



TØNDER KOMMUNE



Projekt Eden – livsglæde og arbejdsglæde



Evaluering af projektets effekt efter
et års projektperiode.



November 2009

Indhold

Sammenfattende konklusion	3
Projektpræsentation	5
Formål med evalueringen	7
Evalueringens resultater.....	9
Nærvær, spontanitet og omsorg	9
Relationer, samvær og nærvær	9
Det spontane og uventede	10
At yde omsorg til andre	10
Hjemlighed - de fysiske rammer	10
Opsummering:	11
Meningsfulde aktiviteter	11
Aktiviteter.....	11
Involvering	12
Opsummering	12
Omsorg	13
Behandling eller omsorg	13
Opsummering	13
Uddelegering	14
Indflydelse og selvbestemmelse	14
Arbejdsglæde, vilkår og rammer for Eden-projektet	14
Opsummering	15
Tankegange og arbejdsgange.....	16
At arbejde med beboeren i fokus	16
Ambassadørernes rolle	17
Samspil mellem kolleger.....	17
Hvad siger familiemedlemmerne?	17
Opsummering	17
Eden-ledelse	18

Sammenfattende konklusion

Meningsfuld hverdag og selvbestemmelse

Vi kan konkludere, at der er opnået en effekt af den igangsatte proces på plejecentrene. Der er tegn på, at beboernes hverdag i stigende grad er meningsfyldt og forløber på deres egne præmisser. De sætter tillige større og større pris på selvbestemmelse, medinddragelse og variation i hverdagen. Ligeledes ses der tegn på at de tiltag, som plejecentrene har iværksat til afhjælpning af ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed er blevet godt modtaget af beboerne. Bl.a. føler flere, at de har et nært forhold til andre beboere på plejecentret, og stadig flere sætter pris på fx at få besøg af børn. Også dyr og grønne planter er værdsat af mange beboere.

Om Eden-projektet generelt har medført større livsglæde for beboerne er dog ikke helt entydigt her efter kun et års forløb og eftersom det kun er cirka en tredjedel af beboerne, som har deltaget i evalueringen. Beboernes lyst og interesse for de aktiviteter Eden-projektet har igangsat og for de bedre muligheder for indflydelse og inddragelse afhænger af deres formåen og deres personlige interesser. Dette er helt naturligt og er jo netop hele grundtanken i Eden, som fordrer at medarbejderne skal være imødekommende over for beboernes ønsker og interesser, samtidig med at man er opmærksom på nogle grundlæggende trivselsfaktorer og at skabe mulighederne for at forskelligheden kan rummes.

Arbejdsglæde og kulturændring

I relation til at skabe en kulturændring, kan vi blandt medarbejderne konstatere, at projektet har igangsat en forandringsproces. Især blandt de medarbejdere, som deltog i det første Eden-kursus i efteråret 2008 (Eden-ambassadørerne), er der skabt en bevidsthed og igangsat refleksioner om den måde, de udfører deres arbejde på, og deres indstilling til beboerne. Disse medarbejdere er godt på vej til og har allerede i et vist omfang ændret deres arbejdskultur.

Der er tillige tegn på, at medarbejderne i stigende grad bliver bevidste om, hvordan de kan bidrage til øget trivsel og livsglæde hos beboerne. Samtidig oplever de begrænsninger i forhold til de ideer de får. Udfordringer kan være tid og økonomi, men også ledelsesmæssig opbakning, samt om kollegers forståelse og villighed til at bidrage til, at ideerne bliver ført ud i livet. Eden-ambassadørerne oplever, at det er vanskeligt at få deres øvrige kolleger med. Alt for mange arbejder stadig efter de hidtidige arbejdsgange og vaner. Imidlertid har Eden-arbejdet også sået en interesse hos de medarbejdere, som endnu ikke har gennemført Eden-uddannelsen. De udtrykker interesse og velvilje i forhold til at arbejde efter Eden-principperne.

Arbejdet med Eden har forskellig virkning for medarbejderne. For nogle er det en positiv udvikling, som ligger i tråd med deres egne normer og værdier for arbejdet. De nyder den større fleksibilitet og de gode stunder med beboerne. For andre medarbejdere medfører det ekstra udfordringer at skulle gøre op med vante arbejdsgange og rutiner. Effekten af Eden for medarbejdernes arbejdsglæde sløres tillige af andre hændelser. Medarbejderne og dermed vilkårene for Eden påvirkes af besparelser og reduktion i normeringen - de føler de skal løbe hurtigere og at der derfor ikke er "tid til Eden". Derfor kan medarbejderne til tider opleve deres situation som modsætningsfyldt. For alle gælder dog, at det smitter af på deres egen arbejdsglæde, når de kan se at beboerne trives.

Udviklingsprocessen

Medarbejdernes og ledernes ambitionsniveau og forventninger til Eden udfordres af virkeligheden. Der har i begyndelsen af projektførelsen været en stor entusiasme og idérigdom, men ikke alt har kunnet føres ud i livet. Det kan skyldes, at ambitionsniveauet har været højt sammenlignet med de vilkår og muligheder man har haft at arbejde inden for.

Der er ingen tvivl om, at Eden-projektet har igangsat en udviklingsproces, som på sigt vil kunne medføre den ønskede kulturændring. Eden-projektet må betragtes som en vedvarende pro-

ces, der først lige har taget sin begyndelse. Det stiller krav til såvel medarbejdere som ledelse at videreudvikle den proces der nu er igangsat i samarbejde med beboere og deres familie.

De tre plejecentre, som er omfattet af evalueringen, havde forskelligt udgangspunkt. Til eksempel var et plejecenter meget langt med leve-bo miljø, haveanlæg, kæledyr/husdyr etc., hvorimod et andet plejecenter har til huse i gamle, utidssvarende bygninger. De har således haft forskellige vilkår for at arbejde med Eden og har også undervejs været påvirket af forskellige omstændigheder. Det indvirker på evalueringresultatet.



Projektpræsentation

De ti plejecentre i Tønder Kommune har iværksat projektet *Eden – livsglæde og arbejdsglæde* med opstart i september 2008, hvor de første medarbejdere påbegyndte en Eden-uddannelse. Jf. projektbeskrivelsen har projektet et dobbelt formål: dels at styrke kvalitetsarbejdet som det opleves af plejecentrenes beboere, og dels at kompetenceudvikle både ledere og medarbejdere med henblik på at styrke deres muligheder for at levere dette kvalitetsløft. Projektet ville igangsætte udviklingsprocesser, der kunne skabe en ny hverdag på plejehjemmene med fokus på sundhedsfremme og livskvalitet for beboerne. Projektet har lagt vægt på at iværksætte en brugerdriven proces, hvor både de ældre borgere, medarbejderne og lederne inddrages i alle projektets faser. Projektet har haft stærkt fokus på at omsætte ny viden til forhold i den praktiske hverdag.

Målet er gennem projektets aktiviteter at skabe en kvalitetskultur, der flytter fokus fra sygdom med det iboende fokus på behandling og pleje til et fokus på sundhed, hvor sundhedsfremme i omsorgen med følelsen af sammenhæng dominerer. Indsatsen er funderet på begribelighed, håndterbarhed og meningsfuldhed med afsæt i livsmød, livsglæde og handlemuligheder/ handlekraft. Her håndteres sygdom og behandling/pleje naturligt i perioder hos den enkelte, når det er nødvendigt, men ellers baseres hverdagen på omsorgen for hinanden. Projektet er inspireret af Eden Alternative, der har som mål at afhjælpe problemer som ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed.

Om Eden Alternative:

Idéen

En grundantagelse i Eden Alternative er, at gamle mennesker der bor på plejehjem eller lignende institution, lider af 3 unødvendige omsorgslidelser; ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed. Disse lidelser er betinget af det sygehuslignende pleje- og omsorgs system de fleste plejehjem er baseret på. Lidelserne er ikke fysisk, men sjæleligt betingede, og oftest er vi i hverdagen ikke opmærksomme på dem.

En anden grundantagelse er, at mennesker skal have mulighed for at vokse og gro ligegyldigt om man er et barn, en voksen eller en gammel kronisk syg/handicappet person, netop fordi værdigheden er umistelig uanset alder, bolig og handicap.

Det er derfor nødvendigt med en organisatorisk kulturændring, hvor man flytter fokus fra institutionstankegangen, der har afsæt hovedsagligt i de medicinske lidelser og de funktionstab lidelserne medfører, til en tankegang hovedsagligt med fokus på hverdagslivet og det enkelte menneskes og fællesskabets samlede ressourcer.

Formålet med Eden-arbejdet

Eden Alternative's formål er derfor, at der skabes værdige leve-, bo- og arbejdssteder for beboere og medarbejdere. Steder, hvis hovedsigte er at orientere sig mod tilhørsforhold, gensidighed, afveksling, spontanitet og menneskelighed nærhed, på baggrund af at der som noget helt naturligt er sørget for den nødvendige pleje og behandling. Flere internationale erfaringer viser, at når kulturen ændres på denne måde understøttes en sundhedsfremmende tilgang, og processen vil kunne udvide og intensivere det allerede igangværende leve- og bomiljøarbejde i Danmark. Således kan fx måltiderne igen få en større plads og betydning.

Kilde: www.edeninendmark.dk

De 10 principper, der ligger til grund for udviklingsprocessen i Eden Alternativet er:

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 pakkedløsning. 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 hjerteblood, der driver processen og intet kan erstatte den.

Kilde: www.edenindenmark.dk
(Jane Verity og Aase Porsmose, 2006. Tilpasset Eden in Denmark KD/ÅP 2009)

Eden-projektet i Tønder Kommune har arbejdet ud fra disse 10 Eden-principper. Denne rapport opsamler beboeres, familiemedlemmers og medarbejderes oplevelse af livet og arbejdet i plejecentrene efter et års projektforsløb, og deres udsagn og vurderinger gennemgås i hovedtræk med opsummerende vurderinger eller konklusioner. Resultatet præsenteres i tilknytning til de 10 værdiprincipper.

Formål med evalueringen

Med udgangspunkt i projektets mål og aktiviteter har formålet med evalueringen været at opsamle viden om den udvikling og forandring, som projektet skaber i forhold den ønskede kulturændring med øget livsglæde for beboerne og øget arbejdsglæde hos medarbejderne. Evalueringen er foretaget af kommunens Personale & Udviklingsafdeling.

Som det vil fremgå af diskussionen af evalueringens resultater, har der på nogle områder kunnet konstateres markante forskelle på de tre plejecentre i deltagernes vurderinger af Eden-arbejdet. Dette kan i en vis udstrækning tilskrives, at udgangspunktet på de tre plejecentre var vidt forskelligt. Et plejecenter har i flere år haft leve-bo miljø og har arbejdet bevidst med bl.a. indretningen af lokaler og med dyr og planter, mens rammer og vilkår har været helt anderledes på de to øvrige plejecentre. Også andre begivenheder i projektperioden har haft en indflydelse på især medarbejdernes vurdering af projektet. Disse forhold bevirker, at det ikke med sikkerhed kan fastslås, at evalueringens resultater kan siges at være repræsentativ for samtlige ti plejecentre i kommunen. Derimod vil evalueringen kunne udpege nogle tendenser og vilkår for det første års Eden-arbejde og nogle opmærksomhedspunkter for den videre Eden-proces.

Det samlede datamateriale, som danner grundlag for denne rapport, findes i et separat dokument (2294173).

Ud over denne evaluering er der blevet målt på tre indikatorer: Sygefravær, personaleomsætning, forbrug af psykofarmaka. Sygefravær og personaleomsætning giver en indikation af medarbejdernes arbejdsglæde. Forbrug af psykofarmaka kan give en indikation af beboernes trivsel. Resultatet af disse målinger indgår ikke i nærværende rapport.

Metode

Dataindsamlingen er foregået i tre af kommunens ti plejecentre: Leos Plejecenter, Solgården og Rosenvænget. Kriterier for udvælgelse af disse plejecentre er plejecentrenes størrelse og fysiske indretning, samt i hvor høj grad plejecentrets pleje- og omsorgskultur før projektstart blev vurderet at stemme overens med Eden-principperne.

De primære målgrupper for evalueringen er beboerne i plejecentrene og deres familier samt personalet i plejecentrene. Herudover har evaluator deltaget i projektets styregruppemøder samt i enkelte kursusdage på Sosu-skolen.

Der er gennemført en for-undersøgelse i august-oktober 2008, dvs. lige før projektet for alvor gik i gang med de første Eden-kurser for medarbejderne. Denne undersøgelse blev gentaget i oktober-november 2009.

For beboernes vedkommende er undersøgelsen gennemført som strukturerede interviews, hvortil der blev anvendt et spørgeskema.

Eden projektet har fokus på beboernes livsglæde. Livsglæde lader sig ikke let måle og analysere, og det vil som regel være individuelt hvad der giver livsglæde og hvordan livsglæde opleves. Undersøgelsens spørgsmål er formuleret på baggrund af samtaler med beboere og medarbejdere på to plejecentre og er desuden inspireret af Eden-principperne. Spørgsmålene søger fra forskellige vinkler at belyse de emner, som især beboerne men også medarbejderne til lægger betydning.

På hvert af de tre plejecentre udvalgte lederne 10 beboere ud fra det kriterium, at beboeren skulle være fysisk og mentalt tilstrækkeligt velfungerende til at kunne forstå og besvare spørgsmål.

Interviews var planlagt til at vare max. 30 minutter. To social- og sundhedsassistenter fungerede som interviewere, dog ikke på det plejecenter, hvor de hver især selv er ansat. De i alt 30 beboere, som er blevet interviewet, udgør under en tredjedel af det samlede antal beboere på de tre plejecentre. Deres besvarelser kan derfor ikke betragtes som værende fuldt repræsentative for alle beboere, men besvarelserne giver dog et vist indtryk af, hvordan beboerne oplever deres tilværelse på plejecentret og hvad de lægger vægt på i deres hverdag.

I forbindelse med evalueringen i 2009 er disse interviews suppleret med samtaler med enkelte beboere på plejecentrene med det formål at belyse årsager til den udvikling, der er sket fra 2008-2009.

Beboernes familier er en vigtig samarbejdspartner og interessant for plejecentrene. Familienmedlemmer kommer på besøg på plejecentret, i nogle tilfælde er de med til at indrette beboerens bolig, og i nogle tilfælde er de med til at træffe beslutninger sammen med eller på vegne af beboeren. De har dermed en mening om beboerens tilværelse på plejecentret og en oplevelse af at komme som besøgende på plejecentret.

Der blev udsendt et spørgeskema til et familiemedlem til hver beboer på de tre plejecentre. Svarprocenten har været på henholdsvis 61 % i 2008 svarende til 75 besvarelser og 51 % i 2009 svarende til 63 besvarelser.

Familiemedlemmernes besøgsfrekvens på plejecentret:

	2008	2009
Mindst 1 gang om ugen	55 %	67 %
Mindst 1 gang om måneden	36 %	30 %
3-6 gange om året	9 %	3 %

Medarbejderne

Der blev udleveret et spørgeskema til samtlige medarbejdere med beboerkontakt på de tre plejecentre. 87 personer har besvaret spørgeskemaet, dvs. at svarprocenten er på ca. 58 %

I forbindelse med evalueringen i 2009 er spørgeskema-undersøgelsen suppleret med et gruppeinterview med medarbejdere på hvert af de tre plejecentre med det formål at belyse årsager til den udvikling, der er sket fra 2008-2009.

Medarbejdernes gennemsnitlige anciennitet på plejecentret er:

Under 1 år	14 %
1-2 år	21 %
3-4 år	18 %
5 år eller derover	47 %

Medarbejdernes gennemsnitlige fordeling på faggrupper er:

Social- og sundhedsassistent	23 %	
Social- og sundhedshjælper	53 %	
Rengøringsassistent	4 %	
Køkkenassistent	1 %	
Andet*	20 %	(hjemmehjælper, sygehjælper, plejhjemsassistent, husassistent, afløsere)

Medarbejdernes gennemsnitlige fordeling på vagthold er:

35 % arbejder udelukkende dagvagt
15 % arbejder udelukkende aftenvagt
6 % arbejder udelukkende nattevagt
45 % har skiftende vagter

Evalueringens resultater

Nærvær, spontanitet og omsorg

Eden princip 1: Ensomhed, kedsomhed og hjælpeløshed er de mest udbredte omsorgsplager i den traditionelle ældrepleje og -omsorg.

Eden princip 2: Løsningen er at opgive den tilgrundliggende institutionsmodel med dens personaledefinerede 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.

Relationer, samvær og nærvær (Eden-princip 3 – midlet mod ensomhed)

Der er sket en markant stigning i antallet af beboere, som giver udtryk for, at de har et nært forhold til andre beboere på plejecentret - fra 17 % til 40 %. Ligeledes har det stigende betydning, at man kan opleve glæden i hverdagen og have det sjovt sammen med øvrige beboere og medarbejdere. Cirka halvdelen af medarbejderne vurderer, at beboerne ofte - altid får dækket deres sociale behov. Beboernes familier oplever også i stigende grad at beboerne virker veltilpasse, når de besøger plejecentret.

Det kan være flere tiltag fra plejecentrenes side, som har skabt denne udvikling.

Plejecentrene har i løbet af det seneste års tid indgået samarbejde med skoler og daginstitutioner i lokalområdet, hvor børnene besøger plejecentret med jævne mellemrum. De store børn læser højt for beboerne, mens de små børn fx spiller bold med beboerne.

Hos beboerne er der både sket en stigning i antallet som værdsætter børnenes besøg (fra 33 % i 2008 til 47 % i 2009, som svarer at det har stor-meget stor betydning for dem) og en stigning i antallet som ikke lægger vægt på det (fra 20 % til 30 %). Dette afspejler en naturlig forskellighed blandt beboerne og understreger, hvor vigtigt det er, at medarbejderne er opmærksomme på denne forskellighed og respekterer den.

Medarbejderne oplever, at børnene skaber liv og glæde på plejecentret og beretter om, hvordan beboerne lever op, når børnene er til stede. Der er dog også beboere, som ikke ønsker at være sammen med børnene. En medarbejder fortæller, at en beboer ikke kunne overkomme at være i den store børneflokk, men gerne vil have besøg af et enkelt barn i sin bolig, hvilket medarbejderen så sørgede for skete. På den måde kunne hun give beboeren en god oplevelse på beboerens egne præmisser. Dette er et eksempel på, hvorledes en medarbejder lytter til beboerens behov og skaber muligheder for at denne beboer trives.

Relationen til medarbejderne

Beboerne lægger i stigende grad vægt på, at de kan få en snak med en medarbejder, når de har behov for det, og der er således 80 % som nu svarer at det har stor betydning for dem mod 63 % for et år siden. Samtidig oplever de i stigende grad, at medarbejderne står til rådighed for dem (72 % i 2009 mod 67 % i 2008) Det er også indtrykket hos beboernes familie, at medarbejderne tager sig tid til at lytte til beboerne og snakke med dem.

Til gengæld har medarbejderne delte opfattelser af, om de har muligheden for at tage sig tid til en personlig snak med en beboer, hvis beboeren har behov for det. På et plejecenter er der sket en forbedring i medarbejdernes vurdering, fra 47-75 %, som mener at de i høj grad kan gøre det. På et andet plejecenter er der sket et fald fra 79 til 68 % og på det tredje plejecenter

et fald fra 78 til 42 % af medarbejderne, som vurderer at de i høj grad kan prioritere en snak med en beboer.

Også i dette tilfælde er forskellene i medarbejdernes vurdering stærkt påvirket af, at de to sidstnævnte plejecentre i løbet af det seneste år har været udsat for ressourcebesparelser, hvilket bevirker, at medarbejderne ikke føler de kan tilrettelægge deres arbejde nær så fleksibelt som tidligere. Den positive udvikling på det førstnævnte plejecenter skyldes efter medarbejdernes udsagn, at plejecentret blev styrket ledelsesmæssigt umiddelbart før Eden-projektet blev igangsat. Her oplever medarbejderne, at deres handlerum i forhold til at tilrettelægge arbejdet fleksibelt og imødekomme beboernes ønsker og behov er blevet forbedret.

Det spontane og uventede (Eden-princip 4: midlet mod kedsomhed)

Generelt lægger beboerne vægt på, at der sker uventede og spontane ting, som skaber afveksling i deres hverdag. En tredjedel svarer dog, at det har lille eller meget lille betydning for dem. Antallet af beboere, som oplever spontane og uventede hændelser i hverdagen er faldet fra 27 % i 2008 til 13 % i 2009.

Medarbejderne oplever i varierende grad, at de med spontanitet kan skabe afveksling i beboernes hverdag. På et plejecenter er der sket en forbedring med 14 % i 2008 til 29 % af medarbejderne i 2009, som vurderer at de i høj grad har muligheden for at føre spontane ideer ud i livet. På et andet plejecenter er der sket et fald fra 23 til 17 %, hvor der nu er 30 % som mener, at de slet ikke kan få spontaniteten ind i hverdagen mod 0 % i 2008. På det tredje plejecenter deler vandende sig mellem 11 % af medarbejderne, som vurderer, at de har fået bedre mulighed for spontanitet, mens 8 % mener de har ringere muligheder. På de sidstnævnte to plejecentre fortæller medarbejderne, at deres oplevelse er stærkt påvirket af ressourcebesparelser og økonomiske nedskæringer, som de føler begrænser deres handlerum i forhold til at arbejde med Eden.

At yde omsorg til andre (Eden-princip 5 – midlet mod kedsomhed)

Plejecentrene har også anskaffet forskellige kæledyr eller åbnet op for "gæstehunde", hvor en medarbejder eller leder medbringer sin egen hund. Medarbejderne oplever at beboerne er glade for dyrene, mens beboerne fortsat har delte meninger. Cirka halvdelen af de adspurgte beboere tillægger kæledyr nogen-stor betydning, mens kæledyr har lille betydning for den anden halvdel af beboerne. Der er dog sket en stigning på 10 % i antallet af beboere, som gerne vil være med til at passe såvel dyr som planter, således at 62 % af beboerne nu svarer, at dette har nogen-stor betydning for dem.

Dyrene kan give medarbejderne udfordringer. Der er eksempler på misforståelser i forhold til hvem af medarbejderne, som passer dyrene hvornår. Ligeledes er der forskellige holdninger til, om det er en god idé at plejecentret får sin egen hund. Her er der bl.a. argumenter om, at det er vigtigt at hunden er knyttet til én person. Ligeledes har allergi og hygiejneforhold været et diskussionsemne for medarbejderne.

Grønne planter ude og inde har ikke helt så stor betydning for beboerne i dag sammenlignet med sidste år. Det er dog stadig 80 % af dem, som værdsætter grønne planter. Der er da også sket en stigning i interessen for at være med til at passe både planterne fra 52 % af beboerne i 2008 til 62 % i 2009, som tillægger dette nogen-stor betydning. Medarbejderne sætter ligeledes stor pris på blomster og planter på plejecenteret, og de har da også taget initiativ til flere planter såvel indendørs som i haveanlæg.

Hjemlighed - de fysiske rammer

I Eden arbejdes der også med de fysiske rammer i beboeres og medarbejders hverdag. Det handler bl.a. om indretningen af fællesrum og beboerens bolig, hvor ønsket er at reducere institutionspræget ved at give rummene et mere personligt og hjemligt præg. Virkemidlerne er møbler og pyntegenstande, grønne planter indendørs og en bedre udnyttelse, evt. haveanlæg, af de grønne arealer udendørs.

Beboerne oplever at fællesarealerne på plejecentrene i højere grad virker hjemlige nu end for et år siden (77 % svarer i høj grad mod 63 % for et år siden). Også blandt medarbejderne er der nu en mere udbredt oplevelse af, at plejecentret er hjemligt og hyggeligt at færdes i. Medarbejderne fortæller, at de har fået flere gamle møbler og pyntegenstande ind på fællesarealerne, og beboerne er blevet opfordret til at stille eller ophænge personlige ejendele på gangarealet uden for deres egen bolig. Samlet set giver det et mere hjemligt og mere personligt præg over fællesarealerne. Dette har også beboernes gæster bemærket. Dog er der også en kommentar fra en beboer om, at det kan tage overhånd med for mange genstande på fællesarealerne.

Samtidig ønsker en stigende andel af beboerne at få indflydelse på indretningen af plejecentrets fællesarealer, såvel indendørs som udendørs (57 % mod 47 %). Opmærksomheden på indretningen af fællesarealerne har også bevirket, at medarbejderne nu i højere grad oplever, at de har indflydelse på hvordan fællesarealerne indrettes, idet der er sket en stigning fra 64 % til 75 % som oplever at have nogen-stor indflydelse. Samtidig mener både medarbejdere og beboere, at beboerne har fået større indflydelse, hvilket tyder på, at beboerne er blevet inddraget i medarbejdernes arbejde med indretningen.

Vedrørende deres egne boliger, så oplever godt 60 % af de adspurgte beboere, at de har indflydelse på indretningen af deres bolig, hvilket er stort set uændret fra 2008-2009. En tilsvarende andel af beboerne finder det vigtigt at have indflydelse på indretningen af egen bolig. Flere beboere bemærker, at deres børn har indrettet boligen, fx i tilfælde hvor beboeren har været hospitalsindlagt på indflytningstidspunktet.

Opsummering: Vi kan konstatere, at plejecentrene har haft succes med at fremme fællesskabet og det sociale samvær. Der er tydelige tegn på, at især besøg af børn fra daginstitutioner og skoler har en positiv effekt på beboernes trivsel. Også kæledyr synes at blive positivt modtaget af beboerne, dog knap så udtalt som det er tilfældet med børn. Også hvad angår indretningen af fællesarealer har plejecentrene gennemført forbedringer, som værdsættes af beboerne.

Derimod tyder både beboeres og medarbejders vurderinger på, at spontaniteten endnu ikke har fået plads i hverdagen på plejecentrene.

Den større bevidsthed omkring og værdsættelse af det sociale samvær, som kan spores hos såvel beboere og medarbejdere, kan, ud over de her skitserede tiltag, også hænge sammen med en opmærksomhed fra plejecentrenes side på at skabe en mangfoldighed af muligheder for beboerne, hvilket uddybes i det efterfølgende afsnit.

Meningsfulde aktiviteter

Eden princip 6: Meningsløse aktiviteter er ødelæggende for sjælen. Det er afgørende for helbredet at have mulighed for at gøre noget, der er meningsfyldt.

Beboerne oplever i stigende grad, at deres hverdag er meningsfyldt: 87 % svarer at de af og til, ofte eller altid oplever en meningsfuld hverdag mod 77 % i 2008. En tilsvarende stigning er der sket i den betydning, som beboerne tillægger en meningsfyldt hverdag. Hvad der skaber mening, vil være forskelligt fra person til person. Beboernes kommentarer handler bl.a. om aktiviteter på plejecentret, besøg af børn og besøg af deres familie.

Aktiviteter

Beboerne oplever, at de får flere tilbud om at deltage i forskellige aktiviteter, såsom udflugter, fællessang m.m. (fra 83 % af beboerne i 2008 til 90 % i 2009, som oplever det i høj grad).

Samtidig har disse tilbud fået tilsvarende større betydning for dem, og det er da også blevet mere vigtigt for beboerne at have indflydelse på, hvilke aktiviteter der bliver arrangeret. Beboerne tilføjer kommentarer om, at der ind imellem kan blive for mange aktiviteter, og flere beboere samt familiemedlemmer fortæller, at muligheden for at deltage i aktiviteter afhænger af lyst og formåen. Familiemedlemmerne har en stort set uændret oplevelse af tilbud om aktiviteter for beboerne (godt 80 % mener at der i høj grad er tilbud til beboerne), og over 90 % af dem mener at tilbud om aktiviteter er vigtigt. Ligeledes mener over 70 % af de adspurgte familiemedlemmer, at beboerne nyder plejecentrets aktivitetstilbud.

Medarbejderne på de tre plejecentre har forskellige vurderinger af deres muligheder for at lave aktiviteter for beboerne, ligesom det var tilfældet i relation til spontane ideer beskrevet ovenfor. På et plejecenter mener 38 % af medarbejderne at de i høj-meget høj grad har muligheden for at lave aktiviteter for beboerne, hvilket er 15 % flere medarbejdere end i 2008. På et andet plejecenter er der delte meninger. Her vurderer 7 % at deres muligheder er blevet forbedret fra 2008-2009, mens det for 13 %'s vedkommende er gået den modsatte vej. Endelig er der på det tredje plejecenter sket en stigning fra 0 til 33 % af medarbejderne, som vurderer at de i ringe grad eller slet ikke har muligheder for at lave aktiviteter for beboerne. Også i denne sammenhæng er medarbejderne påvirket af ressourcebesparelser og de økonomiske rammer.

Involvering

Et af virkemidlerne i Eden i forhold til at skabe en mere almindelig og meningsfyldt hverdag for beboerne er at involvere dem i medarbejdernes daglige gøremål, fx at lægge tøj sammen, dække bord osv. Beboernes lyst til at deltage i de praktiske gøremål varierer, således at der både er sket en stigning i antallet der gerne vil deltage (fra 57 % i 2008 til 66 % i 2009) og i antallet der ikke ønsker det (fra 30 % til 35 %). Dette billede stemmer meget godt overens med medarbejdernes erfaringer - nemlig at der er forskelle beboerne imellem, hvilket medarbejderne respekterer. Medarbejderne har positive erfaringer med at inddrage beboerne i deres opgaver, da det kan være anledningen til en god snak mellem medarbejder og beboer imens man får arbejdet fra hånden. Det kan skabe en situation og relation, hvor en beboer, som ellers ikke snakker særlig meget, pludselig åbner op og fortæller om sig selv og sit liv. Disse situationer er værdsat af medarbejderne, fordi de føler, at de får et indblik i beboerens personlighed og livshistorie og oplever, at beboeren liver op i samtalen.

Beboerne oplever et fald i opfordringer til at deltage i medarbejdernes gøremål, hvor 47 % svarer at medarbejderne i ringe grad eller slet ikke giver dem muligheden mod 37 % i 2008. Flere tilføjer kommentarer om, at de egentlig gerne ville, men føler at de trænger sig på og går medarbejderne i bedene, hvis de selv foreslår det. Samtidig mener medarbejderne, at de i ringere grad end for et år siden har muligheden for at inddrage beboerne i deres opgaver. Medarbejderne forklarer det med ressourcebesparelser, som bevirker, at de ikke føler de har den fornødne tid til at inddrage beboerne, da det ofte kræver mere tid end hvis medarbejderen selv udfører den pågældende opgave.

70 % af de adspurgte familiemedlemmer finder det vigtigt, at beboerne får tilbud om at deltage i dagligdags gøremål. Dog giver en fjerdedel udtryk for at de ikke ved om det sker, mens halvdelen mener at det sker i høj grad.

Opsummering:

På trods af medarbejdernes blandede oplevelse af deres mulighed for at lave aktiviteter og inddrage beboerne er det ifølge beboernes udsagn lykkedes at skabe en mere meningsfuld hverdag. Dermed har det givet resultat, at medarbejderne har fået større bevidsthed om, hvilket indhold de kan være med til at skabe i beboernes tilværelse.

Set i lyset af at især Eden-ambassadørerne har haft mange ideer og høje ambitioner, forekommer det indlysende at stille spørgsmålet, om medarbejdernes forholdsvist negative vurderinger kan skyldes, at arbejdet med Eden har øget deres forventninger til effekten af deres egen indsats. Det har uden tvivl i et vist omfang været det muliges kunst at arbejde med

Eden-principperne og ikke alle ideer har kunnet føres ud i livet. Dermed er medarbejdernes egne forventninger til hvad de kan udrette med Eden muligvis ikke blevet indfriet. Som nævnt ser det ud til, at det alligevel er lykkedes at skabe forbedringer som det opleves af beboerne.

Omsorg

Eden princip 7: Behandling er rigtig, men omsorg bør altid komme i første række – aldrig omvendt.

Behandling eller omsorg

Den nødvendige pleje og omsorg har for samtlige beboere meget stor betydning, og de oplever da også fortsat at deres forventninger bliver opfyldt (97 %). Til gengæld er der blandt familien sket et fald i oplevelsen af, at beboerne får den nødvendige pleje og omsorg. Hvor ingen familiemedlemmer i 2008 svarede at beboerne i ringe grad eller slet ikke fik den pleje og omsorg de har brug for, er det nu 7 % som er af den opfattelse. Deres kommentarer handler især om personalenormeringen på plejecentrene, og de efterlyser, at medarbejderne har bedre tid til den enkelte beboer. Der er dog også mange rosende ord fra familiernes side, og der er således 84 % som mener, at beboerne i høj grad får den nødvendige pleje og omsorg. Samlet set vurderer medarbejderne at deres mulighed for at yde individuel omsorg og pleje er blevet en smule forringet fra 2008-2009, således at 3,8 % nu vurderer at have ringe mulighed for det mod 1,2 % i 2008.

For 97 % af beboerne er det meget vigtigt, at de får muligheden for selv at gøre de ting de er i stand til, i stedet for at få hjælp til det. Det er en stigning på 17 % på ét år. Ligeledes er der sket en stigning i antallet som oplever, at de rent faktisk får muligheden for at klare sig selv (fra 79 % til 87 %, som ofte eller altid oplever det). Dette står i skarp modsætning til familiens oplevelse af, at beboerne i mindre grad får mulighed for selv at gøre de ting de er i stand til (et fald fra 84 til 64 %). Her skal bemærkes, at der samtidig er 10 % flere af beboernes familier, som svarer, at de ikke ved noget om dette. Ligeledes er det jo kun 10 beboere på hvert plejecenter, som er blevet interviewet, mens familiemedlemmer til samtlige beboere på de tre plejecentre har haft mulighed for at deltage i evalueringen. Disse forhold kan være årsager til den markante forskel i beboernes og familiens besvarelser.

Også medarbejderne vurderer, at de i ringere grad end for et år siden har muligheden for at lade beboerne være mere selvhjulpne (fra 66 % i 2008 til 76 % i 2009). Her er det igen tidsforbruget som spiller ind, idet det ofte er nødvendigt at der er en medarbejder til stede, selv om beboeren selv vasker sig eller selv tager tøj på. Samtidig oplever medarbejderne også et fald i beboernes lyst til at klare de ting selv, som de faktisk er i stand til. Dog er der forskelle mellem de tre plejecentre, hvor medarbejderne på et plejecenter vurderer situationen bedre nu end i 2008, mens de to andre plejecentre vurderer situationen dårligere.

Eden-tankegangen udfordrer på mange måder både beboere og medarbejdere i forhold til, hvad pleje og omsorg egentlig er. Medarbejdere kan berette om beboere og familiemedlemmer, som har høje forventninger til servicen på plejecentret. Samtidig må medarbejderne også medgive, at de til tider hjælper beboerne med opgaver, som beboeren faktisk selv er i stand til at udføre. På den måde yder medarbejderen mere pleje end det er nødvendigt og placerer samtidig beboeren i en mere passiv position.

Opsummering:

Den kulturændring som Eden-projektet gerne vil skabe, fra et fokus på behandling og pleje til et fokus på sundhedsfremme, har tilsyneladende ikke ændret ved beboernes oplevelse af, at de får den fornødne pleje og omsorg. Samtidig er der ud fra beboernes udsagn sket en stigning i deres interesse for at klare sig selv i det omfang det er muligt. For medarbejderne giver

det anledning til refleksioner om, hvad den fornødne pleje er og i hvilket omfang medarbejderne skal eller bør hjælpe beboeren.

Uddelegering

Eden princip 8: Eden Alternative 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.

Indflydelse og selvbestemmelse

Over 80 % af de adspurgte beboere oplever i vid udstrækning, at de har indflydelse på forløbet i deres hverdag. Siden projektets opstart har det tillige fået større betydning for beboerne, at medarbejderne er imødekommende over for deres ønsker og behov (fra 63 % i 2008 til 80 % i 2009, som svarer at medarbejdernes imødekommenhed har stor betydning for dem).

Som det er fremgået i rapportens tidligere afsnit, lægger beboerne i stigende grad vægt på at få indflydelse på beslutninger, som vedrører dem.

Hvad angår aktiviteter på plejecentret er det nu 43 % mod 27 % i 2008, som ønsker indflydelse på hvilke aktiviteter, der bliver arrangeret. Til sammenligning oplever kun 17 % at have indflydelse i høj grad.

Beboerne ønsker også i stigende grad at få indflydelse på indretningen af fællesarealer på plejecentret. Her er der sket en lille stigning på 7 % fra 2008 til 2009, således at knap en fjerdel lægger vægt på at blive taget med på råd. Til sammenligning mener 90 % at de kun i ringe grad har indflydelse på indretningen af fællesarealerne.

Arbejdsglæde, vilkår og rammer for Eden-projektet

Eden-projektet i Tønder Kommune har en ambition om ikke kun at øge beboernes livsglæde, men også at øge medarbejdernes arbejdsglæde. I denne sammenhæng spiller ikke kun relationen til beboerne en rolle, men også relationerne mellem kolleger og i forhold til ledelsen. Derfor har evalueringen også omfattet spørgsmål relateret til medarbejdernes indbyrdes samarbejde og deres samarbejde med ledelsen på plejecentret. Denne del af evalueringen giver også et indblik i, hvorledes Eden-projektet forløber under påvirkning af andre tiltag og begivenheder i plejecentrenes hverdag og rammevilkår.

For medarbejderne er der sket forbedringer omkring at få og have adgang til nødvendig information (6-10 % forbedring), ligesom oplevelsen af at der er klare mål for arbejdet og at medarbejderen ved hvad der forventes af hende er forøget (5 %).

Derimod oplever medarbejderne, at de i lidt ringere grad har selvbestemmelse (fra 77 % - 72 %), at de i ringere grad har indflydelse på beslutninger vedrørende deres arbejde (fra 75 % - 68 %), at de har mindre indflydelse på, hvad de skal lave og hvordan arbejdet skal tilrettelægges (reduktion på 4-11%). Der er også sket et fald i medarbejdernes oplevelse af, at deres forslag er vigtige og at de bliver opfordret til at gennemføre dem (fra 61 % - 45 %). Dog er der også medarbejdere, som fortæller at de har fået bredere rammer for deres arbejde med frihed til selv at vurdere en situation og træffe et valg, som har værdi for beboeren. Dette giver tilfredshed og arbejdsglæde.

10 % af medarbejderne giver udtryk for, at de i mindre grad nyder at fortælle om deres arbejdsplads til andre mennesker, og de enten ikke ønsker eller er i tvivl om de vil anbefale en god ven at søge arbejde på deres arbejdsplads. Det er dog 93 % af medarbejderne, der alt ta-

get i betragtning er tilfreds-meget tilfreds med deres arbejde og den måde deres evner bruges på, hvilket er stort set uændret fra 2008-2009. Medarbejdernes vurdering af, om deres arbejdsopgaver er meningsfulde og om de gør en forskel for beboerne er ligeledes stort set uændret fra 2008-2009.

Umiddelbart kunne konklusionen på medarbejdernes vurdering af deres samarbejde og af ledelsen tyde på, at Eden ikke har medført større arbejdsglæde eller trivsel på disse tre plejecentre. Imidlertid dækker det samlede resultat over store forskelle de tre plejecentre imellem og det er vigtigt at sætte resultatet i relation til andre forhold, som indvirker på medarbejdernes vurdering af deres arbejdsforhold.

Som det allerede tidligere er beskrevet, er medarbejderne på to plejecentre meget påvirket af ressourcenedskæringer. Det skaber frustrationer, fordi de ikke føler, at de har tid til arbejde med Eden i det omfang de gerne ville. I gruppeinterviews giver medarbejderne udtryk for, at de er meget positivt indstillede over for Eden-tankegangen og at de meget gerne vil arbejde med Eden-principperne. På det ene af disse to plejecentre har det derfor givet anledning til ekstra frustration blandt medarbejderne, at der ikke kommer flere kolleger på Eden-uddannelse af økonomiske årsager. Såvel Eden-ambassadørerne som deres kolleger forventer, at det vil bremse den fortsatte Eden-proces på dette plejecenter. Eden-ambassadørerne fortæller, at de har vanskeligt ved at holde liv i Eden-arbejdet på egen hånd, og derfor savner, at deres kolleger også får uddannelsen. Ligeledes efterlyser de tid til at Eden-ambassadørerne kan mødes og udveksle erfaringer og ideer. Medarbejderne her oplever tillige de yderst snævre økonomiske rammer som en hindring for at kunne gennemføre spontane ideer til gavn for beboerne. For medarbejderne kan det virke som om, at ledelsen ikke bakker fuldt op om Eden-projektet. De savner, at ledelsen i højere grad går foran og tager initiativer, således at den ikke kun i tale, men også i handling, viser vejen for plejecentrets arbejde med Eden.

Omvendt har udviklingen på det tredje plejecenter været meget positiv. Her har medarbejderne oplevet en ændring i ledelsesstil, som de beskriver som mere "rund" ledelse. Her giver ledelsen plads og rum til medarbejderne, står til rådighed for sparring og afklaring af tvivlsspørgsmål, viser i tale og handlinger at man vil Eden, så medarbejderne oplever at ledelsen går foran. Medarbejderne omtaler ledelsesstilen som en klar forbedring i forhold til tidligere. Medarbejdernes oplevelse af ledelsesstilen er påvirket af, at plejecentret i en periode lige før Eden blev igangsat ikke havde nogen plejecenterleder. Dvs. at man er gået fra en situation med uklarhed og mangel på ledelsesmæssig retning og rammer til en situation med tydelig ledelse.

Opsummering:

For beboernes vedkommende viser evalueringen, at plejecentrene har formået at give mere plads til beboernes ønsker og prioriteringer i forhold til forløbet i hverdagen. Det er et meget positivt resultat set i forhold til medarbejdernes egne vurderinger af deres muligheder for at være fleksible og tage hensyn til beboernes ønsker. Derimod kan der gøres mere for at give beboerne indflydelse på aktiviteter, fællesarealer m.m.

For medarbejderne synes den ledelsesmæssige opbakning at være af stor betydning. Hvis de kan se, at ledelsen går helt og fuldt ind for arbejdet med Eden, giver plads og rum for at medarbejderne kan udvikle sig med de refleksioner og til tider usikkerhed det naturligt vil medføre, og desuden er åbne over for og støtter medarbejdernes ideer, da giver det stor arbejdsglæde og tilfredshed blandt medarbejderne. Man kan måske ligefrem tale om "Eden-ledelse", som en særlig opgave eller udviklingsfelt for ledelsen.

Evalueringen viser også, at medarbejdernes trivsel og arbejdsglæde ikke kun påvirkes af Eden. Der sker andre ting i hverdagen, som har indflydelse på rammer og vilkår for arbejdet på plejecentrene, og som derfor også indvirker på forløbet af et udviklingsprojekt som Eden.

Tankegange og arbejds gange

Eden-princip 9: Det at overgå til Eden Alternativet er en løbende proces, ikke en pakkøløsning. 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.

Det er fælles for alle tre plejecentre, at medarbejderne i begyndelsen af projektperioden - efter at de første medarbejdere havde gennemgået Eden-uddannelsen, følte, at der var et hav af ideer og initiativer, så det næsten tog pusten fra dem. Medarbejderne fortæller, at efterhånden har initiativrigdommen stabiliseret sig, og den første usikkerhed i forhold til hvad Eden går ud på og om man nu gør sit arbejde godt nok har fortaget sig.

At arbejde med beboeren i fokus

Den måde medarbejderne taler om Eden og de eksempler de giver, viser hvad Eden er for dem. Nogle medarbejdere fortæller om, at Eden er en tankegang, en måde at forholde sig til beboere og sig selv på. Andre medarbejdere fortæller, at nu har det de plejer at gøre fået et navn. De er blevet mere bevidste om, hvad det egentlig er de gør, men også om hvad de stadig kan forbedre. Der er også medarbejdere, der omtaler Eden som noget ekstra, "når vi laver Eden...", "vi har ikke tid til Eden", "vi må ikke få penge til ... i Eden". Her bliver Eden aktiviteter omtalt, som noget der ligger ud over de daglige opgaver.

Disse udsagn afspejler forskelle i medarbejdernes måde at forholde sig til Eden-arbejdet og i deres opfattelser af, hvad Eden er og hvor Eden er. Arbejdet med Eden bringer normer og værdier frem i lyset.

Det kan give anledning til vedvarende refleksioner over arbejds gange og rutiner set i forhold til fleksibiliteten og lydhørheden over for beboeren. Nogle medarbejdere er således meget bevidste om relationen mellem dem selv og beboeren, og hvilke ændringer de kan lave i deres egen adfærd i samspillet med beboeren. Eden har bibragt dem en større bevidsthed om, hvad det er de gør. For nogle medarbejdere falder det naturligt at have deres opmærksomhed rettet mod beboeren og tilpasse arbejdet derefter. Andre medgiver, at de skal arbejde med sig selv og ofte reflektere over deres rolle og opgaver, fordi Eden-tankegangen ikke stemmer overens med deres hidtidige vaner og rutiner. Det ligger meget dybt i dem, at der skal være passende tid til alle beboere, og alle opgaver skal være afsluttet inden arbejdstids ophør. For dem er det en personlig udfordring for eksempel at tage sig mere tid sammen med en beboer eller acceptere beboerens ønsker og valg. Eller blot at skrue tempoet ned selv om der er travlhed, så beboeren ikke føler sig løbet over ende af medarbejderen.

Andre medarbejdere har mere fokus på de ekstra ting, de gerne vil gøre for beboeren, men ser ringe muligheder for at ændre i arbejds gange eller gøre små spontane ændringer i hverdagen. De oplever således Eden som noget ekstra - noget der ligger ud over de vante opgaver og arbejds gange. For dem kan Eden virke som en stress-faktor, noget der knapt er tid til. Det kan også være frustrerende, hvis der ikke er økonomi til ekstra aktiviteter eller indkøb.

Generelt fortæller medarbejderne, at de har ændret deres syn på beboerne og er blevet bedre til at lægge mærke til tegn hos beboerne på hvordan de har det. Til eksempel nævner medarbejderne, at de kan mærke hvilken forskel det gør for beboeren, hvis man giver sig lidt ekstra tid til at snakke og hygge i forbindelse med måltiderne. De kan se hvordan beboerne liver op og pludselig får lidt større førlighed, når der er børn tilstede eller de er på udflugt. Samtidig er medarbejderne blevet mere bevidste om balancen mellem ro og aktiviteter - det er helt ok, hvis en beboer gerne vil sove lidt længere om morgenen eller hellere vil hvile sig end deltage i en aktivitet. Omvendt kan det i nogle tilfælde være godt at opmuntre en beboer til at være med til fælles kaffe og sang eller en udflugt selv om vedkommende i første omgang afviser.

Medarbejderne peger på, at det at skabe mening og arbejdsglæde, når man kan se, hvordan en ændret praksis medfører ændringer hos beboerne i form af glæde, større førlighed, åbner op m.v. Fælles oplevelser med beboerne styrker de indbyrdes relationer mellem beboer og medarbejder.

Ambassadørernes rolle

De medarbejdere, som blev uddannet på de første hold i efteråret 2008 (Eden-ambassadørerne), har været pionererne på plejecentrene. De er mødt ind på kurset med en blanding af skepsis og positiv forventning. Og er kommet hjem med inspiration og motivation til at gå i gang med at arbejde med Eden på deres respektive plejecentre. Hjemme i hverdagen er de stødt på udfordringer. De har været få i hver gruppe, måske kun 1-2 personer, og det har været en stor opgave for dem at viderefremde deres viden til øvrige kolleger og skabe forståelse og lyst til at arbejde med Eden. Ambassadørerne har ikke følt sig i stand til at "undervise" deres kolleger i samme udstrækning, som de selv er blevet undervist på Sosu-skolen. Men de føler et behov for, at deres kolleger har den samme viden og tilgang som dem selv for at Eden kan lykkes. Det er ikke nok, at nogle få forsøger at ændre arbejdsgange og tankegange - alle skal have en fælles tilgang og retning for arbejdet. De ser derfor frem til at flere bliver uddannet. Derfor er der på ét plejecenter skuffelse over, at uddannelsen er blevet nedprioriteret og her frygter man for, om man kan fastholde fokus på Eden og holde processen i gang.

Samspil mellem kolleger

Medarbejderne finder det vigtigt, at de indbyrdes anerkender hinandens evner og interesser inden for Eden - det er ikke alle som er lige kreative eller brænder lige meget. Nogle kommer gerne på plejecentret i deres fritid, andre ønsker det ikke. Nogle får hele tiden nye ideer, andre bakker op og deltager. Hvis Eden skal kunne medføre større arbejdsglæde for alle medarbejdere, er det ifølge medarbejderne en forudsætning, at der er gensidig respekt og forståelse for forskellighed.

Medarbejderne oplever mere ligeværdighed mellem forskellige faggrupper, hvor faggrænserne ikke længere er så skarpe. Der er en større anerkendelse af hinandens meninger og opgaver, og man er villig til at hjælpe hinanden. De oplever også en større forståelse kollegerne indbyrdes, fx at det er legalt hvis en kollega bruger mere tid hos én beboer. Der mærkes ikke i samme grad som tidligere en undren eller utilfredshed fra kollegernes side.

Særligt på et plejecenter har medarbejderne oplevet, at mere samvær med beboerne går ud over både den faglige sparring med kollegerne og de sociale relationer kollega og kollega imellem. Det er ikke alt man kan drøfte hen over middagsbordet, hvor beboerne er til stede.

Udfordringerne fremadrettet bliver at holde fokus på Eden-arbejdet, så man undgår at falde tilbage i gamle vaner. Her har medarbejderne yderst positive forventninger til, hvad de i fællesskab kan udrette efterhånden som flere og flere kolleger gennemfører uddannelsen.

Hvad siger familiemedlemmerne?

En række af familiemedlemmernes vurderinger viser, at de har bemærket nogle af de ændringer, som Eden-projektet har medført på de tre plejecentre. Dog er der i relation til de fleste emner kun sket mindre ændringer i deres oplevelse af og holdning til det arbejde der foregår på plejecentret. Imidlertid er de meget opmærksomme på personalenormeringen og har både kritiske kommentarer i den anledning og forståelse over for medarbejdernes situation. Over 70 % oplever, at medarbejderne er kompetente; at medarbejderne står til rådighed, når familien har brug for at tale med dem; og at medarbejderne kommunikerer åbent med beboerne og deres familie. Det er da også uændret cirka 88 % af medarbejderne som oplever at beboernes familie påskønner deres arbejde.

Opsummering:

Eden-projektet har tydeligvis sat en udvikling i gang hos medarbejderne. Øget bevidsthed og refleksion over egen praksis er det der skal skabe den kulturændring, som er målet med projektet. Også den større opmærksomhed på beboerne, eller rettere sagt en ny form for op-

mærksomhed er der tegn på. Medarbejderne har fået større opmærksomhed på beboernes trivsel og hvad de som medarbejdere kan gøre for at fremme beboernes trivsel, vel at mærke på måder som ikke handler om pleje eller behandling, men om nærvær, fleksibilitet og imødekommenhed.

Samtidig kan det konstateres, at udviklingsprocessen nok er påbegyndt, men der er stadig meget at arbejde med, før Eden bliver en fuldt ud integreret del af arbejdskulturen på plejecentrene. Forandringerne medfører nye udfordringer for medarbejderne, såvel for den enkelte i forhold til sig selv, som i relationen til kollegerne.

Eden-ledelse

Eden-princip 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.

Den første fase i Eden-projektet har været præget af stor entusiasme og mange initiativer. Gennem projektforløbet har medarbejderne oplevet skiftende fokus på Eden, hvor andre begivenheder og ændringer i plejecentrenes vilkår har influeret på arbejdet med Eden. Medarbejderne har derfor et behov for, at ledelsen sætter Eden på dagsordenen kontinuerligt og bidrager til at holde processen i gang. Bl.a. har Eden-ambassadørerne peget på, at de ikke mener, de kan ikke drive forandringsprocessen alene.

Grundlæggende giver medarbejderne udtryk for, at det er vigtigt, at ledelsen giver plads og rum til medarbejdernes initiativer og støtter dem i udviklingsprocessen. Samtidig er det vigtigt, at ledelsen sætter rammer og retning for Eden-arbejdet. I den forbindelse er det væsentligt at ledelsen har føling med, hvad medarbejderne kan rumme af tiltag og forandringer. Dette illustreres af medarbejderne på et af plejecentrene, som har oplevet at deres leder til tider var for ivrig og ville sætte så meget i gang på én gang, at medarbejderne havde svært ved at følge hende.

Omvendt har medarbejderne også brug for, at lederen ikke er for tilbageholdende. På et andet plejecenter efterlyste medarbejderne, at lederen går foran og er rollemodel, fx ved egenhændigt at tage initiativ til en aktivitet eller en nyanskaffelse, som giver glæde både hos beboere og medarbejdere. Her efterlyste medarbejderne også at ledelsen involverede sig mere i Eden-processen.

Opsummering:

Ledelsen har en vigtig rolle i at sikre den fortsatte udvikling i Eden-processen. Ud fra medarbejdernes udsagn handler det bl.a. om at finde en balance mellem begejstringen og idérigdommen på den ene side og det muliges kunst på den anden side. Ligeledes må det være ledelsens opgave at adressere de barrierer, som medarbejderne oplever i Eden-arbejdet.

Medarbejdernes tilkendegivelser tyder på, at lederne vil kunne fremme Eden-processen ved at bidrage til at finde måder at arbejde med Eden inden for plejecentrets rammevilkår, dvs. inden for den normering og økonomi, som nu engang er til stede. Ligeledes vil lederne kunne støtte Eden-ambassadørerne ved at bidrage til formidling af Eden-tankegangen og sparring omkring arbejds tilrettelæggelse og prioriteringer.