteten skal først og fremmest igangsætte en læringsproces
- Læringsaktiviteten skal lede frem til at deltagerne bliver i stand til selvstændigt at fortsætte forandringsprocessen efter konsulentstøtten er ophørt
- Tilrettelæggelsen af læringsaktiviteten skal bygge på et lokalt fundament
- Tilrettelæggelsen og den anvendte pædagogik skal sikre at der opbygges et lokalt ejerskab allerede i udgangspunktet
- Læringsaktiviteten skal tilrettelægges og gennemføres på baggrund af en analyse af de faktiske forhold ved den enkelte arbejdsplads
- Allerede ved den indledende kortlægning/analyse skal målgrupper for indsatsen (beboere, medarbejdere og familiemedlemmer) inddrages maksimalt
- Læringsaktiviteten skal i hele sin tilrettelæggelse etableres som en brugerdreven proces – dels for at målgrupperne aktivt kan medvirke ved at kortlægge de præcise behov på det pågældende plejecenter, og dels for at involvere alle målgrupper inden den konkrete undervisning finder sted
- Tilrettelæggelsen af læringsaktiviteten skal bygge på et ligeværdigt grundlag i den forstand, at ”underviserne” og deltagerne etablerer en ligeværdig relation
- ”Underviserne” optræder først og fremmest som proceskonsulenter, der faciliterer forandringer
- Gennemførelsen og tilrettelæggelsen af læringsaktiviteten skal ses som en integreret del af den etablerede projektorganisation i den forstand, at der i udgangspunktet skal skabes stor gennemsigtighed for alle parter, hvad angår mål og organisering
- Gennemførelsen og tilrettelæggelsen af læringsaktiviteten skal ske med ledelsens fulde opbakning
- Selv om læringsaktiviteten som en brugerdreven proces på mange måder initieres ”nedefra”, så skal den konkrete gennemførelse tage afsæt i et særlig indledende forløb for de ledere, hvis medarbejdere er involveret
- Som en forudsætning skal lederne aktivt tilkendegive deres opbakning. Konkret skal lederne allerede i udgangspunktet tilvejebringe de nødvendige ressourcer og tid for at læringsforløbet kan gennemføres med den planlagte intensitet
- Da læringsforløbet grundlæggende har til formål at iværksætte en kulturforandringsproces, er det en afgørende forudsætning at der, inden læringsaktiviteten iværksættes, er etableret den nødvendige politiske opbakning
- Læringsforløbet skal indeholde tilbud om netværksaktiviteter - både under opbygningen af den nye viden og derefter. Det anses som vigtigt for den langsigtede forandring, at deltagerne har mulighed for at kontakte hinanden efter kursusforløbet med henblik på at

¹¹ Målene indgår i et samlet hele, men præsenteres her enkeltvis. Rækkefølgen er ikke et udtryk for en prioritering.

sikre, at "processen forankres og holdes på sporet" ved den inspiration, som andre kollider kan levere.

- Læringsaktiviteten skal finde sted under så "normale" fysiske rammer som muligt. Fancy kursusfaciliteter kan medvirke til at fokus drejes væk fra målsætningen.
- Dokumentation, evaluering og logbøger

4.2 Formål med evaluering og metode

Hovedspørgsmålet for nærværende evaluering er først og fremmest at belyse om den af projektet gennemførte uddannelsesplanlægning på baggrund af ovenstående principper har virket efter hensigten. Eller udtrykt på en anden måde. Har læringsmodellen virket? Endvidere har evalueringen haft til formål at afdække, om Eden tilgangen som læringsmodel kan siges at have generelt gyldighed, der også egner sig til andre indholdselementer.

Besvarelsen af hovedspørgsmålet afgrænses af, at det kun er de personer, som direkte har været involveret i uddannelsesaktiviteterne, der indgår. Man vil således savne data fra politikerne og beboerne, hvad dette spørgsmål angår. Endvidere er der tale om den omstændighed, at ikke alle medarbejdere af forskellige årsager har gennemført hele forløbet. Der optræder derfor en mindre gruppe medarbejdere, der blot har deltaget i det sidste uddannelsesforløb, men ikke det første.

Projektet har anvendt både kvalitative og kvantitative dataindsamlingsmetoder. Hvad sidstnævnte angår så har projektet som afslutning på hvert kursusforløb gennemført en skriftlig spørgeskemaundersøgelse. Besvarelsesprocenten er høj, idet 96 % har besvaret dette skema. Spørgeskemaundersøgelsen er gentaget efter 2 kursusforløb med samme spørgsmål – dog forekommer der i dette skema supplerende spørgsmål. Projektet har endvidere i to omgange gennemført kvalitative interviews med medarbejdere og ledere. Disse interviews er gennemført i alle tre kommuner og har haft karakter af fokusgruppeinterviews.

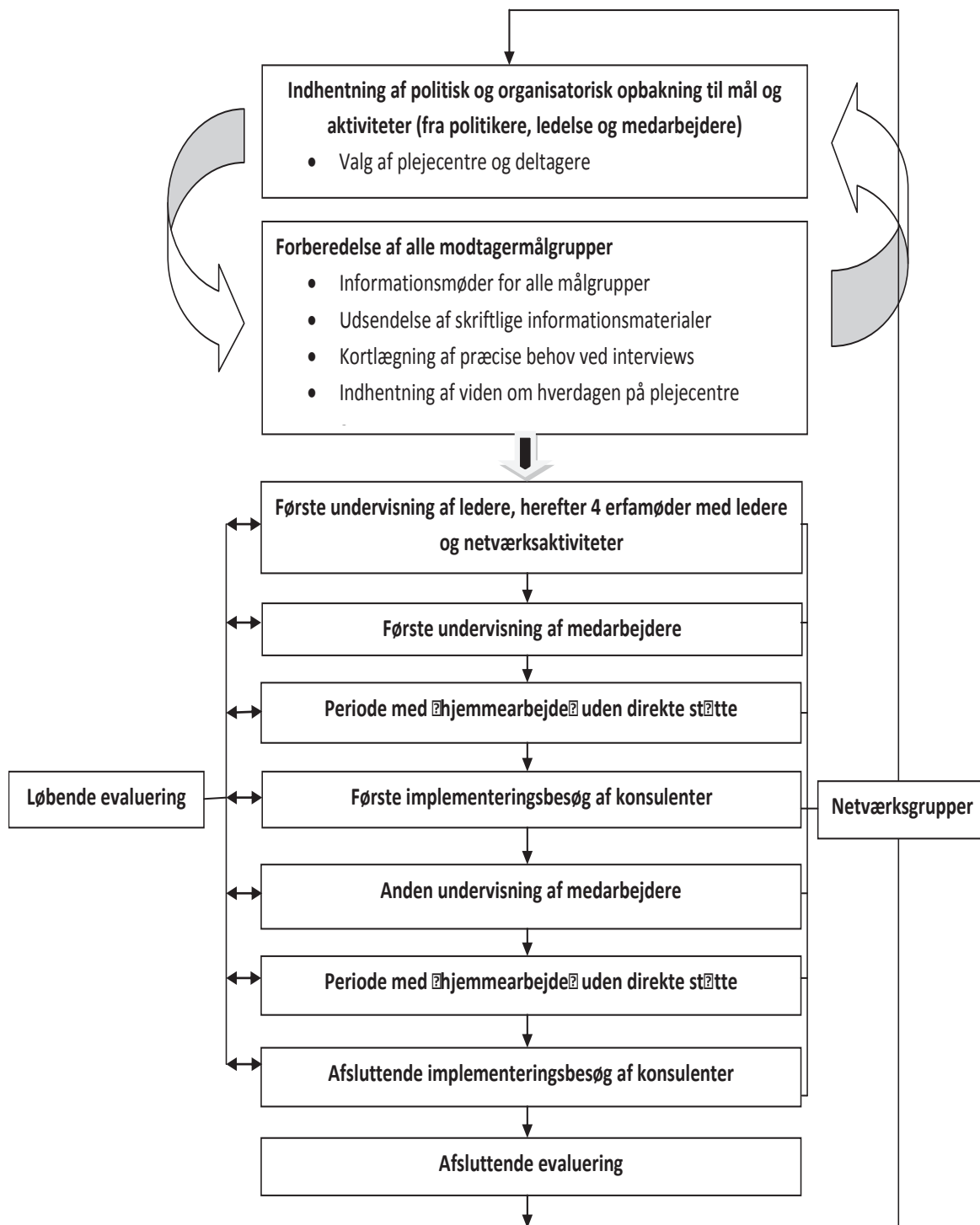
4.3 Beskrivelse af læringsmodellen

Edens læringsmodel indeholder følgende elementer:

- To tredages undervisningsforløb for medarbejdere
- Implementeringsbesøg, der retter sig mod medarbejdere og ledere
- Tværkommunale netværk for medarbejdere
- Etablering af gruppe af nøglepersoner (Eden ambassadører)
- Lokale Eden grupper
- Et tredages undervisningsforløb for ledere
- Temadage for ledere
- Netværk for ledere

Projekt "Kvalitetsudvikling på danske plejehjem - nye strategier"

Overordnet struktur



4.4 Formålet med undervisningen for medarbejdere

Det overordnede formål med undervisningen er at igangsætte en kulturændringsproces, der omdanner det enkelte plejehjem til et 'hjem' med en meningsfuld hverdag for alle involverede. Endvidere er det målsætningen, at den nye viden konkret skal omsættes til nye *praktiske aktiviteter* i arbejdet. Undervisningen skal "klæde" deltagerne på til selvstændigt at kunne skabe og fastholde Eden- aktiviteter. Derudover er det et centralt mål, at deltagerne etablerer netværk.

Set i det lys vil man derfor savne en traditionel opstilling af en række instrumentelle mål, som man normalt finder i kursusbeskrivelser. Det betyder imidlertid ikke, at der ikke er klare og tydelige mål og en plan med undervisningen – snarere tvært i mod.

Som i processen på de enkelte plejehjem er undervisningen også tilrettelagt som brugerdreven proces. I forhold til undervisningen betyder det, at deltageres egne erfaringer og udtrykte forventninger bringes i spil og på den måde er med til at man i fællesskab kan fastlægge de mål, der skal arbejdes med. Set i det lys kan man konstatere, at de konkrete mål med undervisningen skifter karakter alt efter de særlige problemstillinger, som deltagerne bringer med sig hjemmefra.

Fastlæggelsen af det enkelte kursusforløbs konkrete mål afspejler derfor meget konkret den situation, som kursusedtagerne befinder sig i til hverdag.

Ser vi på undervisningens indhold, så er den organiseret med både en forståelsesdel og en praktisk del. Det giver ikke mening at operere med en traditionel opdeling i teori og praksis. Det forståelsesmæssige udgangspunkt for undervisningen finder man i Bill Thomas bøger samt den tidligere undervisningspraksis, der er tilpasset danske forhold af Jane Verity og Aase Porsmose i 2006.

Hele undervisningens indhold bygger på det grundfundament, der kommer til udtryk i Eden Alternatives 10 principper. Man kan sige, at de tre undervisnings dage fastholder fokus på disse 10 principper, der så at sige ekspliciteres og konkretiseres i forhold til deltageres erfaringer fra egen hverdag. Når deltagerne har gennemgået de tre dage, så har de "været igennem" en lang række konkrete eksempler på, hvordan de 10 principper kan forstås og konkret omsættes i virkelighedens verden¹².

4.5 De fysiske rammer

Alle kurser har fundet sted på Brogården, Strib, Middelfart. Dette kursussted er meget nøje udvalgt til formålet. Brogården er en tidligere en højskole og denne "højskolestemning" præger stadigvæk stedet. Brogården ligger meget naturskønt med gode muligheder for walk and talk -øvelser. Derudover er Brogården central placeret i forhold til de tre kommuner. Brogårdens personale har spillet med i den forstand, at man har medvirket med at skabe så normale og venlige rammer som muligt.

¹² Se omtale af Edens 10 principper på side 16.

4.6 Implementering

Som en integreret del af undervisningsforløbet har de to undervisere gennemført et antal implementeringsbesøg hos de enkelte plejecentre mellem de to kursusforløb. I denne sammenhæng har de to undervisere optrådt som konsulenter. De enkelte plejehjem er besøgt flere gange, hvilket er sket ud fra en konkret vurdering af det faktiske behov for støtte.

Ved implementeringsbesøgene har både ledelse og medarbejdere medvirket. Besøgene har haft en åben karakter i den forstand, at det har været medarbejderne og ledelsen, der i fællesskab har udpeget deres behov for støtte vedrørende konkrete Eden tiltag. Som et effektivt hjælpeværktøj har det såkaldte sanseobservationsskema været anvendt. Dette skema anvendes til at skærpe opmærksomheden efter devisen: Vi ser, vi hører, vi lugter og vi mærker.

4.7 Evaluering

Under hele processen er forløbet blevet løbende evalueret. Dels gennem direkte observationer af de to undervisere, dels gennem indhentning af spørgeskemaer umiddelbart efter kursernes afslutning.

4.8 Målgruppe.

Det har været op til de tre kommuner at vælge hvilke deltagere blandt medarbejderne man har ønsket skulle deltage. De tre kommuner har anlagt forskellige udvælgelseskriterier. Generelt gælder det, at man har valgt med henblik på at skabe en gruppe, der havde de bedste forudsætninger for at medvirke til den lokale spredning af erfaringer. De enkelte kursushold (i alt 8) har været bemanded med 39 personer. I alt 240 medarbejdere har gennemført begge kursusforløb og 128 medarbejdere har blot gennemført et kursusforløb. Samlet har 368 medarbejdere og 34 ledere deltaget i kursusforløbene.

4.9 Formålet med undervisningen for ledere

Det overordnede formål med undervisningen er at bevidstgøre lederne om deres særlige roller og opgaver i forbindelse med de igangsatte kulturændringsprocesser, der omdanner det enkelte plejehjem til et 'hjem' med en meningsfuld hverdag for alle involverede.

Principielt er formålet med de tre dages undervisning det samme som for medarbejderne – blot med den væsentlige forskel, at fokus er skarpt rettet mod ledelse af de planlagte forandringer.

For Eden er det en absolut forudsætning, at ledelsen klart og tydeligt er på banen fra første færd.

Uden ledelsens helhjertede og dybtføjte opbakning til de planlagte forandringer, bør man overhovedet ikke gå i gang. I en Eden sammenhæng er det derfor vigtigt, at lederne kvalificeres inden medarbejderne.

Forløbet gennemføres på baggrund af det tankegods, der ligger i konceptet Eden Leadership. Ifølge dette ses lederskab først og fremmest som en mulighed for at påvirke andre til at fremkalde positive ændringer. Gennem deres Eden ledelse får lederne mulighed for selv at vokse og få andre til at vokse. Ifølge Eden Leadership handler ledelse først og fremmest om at etablere et anførerskab, der ikke baserer sig på kontrol. Lederne skal være lydhøre og opmærksomme og sprede deres indflydelse ved at udvikle andre ledere. Ledere afstikker retningen, og de bevæger organisationen dertil, hvor de ønsker den skal hen. En Eden leder er en rollemodel for andre ledere og medarbejderne.

4.10 Temadage for ledere

Lederforløbet indeholder 4 temadage for de involverede ledere. Dagene er blevet afholdt med deltagelse af ledere fra tre kommuner, hvor værtskabet er gået på omgang. Indholdsmæssigt har temadagene haft fokus på Eden ledelse bl.a. med inddragelse af en række ledelsesredskaber. De enkelte dage har haft et varierende tematisk fokus, hvor især lederens relationer til medarbejderne og systemet har haft en central placering, herunder forventninger fra medarbejderne, oplevede dilemmaer og paradokser. Den tredje og sidste temadag havde en anden karakter, idet den blev gennemført som 2 temadage med overnatning, hvor en række juridiske problemstillinger blev præsenteret af en ekstern konsulent.

5.0 Evalueringens resultater

Nedenfor følger en kommenteret præsentation af resultaterne af den gennemførte evaluering. Respondenternes gennemsnitsalder er 45 år.

5.1 Medarbejderne finder kurset meget relevant

Hele 86 % af samtlige medarbejdere tilkendegiver, at de vurderer, at de to gennemførte kurser er meget relevante. 14 % tilkendegiver, at de vurderer dem nogenlunde relevante. Ingen mener, at Eden forløbet ikke er relevant.

Den omstændighed, at relevansspørgsmålet scorer så markant højt kan lede frem til flere konklusioner. Der er således grund til at antage, at det store flertal af medarbejdere indirekte tilkendegiver at man mener, at der er behov for at ændre på den nuværende kultur. Respondenterne finder, at Eden udgør et relevant alternativ.

5.2 Informationen til medarbejderne kiksede i flere tilfælde, men blev rettet op

Hver femte medarbejder tilkendegiver, at man ikke modtog god information inden kursusstart. Kun lidt under halvdelen finder at informationsniveauet var i orden. Der er noget, der tyder på, at informationen til de enkelte kursister inden kursusstart har haft en noget uensartet og mangelfuld karakter. Den samme tendens gør sig gældende, hvad angår spørgsmålet om deltagernes opfattelse af om formålet med kursusforløbet stod tydeligt for dem. Imidlertid kan det tydeligt konstateres, at medarbejdernes tilfredshed med den modtagne information og tydeligheden vedrørende formålet blev mærkbart bedre under det andet kursusforløb.

Projektet styregruppe blev orienteret om det mangelfulde informationsniveau, herunder usikkerheden vedr. formålet efter første kursusforløb og tog på den baggrund initiativ til at rette op på dette med god effekt.

5.3 Medarbejderne har haft et stort udbytte af deres kursusdeltagelse

67 % tilkendegiver, at de har haft et stort udbytte af det første kursus. 33 % tilkendegiver, at deres udbytte har været nogenlunde. Kun en enkelt tilkendegiver, at udbytte har været dårligt. Ved det andet kursusforløb er de tilsvarende tal reduceret en anelse, men alt i alt viser tallene et usædvanligt høj oplevet positiv effekt hos kursusdeltagerne. Går man bag hovedtallene viser det sig, at deltagernes positive udbytte ved det første kursus især knytter sig til dag 2 og 3. Den første kursusdag scorer dårligt. Flere deltagere tilkendegiver under de gennemførte interviews, at de oplevede alt for meget abstrakt information på den første dag. De var utålmodige og ville gerne i gang med at tale konkrete forandringer.

5.4 Kursisternes forventninger blev i høj grad indfriet

Undersøgelsen viser, at deltagernes forventninger til både det første og andet kursusforløb har været høje. Langt de fleste – svarende til næsten 60 % tilkendegiver, at de havde store forventninger. En relativ stor gruppe på ca. 17 % tilkendegiver, at deres forventninger kan karakteriseres som "hverken eller". Det er bemærkelsesværdigt at konstatere, at 7 ud af 10 efter det første kursusforløb tilkendegiver, at deres forventninger i høj grad blev indfriet. Hver fjerde

tilkendegiver, at deres forventninger blev indfriet i "mellem grad". Kun ganske få tilkendegiver, at deres forventninger ikke blev indfriet.

Ser vi på dette spørgsmål ved det andet kursusforløb, så ændrer tallene sig noget i negativ retning. Nu er det blot 6 ud af 10, der mener, at deres forventninger i høj grad blev indfriet, mens lidt over en tredjedel tilkendegiver, at deres forventninger blev indfriet i "mellem grad". Om årsagen til denne ændring fra første til andet kursusforløb skal der især peges på den omstændighed, at det andet kursusforløb blev frekventeret af en relativ stor gruppe førstegangskursister. Interviewene viser, at denne omstændighed skabte en vanskelig pædagogisk situation, idet deltagernes forventninger og forudsætninger var meget forskellige. For underviserne var det en stor udfordring at finde et niveau, der kunne passe de fleste.

5.6 De fleste har ikke savnet noget – men mange vil gerne have flere pauser og mere gruppearbejde

Evalueringen viser, at langt de fleste kursister ikke har savnet noget på de to kurser – svarende til ca. 65 %. Imidlertid optræder der også en gruppe på ca. 17 %, der tilkendegiver savn af forskellig art. Ikke overraskende peger rigtig mange fra den sidste gruppe på, at de gerne havde set flere pauser. De peger på, at det simpelthen er vanskeligt at sidde så meget ned, når ens hverdag er præget af stor fysisk aktivitet. Endvidere peger gruppen på, at man gerne havde ønsket sig mere tid i gruppearbejde. For de fleste har det været berigende at være sammen med kollegaer med mulighed for at diskutere faglige spørgsmål. Man peger især på, at man gerne ville have været mere sammen med egne kommunekolleger.

5.7 Stor tilfredshed med den pædagogiske tilrettelæggelse

Generelt set tilkendegiver deltagerne stor tilfredshed med begge kursusforløbs pædagogiske tilrettelæggelse. På det første kursus tilkendegiver hele 74 % meget stor tilfredshed, mens 25 % tilkendegiver nogenlunde tilfredshed. Det er bemærkelsesværdigt, at ingen tilkendegiver utilfredshed, hvilket må anses som ganske usædvanligt. De tilsvarende svar fra det andet kursusforløb viser en anelse svagere tilfredshed, men dette rækker dog ikke ved hovedindtrykket.

Hvis vi ser på, hvad det så er for forhold, som ligger bag deltagernes tilfredshed, så tegner der sig følgende billede. Det er meget tydeligt, at deltagerne er meget tilfreds med at stifte bekendtskab med Eden som filosofi. Man tager de 10 principper til sig. Så alt i alt finder deltagerne tilfredshed ved kursusforløbets faglige indhold. Derudover peger rigtig mange på, at det er berigende og udviklende at være sammen med andre kollegaer – både fra egen kommune og fra fremmede kollegaer. Man er ikke vant til at være i et fagligt inspirerende miljø. Det er tydeligt, at muligheder for at høre om andre erfaringer scorer højt hos de fleste deltagere. Mange peger endvidere på besøget af Anna og Monty (hund) og de viste film, som eksempler på store oplevelser, der fortæller langt mere om Eden end ord. De fleste har været placeret i en god gruppe, hvor diskussionerne har været gode. En del kursister peger på, at de fik adgang til nye brugbare værktøjer, som er umiddelbart anvendelige. Flere kursister fremhæver også en række gode øvelser så som "klippe klistre opgave" I alt i alt peger de fleste på, at de to kursusforløb fandt sted under en dejlig

atmosfære med god positiv stemning, god mad og i samvær med dejlige mennesker. Meget befordrende for god læring.

Hvis vi ser på hvad der kunne have været bedre, så tegner der sig følgende billede. Som tidligere nævnt, så er der mange, der peger på, at den første dag på det første kursus var for lang og for teoretisk, hvilket dog bliver opvejret af de næste to dage. Det er et markant ønske fra kursisterne, at man ønsker mere gruppearbejde. Det er inspirerende med en god faglig dialog med både egne kollegaer og kollegaer fra andre kommuner. En del kursister peger på, at dagene var for lange og informationsmængden meget stor, man ønsker flere breaks og mere fritid. Forløbet er så intenst, at mange har brug for at "sunde sig". Fra det andet kursus er der forventelig en del som peger på, at det ikke var en heldig deltagersammensætning og at det havde en vis negativ indflydelse på deres udbytte.

5.8 Autentiske undervisere

Hele 95 % tilkendegiver, at de er meget tilfredse med forløbets to undervisere. 5 % er bare nogenlunde tilfredse. Absolut ingen er utilfredse. I betragtning af, at det var første gang de to undervisere gennemførte kursusforløbet må man konstatere, at de opnår en uhørt og usædvanlig høj score. Af tidligere nævnte årsager falder den høje score en anelse ved det sidste kursusforløb. I alt i alt kan det konstateres, at de to undervisere har ramt plet i forhold til målgruppen, hvilket i sig selv er en pragtpræstation. Der er tale om en målgruppe, som ikke er kursusvant. Endvidere er der tale om en målgruppe, hvis hverdag er præget af stor fysisk aktivitet og som derfor kan have vanskeligheder ved at sidde stille længere tid ad gangen. Underviserne roses samstemt fra alle sider for deres meget store engagement og deres pædagogiske tilgang. Alle deltagere havde en fornemmelse af at høre til og blive hørt.

5.9 Forløbet har haft stor effekt på dagligdagen

Hele 91 % af deltagerne tilkendegiver ved evalueringen af det sidste kursusforløb, at de er i færd med at iværksætte Eden-aktiviteter på deres arbejdsplads. Kun 6 % fortælle, at de ikke er i gang med Eden. På spørgsmålet om disse Eden aktiviteter har haft egentlig effekt svarer 21 %, at de mener, at der er tale om stor effekt, Hovedparten – svarende til 73 % tilkendegiver "nogenlunde effekt, mens 3 % ikke kan pege på nogen effekt overhovedet.

Samlet set kan det konstateres, at evalueringen viser, at den gennemførte undervisning og de opfølgende implementeringsbesøg på et tidligt tidspunkt har vist konkret effekt. Man skal imidlertid bemærke, at langt størstedelen – svarende til 3 ud af 4 peger på en begrænset effekt. Til billedet hører naturligvis, at denne måling er foretaget på et meget tidligt tidspunkt i forløbet.

5.10 Brogården er et genialt kursussted til Eden

Stort set alle svarende til 92 % tilkendegiver meget stor tilfredshed med Brogården som rammen for de to kursusforløb. Kun 8 % er blot nogenlunde tilfreds, mens ingen er utilfreds. Evalueringen viser, at deltagerne har været meget tilfredse med Brogårdens hyggelige højskolestemning og det høje og venlige serviceniveau, som Brogårdens personale repræsenterer.

5.11 Lederne er noget mindre tilfredse med kursusforløbet end medarbejderne

Evalueringen af ledernes deltagelse i kursusforløbet viser relativ god overensstemmelse med resultaterne fra medarbejderne. Imidlertid er der nogle områder, hvor ledernes tilfredshedsniveau ligger noget under medarbejderne. Nedenfor nævnes blot de områder, hvor der er stor variation på ledernes og medarbejdernes svar.

Kun 38 % af ledernes tilkendegiver at have opnået et meget stort udbytte af kursusforløbet (67 % for medarbejderne). Som ved medarbejderne tegner der sig et billede, hvor den første dag trækker ned i vurderingen af udbytte. For lederne gælder det, at 25 % tilkendegiver, at den første dag resulterede i et dårligt udbytte. Billedet ændrer sig imidlertid efter sidste dag, hvor hele 69 % tilkendegiver, at de har haft et meget stort udbytte.

Hvor angår ledernes forventninger, så ligner billedet medarbejderne. Man har stor set de samme forventninger til forløbet inden kursusstart. Imidlertid tilkendegiver langt færre ledere end, hvad der gør sig gældende for medarbejderne, at deres forventninger faktisk blev indfriet. 47 % af lederne peger på, at deres forventninger blev indfriet i høj grad (mod 70 % hos medarbejderne), mens 50 % peger på, at deres forventninger blev indfriet i mellemgrad (mod 25 % hos medarbejderne).

Hvad angår spørgsmålet om kursusforløbets pædagogiske tilrettelæggelse, så tilkendegiver 34 % af ledernes at de er meget tilfredse. Den tilsvarende besvarelse fra medarbejderne er 74 %. Hos lederne er 53 % nogenlunde tilfredse med kursusforløbets pædagogiske tilrettelæggelse.

Hvad angår spørgsmålet om undervisernes indsats, så er der også stor ros fra lederne til de to undervisere. Hele 73 % er meget tilfredse, men 27 % er nogenlunde tilfredse.

Hvad angår Brogården er tilfredshedsgraden mindre hos lederne end hos medarbejderne, idet blot 78 % tilkendegiver, at de er meget tilfredse. Under alle omstændigheder ligger Brogårdens score også meget højt hos lederne.

5.12 Alle ledere vurderer, at temadagene har været relevante

Alle ledere tilkendegiver, at de finder at temadagene har været relevante at deltage i. 67 % finder dem meget relevante, mens 7 % finder dem nogenlunde relevante.

Det kan konstateres, at valget af fagligt indhold har haft en god effekt på lederne. Halvdelen af lederne peger på at formålene med temadagene har været klare og tydelige. Den resterende halvdel mener, at formålet har været nogenlunde tydeligt.

5.13 Ledernetværkene kunne fungere bedre

På spørgsmålet om hvilket udbytte lederne har haft af deres deltagelse i de etablerede ledernetværk tilkendegiver halvdelen af lederne, at de har haft et nogenlunde udbytte. En ud af fire mener, at de har haft et dårligt udbytte, mens 20 % er usikre på, hvad de skal svare på spørgsmålet. En enkelt tilkendegiver at have haft et stort udbytte.

5.14 Lederne er meget tilfredse med hele forløbet, herunder konsulentstøtten

60 % af lederne er meget tilfredse med den måde det samlede projektforløb har været organiseret på. 35 % er nogenlunde tilfredse, mens ingen er utilfredse. Samlet set kan det konstateres, at lederne har været tilfredse med de aktiviteter, som projektet har valgt at bringe i spil – fx egentlig uddannelse, hjemmearbejde, besøg af konsulenter, temadage for ledere osv. Lederne peger på at det har været godt at få mulighed for at få sparring med konsulenterne ved besøgene. Således er 55 % meget tilfredse med konsulentbesøgene. 35 % er nogenlunde tilfredse og blot 10 % er ikke tilfredse. Som særlige tilfredsheds punkter fremhæver lederne det tværkommunale perspektiv, som tilsyneladende har virket inspirerende på en del ledere. Flere ledere peger endvidere på, at den omstændighed, at projektorganisationen har opereret med en klar struktur har været godt. Som forbedringspunkter peges der bl.a. på, at man ønsker mere aktivt og konkret støtte til Eden implementeringen.

5.15 Delkonklusion

Evalueringen har vist, at projektet har udviklet og tilrettelagt en meget effektiv læringsmodel. Læringsmodellens styrke viser sig ved den usædvanlig høje tilfredshed, som både medarbejdere og ledere tilkendegiver.

Den omstændighed, at projektet i udgangspunktet har gjort sig en lang række indledende overvejelser med henblik på at reducere muligheden for, at læringen blev indkapslet som uudnyttet viden har båret frugt. Projektet har gennem sin indledende kontakt til de enkelte plejehjem i realiteten forberedt de respektive organisationer på at modtage den nye viden.

Læringsmodellen har således vist sig meget egnet til at iværksætte en kontinuerlig læreproces hos deltagerne. Evalueringen har vist, at den anvendte pædagogiske strategi har været meget effektiv. I forhold til både medarbejdere og ledere. Modellen gør brug af flere virkemidler som udgør et samlet hele.

Det er tydeligt, at det er lykkedes at skabe en god sammenhæng mellem de enkelte elementer som den indledende kortlægning, de konkrete kursusaktiviteter, ledertræningen og implementeringsbesøgene m.m.

Modellens mest markante resultat kommer tydeligst til udtryk ved den omstændighed, at hele 95 % af deltagerne faktisk konkret arbejder med at iværksætte aktiviteter, der vil medvirke til at skabe den ønskede kulturforandring. Evalueringen viser, at både medarbejderne og lederne gennem deres deltagelse er blevet kvalificeret til at tage selvstændige fremadrettede initiativer. Flere af disse aktiviteter kan karakteriseres som mindre "indledende øvelser". Evaluatoren anser det ikke som væsentligt at der ikke er tale om dybe og store forandringsprojekter. Det vigtige er, at læringsmodellen har medvirket til at igangsætte en dynamisk proces, hvor både ledelse og medarbejdere går i samme retning.

6.0 Evaluering af effekt på arbejdspladsen for medarbejdere og ledere

6.1 Formål

Denne del af evalueringen har haft til formål at kortlægge nogle centrale effekter af Eden strategien på plejecentrene, betragtet som organisation og arbejdsplads. Formålet har været at indkredse ændringer – positive såvel som negative i arbejdets art og organisering, som har betydning for både medarbejdere og ledere.

6.2 Indledende bemærkninger

Indledningsvis skal opmærksomheden imidlertid henledes på, at undersøgelsesfeltet ikke kan karakteriseres som en entydig størrelse. Overordnet set skal Eden processen føre til en dyb kulturændring med markante effekter på arbejdets indhold og organisering.

Nærværende evaluering er imidlertid gennemført i en periode, hvor man ikke kan påstå, at de involverede plejehjem er nået frem til, hvad man kunne kalde en dyb og altomfattende Eden organisering. En række udenlandske undersøgelser tyder på, at realiseringen af et sådan mål formentlig vil tage 3-4 år.

For de fleste plejecentre gælder det, at man har realiseret Eden strategien på et, hvad man kunne kalde et sporadisk niveau. Sine steder er man nået relativt langt i Eden bestræbelserne, andre steder er man nået knapt så langt.

Generelt er det karakteristisk for de involverede plejehjem, at man på det idemæssige plan i overvejende grad har taget Eden til sig som den strategi, man ønsker at arbejde efter. Set i det lys er alle involverede plejecentre generelt set langt fremme. Taler vi imidlertid om Eden strategiens konkrete udmøntning – forstået som konkrete ændringer i arbejdet og den måde tingene gøres på, så tegner der sig et mere facetteret billede. På visse plejecentre viser Eden sig fx ved, at man har udviklet fysiske arealer, der appellerer til børn som en meget konkret dokumentation på, at man arbejder efter Edens principper.

På andre centre er der ingen fysiske tegn. Her er der tale om ændringer i holdninger og tilgangen til arbejdet.

Generelt set betyder dette, at evalueringen skal forholde sig til en klassisk sociologisk problemstilling, - nemlig den omstændighed, at de enkelte plejecentre, repræsenteret ved deres medarbejdere og ledere i egen selvforståelse mener, at de arbejder efter Eden principper. På den anden side kan det være vanskeligt at spore dybe forandringer i konkrete arbejdssituationer. Under alle omstændigheder er der tale om en overgangsperiode, hvor plejecentrene forsøger at indarbejde en ny forståelse og nye arbejdsformer, der sker inden for rammerne af "den gamle kultur" og de vante rutiner. Alt i alt kan det være særdeles vanskeligt at påvise de rette kausale sammenhænge mellem ord og konkrete handlinger.

Nærværende evaluering skal for så vidt angår medarbejderne besvare hovedspørgsmålet om Eden i sin nuværende form medvirker til at skabe arbejdsglæde hos medarbejderne, herunder indkredse hvilke elementer, der indgår som drivere til skabelse af arbejdsglæde. Besvarelsen vil støtte sig på Mintzberg's motivationsteorier. Hvad angår lederne, så har hovedspørgsmålet været om i hvilken grad Eden har betydet ændringer i lederens rolle og arbejdsopgaver. Først behandles medarbejderne og derefter følger lederne.

6.3 Resultater medarbejderne

6.3.1 Kort om medarbejdergruppen

Nærværende kortlægning bygger på en spørgeskemaundersøgelse. Skemaet er besvaret af 180 medarbejdere, der stort set ligeligt repræsenterer de tre kommuner. Hovedparten af respondenterne er erfarne medarbejdere. Således har 56 % arbejdet fra 5 år eller mere på deres nuværende arbejdsplads. Gruppens aldersgennemsnit er 46 år. Alle respondenter har daglig direkte kontakt med de ældre. 82 % af respondenterne har deltaget i projektets 2 kursusforløb. De resterende har blot deltaget i det sidste.

6.3.2 Eden processen har medført ændringer i det daglige arbejde, der opleves positive af medarbejderne

Det altovervejende flertal af medarbejderne – svarende til 86 % tilkendegiver, at den igangværende Eden proces har medført ændringer i det daglige arbejde. Man kan således konstatere, at de fleste medarbejdere opfatter, at de arbejder efter Eden. Imidlertid er der en gruppe på 10 %, som tilkendegiver, at de ikke kan konstatere nogen ændringer i det daglige arbejde. 5 % er i tvivl og vælger at svare "ved ikke" på spørgsmålet. På spørgsmålet om disse ændringer i det daglige arbejde opleves enten positive eller negative, så tegner der sig et klart billede. 93 % af de medarbejdere, der mener, at Eden processen har medført ændringer i det daglige arbejde mener også, at der er tale om positive ændringer. Således tilkendegiver hele 86 %, at hvis de skulle vælge et nyt plejecenter, så ville det betyde noget, at den nye arbejdsplads var organiseret efter Edens principper. For en mindre gruppe på 5 % ville det ikke betyde noget.

6.3.3. Halvdelen af medarbejderne mener, at de i høj grad arbejder efter Edens principper

Går vi dybere ind og ser på medarbejdernes selvforståelse af ændringerne i arbejdets karakter, så tegner der sig følgende billede. 52 % mener, at de arbejder i høj (flest) og i meget høj grad efter Eden principper, mens stort set lige så mange (47 %) mener, at de arbejder i mellemgrad (flest) eller lille grad efter Eden principperne.

Svarbilledet indikerer en række begrebsmæssige vanskeligheder i den forstand, at der er en del usikkerhed knyttet til om hvorvidt man konkret arbejder efter Eden eller ej og i hvilken grad dette sker. Man kan sagtens forestille sig situationer, hvor den enkelte medarbejder i egen opfattelse i meget høj grad arbejder efter Eden, men hvor andre ville stille spørgsmål til om dette også er tilfældet. I det hele taget viser både de gennemførte interviews og implementeringsbesøgene, at der er en del medarbejdere, der klart tilkendegiver, at de arbejder efter Eden og i virkeligheden altid har gjort det, men hvor dette i realiteten ikke er tilfældet. Sammenfattende kan man konstatere, at der

for medarbejderne knytter sig en del usikkerhed til, hvad det konkret vil sige at arbejde efter Eden. Flere medarbejdere tilkendegiver, at de oplever, at det at arbejde efter Eden ligner den måde, de arbejdede på i ”gamle dage”. Her skal man bemærke medarbejdernes relativt høje aldersgennemsnit og den omstændighed, at mange medarbejdere har mange år på bagen som ansatte i ældreplejen. Langt de fleste – svarende til 78 % tilkendegiver imidlertid, at deres nuværende Eden erfaringer har givet dem lyst til at arbejde videre med Eden. 13 % ønsker det ikke og 9 % ved ikke hvad de skal mene.

6.3.4 Halvdelen af medarbejderne har opbygget en ny type relation til de ældre, familiemedlemmer og arbejdskollegaer.

På spørgsmålet om Eden strategien har betydet, at medarbejderne har etableret en anden type relation til både de ældre, familiemedlemmer og deres arbejdskollegaer ligner svarmønstret ovenstående. Ca. halvdelen svarer ”ja” til, at de i dag har opbygget en anden type relation. Den anden halvdel svarer derimod nej. Bag svarene gennem der sig den samme usikkerhed, som er nævnt ovenfor.

Nogle kan have svaret nej til at de har etableret andre relationstyper, fordi de grundlæggende mener, at de altid har arbejdet efter ”noget”, der ligner Eden principperne. I realiteten er der noget, der tyder på, at der er en del medarbejdere, der mener, at Eden ikke repræsenterer noget nyt ”*der er intet nyt under solen*”, - *jeg har altid arbejdet efter Eden*¹³, siger en medarbejder

På den anden side viser svarene, at ca. halvdelen af de adspurgte medarbejdere mener, at deres medvirken i projektet har betydet, at de har ændret adfærd og bl.a. har opbygget en ny type relation til de ældre og deres familiemedlemmer. Langt hovedparten tilkendegiver, at deres arbejde i dag er præget af større imødekommenhed over for både beboere og familiemedlemmer.

6.3.5 Eden styrker fagligheden

Hvis vi ser på, hvilke direkte effekter i arbejdet som Eden har medført for medarbejderne, så peger lidt over halvdelen – svarende til 55 % - på, at Eden har medført en styrket faglig dialog. En fjerdedel mener ikke at den faglige dialog er blevet styrket, men en stort gruppe på 20 % ikke tager stilling til spørgsmålet. De gennemførte interviews peger tydeligt på, at medarbejdernes har en oplevelse af, at fagligheden som følge af Eden står stærkere i den forstand, at det er de mange forskellige konkrete hverdagssituationer, der sætter dagsordenen for arbejdet. En del medarbejdere tilkendegiver, at arbejdet er blevet mere fagligt udfordrende fordi der hele tiden opstår nye situationer, som de skal agere i. Medarbejdernes tilkendegiver, at de taler mere sammen med deres kollegaer – både for at viderebringe forskellige ofte morsomme oplevelser, men også for at søge kollegial faglig sparring om en given situation/problem. Sammenfattende kan det konstateres, at en stor gruppe medarbejdere oplever, at de vokser fagligt som følge af Eden.

Spørgeskemaundersøgelsen viser, at ca. halvdelen tilkendegiver, at Eden har givet dem en stærkere faglig identitet end tidligere.

¹³ Medarbejder udtalelse fra interview

6.3.6 Eden giver arbejdet mening

Det er almindeligt kendt, at en af de alvorligste trusler mod medarbejdernes oplevelse af arbejdsglæde og en høj produktivitet er den omstændighed, at medarbejderne oplever arbejdet som betydnings- og meningsløst for dem selv. Mange virksomheder arbejder derfor meget systematisk med at bringe nye værdier ind i arbejdet og i organisationen. Der er tale om værdier, som virksomheden hylder og som samtidig tjener til både at tiltrække og fastholde arbejdskraft. Opstår der en situation, hvor medarbejdernes personlige værdier ”smelter sammen” med virksomhedens værdier, så er der skabt en arbejdssituation, hvor medarbejdernes har gode muligheder for at realisere deres inderste drømme. Det siger sig selv, at en sådan arbejdssituation er et ønskemål for både virksomhed og medarbejdere. Det er i den sammenhæng bemærkelsesværdigt, at hele 7 ud af 10 medarbejdere tilkendegiver, at Eden er med til at give arbejdet mere mening for dem. En gruppe på 21 % kan ikke tilkendegive dette. 41 % tilkendegiver, at de inddrager deres egne familiemedlemmer i det arbejde. Ca. halvdelen gør det ikke,

Under de gennemførte interviews med medarbejderne tilkendegav medarbejderne en lang række eksempler på, hvordan arbejdet med Eden havde givet arbejdet mere mening. *”tidligere oplevede jeg plejecentret alene som min arbejdsplads, nu er jeg begyndt at se på plejecentret som først og fremmest et hjem for de gamle, - jeg er en slags gæst hos dem”*, og et andet eksempel. *”Jeg går ofte op på plejehjemmet i weekenden, fordi vi er i gang med et eller andet, jeg gør det fordi, jeg synes, at det giver mig en personlig glæde, som jeg ikke vil undvære”*, *” Sidste weekend havde jeg både mine børn og min mand med, fordi det er vigtigt og rigtigt for mig”*, *”Plejecentrets værdier er de samme som mine egne – og det er godt”*

Ca. halvdelen tilkendegiver, at de involverer sig mere i deres arbejde som følge af Eden. En lidt mindre gruppe tilkendegiver, at de ikke involverer sig mere. 66 % finder, at deres arbejde efter Eden er blevet mere interessant. Hver fjerde har ikke denne oplevelse.

Det er bemærkelsesværdigt, at halvdelen af medarbejderne tilkendegiver, at Eden har ændret deres syn på beboerne. *”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 glæder mig hver dag, jeg skal på arbejde – det er spændende”*

6.3.7 Arbejdet organiseres mere fleksibelt

At arbejde efter Eden principper indebærer som det helt centrale, at det er beboerens behov og ønsker, der står i centrum. I sagens natur indebærer dette, at den enkelte medarbejder i sin relation til borgeren også er i stand til at handle umiddelbart. På spørgsmålet om Eden har givet den enkelte medarbejder større handlefrihed i det daglige tilkendegiver lidt over halvdelen, at det er tilfældet. 1/3 svarer nej til spørgsmålet, men 10 % er usikre på, hvad de skal svare. Ca. halvdelen tilkendegiver endvidere, at de i det daglige oplever en stærkere følelse af et arbejdsfællesskab.

De interviewede medarbejdere peger meget klart på, at Eden er med til at nedbryde faggrænser. Når borgerens behov står i centrum, så kræver det en langt mere fleksibel tilrettelæggelse af arbejdet. *”her hos os samarbejder vi virkelig om at gøre det så godt som mulig for de gamle”*, hedder det bl.a.

6.3.8 Eden har en positiv effekt på tilbagetrækningsmønstrer

Som bekendt er det et samfundsøkonomisk problem, at mange seniormedarbejdere planlægger at "gå fra", når de fylder 62 år. I realiteten er der stor fare for, at ældresektoren på et tidspunkt kan komme til at mangle arbejdskraft til den stadig voksende ældresektor.

Diskussionerne om seniorernes tilbagetrækning fra arbejdsmarkedet har for det meste gået på om det var pisk (fx reduktion af efterløn) eller gulerod (fx bedre arbejdsmiljø og seniorordninger), der skulle få medarbejdernes til at udskyde deres ellers planlagte tilbagetrækning.

Evalueringen viser, at 22 % af de adspurgte finder det overvejende sandsynligt, at de vil forblive længere på arbejdsmarkedet end planlagt som direkte følge af Eden. De fleste – svarende til 44 % går ikke med de overvejelser og ca. hver tredje har ikke taget stilling til spørgsmålet.

Det kan ikke komme bag på nogen, at 44 % tilkendegiver, at de ikke planlægger at blive på arbejdsmarkedet mere end højt nødvendigt. Sektoren er kendetegnet ved mange nedslidningsskader. Imidlertid er det overraskende, at ca. hver fjerde som en direkte følge af Eden positivt overvejer at forblive på arbejdsmarkedet ud over det planlagte tidspunkt for pensionering.

Sammenfattende kan det konstateres, at Eden indeholder et stort arbejdskraftpotentiale.

Medarbejderne tilkendegiver følgende positive udsagn under interviews, at *"jeg er glad for at gå på arbejde hver dag, så det vil jeg gerne blive ved med"*, *"Vi har det faktisk skægt hver dag – og det vil jeg da ikke undvære – heller ikke, når jeg bliver gammel"*

6.3.9 Ledelsen bakker medarbejderne op, og 1/3 af medarbejderne oplever større indflydelse

På spørgsmålet om medarbejderne oplever opbakning til deres Eden arbejde tegner der sig følgende svarmønster. Langt hovedparten mener, at ledelsen bakker dem op, kun 14 % føler ikke at de bliver bakket op. En gruppe på 16 % svarer ved ikke.

Tallene vidner om, at der langt de fleste steder er skabt en situation, hvor medarbejdere og ledelse arbejder i samme retning. Graden af medarbejderindflydelse varierer ganske vist fra plejecenter til plejecenter. Det er bemærkelsesværdigt, at lidt over en 1/3 tilkendegiver, at de som følge af Eden oplever, at de har fået større indflydelse på deres arbejde. Halvdelen siger nej til spørgsmålet, mens en gruppe på 13 % ikke ved, hvad de skal svare.

6.3.10 Der er også lidt frustration hos dem, der ikke kom med

Det har langt fra været alle medarbejdere fra det enkelte plejecenter, der har været direkte involveret i projektet. Evalueringen viser tydeligt, at denne omstændighed ikke har været uden problemer. Ca. halvdelen tilkendegiver, at de har mærket modstand fra nogle af de medarbejdere, der ikke har været direkte involveret, men den anden halvdel har ikke mødt modstand. Under interviewene kom det frem, at det for de medarbejdere, der ikke har været af sted har skabt en vis negativ usikkerhed, at man ikke har følt sig "på højde med situationen". Om styrken af denne modstand viser evalueringen, at langt de fleste finder den "mellemstor". *"jeg tror, at nogen er lidt misundelige på os der var af sted"*. *"Nogle ville også ønske, at det netop var dem, der skulle af sted"*.

Ovenstående svar skal imidlertid ikke tillægges betydning som egentlig modstand mod Eden. Der er snarere tale om en vis frustration over ikke at være blandt "de udvalgte". Spørger man dem, der har været på kursus om de kan spore positiv interesse for Eden hos de, der ikke kom med, så svarer hele 61 % bekræftende.

6.3.11 Medarbejderne føler sig godt klædt på til at arbejde med Eden – men målene er ikke tydelige for alle

Lang hovedparten – svarende til 93 % - af medarbejderne tilkendegiver, at de føler sig godt klædt på til at arbejde efter Eden. Hele 22 % tilkendegiver, at de føler sig endda ”meget godt klædt på”. Ca. halvdelen mener, at målene med Eden står klart og tydelig på arbejdspladsen, men en stor gruppe på 38 % mener ikke, at målene fremstår tydeligt.

6.3.12 De fleste har gennemgået en personlig udvikling med Eden og vil gerne mere

På spørgsmålet om Eden har betydet en positiv personlig udvikling for den enkelte medarbejder er svarmønstret ganske tydeligt. Hele 71 % svarer ja til dette spørgsmål, 16 % siger nej, mens 13 % svarer ved ikke. ”Jeg har lært rigtig mange ting om mig selv og mine kollegaer”, ”Det har været en fantastisk rejse” Evalueringen viser også, at stort set alle mener, at man bør arbejde mere med Eden.

6.3.13 De lokale Eden grupper virker – netværksgrupperne går det ikke så godt

67 % er med i en lokal Eden-gruppe, mens 31 % ikke deltager i nogen gruppe. Hvad angår de netværksgrupper, der blev etableret under kurserne, så er billedet ikke specielt opløftende. Kun 5 % tilkendegiver, at de ofte anvender gruppen. 24 % siger ”en gang imellem”, mens 28 % siger sjældent. De fleste fortæller os, at de aldrig anvender gruppen.

6.3.14 Eden giver arbejdsglæde

Hele 70 % af de adspurgte medarbejdere tilkendegiver, at de oplever større arbejdsglæde som følge af Eden. 12 % svarer nej, men 18 % svarer ”ved ikke”. Svarmønstret viser med stor tydelighed, at Eden indeholder et stort potentiale med hensyn til at skabe arbejdsglæde hos medarbejderne.

At der optræder arbejdsglæde blandt medarbejderne på en arbejdsplads kan forstås som, at der er skabt en situation, hvor der udløses mere positiv energi hos medarbejderne end under en situation, hvor der ikke optræder arbejdsglæde. En række nye undersøgelser¹⁴ tyder endvidere på, at den udløste energi direkte omsættes til et forøget engagement og en forøget arbejdsproduktivitet¹⁵ -

Imidlertid er det sådan, at ”arbejdsglædebegrebet” står noget diffust. I sig selv giver udtrykket klare associationer til noget godt. Glæde er for de fleste et positivt udtryk. Vanskeligere bliver det, hvis man vil forsøge at kvalificere arbejdsglædebegrebet. At gøre begrebet mere operationelt og målbart.

Man kan betragte arbejdsglæde som en benævnelse af en gunstig situation, hvor medarbejdernes energiniveau er højt til gavn for dem selv og alle parter. Man kan også tale om, at motivationsniveauet er højt, idet motivation normalt optræder som en fællesbetegnelse for al den energi og de drivkræfter, som findes hos mennesker.

¹⁴ Se Harvard business Review

¹⁵ Arbejdsproduktivitet forstået som – udbyttet pr. arbejdstime – eller ”mere for samme penge”

6.3.15 Delkonklusion medarbejdere

Evalueringen har vist, at Eden i høj grad har medvirket til at styrke medarbejdernes ansvarlighed. Medarbejderne betragter Eden som en meget interessant arbejdsopgave, der effektueres i en arbejdsorganisering, hvor der er høj grad af delegering, involvering og medarbejderindflydelse. Hvad angår anerkendelse af medarbejderne, så gælder det, at det store flertal af medarbejderne tilkendegiver, at ledelsen bakker dem op. Nærværende undersøgelse siger imidlertid ikke noget om medarbejdernes oplevelse af "påskønnelse eller belønning for præstationer, herunder forfremmelser. Imidlertid er det sådan, en kommune har valgt at udbetale et særligt tillæg til deres Eden ambassadører.

Selve arbejdets indhold opleves tydeligvis som meget meningsfuldt. For mange medarbejdere er der god sammenhæng mellem deres egne værdier og Eden som værdisystem. Eden tilbyder endvidere den enkelte udviklingsmuligheder og høj grad af indflydelse på egen arbejdspræstation, herunder store frihedsgrader. Eden betragtes endvidere som en løbende proces, der hele tiden stiller medarbejderne overfor nye udfordringer.

Det er tydeligt, at Eden indeholder gode muligheder for fortsat vækst og medarbejderne peger på nødvendigheden af en løbende kvalificering.

Hvad angår Eden som handlemulighed, så har evalueringen vist høj grad af mulighed for delegering og indflydelse. I sin nuværende form er der endvidere tale om en proces med stor transparens og et højt informationsniveau. Medarbejderne arbejder langt mere fagligt og bruger hinanden til sparring og videndeling.

Evalueringen har vist, at Eden er med til at skabe arbejdsglæde for medarbejderne. Dette sker i fleksible arbejdsstrukturer med sammensmeltning mellem personlige og organisationens værdier. Arbejdet udvides i den forstand, at der samarbejdes med flere, herunder familiemedlemmer.

6.4 Resultater lederne

6.4.1 Kort om lederne

Nærværende kortlægning bygger på en spørgeskemaundersøgelse. Skemaet er besvaret af 25 ledere, der stort set ligeligt repræsenterer de tre kommuner. De fleste – svarende til 45 % har arbejdet som ledere imellem 5 og 10 år. 20 % er nye ledere med op til 1 års ansættelse.

6.4.2 Lederne mener, at de arbejder efter Eden

På spørgsmålet om i hvilken grad lederne oplever, at de sammen med medarbejderne reelt arbejder efter Eden svarer tæt på halvdelen af de adspurgte, at dette sker i meget høj grad eller i høj grad. 42 % mener, at dette sker i mellemhøj grad, men kun en enkelt mener, at dette sker i lille grad. Tallene viser, at der er god overensstemmelse mellem medarbejderne og ledernes opfattelse.

6.4.3 Eden har medført ændringer i arbejdets karakter

De fleste ledere – svarende til 55 % tilkendegiver, at de har etableret en anden type relation til de ældre borgere og deres familiemedlemmer. En næsten lige så stor gruppe mener ikke, at der er sket ændringer. Sammenfattende kan det konstateres, at de fleste ledere mener, at Eden har medført ændrede arbejdsopgaver og roller. 70 % af lederne mener, at Eden har været med til at skærpe den faglige dialog mellem dem og medarbejderne. 30 % ser ingen forskel. Langt de fleste ledere, - svarende til 83 tilkendegiver, at de aktivt støtter deres medarbejdere i deres Eden arbejde. En gruppe på ca. 10 % ved ikke, hvad de skal mene om dette spørgsmål.

Alle ledere tilkendegiver, at man er begyndt at anvende Eden hjælpere – børn, dyr og planter. 83 % af lederne peger på, at man har alle disse hjælpere i spil.

6.4.5 Eden kræver en anden lederstil – mere kommunikation, motivation og anerkendelse

Hele 70 % af lederne tilkendegiver, at Eden strategien har medført ændringer i deres daglige ledelsesarbejde. Lederne tilkendegiver, at der er tale om positive ændringer i deres egen selvforståelse. 30 % mener ikke, at Eden har medført ændringer. Hvad sidstnævnte tal angår skal man huske på, at flere ledere tilkendegiver, at de altid har arbejdet efter Eden – blot kaldte man det ikke Eden. 60 % af lederne tilkendegiver, at Eden har medført, at de har etableret andre relationer til deres medarbejdere. På spørgsmålet om lederne mener, at målene står klart og tydeligt for medarbejderne, ser svarmønstret sådan ud. 58 % af lederne mener, at målene er tydelige for medarbejderne, 32 % - svarende til hver tredje mener ikke, at målene med Eden arbejdet står tydeligt for medarbejderne. Resten svarende til 11 % ved ikke, hvad de skal mene.

Flere ledere tilkendegiver, at "de er kommet tætte ind på livet af deres medarbejdere". Nogle peger på, at det især er vigtigt, at lederne optræder anerkendende og motiverende over for medarbejderne. Fælles gælder det, at lederne peger på, at når der er skabt en langt mere ligeværdig tilgang, så betyder det også, at lederne fremover skal kommunikere mere åbent – både med medarbejderne og med de ældre/ og familiemedlemmer. For lederne gælder det, at de også skal optræde meget opmærksomt over for den enkelte medarbejder, der løbende skal opmuntres til at fortsætte egne Eden aktiviteter.

6.4.6 Lederne mener også, at Eden skaber større arbejdsglæde. Arbejdsglæden skal bruges til at rekruttere og fastholde nye medarbejdere

Hele 75 % af lederne peger på, at Eden har medvirket til at skabe større arbejdsglæde hos medarbejderne. Kun 20 % kan ikke pege på denne gevinst. Også på dette punkt er der god overensstemmelse mellem ledernes og medarbejdernes opfattelse. De gennemførte interviews med lederne viser, at man især har bemærket, at "huset summer af arbejdsglæde". Flere ledere peger endvidere på, at sygefraværet er faldet. I det hele taget går det igen, at lederne fremhæver ændringer i den "daglige stemning og omgangstone" som noget meget positivt.

Alle ledere peger på, at man fremadrettet skal/kan bruge Eden til at rekruttere nye medarbejdere.

6.4.7 Alle ledere vil gerne arbejde dybere med Eden- der er kommunal opbakning

På spørgsmålet om de nuværende erfaringer har givet lederne lyst til at arbejde dybere med Eden, afgiver alle ledere et positivt svar. Det ønsker alle ledere. Interviewene viser, at lederne er meget tilfredse med, at Eden er blevet officiel kommunal politik på ældreområdet. 70 % af lederne tilkendegiver således, at de oplever kommunal opbakning til deres arbejde. 10 % mærker ikke denne opbakning.

21 % tilkendegiver, at de føler sig meget godt klædt på til at arbejde videre med Eden, mens 75 % tilkendegiver, at de opfatter sig som godt klædt på. Sammenfattende kan man konstatere, at udgangspunktet for det videre Eden arbejde er ganske godt.

6.4.8 Eden kan medvirke til at medarbejderne udskyder deres ellers tidlige tilbagetrækning fra arbejdslivet

10 % svarer ubetinget ”ja” til at de opfatter, at Eden kan medvirke til at medarbejderne forbliver længere i arbejdslivet. 45 % tror ikke, at Eden kan have den positive indflydelse, mens en lige så stor gruppe er i tvivl og svarer ”ved ikke”

6.4.9 En del ledere mener, at Eden kan reducere sygefraværet - hver tredje siger dog nej

De fleste – svarende til 45 % mener, at Eden kan reducere sygefraværet. Lederne peger især på den omstændighed, at de kvindelige medarbejdere mere end tidligere tager deres ”syge barn” med på arbejde – nu hvor det er legalt. 20 % af lederne – svarende til hver femte mener ikke, at Eden har nogen indflydelse på sygefraværet. En stor gruppe på 35 % er usikker på, hvad de skal mene, hvorfor de svarer ”ved ikke”

6.4.10 Eden betyder en anden arbejdsorganisering

De fleste ledere – svarende til 75 % tilkendegiver, at de opfatter, at Eden har medført, at medarbejderne har både mere ansvar og indflydelse end uden Eden. Hver femte leder kan imidlertid ikke tilkendegive dette. Hvaldelen af lederne peger på, at det har givet problemer, at ikke alle medarbejdere har været på kursus. Lederne kan spore en vis modstand mod Eden fra den gruppe medarbejdere, der ikke har deltaget i uddannelsesforløbet.

6.4.11 Delkonklusion - ledere

Evalueringen viser meget tydelig, at der er god overensstemmelse mellem ledernes og medarbejdernes opfattelser, hvad angår deres opfattelse af Edens effekt på plejecentret som arbejdsplads.

Lederne ser Eden som en overordentlig velegnet strategi, som de ønsker at arbejde videre efter. Lederne er meget tilfredse med den kommunale opbakning fra centralt hold.

Lederne er meget 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 vedkommendes Eden arbejde. Eden kræver derfor løbende opfølgning. De fleste leder peger på, at hverdagen er blevet mere spændende – både for dem selv og for deres medarbejdere. De mærker tydeligt medarbejdernes arbejdsglæde ved at arbejde efter Eden. Generelt opfatter de, at arbejdsmiljøet 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.

7.0 Effekt for beboere og familiemedlemmer - Samtaler med beboere og familiemedlemmer

7.1 Kort intro

For at få et indtryk af hvordan beboere og familiemedlemmer har oplevet og deltaget i Eden arbejdet under dette projekt, har vi gennemført samtaler med 2 beboere og en mindre fokusgruppe bestående af familiemedlemmer i fire af de i alt 26 deltagende plejecentre. 1 fra hver kommune, samt et af dem, der forud for projektet havde arbejdet med Eden Alternative.

Disse samtaler er gennemgået, og elementer fra disse kobles herefter med dagbogsnotater samt vores indtryk fra analysefasen og implementeringsdagene i husene. Vi vil herved forsøge at afdække hvordan "de fem Eden princip grupper" (se side 17-18) har været berørt i plejehjemmene under projektets løbetid.

Vore fund vil blive præsenteret under følgende afsnit:

- Ethiske overvejelser
- Problemet (princip 1)
- Løsningen (princip 2)
- Modgiftene til de tre omsorgsplager (princip 3-5)
- At arbejde på en ny måde (princip 6-8)
- Fremdriften i Eden processen (principperne 9 og 10)
- Den samlede proces over tid
- Delkonklusion

7.2 Ethiske overvejelser

Under samtalerne og igen under gennemgangen af materialerne derfra, er det meget tydeligt, at det er svært for specielt beboerne at føle sig trygge ved situationen. Spørgsmål om deres muligheder i hverdagene, deres oplevelse af livet og samarbejdet med de øvrige involverede indebærer klart muligheden for en smertefuld bevidstgørelse omkring en uønsket livssituation. Samtidig tilkendegav 2 af de interviewede et tydeligt behov for at blive forsikret om, at det ikke var et tilsynsbesøg hvor medarbejdere eller andre efterfølgende ville blive "stillet til regnskab", men at det var et interview med det formål at gøre status, og få belyst mulighederne for at kunne arbejde videre i en udviklingsproces i det næste stykke tid også. Et af stederne havde en medarbejder endda bedt beboeren om at lægge et godt ord ind for hende.

Det var således vigtigt at den skriftlige information blev fulgt op af en mundtlig vejledning før samtalen begyndte, så der var klarhed over anvendelse af de indhentede oplysninger og tryghed ift. interviewer.

7.3 Problemet (princip 1)

Under vore informationsmøder i efteråret/vinteren 2007/2008, blev der i alle de dengang 25 plejehjem sagt ja til, at man kendte til de tre unødvendige omsorgsplager ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed i forskelligt omfang. At disse også eksisterer i danske plejehjem stemmer fint overens med Dr. Bill Thomas erfaringer, efter at han er blevet bedt om at introducere til Eden Alternative internationalt:

"Der er to faktorer der hjælper til at forklare Edens globale udbredelse. For det første – i den industrialiserede verden (øst og vest) er der de problemer der skabes ved en voksende afhængighed af de institutionelle former for pleje. Institutionaliserede ældre overalt, lider af de tre plager ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed. For det andet, ligegyldig hvilket sprog der tales indenfor disse vægge, så arbejder plejehjem på den samme måde.Fejlen ligger i systemet, ikke hos de medarbejdere der kæmper for at få systemet til at virke."¹⁶

De uddannes og opdrages til, og sammen med de øvrige sætter de mål for et godt liv i plejehjem, men gives organisatoriske vilkår til noget andet."

Dette harmonerer med Verner C. Petersens beskrivelse af medarbejdernes vilkår i den refererede artikel "Den programmerede pleje"(se side 10).

"Omsorgsplagerne" erkendes i dette projekt af både ledelse, medarbejdere og beboere / familiedlemmer, og alle parter udtrykker ønske om at få dem væk fra hverdagen. Samtidig siger de også, at der allerede arbejdes med masser af gode tiltag. Det udtrykkes også under fokusgruppeinterview i starten, at familiemedlemmer meget gerne vil bidrage, men de oplever at det er svært at blive brugt – at finde ud af hvordan ens bidrag kan blive en hjælp i hverdagen, og ikke opfattes som utidig indblanding.

Alle beboere nævner i samtalerne dele af hverdagslivet, som de er rigtig glade for. Det er besøgene af børnene, det er ugentlige aktiviteter, det er måltiderne, højtiderne, fester og daglige aktiviteter som fx kortspil. Det udtrykkes dog også, at det kan være svært at få tiden til at gå imellem de faste aktiviteter og måltiderne. Det var specielt i de hjem, hvor beboerne også var utrygge ved samtalen. I de hjem hvor beboerne opleves mest trygge, og samtidig fortæller at de bliver lyttet til, når de vil bidrage i fællesskabet mærkes glæden og tilfredsheden med hverdagen. Det er også blevet tydeligt i samtalerne, at det at ønske at være alene ikke altid kan erstattes af masser af aktiviteter. Alle beboerne har indenfor de sidste år oplevet markante ændringer i deres liv. Flere bærer på bekymring over deres egne syge (voksne) børn, og savner de fysiske evner de havde tidligere i livet. Så for at kunne opnå en større lyst til at tage imod invitationer fra fællesskabet i huset, er det nødvendigt at arbejde med den enkeltes fysiske og psykiske symptomer sideløbende, og sikre de bedste muligheder for den enkeltes deltagelse.

¹⁶ "In the arms of Elders". William H. Thomas. Oversættelse KD/ÅP

7.4 Løsningen (princip 2)

Efter kursusdeltagelse vendte medarbejderne tilbage til arbejdet. I et af plejehjemmene beskriver de i dagbogen, at de fortalte de ældre lidt om hvad de havde lært om Eden og de tre omsorgsplager, og hvad der så efterfølgende blev sagt:

"Det der kom ud af vores lille foredrag var kun en bekræftelse på at sådan er det – det kom meget bag på os, at de fleste faktisk 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. Og det med at være medbestemmende var helt hen i skoven, det var jo "os" som bestemte. Det med at have et hjem var noget som 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, snakkede meget om hvordan vi omtalte de ældre og hvordan vi omgik det. Vi var gode til at huske hinanden på ikke at tale om "dem" og "os" men prøve på at betragte os som en familie og en enhed. "

Dette notat viser tydeligt, at det først er under den direkte ligeværdige dialog med beboerne og deres familier, den åbenhjertige samtale kan finde sted. Selvom det var et chok for denne gruppe medarbejdere at få bekræftet at de arbejder i og med en institutionskultur, så gav samtalen næring til det fortsatte Eden arbejde.

I de afsluttende samtaler har flere af beboerne udtrykt, at de oplever at bo i deres hjem. Nogle har udtrykt det meget tydeligt, for andre at det er mit hjem som ligger i plejehjemmet. Eller at det er ligesom derhjemme i lejligheden, hvor hjemmeplejen også kom. Atter andre har udtrykt sig mindre positivt om stedet; fx kalder en mandlig beboer sin 1 værelses lejlighed for det sted, hvor "man bor og sover – det er ikke noget at råbe hurra for", samtidig med at han fortæller at han savner det han kunne i gamle dage hvor han kunne gå. En kvinde at "det her sted? Ja den her lejlighed er hvad jeg kan tilkomme", samtidig med at hun italesætter myten om det at bo i en plejehjemsbolig, ved at sige – "jeg går ikke og spekulerer på at det er "den sidste station" alene." En anden kvinde omtaler sin bolig og stedet som en "ventesal til døden". Hun siger undersamtalen at hun er lidt livstræt – "jeg er blevet for gammel. Har haft mange interesser i mit liv – gider ikke mere".

Disse sidste udtalelser tyder således på, at der er mange faktorer som spiller ind, når de enkelte beboere samlet set betragter deres liv og det sted de bor. Den fysiske formåen, tabet af familie og venner og den individuelle personlighed. Trods ihærdigt arbejde fra medarbejdernes side, forestår der kontinuerligt en udfordring med at lære den enkelte godt at kende via livshistorien og vedkommendes aktuelle situation. Således kan der i hverdagene skabes muligheder for at vedkommende oplever sig inviteret ud i fællesskabet, og ser sig selv som en nødvendig bidragsyder i vekslende omfang, således at fællesskabet kan eksistere og at alle i det trives. At være velkendte med hinanden er et kerneelement i Eden arbejdet.

Familiemedlemmer udtrykker i det sted der har arbejdet længst med Eden, at det 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."*

Igen har dialogen mellem alle stor betydning for oplevelserne. Samtidig kan vi konstatere, at der fortsat er forskel på graden af succes oplevelse ift. de som bor i stederne 24 timer i døgnet og de som kun er der i et afgrænset antal timer.

7.5 Modgiftene til omsorgsplagerne (principperne 3-5)

7.5.1 Relationer

Medarbejderne er meget vigtige for beboerne som relation: *"pigerne er alt for mig – de respekterer mig og tager mig alvorligt."* og det andet tidligere citat hvor kontaktpersonen omtales som "min reservemor". Disse udtalelser falder samtidig med forklaringen om hvad relationen bygger på i løbet af samtalen, så det bliver tydeligt, at hvor medarbejderne giver mulighed for nærkontakt på linie med venskab, opbygges nye tætte relationer til beboerne.

Ikke alle får et sådant venskab. Men i vore materialer er det tydeligt, at hvor der er skabt forbindelse til børn i hverdagen og hvor der er dyr i hverdagen, er der også skabt relationer. Relationer og deltagelse i meningsfulde dagligdags gøremål er kernetiltag når der arbejdes med modgifte til omsorgsplagerne. Beboerne har tydeligt i samtalerne beskrevet hvordan de har mistet venner og familie i deres liv. Savnet er stort, og derfor er behovet for at få dannet nye relationer med kærlige venskaber, hvor man både kan give og modtage som menneske overordentlig vigtige. Her kommer "eden hjælperne" børn, dyr og planter ind som et nødvendigt supplement til medarbejderne.

Under et interview fortæller mandlig beboer fra, som er storryger og derfor sidder meget alene inde hos sig selv, at *"der kommer en lille hund på besøg engang imellem – den er sjov nok"*. Han får tydeligt glæde i øjnene mens han siger dette. Men på forespørgsel om han kunne tænke sig én selv siger han "nej, nej" Uddyber senere, at *"den er sjov når den går mellem ens ben. Jeg kæler med den nogle gange."*

Kun 4 af de 26 plejehjem har fået en plejehjemshund i løbet af projektet. Flere har katte, og nogle har mindre dyr eller akvarier også. Mange steder har både medarbejdere og gæster deres hunde med. Forskellen på hunde som hører til i huset, som både plejehjemshunden og medarbejderhundene der fast er med på arbejde, og så gæsternes besøgshunde som man aldrig ved hvornår kommer er, at det ikke er muligt at skabe relationer til de der ikke kommer eller bor der fast. Så hvis ikke denne medarbejderhund kommer med hver gang og altid kommer med ind til den mandlige beboer, vil han ikke få mulighed for at opbygge en relation, der kunne øge mulighederne for at komme mere med ud i fællesskabet.

Mindre dyr som fx kaniner, høns og marsvin giver også gode oplevelser. Fx kom der flere besøg i en anden boggruppe af 3 interesserede naboer, da marsvinet var blevet med unger. I den ene dagbog beskrives både et ”Graviditetsbesøg” og det efterfølgende ”Barselsbesøg”. At følge naturens gang giver både bevægelse og anledning til masser af samtale ud fra livserfaringerne. Et akvarium er umiddelbart ikke den form for ’kæledyr’ som giver mulighed for at give omsorg og kæle med. Men ikke desto mindre beskriver en ægtefælle til en kvinde med demens, hvordan han oplevede flere beboere følge med i fiskenes liv i flere timer. *”Akvariet virker både interessant og beroligende at kigge på.”*

Alle fire plejehjem har i dag besøg af børn fra nærliggende børnehaver, fritidshjem eller skoler. Beboerne udtrykker glæde over muligheden for samværet med børnene, en mandlig beboer, som ellers udtrykker at han meget af dagen ”bare sidder og glør”, siger: *”Når børnene er på besøg, så snakker vi....Så bliver jeg interviewet – så er det dejligt. De kommer med friske input. Det er sødt”*.

7.5.2 At blive underviser

At man kan have en ven i sin hund, det har projektets 86 årige underviser og samtidig beboer på et af plejehjemmene været med til at undervise alle ledere og medarbejdere i. Hun trives i hverdagen og holdes i form af sine mange daglige gåture med Monty. Hun er ved hvert foredrag bakket op af plejehjemmets leder som i samme foredrag fortæller om stedets øvrige dyr, og hvad hun som leder gør for, at alle dyrene kan blive ved med at være faste medlemmer af fællesskabet i plejehjemmet.

Vores ældre underviser er i løbet af den tid hun har undervist, blevet i bedre fysisk form, og er selv i større grad opmærksom på behovet for fx et høreapparat nu, fordi det er vigtigt for hende at kunne høre hvad kursisterne spørger om, mens hun underviser.

Når talen under samtalerne falder på at tage vare på sine pottedplanter eller hvor der er adgang til altaner eller have og at deltage i havearbejdet, er svaret fra de fleste beboere, at det kan de ikke længere deltage i med baggrund i at de går dårligt, sidder i kørestol el. lign. Samtidig oplevede vi under besøgene i hjemmene, at medarbejdere udtrykte bekymring for at gå ind i den slags opgaver/aktiviteter fordi de ikke ved noget om at passe en have. Her bliver behovet for tillid til at det er OK, at man som medarbejder kan lære noget af en beboer tydeligt. Det er en fælles udfordring at få skabt øjeblikkene med nærvær og opmærksomhed, der giver inspiration til hvordan dette højbed fx kan plantes til – at alle sammen finder ud af hvem der kan hvad, hvad der er brug for at alle interesserede kan deltage osv.

7.5.3 Tværfaglighed

Et andet dilemma ift. havearbejde, er at der med lovgivningsændringen til lejebolig mange steder er fulgt et samarbejde med et boligselskab med. Og ofte er der ansat havemænd til at passe ordentligt på haven. Det er derfor nødvendigt at få et samarbejde op at stå med boligselskabet og havemanden, for at de forstår baggrunden for at både medarbejdere og beboere pludselig ”vil til at tage arbejdet fra dem”. Havemænd og pedeller kan med en reel inddragelse i fællesskabet blive en gevinst for hverdagen, og specielt ift. meningsfulde aktiviteter for mandlige plejehjemsbeboere.

Vi har i projektet flere steder oplevet stor skepsis fra de enkelte faggrupper side til at se Eden udviklingen som et fælles tværfagligt projekt, hvor alle involveredes bidrag er lige vigtige.

7.5.4 Aktiviteter

Når der tales om gode oplevelser i samtalerne nævnes ofte de fester og sammenkomster der følger af højtider, faste ugentlige aktiviteter. Også grillaftner og livet i huset med bl.a. kortspil, når man bliver inviteret og selv har lyst, nævnes. Derudover fortæller en beboer om sit arbejde som medlem af bruger- og pårørende rådet og at hun er talerør for de øvrige beboere. Oplever at hun bliver taget godt imod af ledelsen når hun kommer med input. I det plejehjem har de nedsat flere arbejdsgrupper, og hun sidder i den, der arbejder med køkkensamarbejdet. Lige nu arbejdes med at undersøge mulighederne for at begynde med brunch i fællesområdet.

I flere andre samtaler falder snakken på afdelingens døgnrytme, når hverdagene skal beskrives.

En udtrykker, at hun hjælpes i gang med sit morgentoilette af en ”morgendame”, og at morgenmaden kommer rundt bagefter – ”...der er et fast program. Jeg falder fint ind i det”. Samme beboer har meget svært ved at se sig selv som deltager i huslige sysler – igen bremset af sine fysiske skavanker. Ville på forespørgsel gerne selv være med til blomsterne, hvis der var et specielt bord til at køre hen ved med kørestolen.

Samtidig udtrykker flere, at tiden mellem de faste aktiviteter kan falde lidt lang. Og familiemedlemmerne er usikre på, hvordan de kan bidrage. Dialogen er en nødvendig forudsætning for at finde ind i et fællesskab, der er trygt. Man skal turde lave fejl sammen – og det er svært for de fleste, fordi vi alle lever i en meget fejlsøgende kultur.

Som tidligere nævnt tyder tilbagemeldingerne om hvordan hverdagene forløber og hvordan de oplever at deres ressourcer bliver brugt, på at medarbejderne har brug for hjælp af både beboere, familiemedlemmer og i nogen sammenhænge også andre fagpersoner, afhængig af hvad man går i gang med for at imødegå omsorgsplagerne. Det er vigtigt at få opbygget velkendtheden med hinanden og et fælles grundlag for viden, for at have trygheden og tilliden når man sammen bevæger sig ud i nyt område. Og det er vigtigt at anerkende, at beboerne har viden, som er meget relevant ift. dagligdags gøremål.

Når det handler om princip 5, er der flere gode eksempler på hjælpeløsheden. Flere af beboerne føler sig gamle og meget afhængige af hjælp. De udtrykker som i ovenstående citat at de nemt tilpasser sig den planlagte rytme, da de har brug for hjælpen og jo ikke længere selv kan varetage de ting, de kunne tidligere. Men tiden falder lang indimellem og TV’et står sin prøve, til stor irritation for en af beboerne, der savner muligheden for at hygge sig sammen i stedet for.

Når medarbejdernes primære opgave består i at varetage de visiterede plejefaglige opgaver og der ikke er for megen tilstedeværelses tid, så kan der opleves at være en indbygget risiko for beboerne, hvis de nu alligevel kan deltage i flere forskellige ting. Forsvinder min tid med kontaktpersonen så?

Tillært hjælpeløshed og reel hjælpeløshed kan begge dele tage mod til deltagelse og livslyst fra én.

7.6 At arbejde på en ny måde (principperne 6-8)

I en dagbog er det beskrevet hvordan man i en bogruppe talte sig frem til "vor mors hjemmelavede mad". Talen var faldet på hjemmelavet suppe – helt fra bunden, og det lykkedes med et stort bidrag fra en af kollegerne, der påbegyndte forberedelserne hjemme hos sig selv forinden, at få skabt både duft, forventninger og glæde/genkendelse i forbindelse med selve måltidet. Fortællingen i dagbogen er krydret med billeder fra produktion og nydelse af måltidet. Hendes bidrag til den gode oplevelse kommer derved til at ligge i "fritiden" fordi det giver stor mening at bidrage med disse råvarer til suppen.

En anden utraditionel måde at arbejde på er ved oprettelse af interessegrupper, der går på tværs af bogrudderne i det samme hus. I projektet er der eksempler på litteraturgrupper, fortælling om en vingruppe i et andet plejecenter, mandegruppe og kvindegruppe, der hver især tager på ture ud i det blå m.fl. At få etableret disse grupper fordrer både kendskab til hinanden individuelt og, hvor beboerne ikke kan mødes naturligt i et samlingspunkt i huset, der må medarbejderne på tværs af deres afdelinger være med til at muliggøre, at de lærer hinanden at kende og får lyst til at gøre noget sammen. Der er klare beskrivelser i projektet om at det ikke er når medarbejderne forsøger at skabe møder mellem to beboere at det lykkes, men i stedet når beboerne er klar til en ny ven og selv i helt naturlige rammer i huset kommer i snak med en anden og de finder hinanden. Deltagelse skal være meningsfuld for den enkelte for at den ikke blot opleves som et "det er jeg nødt til for at gøre dem glade". Det er først når det er meningsfuldt og nærværende at det fører til sundhedsfremme for den enkelte.

For at det kan ske, er det nødvendigt at flytte fokus fra den primære opgave – nemlig de fagligt relaterede opgaver og specielt det plejefaglige område. Disse opgaver skal løses godt og tilfredsstillende for alle parter. Det vigtige er at være opmærksom på, at alle skal kunne bidrage på sin egen måde til at hjemmet kan have en helt naturlig hverdag.

Om det sker, afhænger af mange af de allerede nævnte faktorer, men også af at det er anerkendt i hele organisationen af dette hverdagsfokus er legalt.

For at det mærkes i organisationen at det er tilfældet, skal beslutningskompetencerne der vedrører hverdagslivet helt ud i mødet mellem beboerne og medarbejderne. Og det er her stedernes driftsvilkår i vid udstrækning kan være med til at fastholde den gamle kultur. Den meget aktive beboer, der er talerør for de øvrige beboere er én af dem som via sin personlighed og egne kompetencer (og måske fordi det ikke var hendes sygdom men hendes mand, som nødvendiggjorde indflytningen i plejehjemmet for flere år siden), udnytter til fulde sine demokratiske rettigheder og muligheder i hjemmet. Og hun mødes med respekt og interesse. Alligevel er den kompleksitet der omgiver plejehjemmet, kommunesammenlægningen, ledelsernes opgaver og de mange samtidige udviklingsprojekter i kommunen svære at gennemskue for hende.

"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."

Samme beboer udtrykker at hun ikke ved noget om Eden overhovedet. Og i samtalsløbet beskriver hun hvor mange ting hun gør, som er noget af det vi har lært medarbejderne om, når de har været på kursus. En forklaring om hvad Eden Alternative går ud og en reel anerkendelse af hendes indsats i huset, medførte en betydeligt lettere stemning. Hun savner meget en, der kan dele det store ansvar med hende, som hun føler hun har som talerør for de øvrige beboere.

Hun oplever sig imødekommet ledelsesmæssigt, men savner at se mere til ledelsen. Hun tager initiativer til fx kortgruppe, men oplever ikke at der er nogen som melder sig til det. Hun oplever altså en ligeværdighed i dagligdagen, men at der er mange udefrakommende faktorer som spiller ind på den hverdag hun og alle andre arbejder på skal blive god for alle.

7.7 Fremdriften i Eden processen (principperne 9 og 10)

Ingen af beboersamtalerne gav entydige tilbagemelding på i hvor stor eller lille udtrækning der var sket forandringer i hverdagen i plejehjemmene. Det var svært på den måde at skille mange små forandringer ud fra et samlet indtryk af hverdagen over 1½ år.

Samtalerne med familiemedlemmerne beskrev noget tydeligere fx at *"Efter kurserne flyttede spisestuen ned i den store stue ved altanen.....det er dejligt at madservingen foregår fra fæde, så maden ikke dynges op."*

En anden siger om sin svigermor: *"Der bliver taget sig mere af hende i det små...der skabes relationer når hun kommer ud af sin bolig...Vi havde aldrig troet hun ville komme så meget ud."*

En tredje siger: *"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."*

Ved en fjerde samtale udtrykkes dette: *"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."*

Alt i alt bestyrkes indtrykket af, at processen er godt i gang alle 4 steder. Men på hver sin måde, fordi også afsættet for udviklingen var forskelligt.

Noget af det der springer i øjnene i samtalerne, er at det ikke er mange steder lederen bliver omtalt. Vi ved fra vores implementeringsdage, at ledelserne har bakket forskelligt op i de fire plejehjem, og vilkårene i de tre kommuner har været meget forskellige pga. reformernes indvirkning på kommunernes vilkår på ældreområdet.

I 2 ud af 5 samtaler i talesættes ledelsen af familiemedlemmerne. Den ene gang for sine gode udmeldinger, den anden fordi ledelsen savnes som mere synlig i hverdagene.

I beboersamtalerne nævnes lederne kun ganske få gange. Fx udtaler en beboer at *"det er ledelsen der bestemmer hvordan hverdagen går"* – henvisende til den dagsrytme som hun udtrykker at have det fint med. Den anden omtaler lederen i forbindelse med en snak om stemningen i huset: *"den er god - hun snakker godt med os"*

I de hjem hvor ledelsen slet ikke kom på tale udtrykkes mere usikkerhed, fx omkring muligheden for at drikke vin til sin middagsmad, der savnedes information og koordinering af de forskellige tiltag.

Den daglige ledelse bidrager således med meget vigtige dele til det gode nære fællesskab.

7.8 Den samlede proces over tid - er der forskel på de nystartede og det plejehjem, der var i gang før projektstart?

Når vi kigger på vore samlede materialer, er der for os at se ingen tvivl om at der er forskel på effekterne af Eden processen afhængig af hvor længe processen har haft lejlighed til at virke.

I dette projekt er det dog samtidig blevet tydeligt, at en udvikling kan bremse op (blive ramt af frost) når uforudsigelige faktorer som fx omorganiseringer og serviceharmoniseringer rammer hjemmet. I dette projekt er det primært det ene af de tre "gamle" plejehjem, der har haft de samlede gunstige vilkår der skal til, for at sætte skub i processen når muligheden byder sig via et sådant projekt.

Stedet skiller sig ud i samtaler med familiemedlemmerne på spørgsmålet om de selv ville bo i dette plejehjem. I det hjem der har været længe i gang svarede begge familiemedlemmer, at de gerne vil bo her – dog med den tilføjelse at *"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."*

I de tre andre nystartede plejehjem kom der mange men'er, fx her er for få aktiviteter, muligheder på tværs af afdelingerne, varmtvandsbassin, mere luksus, frit internet over hele huset, en minibus og terrassedøre ud fra hver lejlighed. Lejlighederne skulle være større og rum til fællesskaber der ikke kun er store, flere personaleressourcer i aften timerne, en køkkenfunktion der kun var plejehjemmets – ikke produktionskøkken for alle de der bor ude i byen også. Vigtigt at fastholde den faglige udvikling sammen med Eden – ånden alene gør det ikke. Og sidst *"sådan som ressourcerne er i kommunen kan man frygte at det bliver ringere"*

Den individuelle Eden proces i de enkelte plejehjem og dets enkelte bo grupper, er meget afhængig af kommunens og samfundets øvrige tiltag ift. styrken af den oplevede effekt af en Eden proces, og processen tager derfor tid. Erfaringsmæssigt mellem 2 – 4 år.

7.9 Delkonklusion

Vi kan konkludere, at der er en effekt af den igangsatte proces i de deltagende plejehjem. Hvert plejehjem er nået et individuelt stykke i deres Eden rejse. Denne rejse har været påvirket af de samlede vilkår der har været til stede i det sidste 1½ år.

Der hersker ingen tvivl om at den enkelte medarbejder sagtens kan arbejde med sig selv og sine holdninger i de relationer vedkommende har i løbet af dagen og de muligheder vedkommende er med til at skabe for de beboere vedkommende arbejder med, men jo mindre den samlede organisation kan bakke ideologisk op om den sammen tilgang, jo sværere vil det være for vedkommende ikke at falde tilbage i den gamle kultur.

Samtidig er det vigtigt her at reflektere over, om beboernes behov for indlevelse i de faste rammer og bekymringen for selve madlavningen og samværet omkring maden, kan bunde i en usikkerhed / uvidenhed om mange af de andre muligheder der er i et hverdagsliv. Have- og plantearbejde, husholdningsopgaver, fritidsinteresseopgaver osv. Som tidligere beskrevet kræver disse øvrige ting mod, når ikke man har erfaringer på området og ikke føler sig klog. Medarbejderne er vant til i den gamle kultur, at det er dem der er eksperterne/fagpersonerne, og vil i situationer med utryghed kunne komme til at fastholde de gammelkendte muligheder for at bidrage til fællesskabet. Vi har hørt om foldning af rigtig mange karklude rundt omkring.

Der er store forskelle på tempoet i de beskrevne lokale "Eden rejser" i dagbøgerne og der er forskelle på deres fokus i samtalerne. Nogle tager fortsat fat i undskyldningerne og bortforklaringerne i forhold til at tage hul på en sideløbende personlig udviklingsproces omkring holdninger til, hvordan et liv skal kunne være selvom man bor og arbejder i et plejehjem. De der er længst i processen er nået så langt, at de har lært at nærværet og alles samlede ressourcer giver mere tid til samvær i sidste ende i hverdagen. Men sådan en proces tager tid og fordrer ledelsesmæssig opbakning i alle niveauer og anerkendelse i hverdagen.

8.0 Perspektivering

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

Mens dette projekt har været i gang, er der kommet ny viden om effekten af Eden Alternative. 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).¹⁷

I Østrig viser et foreløbigt pilotstudie, at den sociale kontakt (den sociale kapital¹⁸) i en Eden afdeling i et stort plejehjem med tre afdelinger (i alt 89 seniorer deltog i undersøgelsen) – hvoraf kun den 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 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 bla., ”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”.

I afsnit 2.3.1 slog vi med henvisning til megen anden litteratur fast, at mange i gennem flere år, har gjort opmærksom på at der er behov for at stoppe op og, sammen med beboere og deres familier, medarbejdere og ledere samt interessenter på området, få skabt et alternativ til det institutionelle liv helt almindelige mennesker med et plejebehov, der er for stort til at kunne indfries i deres nuværende hjem, er nødt til at flytte ind i pga. samfundssystemernes behov for styring og kontrol.

I 2007 blev det muligt for kommunerne på forsøgsbasis at søge om fritagelse fra en række regler via ”Udfordringsretten” (Regeringen, KL og Danske Regioner¹⁹) Det bliver spændende at følge om de indtil nu 14 % af de fremsendte, som vedrører ældreområdet, også vil afstedkomme lettelser på plejehjemsområdet.

¹⁷ ”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.

¹⁸ ”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.

¹⁹ <http://www.vfm.dk/Temaer/velfaerdsudv/afbureaukratisering-og-regelforenkling/udfordringsret/Documents/Information%20om%20udfordringsret.pdf> (d. 15. Juni 2009)

Dette projekt og de seneste resultater viser os, at Eden tilgangen understøtter de problemstillinger der bl.a. rejses i Jens Christian Elles Ph.d. (se afsnit 2.3.1).

Eden Alternatives 10 principper, er nu også, med baggrund i danske erfaringer og den her i projektet udviklede læringsmodel, et godt bud på, hvordan man mere struktureret kan få arbejdet med de ønskede kulturudviklingsprocesser.

I bogen Kolonihavefilosofi²⁰, som beskriver at kolonihavefilosofi handler om at være til stede i det almindelige hverdagsliv med både krop og sjæl. *”En filosofi om det liv, der er så indlysende, at det er banalt, og så elementært i kontakt med naturen, at det er kosmisk, men jordisk skal markere, at det er et kosmisk liv, hvor man lever med begge ben på jorden.”* (bogens side 7).

I kolonihavefilosofi bogen har vi fundet mange overensstemmelser med Eden Alternatives grundlæggende filosofi, som jo også er så enkel og selvfølgelig, at man let kan komme til at overse den.

Projektet har som haft ønsket om 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 og hvordan, understøtter et behov for en meget bred kvalitetsopfattelse, som ikke kan tilpasses enkelt udsagn i standarder. At arbejde med Eden Alternative er en åben proces, som vil føre det enkelte plejehjem derhen, hvor de involverede personer fører det.

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

Med baggrund i processen har plejehjemmenes indgangspartier derfor for os som projektledere udviklet sig i løbet af projektet til at være plejehjemmenes hoveddøre.

²⁰ ”Kolonihavefilosofi – jordiske og kosmiske banaliteter i hverdagslivet”. Bo Rasmussen, JCVU Århus Lærerseminarium. 2007. ISBN: 978-87-89661-23-0.

9.0 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

karindahl@stofanet.dk

Aase Porsmose tlf. 22 45 41 88

aaseporsmose@mail.dk

10.0 Bilagsoversigt

Bilag 1: Oversigt over de deltagende 26 plejehjem.....4 sider

Bilag 2: Funktionsbeskrivelse for Eden Ambassadør i Aabenraa kommune2 sider

Projekt Kvalitetsudvikling p danske plejehjem nye strategier

Bilag1 (4 sider)

Plejehjem	Lovgrundlag	Antal beboere	Antal ansatte	Plejeform	Dyr	Børn	Grønne Planter	Madproduktion af varm mad
Grønningen Aabenraa	SEL § 192	26	45	Plejeboliger: Leve- og bomiljø	Kat – en hund kræver at familien selv passer den.	Ingen faste aftaler – ok medarbejdere har børn med.	Normal mængde.	Levering af vacuumpakket mad x 1 ugtl.
Birkelund	ABL § 105 stk. 2 og § 115 stk. 2 og 4.	24	43	Leve- og bomiljø + Eden Alternative	2 katte, 1 kanin, 1 personalehund, 1 aften hund	Børnehavebørn x 1 ugtl. og dagplejebørn hv. 14. Dag – planer om kontakt med skolen	Masser	Eget produktionskøkken
Rønshave	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	41	61	Leve- og bomiljø	2 private hunde	Ingen faste aftaler	Almindelig mængde	Eget køkken
Grønnegården	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	39	40	Leve- og bomiljø - inspirerede plejeboliger	Ingen Dyr	Samarbejde med børnehavene ved højtider ellers ingen aftaler	Almindelig mængde	Mad levering udefra
Kirketofteens ældrecenter	SEL § 192	20	23	Plejebolig	Medarbejder-besøgshund	Medarbejder-børn OK, men ikke brugt.	Kun lidt	Lokalt fælles køkken
Ældrecenter Lergården	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	41	54	Plejebolig – Leve- og bomiljø under opbygning	Husorden siger; ingen dyr.	Besøg af børnehavene ind i mellem. Medarbejderbørn OK, men sjældent brugt.	Få – ønsker sig flere	Halvfabrikata fra modtagekøkken færdiggøres i enhedernes køkkener.
Bovrup Plejecenter	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	26	28	Leve- og bomiljø	katte	Besøg af børnehavebørn engang imellem og børn er velkomne	Normalt antal	Madlevering som frostmad fra eget Produktionskøkken.

Projekt Kvalitetsudvikling på danske plejehjem nye strategier

Plejehjem	Lovgrundlag	Antal beboere	Antal ansatte	Plejeform	Dyr	Børn	Grønne Planter	Madproduktion af varm mad
Kliplev Plejecenter	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	18	19	Leve- og bomiljø	2 katte	Besøg hv. Uge el. 14. Dag i perioder af børnehave. Og børn på besøg.	En del	Fryse mad i et hus og varm mad i et andet hus.
Plejecenter Midtpunkt	SEL § 192	17	19	Leve- og bomiljø	Kat	Dagplejemor 1-2 gange ugtl.	Almindelig mængde	Madlevering
Ældrecentret møllemærsk	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	40	39	Plejeboliger med hverdagsindhold	Ingen	Kun på besøg	Både grønne + kunstige pga. store glasgange med høj varme	Madlevering
Rise Plejehjem	SEL § 192	33	39	Hjælp til selvhjælp	Ingen lige nu. Tidligere mange forskellige. Enkelte besøgshunde.	Velkomne fra både børnehave og skole. Og på besøg	Almindelig mængde	Har eget køkken
Rødekro	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	50	52	Individuel pleje-omsorg og aktiviteter	Ingen dyr	Dagplejebørn x 1 ugtl. og enkelte medarbejderbørn med.	Masser som passes af planteservice	Har eget produktionskøkken
Ældreområde Skelvej	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	22	27	Bofællesskab Leve- og bomiljø	1 kat – Ok at flytte ind med en hund, men ingen lige nu.	Børn med på arbejde. 1x mdr. børnehavebørn. Børn inviteres til at deltage i traditioner	Levende planter	Mad fra produktionskøkken som tilpasses i enhederne til beboernes specielle behov.

Projekt Kvalitetsudvikling på danske plejehjem nye strategier

Plejehjem	Lovgrundlag	Antal beboere	Antal ansatte	Plejeform	Dyr	Børn	Grønne Planter	Madproduktion af varm mad
De gamles hjem	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	22	30	Leve- og bomiljø	Har akvarium og katte	Børnehave ved højtider. + besøg.	Almindelig mængde	Fra Flemløse plejehjems produktionskøkken.
Flemløse	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	40	42	Plejeboliger	Hunden Monty og 2 katte samt akvarium	Dagplejebørn x 1 mdr. samarbejde med skolen + personalebørn	En del	Eget produktionskøkken
Korsvang	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	34	32	Bofælleskab med leve- og bomiljø	Ingen	På besøg	Almindelig mængde	Laver selv mad i enhederne
Holmely	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	40	63	Eden Alternative	Katte	Børnehave jævnligt og medarbejdernes børn med.	En del	Modtager mad fra produktionskøkken i eget hus.
Hørvangen	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	10	7	Leve- og bomiljø	Besøgshund	Intet planlagt	God have – almindeligt inde.	Laver selv mad
Kildevangen	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	21	22	Leve- og bomiljø	Besøgshund med medarbejder	Nabobørnehaven kommer på besøg ved planlagte lejligheder	Almindelig mængde inde og ude	Laver selv mad
Kildebakken	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	60	80	Plejeboliger + leve- og bomiljø i en afdeling til demente	Mutti - Hund som er arvet	Af og til besøg af børn	En del planter skænket af byens borgere	Har eget produktionskøkken
Bofællesskabet Odensevej	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	24	30	Leve- og bomiljø	Ingen dyr – indført i husorden	Besøg af dagplejen i en enhed hv. Uge.	Almindelig mængde	Laver selv mad

Projekt Kvalitetsudvikling på danske plejehjem nye strategier

Plejehjem	Lovgrundlag	Antal beboere	Antal ansatte	Plejeform	Dyr	Børn	Grønne Planter	Madproduktion af varm mad
Strandgården	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	31	30	Leve- og bomiljø	2 katte	Ikke mange børn	En del til pynt	Får mad fra Æblehaven
Æblehaven	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	40	Ca. 35 ansatte	Leve- og bomiljø	Besøghunde og udendørs fuglevoilere. Ingen katte pga allergi. Har haft hund som blev én af beboernes.	Børnehaven kommer ofte + børnehaveklasse	Mange grønne planter	Varm mad fra eget produktionskøkken.
Lærkegården	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	64	70	Leve- og bomiljø + Eden siden 2006	Fugle og besøgshund. Alle kan have dyr med.	Børn på besøg ved specielle lejligheder fra børnehaven og skole	Masser af planter	Mad levering fra Herlevgårdcentret
Lille Birkholm	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	54 plejeboliger og 15 beskyttede boliger	?	Plejeboliger	2 katte, akvarium	Besøgsbørn ved højtider fra skolen.	Store altaner om sommeren	Madlevering fra Herlevgårdcentret.
Herlevgårdcentret fra foråret 2008	ABL § 105 stk. 2, og § 115 stk. 2 og 4.	39 plejeboliger og 15 ældre. Og handicapboliger	?	Leve- og bomiljø	Akvarium og måske fugle	Besøgsbørn	Have og almindelig mængde indendørs planter	Fra eget produktionskøkken



Funktionsbeskrivelse for EDEN ambassadør Aabenraa kommune.

Forvaltning	Pleje – og Omsorgs afdelingen
Stillingsbetegnelse	Social- og sundhedspersonale med ressourcepersonfunktion.
Organisatorisk placering	Plejehjem/plejecenter.
Nærmeste overordnede	Plejehjemsleder/gruppeleder
Udarbejdelse/godkendelse.	Udarbejdet Sept. 2008. Godkendt i plejhjemsledergruppen d.23/10 2008.

Definition:

En EDEN ambassadør fungerer som ressourceperson.

Formål:

EDEN ambassadøren skal løbende i det daglige arbejde, sikre implementering af EDEN principperne. Sikre at personalet løbende vedligeholder og anvender EDEN principperne. EDEN ambassadøren medvirker til at fremme bo- og arbejdsmiljøet.

Faglige kompetencer:

Grundlæggende Sundhedsuddannelse.
EDEN uddannelse af min. 6 dages varighed.
Minimum ½ års erfaring med EDEN principperne i plejehjemsregi.

Personlige kompetencer:

Tillidsvækkende og gode samarbejdsevner.
Kreativ og problemløsende.
Åben for forandringer.
EDEN ambassadøren skal have evne til at vejlede kollegaer i EDEN principperne.
EDEN ambassadøren skal have evne til at formidle, være i stand til at motivere, at håndtere og bearbejde holdninger og vaner hos kollegaer.

Opgaver:

Det er EDEN ambassadørens opgave og ansvar :

- At udbrede kendskabet til EDEN principperne.
- At give råd og vejledning til kollegaer i det daglige arbejde.
- At sikre etablering af EDEN venskaber.
- At elever og nyansatte sikres undervisning indenfor de første 4 uger, og at undervisningen planlægges individuelt i de enkelte plejehjem.
- At beboere, pårørende og kollegaer får en naturlig tilgang til EDEN principperne.
- At der etableres et formelt samarbejde mellem Eden ambassadørerne i Aabenraa kommune.
- At der følges med i den internationale udvikling, og implementere nye tanker og tiltag.

Samarbejdspartnere:

Beboerne.
Pårørende.
Kollegaer.
EDEN ambassadører i Aabenraa kommune.
Gæster.

Ansættelsesforhold:

Funktionstillæg i henhold til forhåndsaftale mellem Aabenraa kommune og FOA, for sundhedspersonale i Pleje – og omsorg om lokalløn med virkning fra 1.januar 2007.

Der afsættes tid i arbejdstiden til: Forberedelse til undervisning, undervisning og vejledning samt kurser og temadage.

