



TEKNOLOGISK
INSTITUT

På vej mod leve-bo

Samarbejdsformer på ældreområdet

Juni 2007

Arbejdsliv

Teknologisk Institut, Arbejdsliv
Gregersensvej
2630 Taastrup

Tlf.: 7220 2620

Fax: 7220 2621

E-mail: arbejdsliv@teknologisk.dk

Indholdsfortegnelse

1 INDLEDNING	4
BAGGRUND	4
FORMÅL	5
UNDERSØGELSENS METODE OG DESIGN	5
LÆSEVEJLEDNING	7
2 KONKLUSION OG ANBEFALINGER	8
KONKRETE ANBEFALINGER	11
3 IDEER OG VISIONER MED LEVE-BOMILJØER.....	15
BEBOERE.....	15
MEDARBEJDERE.....	16
4 BILLEDER PÅ PRAKSIS – 2 CASES	17
PLEJECENTRET TIDSELHØJ	17
ÆLDRECENTRET LYKKEBO.....	18
FRA FIKTION TIL PRAKSIS	20
5 FAGLIGHED PÅ SPIL	21
TVÆRFAGLIGHED OG/ELLER MONOFAGLIGHED.....	21
FORDELING AF ARBEJDSOPGAVER PÅ FAGGRUPPER.....	22
UDVIDELSE AF KERNEFAGLIGHED OG KERNEYDELSER	25
FORHOLD AF BETYDNING FOR TVÆRFAGLIGHEDEN.....	25
6 BEBOERNE I CENTRUM.....	28
ARBEJDSSTID MED EN NY DØGNRYTME: AT ‘STRÆKKE’ DAGEN	28
OMLÆGNINGER AF RUTINER: NY MEDARBEJDERROLLE	29
ØGET MED- OG SELVBESTEMMELSE FOR BEBOERNE – NY MEDARBEJDERROLLE.....	30
INDDRAGELSE AF BEBOERNE: ET ØGET FOKUS PÅ AKTIVITETER.....	31
PÅRØRENDEGRUPPEN SOM RESSOURCE.....	33
LEDELSENS ROLLE I LEVE-BOMILJØERNE	34
7 RAMMER FOR LEVE-BOMILJØER	37
NYBYG ELLER OMBYG	37
KØKKENET – ET CENTRALT STED PÅ LEVE-BOMILJØER	39
STRUKTURREFORM – PÅ GODT OG ONDT	41

1 Indledning

Branchearbejds miljørådet for social- og sundhedsområdet (BAR-Sosu) har bedt Teknologisk Institut, Arbejdsliv, om at gennemføre en undersøgelse af leve-bomiljøer og betydningen for det psykiske arbejdsmiljø for de berørte medarbejdere. Projektet er et forprojekt, der kan levere input til den fortsatte udvikling af BAR-Sosus strategi på området.

Undersøgelsen er gennemført af Charlotte Færch Lotz og Mette Nørholm. Projektmedarbejder Sara Matikainen har assisteret ved gennemførelsen af undersøgelsen og Eva-Carina Nørskov har været kvalitetssikringskonsulent på opgaven.

Baggrund

Baggrunden for undersøgelsen er en udvikling inden for ældreplejen, der peger i retning af nye bo-former. Igennem de seneste 10 år er der flere steder i landet sat fokus på at skabe mindre enheder og mere hjemlige miljøer, hvor det prioriteres, at beboerne inddrages mest muligt i de daglige opgaver som eksempelvis madlavning. Baggrunden for dette er at fastholde og udvikle beboerne i forhold til at være ansvarlige for og medskabende af indholdet i eget liv, så vidt det er muligt.

Med leve-bomiljøernes filosofi om at skabe en hverdag for de ældre, der er så tæt som muligt på den, de ville have i deres eget hjem, lægges der op til dels en tæt kommunikation og samarbejde med beboeren, og dels et tæt og mere tværgående samarbejde mellem forskellige faggrupper i leve-bomiljøet.

Med et fokus på de ældre/beboerne og deres ønsker til et liv, sker der en ændring af den enkelte medarbejders kerneopgave. Fra traditionelt at skulle forholde sig til sin kernefaglighed og dermed primært udføre opgaver, der knytter sig hertil, skal medarbejdere på leve-bomiljøer i højere grad påtage sig andre opgavetyper og være i stand til at lappe ind over hinandens fagområder og arbejdsopgaver.

Afsættet for undersøgelsen har været, at de tre faggrupper, der traditionelt udfører henholdsvis plejeopgaver, serviceopgaver og køkkenopgaver, med indførelsen af leve-bomiljøer ikke længere blot skal kunne udføre 'egne' kerneopgaver. Der bliver tale om en større grad af samarbejde på tværs, hvor medarbejderne skal overlape hinandens fagligheder.

Fleksibiliteten og det tværgående samarbejde kan potentielt rumme en række udfordringer - ikke mindst i forhold til trivsel og det psykiske arbejdsmiljø på den enkelte arbejdsplads.

Det rejser en række spørgsmål:

- Hvilken betydning har det for medarbejderne, når deres kernefaglighed ikke alene er deres kerneydelse?

- Hvordan håndteres og styrkes samarbejdet mellem forskellige faggrupper, der skal overlape hinandens fagligheder?
- Hvad skal der til, for at alle arbejdsområder betragtes som lige vigtige? Særligt relateret til den organisatoriske håndtering af at forskellige fagligheder kan tillægges forskellig status.

Sigtet med forprojektet er på denne baggrund at give BAR-Sosu øget viden om leve-bomiljøer samt bidrage med bud på eventuelle behov for udviklingstiltag i lyset af fremvæksten af leve-bomiljøerne.

Formål

Projektets primære formål har været at få et dybere indblik i leve-bomiljøer og arbejdsmiljøet på disse arbejdspladser - særligt på baggrund af de krav om tværfagligt samarbejde, der bliver lagt op til i et leve-bomiljø.

Hensigten har været at tilvejebringe gode erfaringer fra velfungerende leve-bomiljøer og eksempler på, hvordan udfordringer i forbindelse med udvikling af leve-bomiljøer kan forebygges og håndteres.

Med udgangspunkt i antagelsen om, at køkkenet får en ny og central funktion, der både skal rumme andre faggrupper end det kostfaglige personale og tillige beboere, har undersøgelsen også berørt betydningen af køkkenet som socialt rum og arbejdsrum i leve-bomiljøerne.

Det er tillige formålet med forprojektet at vurdere, om udvikling af leve-bomiljøer danner grundlag for særlige aktiviteter for BAR-Sosu - og i givet fald hvilke.

Undersøgelsens metode og design

Med afsæt i ønsket om at give et indblik i arbejdslivet i et leve-bomiljø bliver det væsentligt at anskue arbejdet ud fra de seks centrale dimensioner, der har betydning for det psykiske arbejdsmiljø.

Nedenfor er de seks dimensioner fortolket i lyset af udviklingen af leve-bomiljøerne:

- Krav i arbejdet: Nye krav om fleksibilitet og tværfagligt samarbejde i forhold til at sætte beboeren i centrum.
- Indflydelse i arbejdet: Medarbejdernes mulighed for at påvirke rammerne for inddragelse af beboerne.
- Mening i arbejdet: Bredere job, mere helhedsorienteret arbejde og flere faglige berøringsflader i samarbejdet omkring beboerne.
- Forudsigelighed: Større forudsigelighed gennem større kendskab til beboerne, men tillige nye (ukendte) arbejdsopgaver.
- Social støtte: Oplevelse af fællesskab om udførelsen af arbejdsopgaverne. Opbakning fra kolleger og ledelse.
- Belønning: Anerkendelse af andre faggruppers opgaver som ligeværdige.

Desuden har der været fokus på at få belyst aspekter som 'respekt' og 'tillid' som bærende fundament for arbejdsmiljøovervejelser.

Disse overvejelser er blevet brugt som afsæt for indsamlingen af erfaringer med leve-bomiljøer fra udvalgte arbejdspladser. De har bidraget med nuancerende billeder på muligheder og udfordringer for at etablere og fastholde et godt psykisk arbejdsmiljø for medarbejderne i leve-bomiljøer.

Undersøgelsen er gennemført på baggrund af kvalitative interview og arbejdspladsbesøg.

Aktiviteterne i projektet har været opdelt i:

- Baggrundsinterview/interview med ressourcepersoner og desk-research (litteratur og rapporter),
- Interview og arbejdspladsbesøg
- Formidling/afrapportering.

Foruden interview med styregruppe og ressourcepersoner er der blevet gennemført 16 interview, herunder 4 arbejdspladsbesøg.

I udvælgelsen af respondenter og arbejdspladser er det blevet tilstræbt at få repræsenteret både store og små arbejdspladser, nyoprettede og veletablerede leve-bomiljøer samt at sikre en vis geografisk spredning.

Udvælgelsen af virksomheder og respondenter er sket gennem referencer og netværk fra de indledende interviews med styregruppemedlemmer og ressourcepersoner, samt ud fra information fra rapporter og litteratur¹.

Arbejdspladsbesøgene har bestået af rundvisning på enhederne med mulighed for samtale med beboere og medarbejdere og interview med ledelsesrepræsentanter og udvalgte medarbejdere fra de faggrupper, der har været repræsenteret i leve-bomiljøerne, herunder tillidsrepræsentanter og medlemmer af MED-udvalg.

Centrale temaer i interviewene har været:

- Den konkrete opgavevaretagelse; hvilke arbejdsopgaver udføres i leve-bomiljøerne, og hvordan samarbejdes der om dem?
- Oplevelsen af udviklingen i sammenhængen mellem kerneydelse og kernefaglighed.
- Konsekvenser af et øget tværfagligt samarbejde for det psykiske arbejdsmiljø.
- Hvordan opleves arbejdet (helhed og mening i arbejdet)?
- Oplevede muligheder og begrænsninger for borgerinddragelse.
- Betydning af øget borgerinddragelse for oplevelsen af det psykiske arbejdsmiljø.

Interviewene med lederne er blevet foretaget som enkelt-interview, mens interviewene med medarbejderne primært er blevet gennemført som gruppeinterview. Deltagerne i

¹ Dette materiale har bl.a. bestået af informationsmateriale fra Fødevarestyrelsen i form af diverse foldere og information fra Fødevarestyrelsens hjemmeside. Desuden pjecer og bøger om leve-bomiljøer foruden rapporter og materiale fra konferencer fra tidligere projekter, der har arbejdet med leve-bomiljøerne.

gruppeinterviewene har været medarbejdere fra både service-, pleje- og kostfagligt personale på arbejdspladserne. Enkelte interview med medarbejdere og ledere er blevet gennemført pr. telefon grundet geografisk afstand.

Interviewene med medarbejderne er blevet gennemført dels, hvor faggrupperne har været adskilt - eksempelvis interview med kostfaglige repræsentanter for sig og repræsentanter fra plejepersonalet for sig - eller som interview med forskellige faggrupper samlet.

Antagelsen har været, at et design med deltagelse af flere berørte faggrupper vil give en dynamik, der vil tydeliggøre forskelle og ligheder i eksempelvis oplevelsen af faglighed og prioriteter i det daglige arbejde, som kan have betydning for såvel erfaringerne omkring som graden af øget tværfaglighed.

Begge modeller har således været anvendt. Erfaringen er, at gennemførelsen af interview med faggrupperne adskilt giver mere ærlige udmeldinger, men også en tendens til en 'os/dem-opdeling' med mere normative perspektiver. Det er således input, der kan illustrere udfordringer i forhold til det tværfaglige samarbejde.

I interviewene med faggrupperne har vi været opmærksomme på at sikre, at alle faggrupper er kommet til orde. Samtidig har tendenser til monofaglighed haft betydning på den måde, at der på nogle arbejdspladser kun har været plejefagligt personale tilknyttet leve-bomiljøerne.

Læsevejledning

Rapporten indledes i kapitel 2 med en præsentation af rapportens konklusioner og anbefalinger.

I kapitel 3 gives en kort skitsering af de ideer og visioner, der ligger bag levebotankegangen i relation til beboere og medarbejdere i leve-bomiljøerne.

Kapitel 4 præsenterer billeder på praksis gennem to fiktive cases, der er blevet udformet på baggrund af erfaringer og indtryk fra undersøgelsen.

De sidste tre kapitler, kapitel 5, 6 og 7, uddyber og nuancerer centrale forhold, der har vist sig at have betydning for arbejdsmiljøet i leve-bomiljøerne. I denne del af rapporten fokuseres der på nogle af de grundlæggende forudsætninger som undersøgelsen har tydeliggjort som værende centrale for hvordan leve-bomiljøerne fungerer.

2 Konklusion og anbefalinger

Det psykiske arbejdsmiljø i leve-bomiljøer

Overgangen til at arbejde i leve-bomiljøer har i høj grad konsekvenser for medarbejdernes oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. En helt overordnet pointe fra undersøgelsen er, at indførelsen af leve-bo medfører nye krav, som afspejles i ændringer i rollen som både medarbejder og leder.

Leve-botanken rummer mulighed for en styrkelse af medarbejdernes oplevelse af helhed, mening og indflydelse på eget arbejde – men som undersøgelsen har tydeliggjort, er der en række meget kontekstafhængige forhold, der har betydning for den konkrete oplevelse.

Organisationens opbygning, sammensætningen af medarbejdergruppen og de arbejds-gange det resulterer i, er nogle af de centrale valg og prioriteringer, der har indflydelse på den konkrete oplevelse af det psykiske arbejdsmiljø. Graden af tværfaglighed, og de konsekvenser det har for udvidelse og overlap mellem ydelser og fagområder, er helt centrale elementer i den sammenhæng.

Leve-bomiljøerne udfordrer fagligheder og faggrænser og berører dermed både kerne-elementer i medarbejdernes faglige selvforståelse og den gensidige anerkendelse af, og respekt omkring, den brede vifte af arbejdsfunktioner, som leve-bomiljøerne rummer.

Opmærksomhedspunkter

Undersøgelsen har givet kendskab til forskellige plejecentres definition og fortolkning af leve-botanken. Dette åbner op for, at det i høj grad afhænger af definitionen af leve-bo, hvilke konklusioner der må drages af resultaterne af undersøgelsen, hvad angår perspektiverne på tværfaglighed.

Leve-bomiljøerne åbner op for, og lægger på mange måder op til muligheden for, en høj grad af tværfagligt samarbejde. Men det er ikke den virkelighed, undersøgelsen har vist. Overordnet set har undersøgelsen tydeliggjort en variation i modeller, der illustrerer, at der på mange arbejdspladser bliver valgt modeller, der ikke gør brug af udvidelsen af personalegrupper med flere fagligheder som strategi i relation til etablering af leve-bomiljøerne.

Det giver anledning til overvejelser om faser/udviklingstrin i leve-bomiljøerne. Undersøgelsen har vist en række eksempler på, at der vælges en model, hvor man fokuserer på plejepersonalet, og med baggrund i denne medarbejdergruppe implementerer leve-boelementer med afsæt i ændringen af rutiner og arbejds-gange, der tager udgangspunkt i den enkelte beboers behov.

Det er vurderingen, at kompleksitetsgraden opleves som mindre, når man arbejder med én faggruppe - plejepersonalet. Det betyder samtidig også, at der sagtens kan være overvejelser om på sigt at inddrage kostfagligt personale. Undersøgelsen har i forlængelse heraf vist eksempler på leve-bomiljøer, der efter indkøringen blandt plejepersonalet føler, at der er overskud til at tænke i rekruttering af andre faggrupper og målrettet går efter en kostfaglig medarbejder til at understøtte madlavningen i enhederne.

En del af forklaringen på en tilbageholdende tilgang til ansættelse af flere faggrupper kan som nævnt være oplevelsen af øget kompleksitet ved inddragelse af flere faggrupper. En anden forklaring kan være forskellige tilgange til kost og madlavning. Grundlæggende kan forskelligheden skildres i, om man mener, det handler om fremstilling af mad, eller om det handler om madlavning. Det ene perspektiv har den meget specialfaglige tilgang. Den anden tilgang ser det som en forlængelse af almindelig husholdning, blot i lidt større skala.

Afhængig af tilgangen til kostarbejdet vil det også være mere eller mindre nærliggende at tænke specifikt i inddragelse af kostfagligt personale, og mere eller mindre nærliggende at tænke det som byggende på plejepersonalets realkompetencer.

Servicepersonalet er den faggruppe, der har været mindst synlig på de arbejdspladser, der har deltaget i undersøgelsen. Udviklingen af leve-bomiljøer har på flere arbejdspladser haft den konsekvens, at servicepersonalets jobindhold bliver smallere, og at kontakten med beboere og kolleger bliver mere perifer. Det kommer flere steder til at handle om den grovere rengøring samt rengøring af fællesarealer.

Puslespillet omkring arbejdstilrettelæggelsen har en betydning for disse prioriteringer. Der er større fleksibilitet i at have medarbejdere, der kan varetage alle arbejdsfunktioner. I de små enheder er det vanskeligt at finde timer til specialiserede funktioner til forskellige fagligheder.

Det er indtrykket fra undersøgelsen, at der ved etablering af leve-bomiljøer er tendens til først at tænke afgrænset på normeringsspørgsmålet, og hvad det vil kræve af ekstra ressourcer at skulle gennemføre implementering af leve-bo. Der synes dermed ikke automatisk i første omgang at blive tænkt i ansættelse af andre personalegrupper. Det kræver, at der fra ledelsesside er opmærksomhed på denne mulighed, og at det prioriteres som en del af udviklingsprocessen med etableringen af leve-bomiljøet.

Der er således også set eksempler på, at man fra ledelsesside fra starten har besluttet sig for inddragelse af andre faggrupper end plejepersonalet, og at disse faggrupper er blevet inddraget i etableringsprocessen af leve-bomiljøerne. Der kunne her tillige tænkes en sammenhæng mellem, hvilke faggrupper der er repræsenteret i ledelsen, og hvilke faggrupper der bliver betragtet som de mest væsentlige.

Undersøgelsen har vist, at arbejdet i leve-bomiljøer udfordrer medarbejderne på nogle helt grundlæggende elementer i den traditionelle måde at tænke arbejdet på. Kravene i arbejdet ændres til et øget fokus på fleksibilitet og rummelighed. Dette både over for beboernes individuelle interesser og behov, men også den deraf følgende forskellighed i personlige og faglige tilgange, der kommer i spil imellem medarbejderne.

Forudsigeligheden, der på det traditionelle plejehjem knyttede sig til de institutionaliserede, dagligdags rutiner, er med leve-bomiljøerne blevet erstattet af det mere helhedsorienterede kendskab til de enkelte beboere. Nye formere for forudsigelighed kan siges at blive skabt når man som medarbejder kender en beboer bedre og på den måde bedre kan forudsige handlinger, ønsker og behov.

Det overordnede indtryk fra undersøgelsen er, at der er gode erfaringer med leve-bomiljøerne, og at medarbejderne i udstrakt grad oplever helhed, mening og indflydelse på eget arbejde.

Undersøgelsen viser, at ledelsen spiller en helt central rolle i udviklingen af visionen og værdierne på leve-bomiljøer. Der stilles krav til lederne om at være indflydelsesrige men 'de-centrerede', forstået således at de både skal være klare i udmeldingerne og samtidig skal give plads til selvledelse fra medarbejdernes side.

Et overordnet resultat af undersøgelsen er, at der knytter sig udfordringer til forskellige stadier af leve-bomiljøernes udvikling. At komme godt fra start synes at spille en afgørende rolle. Det kan se nemt ud på papiret, når man kigger på beskrivelsen af værdierne for et leve-bomiljø. Men det er en udfordring at komme i gang, at få startet op og efterfølgende at få holdt fast og vedligeholdt de nye arbejdsgange og undgå at enhederne bliver isolerede og statiske. I opstarten er dialog og forventningsafstemning afgørende både i relation til værdier og formål, visioner og mål med indførelsen af leve-bokonceptet.

Der er kort sagt ikke kun én model for et leve-bomiljø, og det afgørende er derfor at få afklaret, hvad der skal definere leve-bomodellen på den enkelte arbejdsplads, hvilke krav og forventninger der stilles til medarbejderne, samt hvilket handlingsrum medarbejderne har for at leve op til dem.

Perspektiver på tværfagligt samarbejde

Undersøgelsen har fokuseret på betingelser for og konsekvenser af tværfaglighed i leve-bomiljøer, men selv om undersøgelsen har taget afsæt i et afgrænset område indenfor BAR-SOSUs interessefelt, rejser undersøgelsen overvejelser med en bredere relevans i relation til tværfagligt samarbejde.

Indførelse af øget tværfagligt samarbejde berører medarbejdernes helt grundlæggende oplevelse af egen faglighed – og herunder afgrænsning af faglighed.

I denne sammenhæng skal særligt fremhæves to perspektiver, der kan have afgørende betydning for, hvorvidt tværfaglighed opleves som en svækkelse eller en styrkelse af det psykiske arbejdsmiljø: Faglig selvforståelse og helhedsforståelse.

Faglig selvforståelse relaterer sig til den faglige identitet. Oplevelsen af en fast definition af egen faglighed giver øget overskud til at udforske andre fagligheder. Det vil betyde, at man ikke i så høj grad føler sig truet af andre faglige profiler og er mindre nervøs for at blive gjort overflødig. Dette forhold relaterer sig således i høj grad også til medarbejdernes "faglige selvværd", som er et vigtigt element i at kunne håndtere en ny rolle og forebygge faglige hierarkier.

Helhedsforståelsen relaterer sig til medarbejdernes forståelse for den bredere arbejds-sammenhæng. Accepten og forståelsen af et øget tværfagligt fokus vil ofte basere sig på medarbejdernes evne til at se egen rolle og mulighederne for nytækning af denne rolle i den konkrete arbejds-kontekst. Dette forhold relaterer sig derfor også til accept og anerkendelse af andre faggruppers arbejdsopgaver.

På baggrund af undersøgelsen kan udledes et par opmærksomhedspunkter i relation til at sikre en god proces omkring etablering af tværfagligt samarbejde:

- At der er defineret et fælles mål og overordnet sigte for de forskellige arbejdsopgaver.
- At der er en forståelse for, hvordan man hver især og i fællesskab bidrager til dette fælles mål.
- At der etableres et fælles værdigrundlag, som er udarbejdet i fællesskab og med indflydelse og ejerskab fra alle medarbejdergrupper.
- At processerne løbende vurderes og justeres, så der tages højde for ændringer i sammensætningen af såvel medarbejdergruppen, brugergruppen og ydelser.

Konkrete anbefalinger

På baggrund af erfaringerne fra undersøgelsen vil der i det følgende blive givet en række bud på konkrete og handlingsanvisende anbefalinger, som vil kunne støtte levestedsmiljøer i deres fortsatte udviklingsproces.

Anbefalingerne, der udspringer af undersøgelsen, kan inddrages i tre kategorier: Udarbejdelse af informationsmateriale, intern udvikling af arbejdspladsen og viden & erfaringsudveksling. Indenfor disse tre kategorier oplystes anbefalingerne i en rækkefølge, som er udtryk for Arbejdslivs forslag til prioritering.

Informationsmateriale

10 gode historier – temahæfte om levestedsmiljøer

Der ligger en vigtig opgave i at finde, formidle og fastholde de gode historier om levestedsmiljøerne. Et temahæfte som '10 gode historier fra levestedsmiljøer' kunne give et blik ind i mangfoldigheden af levestedsmiljøer. Der kan her gives indblik i forskellige variationer af levestedsmiljøer, med fokus på eksempelvis tværfaglighed og samarbejde og ledelsens rolle. Her vil både beboere og pårørendes betragtninger også skulle have plads.

Informationsmateriale – Hæfter om opstart og videreudvikling af levestedsmiljøer

Både for gruppen af arbejdspladser, der skal starte et nyt levestedsmiljø op, og arbejdspladser der ønsker at videreudvikle deres levestedsmiljø, kan inspirationshæfter være nyttige. Hæfterne tænkes udformet således, at de er meget konkrete og handlingsanvisende. Dette kunne gøres gennem gode eksempler, tips og ideer samt ved hjælp af dialogbokse med eksempler på konkrete spørgsmål, som det kan være nyttigt at forholde sig til på arbejdspladsniveau.

Der kunne eksempelvis med fordel udvikles et hæfte, der knytter sig til de arbejdspladser, der netop skal til at opstarte et levestedsmiljø, og et hæfte til de arbejdspladser, der allerede er godt i gang, og som ønsker inspiration til fastholdelse og videreudvikling af miljøet.

Værktøjer til bedre kommunikation og konflikthåndtering

De mindre enheder, som leve-bomiljøer udgøres af, medfører, at beboerne kommer tættere på hinanden. Personalet skal være rustet til at forebygge og håndtere konflikter, som f.eks. mobning, og understøtte det gode sociale miljø. Der sætter fokus på medarbejdernes relationskompetence og et behov for, at medarbejderne er opmærksomme på deres egen rolle i relationerne og betydningen af at etablere en god kommunikation, der forebygger konflikter med både kolleger, beboere og pårørende. Der kunne derfor med fordel udvikles værktøjer, der kan støtte op om den gode kommunikation, og som kan benyttes til konflikthåndtering.

Fokus på intern udvikling af leve-bomiljøer

Leve-bospil

Der kunne udvikles et dialogspil, som havde til formål at give ledere og medarbejdere mulighed for at drøfte kulturen og værdierne på arbejdspladsen. BARs 'Styrkespillet' tænkes som inspiration hertil, hvor tankegangen kunne tilpasses leve-bomiljøerne. Spillet kunne give arbejdspladserne mulighed for at drøfte livet på arbejdspladsen og give medarbejderne et fælles sprog til anerkendende drøftelse af muligheder og udfordringer i leve-bomiljøet.

Anvendelse af video til egen læring

Anderledes metoder kan mange gange give anderledes og mere tydelige læringspointer. Således kan man ved hjælp af et videokamera indfange situationer, som man ønsker at arbejde med på den enkelte arbejdsplads. Et eksempel på dette kunne være at optage måltidssituationen på video. Dette kan være et godt grundlag for, at medarbejdergruppen reflekterer over sin egen rolle, eksempelvis i spisesituationen: Har personalet en rolle som tjener ved måltiderne, eller har personalet en rolle som værtinde (med en mere 'lige' relation), når de sidder ved bordet og spiser med. Hermed kommer der fokus på den pædagogiske og sociale relation.

Brugen af videolæring kunne være en af de metoder/værktøjer, BAR-Sosu kunne beskrive og præsentere eksempler på.

Work Space Design

Da indretningsmuligheder på godt og ondt sætter scenen for medarbejdere, ledere og beboere i leve-bomiljøer, kunne en tilgang som Work Space Design² være en mulig arbejdsmetode og tilgang. Her arbejdes der bredt involverende med forskellige former for dialogspil (brugs-scenarier, arbejdsbogsmetoder mv.) sådan at der sættes fokus på spillet mellem rum, arbejde og arbejdsopgaver, kompetencer og samarbejde.

Teambuilding

Overordnet set medfører leve-bomiljøerne et behov for øget fokus på samarbejde og teambuilding. En generel udfordring for medarbejderne på leve-bomiljøerne er at lære at arbejde sammen omkring etableringen af en ny tilgang til arbejdsopgaverne og en ny måde at tænke det daglige arbejde på. Samtidig stiller arbejdet i de små bo-enheder med færre kolleger i tættere relationer nye krav til medarbejdernes samarbejdsevner.

² Igangværende forskningsprojekt under Arbejdsmiljøforskningsfonden

Der synes at være udfordringer for særligt de tidligere plejehjem, der gennemgår en ombygning, og hvor det samme personale skal udvikle samarbejdet med henblik på at blive et leve-bomiljø. Disse arbejdspladser synes at have et større og anderledes behov for at få et nyt input og at få arbejdet med deres nye roller i et ændret samarbejde. Etablering af arbejdspladsspecifikke teambuildingforløb kunne være en mulighed for at styrke samarbejdet på den enkelte arbejdsplads.

Fokus på viden- og erfaringsudveksling

Leve-bo-site på BARs hjemmeside

Tema-blok på BARs hjemmeside om leve-bo, hvor information og materiale kan hentes.

Leve-bo-Akademi

Denne aktivitet er tænkt som en alternativ efteruddannelse, hvor leder- og medarbejderrepræsentanter får input og kommer til at drøfte muligheder og udfordringer i leve-bomiljøet. Centrale temaer kunne være:

- kultur og værdier,
- tværfagligt samarbejde,
- ledelsens rolle,
- beboeren i centrum og
- kommunikation.

Ideen vil være, at ledere og medarbejdere her både får input om ovennævnte temaer, bliver udfordret i form af øvelser og opgaver, hvor det faglige tema relateres til det enkelte leve-bomiljø, og samtidig får et forum for dialog med repræsentanter for andre leve-bomiljøer.

Hvad er et akademi?

Akademi er et koncept om netværksbaseret læring, hvor man med brug af elementer fra de oldgræske dialogfora understøtter en vidensbaseret og reflektiv dialog mellem medarbejdere og ledere fra arbejdspladser med et fælles fokuspunkt. Der afholdes eksempelvis 4 akademidage med 25-30 deltagere. Hver akademidag rummer en prolog, et videnspunkt (oplæg), dialog og epilog.

Inspirationsbesøg

Besøg på leve-bomiljøer, der organiserer sig på forskellig vis, men som lykkes i forhold til implementeringen af en eller flere af visionerne bag leve-bo. Ideen skulle være, at man kunne kontakte og evt. besøge disse arbejdspladser for at få inspiration til opstart eller udvikling af leve-bomiljø. BAR kunne spille en rolle i forhold til at finde frem til interessante leve-bomiljøer og evt. udarbejde casebeskrivelser af hver enkelt arbejdsplads, således at der gives forhåndsbillede af, hvad der karakteriserer de enkelte miljøer.

Netværk

Etablering af netværk for leder- og medarbejderrepræsentanter fra leve-bomiljøer og evt. andre interessenter/aktører, der indgår tæt samarbejde med leve-bomiljøer. Fokus på erfaringsudveksling, eksempelvis i forhold til visioner og værdier, opstart eller fastholdelse og udvikling af leve-boprincipper. BAR-Sosu kunne i denne sammenhæng udarbejde temaoversigter og input til debatspørgsmål med det sigte at styrke erfaringsudvekslingen.

Information om, og styrkelse af efteruddannelsesmuligheder

Der gennemføres på forskellige uddannelsesinstitutioner kortere efteruddannelsesforløb med fokus specifikt på leve-bomiljøer (eksempelvis AMU-kursus udviklet af Slagterskolen i Roskilde og SOSU-uddannelser Greve). Information om disse forløb kunne med fordel formidles til landets leve-bomiljøer.

Det kan være et vigtigt fokus at være opmærksom på mulighederne for at understøtte forståelsen for det tværfaglige arbejde blandt medarbejdergruppen på leve-bomiljøerne. En central del af dette arbejde kan være at udbygge mulighederne for efteruddannelses-tilbud, der er målrettet tværfagligheden.

Overvejelserne om efteruddannelsesbehov gælder også ledelsesgruppen, der i lyset af udviklingen af leve-bomiljøer stilles over for nye og anderledes krav i deres ledelsesopgave - krav som de skal klædes på til at møde.

3 Ideer og visioner med leve-bomiljøer

Med leve-bomiljøer er det ønsket at skabe mere hjemlige rammer, hvor beboerne fortsat kan opleve og tage del i de helt almindelige gøremål, som et normalt hverdagsliv i hjemmet rummer. Leve-bomiljøer adskiller sig fra traditionelle plejehjem ved, at det faglige fokus flyttes til hverdagslivet i hjemmet. Fokus er på de muligheder, den enkelte beboer og de nærmeste naboer har for at indgå i sociale relationer. Således tænkes de fysiske rammer på leve-bomiljøer ind i tilknytning til aktiviteterne og der lægges op til, at der kan være mulighed for forskellige sociale rum. Samtidig lægges der i grundideen med leve-bomiljøer op til, at opgaverne mellem pleje og service er mindre funktionsopdelte, hvilket betyder, at den enkelte medarbejder skal udføre flere funktioner end på et traditionelt plejehjem.

Leve-bomiljøer bidrager således med et nyt syn på beboernes liv og muligheder, og på samme tid opstilles nye vilkår for medarbejdergruppen, der skal understøtte disse vilkår. I dette kapitel vil vi se nærmere på, hvilke ideer og visioner der gør sig gældende for hhv. beboere og medarbejdere i et leve-bomiljø.

Beboere

I leve-bomiljøer er det helt centrale, at det er hverdagslivet, der er i fokus. De ældre har egne private boliger og en lille nabokreds, som de kan vælge at omgås. Aktiviteterne på leve-bomiljøet tager primært afsæt i hjemmets helt almindelige gøremål, såsom madlavning, rengøring, tøjvask og ikke mindst socialt samvær. Hverdagen foregår på beboernes præmisser, og de deltager i den udstrækning, de er i stand til.

I leve-bomiljøet har beboerne reel selv- og medbestemmelse. Beboerne kan således aktivt tage del i beslutningerne om, hvilket indhold der skal være i hverdagen, og hvilke aktiviteter der skal være på programmet. Dette spænder vidt og kan rumme beslutninger om, hvad der skal være på menuen, egen døgnrytme (hvornår har jeg lyst til at stå op, og hvornår har jeg lyst til at spise min frokost) samt hvilke aktiviteter, der skal være på programmet i løbet af dagen og hvornår.

Et karakteristika ved leve-bomiljøet er i forlængelse heraf, at beboerne har frihed til forskellighed. Den enkelte beboers valg og fravalg kan være meget forskellige, og der skal findes fleksible løsninger, der kan imødekomme forskellige behov. Medbestemmelse og indflydelse på eget liv bliver således helt centrale begreber i leve-bomiljøer.

Fra		Til
Mangler	—————>	Muligheder
Beboer	—————>	Borger
Krop	—————>	Liv
Afhængig	—————>	Selvhjulpen
Service	—————>	Omsorg og sundhedsfremme

Den grundlæggende tanke og det grundlæggende syn på beboerne undergår med leve-bomiljøet et skift som illustreret ovenfor. Et syn, der kan være med til at skabe sundhedsfremme.

Medarbejdere

For medarbejderne betyder indførelsen af leve-bomiljøet, at der skal tænkes i helheder med beboeren i centrum. Medarbejderne skal ikke længere alene fokusere på beboeren i forhold til egne fagområder, men arbejde med og understøtte beboeren i forhold til alle aspekter i hverdagslivet. Medarbejderne i leve-bomiljøer må derfor i højere grad samarbejde på tværs af fagligheder, for på denne måde at kunne skabe et liv for beboerne, der i så høj grad som muligt minder om de liv, de tidligere har levet. Den helhedsorienterede tilgang til arbejdet betyder, at medarbejderne kommer tættere på beboerne, eftersom medarbejder og beboer er sammen om de hverdagslige arbejdsopgaver. Det er således ikke blot beboerne, der får en mere sammenhængende og helhedsorienteret hverdag. Også medarbejderne får et mere helhedsorienteret arbejde i og med, at de ikke kun beskæftiger sig med beboerne i forhold til deres eget fagområde.

I et leve-bomiljø vil man være meget bevidst om, at medarbejderne er på arbejde i beboernes hjem, og arbejdsopgaverne skal derfor struktureres omkring og med beboerne og deres vaner og ønsker. Arbejdsopgaverne skal foregå sammen med beboerne på deres præmisser, og medarbejderne må derfor arbejde tættere sammen, da der er mange situationer i hverdagslivet, hvor de forskellige arbejdsopgaver lapper ind over hinanden. Det stiller krav om nye kompetencer og nye måder at tænke sit arbejde på. Plejepersonalet må således også have et kendskab til regler og rutiner i forhold til arbejdet i køkkenet, og til kost og ernæring i forhold til den enkelte beboer. På samme måde skal det kostfaglige personale kunne indgå i et samarbejde med det øvrige personale om at opfylde beboerens behov på andre planer end det kostfaglige. Det er derfor vigtigt ikke at holde fast i faggrænser og opdelinger, men at tænke i helheder, og herved også at inddrage medarbejdernes personlige kompetencer. Samtidig skal faglighederne synliggøres, så det sikres, at arbejdet udføres fagligt og forsvarligt.

Livet i et leve-bomiljø er struktureret efter beboernes behov, og ikke efter medarbejdernes vagtplaner. Arbejdstider og -rutiner må derfor tilpasses beboernes hverdagsliv, dvs. aktiviteter kan foregå både dag, eftermiddag og aften. For medarbejderne betyder det, at de er mindre bundet af regler og rutiner, og derfor i højere grad skal foretage individuelle vurderinger og tage stilling til arbejdets indhold og den daglige prioritering. Arbejdet er ikke længere underlagt fastdefinerede opgaver og rutiner, hvilket betyder, at det er medarbejderne selv, der planlægger deres arbejde. Dette betyder også, at medarbejderne selv må være i stand til at have et overblik over, hvilke opgaver der kan og skal udføres, samt på hvilken måde beboerne kan inddrages i opgaverne. Det stiller krav til medarbejdernes socialpædagogiske evner, i og med at der er større fokus på at motivere og involvere beboerne. Leve-bomiljøerne åbner op for, at medarbejderne kan få et større ansvar for indholdet i deres job. Men det stiller samtidig også nye krav til medarbejderne i form af både at skulle være iscenesætter og deltager i beboernes hverdagsliv.

4 Billeder på praksis – 2 cases

Et blik ind i en række leve-bomiljøer rundt omkring i landet har vist, at der er meget stor forskel på, hvilke elementer af leve-bokonceptet der tages op, og dermed hvilke værdier der af de pågældende plejeboliger bliver betragtet som væsentlige. Der viser sig også at være meget stor forskel på, hvor stor succes de enkelte plejecentre har haft med at indføre, fastholde og udvikle leve-bomiljøet. Der kan være mange ting på spil, der på afgørende vis er bestemmende for, om leve-bovisionerne synes at fungere, og i hvilken udstrækning beboere og personale oplever tilfredshed med vilkår og rammer.

På baggrund af erfaringerne fra de gennemførte interview og arbejdspladsbesøg er der blevet udarbejdet to fiktive cases, der har til formål at illustrere nogle af de elementer, der kan være i spil, og hvor forskelligt leve-bomiljøet kan udvikle sig. Lad os starte med Plejecentret Tidselhøj.

Plejecentret Tidselhøj

Lone, leder af Tidselhøj, sidder med plancherne fra det udviklingsseminar, de holdt i tirsdags. Hun er en smule overrumplet. Der er da bestemt potentiale for udvikling i centrets måde at være leve-bo på, men hun er alligevel lidt overrasket over en del af de emner, der blev taget op på seminaret, og ikke mindst den markante utilfredshed hun oplevede medarbejderne give udtryk for.

Lone tænker tilbage: Det var nu 1 år siden, de var blevet færdige med ombygningen af det gamle plejehjem. Det havde været en krævende periode for alle, de måneder ombygningen havde fundet sted. Alligevel havde der blandt medarbejderne været en motivation og et engagement, som løftede hele stemningen og gjorde det muligt at få en hverdag til at hænge godt sammen. Udsigten til bedre fysiske rammer og udsigten til nyt bredere jobindhold havde givet medarbejdere god energi. Alligevel synes denne energi at være gået fuldstændig af ballonen nu. Hvad var det, der var sket?

Hun kastede et blik på planchen fra seminaret. *Nye kompetencekrav* stod der øverst. Hun huskede dialogen – medarbejdernes beskrivelse af, hvor svært de oplevede det at skulle håndtere de krav, der nu blev stillet til dem i arbejdet, hvor svær de fandt ændringen af de daglige rutiner... eller måske nærmere manglen på rutiner. Det lå jo i konceptet, at dagligdagen i højere grad skulle tilpasses beboeren og dennes ønsker og behov. Det var her, en stor del af problemet lå begravet. Medarbejderne var helt med på ideen om styrket livskvalitet for beboerne, men i det daglige lykkes det ikke at leve dette ud. Når arbejdet pressede sig på, og der blev travlt - som det næsten altid var - dukkede de gamle rutiner op, og man gjorde, som man plejede. Det var lige, som om behovet for forudsigelighed var blevet et argument for at holde fast i den gamle måde at arbejde på.

For at sikre, at de reelt havde mulighed for at imødekomme beboernes behov på de tidspunkter, de opstod, havde hun valgt at ændre tilrettelæggelsen af arbejdstiden, så der var lige mange på dag- som på aftenvagte. Det havde været kimen til rigtig mange problemer. Hun synes ikke, medarbejderne havde vist sig særlig omstillingsparate. Hun havde

forsøgt at lægge op til en demokratisk proces omkring besættelsen af aftenvagten. Der var ikke nogen af de tidligere dagvagter, der havde lyst til at være fast aftenvagt, så de havde forsøgt at tale sig frem til, hvem der havde mest ret til og krav på at blive i dagvagten. Der havde ikke været meget forståelse for løsningen. Så til sidst måtte hun ene-rådigt træffe beslutningen. Der var stor utilfredshed både omkring processen og resultatet. Det havde resulteret i en masse 'personfnidder', som også kom til udtryk i sproget: 'dem' og 'os' – 'dag' og 'aften'. Nogen havde sagt op. Problemet virkede stadig uforløst. Det var måske en medvirkende årsag til, at vagtbytte-kulturen heller ikke var særlig fleksibel... Hvordan skulle hun rette op på det? Hvordan kunne hun gøre medarbejderne tilfredse? Ville det overhovedet være muligt at gøre dem tilfredse?

Hendes blik fortsatte ned over planchen. *Samarbejde – eller mangel på samme*, stod der. Snakken havde på seminaret handlet om relationen mellem kost- og plejepersonalet. Det var blevet meget tydeligt, at samarbejdet haltede en del. Plejepersonalet kritiserede køkkenpersonalet for at have en *storkøkkenattitude*. I det lå deres billede på, at køkkenpersonalet primært havde øje for effektivitet i køkkenet, og at de 'undskyldte' sig med "*Jeg skal have lavet mad*". Der havde hængt bebrejdelser i luften om, at køkkenpersonale tilsyneladende ikke mente, at det nødvendigvis vedkom dem, hvad der skete rundt om dem uden for køkkenets rammer.

Der var også blevet en del diskussion over en episode, hvor en kostmedarbejder havde skældt en beboer ud, da han kom ud i køkkenet. Det førte videre til en snak om hygiejne og egenkontrol.

Også plejepersonalet stod for skud, fordi de ikke viste interesse for at hjælpe til i køkkenet. "*De gemmer sig altid bag ved, at de altid har så travlt*", havde en af køkkenmedarbejderne udtalt. En af sosu-assistenterne havde til dels givet dem ret i, at deres store interesse heller ikke lå i køkkenopgaverne: "*Hvis jeg havde lyst til at arbejde i et køkken, havde jeg nok valgt en anden uddannelse,*" havde hun sagt.

Der var mange ting på spil.

Når Lone tænkte over det, havde de heller ikke haft så gode forudsætninger fra start. Det var blevet meldt ud fra kommunens side, "at nu skal alle kommunens institutioner være leve-bomiljø – værsgo at gå i gang..." Der havde langt fra været nogen god faglig introduktion til det. De havde fået en beskrivelse - et glansbillede af, hvor godt det alt sammen ville være, for både beboere og for medarbejdere. De manglede noget mere brugbart materiale om elementer i sådan en udviklingsproces... Proces... Der havde egentlig slet ikke været nogen proces...

Det var svært.

Ældrecentret LykkeBo

Lisbeth havde fået arbejdsglæden tilbage. Det var utroligt, synes hun, hvor stor en indflydelse det havde haft på hendes generelle humør og energi. Hun følte sig lettet og glad igen. De mange år på det andet plejehjem havde nærmest tappet hende. Én ting var alt det fnidder, der indimellem var mellem kollegerne. Men det, hun havde det allermest svært, med var, at hun ikke kunne give beboerne det, som hun synes var allermest vig-

tigt; ordentlig og omsorgsfuld pleje, en hyggelig snak om gamle dage, tid til at lave noget *sammen med* og ikke kun *for* beboerne.

Derfor var hun glad - nærmest lettet over at finde ud af, at et arbejdsliv også kunne være på andre måder. Hun var startet som social- og sundhedsassistent på det nybyggede leve-bomiljø, LykkeBo, for 4 måneder siden.

Stillingsannoncen havde appelleret stærkt til hende. Beskrivelsen af leve-bokonceptet, samarbejdet på tværs og et mere helhedsorienteret fokus på beboerne havde været de centrale årsager til, at hun syntes, at jobbet lød så interessant. Men også det, at de havde beskrevet, hvilke personlige kompetencer de ønskede: 'Husmortypen' havde de bl.a. skrevet. Hun kunne nemt se sig selv i den rolle.

Allerede ved det første besøg på arbejdspladsen, ved ansættelsessamtalen, bemærkede Lisbeth, at der var en god stemning på arbejdspladsen. På turen rundt i huset havde de kommende kolleger smilet og hilst imødekommende. Hun havde bemærket, at medarbejderne spiste sammen med beboerne – lidt mærkeligt, synes hun. Det gjorde de i hvert fald ikke der, hvor hun kom fra. Der var de nærmest tjenere for beboerne.

Hun kom til at tænke tilbage på hendes første arbejdsdag på LykkeBo. Hun havde været noget nervøs og spændt på hvordan mon samarbejdet var her, når det kom til stykket. Hun kunne næsten ikke udholde tanken om flere kontroverser. Heldigvis havde det været en god start - Hun var blevet taget godt imod: De havde gjort en del ud af at de første dage – Der var lavet en plan så hun vidste hvad hun skulle og hun blev introduceret både til selve arbejdet, men også til det sociale miljø på arbejdspladsen.

Kultur betød meget på arbejdspladsen. Der var et meget tydeligt fokus på, at man som medarbejder befandt sig i beboernes hjem, og at det var deres individuelle behov, der var i fokus for arbejdet. På den måde virkede det naturligt at samarbejde med de øvrige faggrupper på arbejdspladsen; det kostfaglige personale, ergoterapeuten og rengøringspersonalet. Som en del af introduktionen var hun rundt på hele arbejdspladsen og snakke med alle medarbejdergrupperne. Det var også med til at give et godt indblik i, hvordan der blev arbejdet, og ikke mindst hvordan de samarbejdede.

På denne arbejdsplads var det helt naturligt at have faglige drøftelser med sine kolleger. De var rigtig gode til at sparre med hinanden i samarbejdet om beboerne. Også på tværs af grupperne. Nogle gange inviterede den ene gruppe den anden på eftermiddagskaffe. Det gav anledning til at mødes med både beboere og kolleger fra andre grupper.

Det kunne jo være svært nok at samarbejde, bare inden for samme faggruppe. Det havde hun rigeligt af erfaringer med - det viste hendes tidligere arbejdsplads med al ønskelig tydelighed. Derfor havde hun også i starten været noget spændt på, hvordan samarbejdet med både kostpersonale og servicepersonale ville komme til at fungere. Egentlig var hun nok af den overbevisning, at der ikke var så stort et behov for en kostfaglig medarbejder i et leve-bo. De søgte jo netop plejepersonale med 'husmor-kvalifikationer', så hvorfor en kostmedarbejder?

Hun måtte erkende, at hendes forudgående antagelser var blevet gjort til skamme. Anette, den kostfaglige kollega, var i høj grad med til at sikre god kvalitet i kosten og var med til at styrke fokus på den enkelte beboer og dennes behov. Og derudover var hun

ret god til at holde liv i køkkenet. Lisbeth trak på smilebåndet da hun tænkte på Anette i aktion i køkkenet. Der var altid langt flere beboere i alrummet, når Anette var i køkkenet. Snakken gik, og beboerne var med, eksempelvis til at smage sovsen til. Det var bestemt et udbytterigt samarbejde.

Samarbejdet gav indimellem anledning til konflikter. Nogen gange synes Anette ikke, at der var så meget hjælp at hente hos plejepersonalet. Hun synes, at hjælpen kun gik den ene vej. Det havde fyldt en del og havde givet anledning til dårlig stemning. Alligevel var det lykkedes os at komme videre ved at tale om, hvordan vi gerne vil have det til at fungere på arbejdspladsen; hvad der betyder noget for os, og hvordan vi drømmer om, at samarbejdet skal være. Vores leder var ret god til at få os ud af den problemtankgang, vi var dumpet ned i.

De formåede rent faktisk at håndtere problemer, når de opstod. Det tegnede lyst.

For første gang i Lisbeths arbejdsliv var hun et sted, hvor hun kunne se sig selv på samme arbejdsplads flere år ud i fremtiden.

Fra fiktion til praksis

Tidselehøj og Lykkebo er som nævnt fiktive cases, men udfordringerne og de gode erfaringer, de skildrer, har afsæt i virkeligheden, som den har vist sig gennem undersøgelsen.

Med afsæt i beskrivelserne af de fiktive cases vil de efterfølgende tre kapitler udfolde nogle af de elementer, som de fiktive cases har illustreret er betydende for det psykiske arbejdsmiljø i leve-bomiljøerne. Her vil de forhold som har stor betydning for etablering og vedligehold af et godt psykisk arbejdsmiljø i leve-bomiljøerne yderligere perspektiveret.

Gennemgangen i kapitlerne vil nuancere de visioner, der blev skitseret indledningsvist i kapitel 2, og beskrive, hvilke erfaringer det giver anledning til, når visionerne skal konverteres til praksis.

Rapportens næste del vil falde i tre overordnede kapitler med følgende overskrifter:

- Faglighed på spil
- Beboerne i centrum for arbejdet
- Rammer for leve-bomiljøer

De tre kapitler udgør en samlet del af rapporten idet det er disse kapitler der udfolder beskrivelser og indtryk fra undersøgelsen. Her fokuseres på nogle af de grundlæggende forudsætninger som undersøgelsen har tydeliggjort er centrale for hvordan leve-bomiljøerne fungerer.

De udvalgte overskrifter rummer temaer om hhv. tværfaglighed, organisering af hverdagen med afsæt i de enkelte beboere samt de mere overordnede rammer omkring leve-bomiljøerne – herunder de fysiske rammer.

5 Faglighed på spil

Fællestrækkene for definitionen af opgaven med leve-bo er visionen om at skabe en hverdag, der ligger så tæt på den hverdag, beboerne har haft tidligere, ved at tage afsæt i den enkelte beboers ressourcer og behov. Der er fokus på at skabe en helhed omkring den enkelte beboer og at sikre inddragelse og medbestemmelse for beboerne i hverdagen

Denne overordnede målsætning sætter på flere måder fagligheden på spil for alle berørte medarbejdere. Leve-botanken har betydning for fordeling af arbejdsopgaver og arbejdstid, men undersøgelsen har vist en stor bredde i, hvordan man vælger at fordele disse arbejdsopgaver på faggrupper i praksis.

Generelt kan man sige, at den tværfaglighed, der i udgangspunktet åbnes op for, fortolkes og udnyttes meget forskelligt. Undersøgelsen har tydeliggjort mange muligheder for tværfagligt samarbejde, men overordnet set har undersøgelsen vist en anden virkelighed, end den vi havde forventet at se.

Arbejdspladserne har overvejende givet eksempler på organisering med afsæt i monofaglighed med en meget begrænset grad af tværfaglige elementer i hverdagen. Det er modeller, der arbejder med udvidelse af arbejdsopgaver for enkelte medarbejdergrupper, og som dermed ikke har valgt at udnytte de muligheder for tværfagligt samarbejde, der kan ligge i et leve-bomiljø.

Undersøgelsens perspektiver på faglighed vil blive udfoldet nedenfor.

Tværfaglighed og/eller monofaglighed

Gennem interview og arbejdspladsbesøg er der set mange muligheder for at tænke tværfaglighed i hverdagen.

Det kostfaglige personale har ud over selvstændige aktiviteter med medarbejderne i relation til arbejdet i køkkenet også indgået i plejearbejdet, har assisteret ved lift, redt senge, hjulpet til med rengøring og fulgt beboere til fysioterapi og lignende.

Tilsvarende har rengørings- og husassistenter foruden selvstændige aktiviteter med medarbejderne i relation til opgaverne med rengøring og tøjvask også haft mulighed for at gå ture med beboerne og sidde med ved måltiderne både som hjælp til beboere med særlige støttebehov og som medvirkende til at sikre den gode sociale situation omkring måltidet. Det kan også være dette personale, der har ansvaret for den fælles morgenmad.

Plejepersonalet kan tilsvarende hjælpe med ved borddækning, oprydning, madlavning og øvrige aktiviteter i relation til arbejdet i køkkenet. De kan gøre rent i lejlighederne, tage en gulvvask i fællesarealerne, sørge for tøjvasken og naturligvis indgå i de øvrige daglige aktiviteter, der bliver planlagt og opstår spontant i løbet af dagen.

Der er således mange arbejdsopgaver, man kan deles om i en bredt sammensat medarbejdergruppe.

Undersøgelsen har også illustreret flere eksempler på en mere 'monofaglig' tilgang til leve-bomiljøet med udvidelse af arbejdsområdet for plejepersonalet eller 'blot' med et øget fokus på de social-pædagogiske elementer for plejepersonalet, hvor inddragelse af andre faggrupper primært er som praktisk hjælp/aflastning til plejepersonalet uden inddragelse i leve-bomiljøerne.

En leder udtaler:

"Man kan måske godt synes, at der ikke er meget tværfaglighed i leve-bomiljøerne. Omvendt, så foregår alle arbejdsopgaver og aktiviteter jo med en større kontakt mellem forskellige faggrupper."

På en anden arbejdsplads definerer en medarbejder tværfaglighed således:

"Tværfaglighed, det er det, at flere faggrupper arbejder tættere sammen for at skabe en helhed omkring den enkelte beboer og gruppen af beboere."

Beboerne kan i leve-bomiljøer have indflydelse på kostplan og spisetider.

	HOVEDRET	BIRE
MANDAG 7/5	Kalve fri kase	
TIRSDAG 8/5	Røget Før Mandag	Dorte Frik Hvid med alt kan man make sig
ONSDAG 9/5	Krebinetter st. hvidkål	
TORS DAG 10/5	Krebinetter + Medisier st. hvidkål	Til Dorte vil du ske Krebinetter og Bage Kranbrød
FREDAG 11/5	OKSSTEG + Kaudler - Børst	
LØRDAG 12/5	OKSSTEG m. blandet grønt	Risalamander
SØNDAG 13/5	Pølser m. varm kartoffelsalat	HUSK fisk i 11
MANDAG 14/5	Stegt Hornfisk m. persillesovs	Persille orchaben
TIRSDAG 15/5	Pølsefad m/ kartoffelmos	13 Kart 7
ONSDAG 16/5	Kylling m. agurkesalat m. kartoffel	komme
TORS DAG 17/5	Tarteletter m. kylling og asparges	Gordbergrod
FREDAG 18/5	Farlaren Nare kold skål m jordbær	

Disse forskellige fortolkninger og definitioner af tværfaglighed har naturligvis betydning for, hvilke nye krav og forventninger der stilles til medarbejderne, samt hvilke udfordringer der bliver betonet i relation til arbejdet i leve-bomiljøerne.

Fordeling af arbejdsopgaver på faggrupper

Fokus for undersøgelsen har været på udførelsen og fordelingen af arbejdsopgaverne inden for de tre hovedområder: Kostfaglige opgaver/madlavning, rengøring og tøjvask samt plejeopgaverne.

I det følgende vil der blive givet nogle eksempler fra undersøgelsen på, hvordan disse arbejdsopgaver afhængigt af modellen for leve-bomiljøet kan udføres af forskellige faggrupper. Særlig interessant for det tværfaglige samarbejde er inddragelsen af kostfagligt personale og rengøringspersonale.

Kostfagligt personale til kostfaglige opgaver

Undersøgelsen har vist eksempler på modeller, hvor man aktivt - og fra starten - vælger det kostfaglige personale til som en del af leve-bomiljøerne. Dette bevidste valg kan blandt andet skyldes en overvejelse om at sikre kvaliteten i madlavningen. Som en leder fra en af de arbejdspladser, der foretog dette valg, siger:

“Det er vigtigt at have personer, der har vanen med at lave mad og den faglighed, der følger med det.”

Tilknytningen af kostfagligt personale kan ske på meget forskellig vis. En kostfaglig medarbejder kan blive ‘udlånt’ fra centralkøkkenet 2,5 timer om dagen til hver boenhed med det specifikke formål at forberede det varme måltid. Der kan også være tilknyttet fast kostfagligt personale til plejecentret, som så skal dække 3-4 boenheder, men hvor det kostfaglige personale har mulighed for at indgå som en del af medarbejdergruppen på mere fuldstændige vilkår.

For det kostfaglige personale kan det opleves som et stort skift at skulle indgå i leveboenheder. En kostfaglig medarbejder beskriver overgangen således:

“Jeg var jo vant til at arbejde i et storkøkken, hvor det handlede om effektivitet. Nu skal jeg stadig være effektiv og få lavet maden, men der ligger også en anden opgave i det, fordi beboerne er så tæt på. Det oplevede jeg i starten som meget forstyrrende. Jeg skulle hele tiden hjælpe dem med noget eller svare på deres spørgsmål. Nu har jeg vænnet mig til det, og synes, det er dejligt at have kontakten med beboerne.”

For det kostfaglige personale kan det være en stor tilfredsstillelse at få mulighed for at følge maden helt til modtagelsen hos beboerne. De kommer tæt på beboerne og kan dermed også observere og justere kosttilrettelæggelsen på en helt anden måde end tidligere.

Organisatorisk kan det være en udfordring for det kostfaglige personale at fastholde det kostfaglige netværk, fordi de ofte arbejder alene i boenhederne, og det derfor er vanskeligt at nå erfaringsdelingen og udvekslingen af ideer og få inspiration fra de andre kostfaglige kollegaer.

Plejefagligt personale til kostfaglige opgaver

Overvejelserne omkring varetagelsen af opgaverne i køkkenet kan også være, at man er mere afhængig af realkompetenceprofilen på medarbejderne, hvis det lægges ud til plejegruppen. Der er set eksempler på medarbejdere i plejegruppen, der har tidligere uddannelser at trække på, eksempelvis bager og butiksslagter. Men ofte er det de personlige interesser, der bygges på. Som en leder på en arbejdsplads, der har valgt at bruge kostfagligt personale, siger det:

“Når madlavningen lægges ud i hjælper(pleje)gruppen, er man meget afhængig af de personlige kompetencer i gruppen. Det er jo ikke alle, der har lige store evner i et køkken eller den store interesse for det. Der er også et hensyn til de ældre at tage. Maden betyder meget for dem, og den skal være i orden!”

Når plejepersonalet varetager madlavningen, kan det ske med forskellige modeller, hvad angår graden af kosttilberedning: Madlavning ‘fra bunden’, halv tilberedning (modtagelse af mad i forskellig forarbejdningsgrad efter valg) eller modtagelse (evt. opvarmning) af færdigtilberedt mad i foliebakker fra centralkøkkenet.

I de tilfælde, hvor madlavningen ligger hos plejegruppen, kan der være tilknyttet kostfagligt personale med konsulentfunktion fra centralkøkkenet. Det kan være i opstarten,

hvor der kan foregå 'sidemandsoplæring', eller at plejepersonalet har mulighed for at spørge til råds.

Det er meget blandet, hvordan plejepersonalet modtager opgaven med også at skulle være i køkkenet. Nogle ser det som en gave at få lov til at lave mad til beboerne også. Det er en del af SSA'ernes uddannelse, og nogle har ønsket det i langt tid og er glade for variationen, det giver i arbejdsopgaverne. Eksempelvis kom der på en arbejdsplads 83 ansøgere fra plejepersonale, da der blev slået stillinger op med det specifikke fokus at skulle varetage madlavning til beboerne i enhederne som en del af jobbeskrivelsen.

I de små enheder oplever plejepersonalet ikke den store forskel fra det at lave mad i en almindelig husholdning:

“Vi laver maden som derhjemme. Sovsen brænder jo også på derhjemme en gang imellem. Og så kan vi snakke lidt om det over maden.” (plejefaglig medarbejder)

For andre blandt plejepersonalet kan det være en belastning at skulle varetage madlavningen, og den opleves som en aktivitet, der ligger uden for deres faglige interessefelt:

“Jeg håber ikke, vi skal være så meget i køkkenet. Vi håber, der bliver ansat personale til køkkenopgaverne. Altså, jeg har det sådan, at det er ikke derfor, jeg har taget den her uddannelse.” (SSA'er om det at skulle involveres i køkkenopgaver)

Undersøgelsen viser på den måde, at der er meget forskellige perspektiver på hvilke faglige opgaver plejepersonalet betragter som en del af deres profil.

Rengøring og tøjvask

Igennem undersøgelsen har rengøringspersonalet været de mest 'usynlige' i levestedsmiljøerne. Der er en tendens til, at det er arbejdsopgaver, der ikke bliver tænkt helt så meget over i konstruktionen af modellerne for levestedsmiljøerne.

Ofte bliver rengøringsopgaverne, der indebærer kontakt med beboerne, lagt over til plejepersonalet. Der kan være en opdeling, hvor plejepersonalet tager sig af rengøringen i lejlighederne, og der er ansat rengøringspersonale til rengøring af fællesarealerne, men uden at de er tænkt ind i levestedskonceptet.

Der kan også være ansat husassistenter eller rengøringsassistenter til rengøring på fællesarealerne og i lejlighederne (men uden at de involverer sig i særlig grad med beboerne). Det betyder, at de godt kan hjælpe lidt til med det praktiske – evt. ved morgenmaden – men uden at det som sådan er en del af deres stillingsbeskrivelse.

Endelig kan der være eksempler, hvor husassistenter eller rengøringspersonale er tænkt ind i levestedsmiljøet. De kan have det primære ansvar for rengøring og tøjvask, men også med aktiviteter med beboerne.

Erfaringerne fra undersøgelsen er, at de muligheder, som levestedskonceptet rummer, for at etablere bredere jobs med en større beboerkontakt for rengøringspersonalet mange steder ikke udnyttes i dag.

Udvidelse af kernefaglighed og kerneydelser

Fagligheden har betydning for prioritering af arbejdsopgaver, eksempelvis når plejepersonalet overtager rengøringsopgaverne og madlavningen. En plejefaglig medarbejder skitserer prioriteringerne på følgende måde:

“I de spidsbelastede situationer går det op i mad og pleje. Og så er det de andre opgaver, der ryger ud, og det er nok ofte rengøringen der slækkes på.”

En del af nedprioriteringen skyldes ud over faglig interesse også statusovervejelser. Der har været eksempler på, at plejepersonale ikke har brudt sig om at få rengøringsopgaver eller ikke mener, det er deres job at skulle stå i køkkenet.

Der, hvor der har været gode eksempler med tværfagligheden, er det lykkedes at etablere et syn på alle arbejdsopgaver som værende lige betydningsfulde elementer i at få en hverdag til at fungere.

Udvidelsen af arbejdsopgaver til at omfatte andre funktioner, det vil sige arbejdsopgaver uden for kernefagligheden, er med til at tydeliggøre dilemmaer og nye udfordringer.

Flere medarbejdere har svært ved at finde balancen mellem, hvornår det er ‘godt nok’, når de overtager arbejdsopgaver, hvor de ikke føler, at de har fagligheden at basere en vurdering på.

Eksempelvis har det været en læreproces for plejepersonalet, der har overtaget rengøring på beboernes stuer, at der ikke behøver at være den helt store rengøring hver dag.

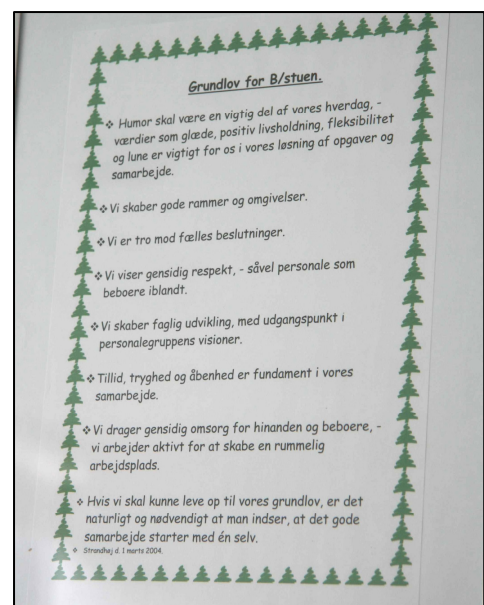
Det har samtidig været svært at finde et fælles niveau for rengøringen, og det har givet anledning til en del konflikt, at der ikke var ensartethed omkring, hvordan man varetog rengøringen. Et eksempel på løsning af denne udfordring har været at udforme oversigter/lister over, hvordan der bliver gjort rent (og hvor ofte). Denne oversigt er også tænkt som en information - og forventningsafstemning - over for de pårørende.

Forhold af betydning for tværfagligheden

Mange forskellige forhold har betydning for graden og karakteren af tværfaglighed i levestedsmiljøerne. Nedenfor er skitseret nogle centrale opmærksomhedspunkter.

Arbejdspladskultur og normering

Arbejdspladskulturen har stor betydning for, hvilken model for samarbejde der bliver fremherskende. I de tilfælde, hvor der tidligere har været kultur for at have flere faggrupper på arbejdspladsen, og der har udviklet sig en uformel samarbejdskultur, vil overgangen til levestedsmiljøerne have et godt afsæt.



Overvejelser omkring normering spiller en stor rolle for etableringen af de overordnede rammer for medarbejdersammensætning og mulighederne for tværfaglighed, fordi disse normeringer afspejler, hvordan man vælger at bruge medarbejdertimerne på arbejdspladsen.

Når normeringerne én gang er fastlagt, kan de være vanskelige at ændre. På en af arbejdspladserne fra undersøgelsen havde plejepersonalet fået opgaven med madlavning. Overvejelserne omkring ansættelse af kostfagligt personale har været der, og man er ikke afvisende over for, at det kunne være interessant på sigt at inddrage kostfagligt personale. Men der er ikke interesse for og opbakning til det blandt medarbejderne, da det vil betyde en reduktion i normeringerne til plejepersonalet at skulle give denne arbejdsopgave fra sig.

Medarbejdernes personlighed

Et gennemgående indtryk fra undersøgelsen er, at tværfagligheden foruden fagligheden ofte afhænger meget af den enkelte medarbejders personlighed. Hvem man er som person, og hvordan man får defineret sin rolle, har stor betydning for, hvilke arbejdsfunktioner der kommer til at indgå i jobbet. Eksempelvis hvad angår grænsen til inddragelsen i plejeopgaver og/eller aktiviteter med beboerne, der ligger uden for ens eget snævre faglige område.

Meget afhænger således af, hvordan man selv som person får skabt og defineret sin rolle:

“Det gode ved de flydende rammer er, at det giver dig stor frihed til at definere dine arbejdsopgaver ud fra, hvad du magter og evner. Udfordringen ved de åbne rammer er omvendt, at det forudsætter, at du kan sige til og sige fra.” (kostfaglig medarbejder)

Organisering og samarbejde

Undersøgelsen har vist forskelle i organiseringen af enhederne. Der er set variationer i størrelsen på enhederne fra 8-10 eller op til 20 beboere. Størrelsen på enhederne har betydning for mulighederne for og nødvendigheden af tværfaglighed. De mindre enheder nødvendiggør en større grad af tværfaglighed i de tilfælde, hvor man vælger at tilknytte flere faggrupper. I disse små enheder er det en forudsætning for at få dagligdagen til at fungere, at alle kan træde til i forbindelse med flere forskellige typer opgaver. De større enheder kan lægge op til en højere grad af faglig arbejdsdeling.

Medarbejderne er som oftest glade for arbejdet i de små enheder, men nævner også, at det rummer udfordringer for fleksibiliteten og samarbejdet på tværs af enhederne. På de tidligere plejehjem har medarbejderne været vant til at arbejde i én samlet bygning. Selv om der var underopdelinger på afsnit og gange, så er det oplevelsen, at der er en større bevidsthed om hinanden og en bedre fornemmelse af situationen på de andre afsnit.

Enhederne i leve-bomiljøerne arbejder mere adskilt og fungerer mere separat. Der er måske ikke helt så meget fleksibilitet, når det kommer til stykket, som man kunne ønske sig. Og det kræver, at der bliver gjort et stykke arbejde for at modarbejde mytedannelse imellem enhederne og underkulturer på arbejdspladsen.

Rekrutteringsmuligheder

Overvejelser omkring rekrutteringsmuligheder kan også spille ind i relation til tværfagligheden. Der kan være større motivation til at vælge at benytte sig af andre faggrupper, når det er vanskeligt at rekruttere de 'normale' faggrupper til arbejdspladsen.

Som et konkret eksempel fra undersøgelsen kan nævnes en arbejdsplads, hvor plejepersonalet i forbindelse med en omstrukturering havde fået tildelt rengøringsopgaven i lejlighederne, så serviceassistenternes opgaver var blevet afgrænset til fællesarealerne. Dette skete, fordi det var vanskeligt at rekruttere de nødvendige serviceassistenter. Plejepersonalet var ikke glad for den ordning, og den blev lavet om igen, da det igen blev muligt at rekruttere serviceassistenter og samtidig blev sværere at få og fastholde plejepersonale.

Det kan også være et spørgsmål om at tydeliggøre kravet om tværfaglighed i rekrutteringssituationer. Ved at lave stillingsbeskrivelser, der tydeliggør elementerne i levebomiljøerne, får man medarbejdere, der er interesseret i denne type arbejde.

Man kan således understøtte leve-bomiljøet via de profiler, man søger efter. Et konkret eksempel er ansættelse af en økonom, hvor der blev lagt vægt på, at hun tidligere havde været ansat i en børnehave. Her blev der set en mulighed for at kunne trække på hendes erfaringer med brugerinddragelse og fornemmelse for at indgå som en aktiv del af en institution og en arbejdsplads.

Centrale beslutninger – og holdninger

Endelig skal nævnes, at beslutninger og holdninger uden for arbejdspladsen også er med til at definere rammerne for tværfaglighed. Der er set et eksempel på, at plejepersonalet gør rent i beboernes hjem, mens der er ansat servicepersonale til at rengøre fælleslokalerne. Beslutningen om organiseringen af rengøringen er blevet fastlagt på kommunalt niveau.

Omvendt er det i høj udstrækning også et spørgsmål om tilgang og indstilling til, hvordan der ageres inden for de givne rammer. Der er således også eksempler fra en arbejdsplads, hvor rengøringen er udliciteret, men hvor disse rengøringsmedarbejdere i lige så høj grad som de øvrige medarbejdere inddrages i leve-bomiljøet og kontakten med beboerne.

Erfaringen er, at det i en vis udstrækning er et spørgsmål om kultur, indstilling og vilje, hvor meget man lader sig begrænse af ydre rammer. Det betyder også, at der kan være en vigtig funktion i at understøtte det holdningsskift, som er et helt centralt element for etableringen af leve-bomiljøer.

6 Beboerne i centrum

At realisere visionen om at lade beboernes døgnrytme skabe strukturen for dagen – i stedet for at lade dagens struktur styre beboernes døgnrytme – skaber store udfordringer for medarbejderne.

At sætte beboerne i centrum betyder en ny rolle som medarbejder, og sætter på flere måder fagligheden til debat. For medarbejderne betyder det samtidig nye rutiner og nye arbejdsrytmer, som skal afspejle beboernes ønsker om døgnrytme og aktiviteter.

Arbejdstid med en ny døgnrytme: At 'strække' dagen

En af de interviewede medarbejdere definerer ændringen i måden at tænke arbejdsdagen i leve-bomiljøerne i forhold til traditionelle plejehjem på følgende måde:

“Det er beboernes dag og deres behov, der skal forme og definere vores arbejdsgange. Det er ikke vores arbejdsgange, der skal forme deres dag og definere deres behov.”

Det er et element, der har betydning for placering af arbejdsopgaver, arbejdstid og normering.

Undersøgelsen har vist mange forskellige modeller, der adskiller sig i deres radikalitet og opgør med de tidligere meget fastlagte og trygge strukturer. Nogle steder har man således valgt at fastholde treholdsvagterne fordelt på 'faste medarbejdergrupper'.

Flere steder har man arbejdet med at 'strække' dagen ved at sikre en mere ligelig fordeling af medarbejdere igennem dagen. Eksempelvis at der er lige mange på dag- og aftenvagter – nogle steder med faste medarbejdergrupper – andre steder med et forsøg på, at medarbejderne skifter mellem dag og aften, så vidt det er muligt. Nogle steder har man forsøgt sig med at opløse dag- og aftenvagterne og arbejde med meget flydende vagtplaner, der er blevet tilrettelagt efter behovene på de enkelte enheder.

Ved at tilstræbe, at der ikke er faste dag- og aftenhold, tilstræbes det at skabe en større forståelse i medarbejdergruppen for vilkårene for arbejdet på forskellige tidspunkter af døgnet og at forebygge 'os/dem-opdelinger' i medarbejdergruppen. Det kan dermed også forebygge subkulturer og forskellige 'regler'/retningslinier afhængig af dag/aftenpersonale.

Nogle steder har det vist sig at være en udfordring med denne nye måde at tænke arbejdstid på, særligt i opstartsfasen. Mange medarbejdere vil opleve det som en stor omvæltning at skulle omstille sig til en mere fleksibel planlægning og placering af arbejdstiden. Det kræver desuden opmærksomhed på overholdelse af arbejdstids- og hviletidsbestemmelser.

Omlægninger af rutiner: Ny medarbejderrolle

Omlægningen af rutiner, som er et centralt element i leve-bomiljøerne, og tilpasningen af arbejdsopgaver og arbejdstidspunkt til beboernes behov er en helt afgørende udfordring for medarbejderne.

Omlægningen af arbejdstid og arbejdsopgaver indebærer, at medarbejderne skal 'aflære' de rutiner, der tidligere har udgjort de trygge rammer omkring arbejdsopgaverne. Den manglende rutine kan være svær at omstille sig til. Hverdagen opleves mere kaotisk, når der ikke er en fast struktur på dagen.

“‘Vi plejer ikke’ skal aflives som argument. Det er en svær proces, og nogle medarbejdere reagerer voldsommere på det end andre.”(leder)

Når der ikke længere er nogle fastdefinerede rammer omkring arbejdet, er alt i princippet til debat.

“Hvordan og hvad du vælger at prioritere, og hvordan du reagerer og håndterer konkrete situationer på, afhænger meget af dig som menneske. Og det betyder, at alle kan have en holdning til, om det var det rigtige eller det forkerte, du gjorde.”

Der er således ikke længere fastdefinerede faglige rutiner og vaner, man kan bruge som argumenter og rettesnor længere. Og det stiller medarbejderne i nogle nye dilemmaer.

“Du kan ikke gemme dig i plejerollen mere... hverken overfor beboere, kolleger eller pårørende.”

Man kan som medarbejder opdage en meget stor forskellighed i personalegruppen; en forskellighed, der kan overraske, fordi tidligere fælles rutiner har skabt en ensartethed i arbejdsgange. Når disse bliver opløst, bliver der plads til personlige forskelligheder, og det kan tydeliggøre, hvordan valg, handlinger og reaktioner baserer sig på enkeltpersoners prioriteringer og værdier.

“Man tror vi vil den samme vej, for vi er jo vant til at ville og gøre det samme. Men så opdager man, at vi er forskellige, og bliver overrasket, når man møder helt andre reaktioner eller holdninger, end man ville have troet.”

Omlægningerne kan tydeliggøre, at man som medarbejdere er meget forskellige. Det giver anledning til holdningsdebatter om vaner, rutiner og menneskesyn.

Det stiller nye krav til kultur og arbejdsmiljø på arbejdspladserne, hvor det bliver vigtigt at skabe rum for denne mangfoldighed. En hjælp i denne proces kunne være at blive bedre til at sikre en fælles enighed om målet i processen og en fælles enighed om det grundlæggende idegrundlag bag leve-bomiljøet på den enkelte arbejdsplads. En sådan vished om et fælles mål vil kunne betyde en større tolerance og accept af, at der kan være forskellige veje til at nå det fælles mål.

Det er en udfordring, der vil blive forstærket i det omfang, flere/nye faggrupper introduceres i et tværfagligt samarbejde på arbejdspladserne, hvor ikke kun forskellighed i personlige tilgange, men også faglige tilgange vil kunne skabe diskussioner.

Medarbejderne oplever, at de bringer sig selv i spil på en ny måde; at de bruger sig selv på en anden måde i leve-bomiljøerne. Det bliver vigtigt at kunne bevare balancen mellem den personlige og den faglige side af arbejdet. Det er en ny udfordring, der forstærkes af, at nogle medarbejdere kan være tilbøjelige til at engagere sig i arbejdet på en måde der sætter beboernes behov over medarbejdernes egne hensyn.

Følelsen af at bruge sig selv mere i arbejdet giver medarbejderne en følelse af helhed og tilfredshed. Men det øgede ejerskab og følelsen af at blive inddraget mere også med sine personlige kompetencer medfører samtidig, at kritik, eksempelvis fra pårørende, opleves langt stærkere. Grænsen mellem hvad der opleves som kritik på faglighed, eksempelvis udførelse af rengøring, og personlig kritik bliver mere flydende.

Øget med- og selvbestemmelse for beboerne – ny medarbejderrolle

Realiseringen af visionerne for beboerne i leve-bomiljøidealet indebærer en demokratisering. Det er tanken, at beboerne får øget indflydelse på hverdagen gennem medbestemmelse på døgnrytme, aktiviteter, menu/madplaner og liv. Det er oplevelsen, at tanken bag leve-bomiljøerne her lykkes langt hen ad vejen.

Men det giver også udfordringer. Når man vil arbejde med at højne beboernes medbestemmelsesret, opdager man også, hvor forskellige beboerne er. Det stiller krav til medarbejderne om at kunne rumme denne mangfoldighed og også at kunne forebygge og håndtere de konflikter, det kan give anledning til mellem beboerne.

Samtidig kan diskussioner om beboernes frihed til selv at bestemme skabe debat om, hvornår man må blande sig som medarbejder, eksempelvis overvejelser om grænsen mellem individuel frihed og omsorgssvigt. Pointen er, at selv om det er indtrykket, at det er yderst sjældent, at sådanne problematikker opstår, så er det overvejelser som disse, at nye strukturer giver anledning til blandt medarbejderne. Det er en illustration af medarbejdernes nye måde at tænke og håndtere de mere flydende rammer for deres arbejde på og det ansvar, der følger med det.

Implementeringen af leve-bo medfører nye udfordringer for medarbejderne. Et behov for at overveje forskellige modeller for at 'blande sig' og blive klædt på til, hvordan man 'blander' sig som medarbejder på en konstruktiv måde. Det kan være ved at hjælpe medarbejderne til at blive opmærksomme på spørgeteknikker og på den motivationsopgave, der ligger for personalet.

Det er også en udfordring, der relaterer sig til forventningen om et øget aktivitetsniveau, at medarbejderne skal blive bedre til at varetage rollen med at motivere og opfordre til aktivitet også med perspektiver til den vedligeholdende træning.

Lige netop denne social-pædagogiske vinkel udgør en helt central pointe i relation til udfordringer og er et element, der bliver stærkt betonet i leve-bomiljøerne.

Inddragelse af beboerne: Et øget fokus på aktiviteter

Et centralt element i leve-bomiljøtanken er fokus på aktiviteter for og med beboerne, vel at mærke aktiviteter tænkt meget bredt. Intentionen er ikke blot at have fokus på udførelsen af din faglige opgave – med fokus på den faglige kvalitet – men i lige så høj grad fokus på udførelsen af opgaven med udnyttelse af de social-pædagogiske muligheder for inddragelse af beboerne, der kan ligge i den.

Det betyder, at medarbejderne skal skifte perspektiv på de daglige opgaver. I levebotanken er de daglige opgaver ikke blot noget, der skal overstås, og det primære mål er ikke blot at få opgaverne udført. Arbejdsopgaverne får et selvstændigt formål i muligheden for at aktivere beboerne igennem udførelsen af disse opgaver. Det betyder, at man som medarbejder skal overveje muligheden for inddragelse af beboerne i hver aktivitet.

Inden for socialpsykiatrien har man på flere boenheder arbejdet med leve-bo. Her har inddragelse af beboerne været et element i socialiseringen af beboerne til at kunne indgå i sociale relationer, samt at klare dagligdags opgaver som rengøring, madlavning mv. Enkelte steder har man arbejdet med projekter, hvor beboerne har udarbejdet kagebøger og her har dette været et led i også at vise omverdenen hvilke kompetencer beboerne har trods deres sindslidelser. Det der imidlertid for nogle medarbejdere har vist sig at være en udfordring at være i relationen – det ikke nyttebetonede.

Denne social-pædagogiske udfordring er et centralt element i leve-bomiljøerne og opleves som ny for personalet – og for personalet bredt set!

Der er muligheder for at tænke aktiviteter på områder, der berører alle faggrupperne:

- Inddragelse i aktiviteter omkring rengøring og vask
- Inddragelse i madlavning
- Fokusering på det pædagogiske måltid
- Øvrige selvstændige aktiviteter (gåture, havetur, indkøb, oplæsning, spil, sang m.m.)

Det kan være en udfordring at skulle indtænke beboerinddragelse i de daglige opgaver, sådan som det har været en del af hensigten i tankerne bag leve-bomiljøerne. Det bliver forsøgt på arbejdspladserne, og man er opmærksom på, at det er noget, som er nødvendigt at arbejde videre med. Men det opleves som svært. Mange medarbejdere oplever det som ressourcekrævende, og som noget der kræver '1-1'-relation for at kunne gøre det i en pleje, rengørings- eller spisesituation.

“Det er bare mange gange hurtigere at gøre det selv. Og vi har jo ofte meget travlt.”

“Det er helt sikkert den rigtige måde at gøre det på, men det er ikke altid realistisk.”

Det er erfaringen fra undersøgelsen, at denne udfordring bliver mødt på forskellig vis på arbejdspladserne. I praksis har det været erfaringen, at der er stor forskel på, hvordan man definerer aktiviteter. I nogle leve-bomiljøer er det stadig et mål at få beboerne op og i gang, hvorefter man overvejer aktiviteter som gåture, indkøb, en tur i haven, oplæsning, spil m.m. Det er altså en model, hvor aktiviteter og samvær bliver defineret som en selvstændig og ny arbejdsopgave, som ligger efter den personlige pleje.

Mange steder forsøger man desuden at indtænke den enkelte beboers livshistorie meget direkte i hverdagen, både som afsæt for samtaler og som baggrund for aktiviteter. En forudsætning for, at beboerinddragelsen lykkes, er, at man har fast og kendt personale omkring beboerne på arbejdspladsen. Det skal være medarbejdere, der kender beboeren og den enkeltes ressourcer, evner og interesser. Ellers hænger det slet ikke sammen.

Beboernes livshistorier og interesser inddrages og afspejles i hverdagen. Her bor sømanden Viggo!



En forudsætning for at sikre skabelsen af et godt leve-bomiljø er det, der i undersøgelsen er blevet kaldt medarbejdernes 'selvledelse'. Medarbejderne skal have den rette holdning til arbejdet i leve-bomiljøerne og et engagement, der gør, at man udnytter mulighederne for fællesaktiviteter og selv tager initiativ til at få ting til at ske i hverdagen. Høje normeringer giver med andre ord ikke automatisk flere aktiviteter, medmindre man, som en af lederne i undersøgelsen sagde, sikrer: "At tiden ikke bare går til kaffedrikning..." Dette udsagn er en illustration af betydningen af indstilling, holdning og kultur blandt medarbejderne.

Desuden er det erfaringen, at der er begrænsninger for inddragelsen, der relaterer sig til beboerne. Dels er mange beboere for svage til at deltage i mange aktiviteter. En anden udfordring er, at det i praksis viser sig, at der blandt beboerne ikke altid er den store interesse for deltagelse. Undersøgelsen har vist konkrete eksempler på beboere, der ikke kan se formålet med, at de selv skal gøre rent, når der er personer ansat til det, ligesom der i beboergruppen er blevet givet udtryk for, at de har skrælet de kartofler, de skulle i deres liv, og hvor beboerne hurtigt kan melde sig ud af en aktivitet med ordene: "Nu må det være godt med det."

Erfaringen fra undersøgelsen er, at der undervejs i processen kan ske justeringer i leve-bokonceptet og justeringer i de forventninger, man havde til mulighederne i leve-bomiljøet. På arbejdspladsen og blandt medarbejderne kan det handle om at tænke aktiviteter på en anden måde, det vil sige mere målrettet beboernes ressourcer og behov. Men de samme justeringer kan finde sted på overordnet politisk hold.

"Baggrunden for indførelsen af leve-bo var et byråd, der forestillede sig 15 ældre borgere om hver køkkenvask stå og skrælle kartofler. Sådan ser virkeligheden ikke ud...!"
(tidligere leder i et leve-bomiljø)

Der kan derfor være behov for at revidere ambitionerne omkring beboerinddragelse og tænke aktiviteter på en anden måde. Denne mere pragmatiske tilgang afspejler sig i udtalelsen fra en kostfaglig medarbejder:

“Det kan da godt være, at jeg havde forestillet mig, at beboerne skulle være med til at presse citroner og lave citronfromagen. Men så kan det være, at jeg i stedet skal være glad for, at der er en beboer, som jeg kan få til at interessere sig for mit arbejde med at lave det, og som gerne vil være med til at smage den til...”

På baggrund af disse overvejelser har undersøgelsen vist eksempler på en lang række aktiviteter med forskelligt sigte og med forskellige ressourcekrav.

Eksempler på aktiviteter:

- *Forslag til menu og opskrifter*
- *Beboerne hjælper med at dække bord*
- *Beboerne smører selv deres frokost*
- *Smage sovsen eller citronfromagen til*
- *Lægge tøj sammen*
- *Mindre havearbejde – måske er det tulipanhoveder, der skal nippes*
- *Gåtur med indkøb*
- *Det er de uorganiserede aktiviteter, der kan være de vigtigste*
- *Spille spil eller lave håndværk*
- *Besøg mellem boenhederne*
- *Organiserede udflugter og ture til hverdag*
- *Årlig sommerferie/tur i sommerhus*

Pårørendegruppen som ressource

En del af målet med leve-bo er at få gjort pårørendegruppen til en mere integreret og aktiv del af hverdagen.

Erfaringerne fra arbejdspladserne i undersøgelsen er, at det er vigtigt at dyrke relationerne til de pårørende, og at medarbejderne forstår betydningen af det. Det skal ikke opfattes som en perifer og sekundær aktivitet, men som en helt central aktivitet i arbejdet med at skabe helhed omkring den enkelte beboer.

Samtidig er de pårørende med til at sikre flere hænder til at arrangere udflugter og arrangementer. Det kan også være pårørendegruppen, der sikrer, at vedligehold eller for-

bedringer af inde- og udearealerne kan finde sted. Eksempelvis omlægning af have eller etablering af ny terrasse mm.

Det har mange steder været en udfordring at finde en ny relation til de pårørende. Udfordringerne kan betones af, at der ofte med etableringen af leve-bo finder en nyorganisering sted, og man derfor ofte skal ny-etablere kontakten til pårørende.

Alle parter skal finde ind i en ny rytme. Det kan være en udfordring at skabe forståelse for den frihed, der ligger i den hjemlige ramme, men også det ansvar og den involvering i den praktiske hverdag, der også er en del af det.

“De pårørende skal finde ud af, at de gerne må både tage kopper i skabet og stille dem tilbage igen, hvis de ikke har brugt dem...” (medarbejder)

Det stiller store krav til arbejdspladsen om at informere om ændringerne og invitere de pårørende meget konkret og meget direkte det første lange stykke tid. Det er en ny relation, der skal etableres, og nogle nye forventningsrammer, der skal defineres. Det tager tid og er ikke noget, der kommer af sig selv for nogen af parterne.

Grundlæggende betoner det nødvendigheden af forventningsafstemning af roller og fordeling af arbejdsopgaver omkring etableringen af en god hverdag omkring hver enkelt beboer.

Holdningen fra ledelsesside vil ofte være en bestræbelse på at skabe rammer for øget medinddragelse og øget deltagelse i hverdagens gøremål. Samtidig bliver værdien af den individuelle frihed vægtet meget. Dette kan i nogle tilfælde skabe konflikter til kravene fra de pårørende, eksempelvis forventninger om et øget aktivitetsniveau i leve-bomiljøerne. Der kan derfor ligge en udfordring i at få afstemt de pårørendes forventninger til deres ældre familiemedlemmers aktivitetsniveau.

“Hvis man aldrig har interesseret sig for gymnastik eller aldrig har haft stor interesse for tøjvask, så er det altså ikke underligt, hvis man ikke pludselig får det, bare fordi man flytter ind i et leve-bomiljø. Men derfor kan man altså godt opleve, at man får mere at stå op til ved at flytte ind i vores fællesskab.” (leder)

Ledelsens rolle i leve-bomiljøerne

Grundlaget for et velfungerende leve-bomiljø er etableringen og vedligeholdelsen af et fælles værdigrundlag og en arbejdskultur, der kan opretholde de nye tiltag, så hverdagen bliver struktureret, så det er beboeren og ikke medarbejdernes arbejdsrutiner, der er i centrum.

Undersøgelsen har vist, at lederen har en helt central rolle at spille for at denne vision kan lykkes i praksis, både når det gælder strukturering af arbejdet, og når det gælder det at skabe et godt psykisk arbejdsmiljø.

Lederen som kulturskaber

For at indføre leve-bomiljøet og de værdier, der knytter sig hertil, har undersøgelsen vist, at der skal skabes en ny kultur, hvor gamle rutiner må 'aflæres' og nye rutiner baseret på leve-bomiljøernes værdigrundlag med beboeren i centrum må indlæres.

Lederne spiller en helt central rolle for at sikre, at medarbejderne er med i hele processen, og at medarbejderne oplever et ejerskab for de nye måder at gøre tingene på.

Undersøgelsen har betonet, at medarbejderne har en højere grad af selvledelse i et leve-bomiljø, fordi der ikke er de samme fastlagte procedurer som på et traditionelt plejehjem. Ud over øget ansvar og de positive følger for arbejdslivet, det medfører, kan det også skabe frustrationer hos den enkelte medarbejder at skulle være selvledende. Det kan være svært selv at skulle definere sine arbejdsopgaver, som det f.eks. er tilfældet, når rammer for aktiviteter og arbejds gange ændres.

Lederne oplever i forlængelse heraf, at det stiller krav til dem om at kunne understøtte medarbejderne ved på den ene side at være synlig og nærværende, og samtidig være i stand til at uddelegere arbejdsopgaver og ansvar.

Lederne betoner vigtigheden af at understøtte og motivere medarbejderne, så de ved, hvilke rammer de har at arbejde indenfor, og så medarbejderne ikke går i stå eller falder tilbage i gamle rutiner. Klare udmeldinger i forhold til rammerne for selvledelse er helt afgørende. Medarbejderne oplever det frustrerende, hvis rammerne ikke er klare, eller hvis det opleves, om forventningerne er nogle andre end dem, de føler, at de kan leve op til.

Lederen som tovholder på værdigrundlag

De gode erfaringer fra arbejdspladserne kommer, når leder og medarbejdere i fællesskab har defineret værdigrundlaget for leve-bomiljøet, og hvor lederen understøtter fastholdelsen af tanker og værdier fra leve-bokonceptet hos medarbejderne.

Når leve-bomiljøet er blevet indført, er det væsentligt, at der løbende er ledelsesmæssigt fokus på at holde fast i og udvikle leve-bokonceptet. I denne forbindelse er især værdigrundlaget i leve-bomiljøerne vigtigt at have for øje, da det er det, der ligger til grund for medarbejdernes adfærd.

Når der ikke er fastlagte arbejds gange, afhænger det af medarbejderen som person, hvordan forskellige situationer takles. Det betyder også, at alle kan have en holdning til det man gør, om det så er rigtigt eller forkert. Værdigrundlaget er derfor vigtigt at have som fælles rettesnor i medarbejdergruppen, og der kan ligge en central rolle for lederne i at sikre, at værdigrundlaget er tydeligt for alle; medarbejdere, beboere og pårørende. Det er med til at sikre, i hvilken retning og med hvilket menneskesyn der arbejdes.

En central del af denne proces er også, at lederne har været opmærksomme på løbende at diskutere værdier og holdninger, så medarbejderne bliver rustet til at stå inde for og arbejde ud fra det fælles værdigrundlag.

Lederen som coach – også i konflikthåndtering

Samlet set ændrer det ledelsesrollen fra den traditionelle kontrollerende rolle til i højere grad at skulle være understøttende og fungere som vejleder og retningsanvisende for medarbejderne.

Denne understøttende rolle, som ledelsen har, er ikke kun i forhold til de overordnede værdidebatter, men også i forhold til at få hverdagen til at fungere. Leve-bomiljøet gør, at medarbejderne arbejder tættere sammen, både kollegialt og i forhold til beboerne. Det tætte samarbejde stiller krav til medarbejdernes samarbejdsevner, og det stiller i høj grad krav til ledelsen om at kunne håndtere konflikter på en mere direkte måde.

Når medarbejderne arbejder så tæt sammen, som det er tilfældet i et leve-bomiljø, kan uenigheder og konflikter ikke vente med at blive taget op til et ugentligt gruppemøde, men må tages på stedet. For at skabe og opretholde et godt psykisk arbejdsmiljø er det således vigtigt, at ledelsen er synlig og til stede for at kunne håndtere konflikter og uenigheder, når de opstår.

7 Rammer for leve-bomiljøer

Det følgende afsnit har til formål at se lidt nærmere på rammerne for leve-bomiljøer, særligt med udgangspunkt i hvorvidt leve-bomiljøet er nybygget eller ombygget. Køkkenet og dets placering og brug vil blive belyst, og endelig vil kapitlet give et blik på hvilken betydning, strukturreformen kan have for leve-bomiljøer.

Nybyg eller ombyg

På de arbejdspladser, vi har været i kontakt med i nærværende undersøgelse, har der vist sig en tendens til forskelle mellem de leve-bomiljøer, der er ombyggede og dermed er tidligere plejehjem, i forhold til leve-bomiljøer der er nybyggede. På ombyggede leve-bomiljøer kan der være en tendens til, at den traditionelle plejehjemskultur 'forbliver i murstenene'. Det kan være svært at løsrive sig fra gamle vaner, og medarbejderne kan nemt komme til at gøre mange ting på samme måde, som de gjorde, før de blev til leve-bo. Det synes således at have særlig indflydelse på, hvor godt det lykkes at udleve værdierne og visionerne for leve-bomiljøer.

På nogle af de nybyggede leve-bomiljøer, vi har mødt, synes udfordringen med, at plejehjemskulturen fastholdes at spille en mindre rolle. Flere steder har lederen været ansat allerede under byggeprocessen og her deltaget aktivt under hele processen med medindflydelse på, hvordan miljøerne skal indrettes. Der er også set eksempler på, at medarbejderrepræsentanter er blevet inddraget i bygge- og ombygningsprojekterne. Inddragelsen af medarbejdere og ledelse smitter positivt af på leve-bomiljøets måde at fungere på, når det er færdigt og giver et bedre grundlag for at sikre, at de fysiske rammer matcher værdier og visioner for leve-bomiljøet. Omvendt har det givet anledning til frustration på de arbejdspladser, hvor medarbejdernes forslag i sidste ende er blevet væltet af økonomiske prioriteringer og ressourcehensyn. Det understreger betydningen af at tydeliggøre rammer og mulighedsrum i forbindelse med inddragelse af medarbejdere og ledere i byggeprocesser.

En af de helt store fordele ved at bygge nyt er, at det lægger op til overvejelser om indretning af de nye arbejdslokaler. For plejepersonalet kan det åbne op for forbedringer af det fysiske arbejdsmiljø, eksempelvis ved at få badeværelser af en størrelse, der understøtter brug af korrekte arbejdsstillinger. Der er også mulighed for at tænke i liftsystemer allerede ved konstruktionen og indretningen af lejlighederne, eksempelvis loftskinner til lift.

Bemanding

I forlængelse af overvejelserne om betydningen af nybyggeri og ombygning spiller det en rolle, hvorvidt medarbejdergruppen allerede har samarbejdet i et traditionelt plejehjem, eller om de sammensættes til at samarbejde i et nyt leve-bomiljø.

Når et traditionelt plejehjem laves om til et leve-bomiljø, skal medarbejderne gennemgå en proces, hvor mange af de gamle rutiner skal 'aflæres' og nye måder at arbejde på skal læres. Dette handler i særdeleshed om nye måder at fokusere arbejdet om den en-

kelte borger, at arbejde helhedsorienteret med beboeren, men også om samarbejdet med andre faggrupper og deling af arbejdsopgaver. Dette synes at være en udfordring på flere af de arbejdspladser, vi har været i kontakt med i forbindelse med undersøgelsen. Dels er der flere steder en modstand mod del-elementerne i leve-botankegangen, som eksempelvis kan komme til udtryk i manglende lyst til som plejepersonale at hjælpe til med køkkenopgaver. Dels er der flere steder en tendens til at arbejdet hurtigere 'falder tilbage til' gamle rutiner på trods af, at ledere og medarbejdere er blevet enige om de grundlæggende værdier for arbejdet.

På nybyggede leve-bomiljøer, hvor medarbejdergruppen sammensættes netop til formålet, synes ovenstående problematik ikke at gøre sig gældende. Her bliver værdier og visioner, jobindhold og forventninger beskrevet allerede i jobannoncen, og medarbejderne søger således jobbet på et leve-bomiljø, fordi de kunne tænke sig denne arbejdsform. Der er tale om et aktivt tilvalg. I disse jobannoncer er der samtidig mulighed for at beskrive de særlige profiler, der søges, som eksempelvis kan være en uddannet sosu-assistent med traditionelle husmor-kvalifikationer eller en kostmedarbejder med pædagogiske kompetencer, som har lyst til at inddrage beboerne i madlavningen.

Hvor der på de nybyggede leve-bomiljøer ikke er det samme 'vi plejer' at kæmpe med, bliver udfordringerne i stedet at få de mange nye medarbejdere til at spille sammen – først og fremmest i opstartsprocessen.

Størrelsen på boenhederne

I relation til medarbejdersammensætningen spiller det en væsentlig rolle, hvor store eller hvor små enhederne på leve-bomiljøerne er. En enhed med op til 8 beboere vil ofte være normeret til 2 medarbejdere, hvor en enhed med over 12 beboere vil være normeret til 3 medarbejdere.

Når det skal besluttes, hvilke faggrupper der skal indgå i enhederne, spiller størrelsen en afgørende rolle. Der er en tendens til, at man i de små enheder er mere tilbøjelige til kun at ansætte plejepersonale. Disse kan så modtage mad fra et storkøkken, eller de kan selv stå for madlavningen. Med de små enheder er det derfor vores indtryk, at monofagligheden styrkes, dog med modeller hvor andre faggrupper har 'konsulentfunktion' for plejegruppen.

Med en betoning af monofagligheden overtager plejepersonalet arbejdsopgaver, der normalt ligger inden for eksempelvis det kostfaglige personales område. De steder, hvor der ansættes nyt personale specifikt til leve-bokonceptet, synes dette at falde i god jord hos medarbejderne, der fra starten har ønsket flere og nye arbejdsopgaver. Hvorimod det opleves som en ekstra uønsket pligt, hvis de nye arbejdsopgaver pålægges medarbejderne, uden at de bliver rustet til det.

Køkkenet – et centralt sted på leve-bomiljøer

På de deltagende leve-bomiljøer er der stor variation i køkkenets funktion. Det spænder lige fra, at alle måltider tilberedes i enhedens køkken, over at der leveres halvfabrikeret mad fra et storkøkken som så færdigtilberedes lokalt, til at al mad leveres færdig fra et centralt storkøkken. I sidstnævnte tilfælde bliver køkkenet alene benyttet til opvarmning af maden.



Krav til indretning og placering af køkken vil i høj grad afhænge af, hvilken model det enkelte leve-bomiljø vælger. Fødevarestyrelsen har udarbejdet informationsmateriale specifikt om køkkener i leve-bomiljøer. Her påpeges det bl.a., at det er væsentligt, om boenhederne er med færre eller flere end 12 beboere, da det er afgørende for, om der skal være offentlig kontrol med de aktiviteter, der foregår i køkkenet, samt hvilken uddannelse der kræves, at personalet har gennemgået.

På flere arbejdspladser opleves det som en udfordring, at køkkenerne ikke er indrettet til produktion af mad. Det er traditionelle parcelhuskøkkener med fire mindre kogeplader og begrænset køkkenbordsplads. Samtidig er udsugningen ofte et problem. Nogle steder er der blevet installeret industriopvaskemaskiner, men det er noget, der er kommet til efterfølgende på initiativ af køkkenpersonalet. Nogle steder er der 'grovkøkkener', som muliggør en lettelse af en del af de daglige arbejdsrutiner. Men mange steder er der kun køkkenet i boenheden til rådighed.



En konsekvens af etableringen af køkkenerne i boenhederne er, at ansvaret for indkøb ofte ligger hos personalet. Der er set eksempler på, at centrale indkøbsordninger giver nogle nye udfordringer. Eksempelvis et tilfælde, hvor arbejdspladsen var underlagt kommunens centrale beslutning vedrørende valg af leverandør. Her blev indkøbene til enhederne leveret i centralbygningen, fordi leveringsfirmaet ikke ville bringe ud til hver enkelt enhed. Det kan give en masse håndterings- og fordelingsarbejde. Andre steder fungerer udbringningen af varer til enhederne uproblematisk.

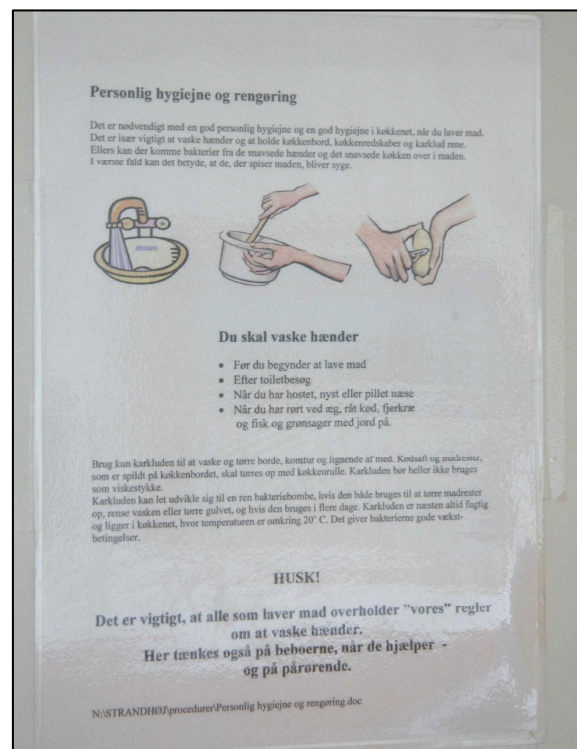
For køkkenpersonalet i de små enheder har leve-bomiljøet betydet, at en stor del af de tunge løft er forsvundet. Før var det 25 kg-sække med kartofler, der skulle slæbes op fra kælderen i centralkøkkenet. I de mindre enheder er det også mindre størrelser; det er husholdningsmængder. Samlet set har overgangen til leve-bomiljøer på dette punkt betydet afskaffelse af en del tunge løft og har givet mere varierede arbejdsopgaver.



På de fleste af de deltagende leve-bomiljøer udgør køkkenet et centralt rum for den enkelte enhed, idet det udgør en del af beboernes opholdsrum. Beboerne har således mulighed for at følge med i køkkenarbejdet. Det er begrænset, hvor mange der kan deltage i køkkenarbejdet. Dels er mange for svage. De kan ikke udføre særlig meget køkkenarbejde, måske skrælle lidt kartofler. Dels er der spørgsmålet om at have ressourcer til at have en beboer med i køkkenet. Flere steder er holdningen, at det kræver en medarbejder pr. beboer i køkkenet. Og dels er der hygiejnespørgsmålet.

Indretning af køkkener i de enkelte enheder har medført nye opgaver med eksempelvis egenkontrol. I det omfang det er plejepersonale, der alene bemander enheden (som vi har set mange steder), kræver det ny viden og faglighed at håndtere disse opgaver på trods af, at noget viden gives i sosu-uddannelsesforløbet. Det betyder også, at der flere steder bliver opsat skemaer til registrering og 'huskelister' omkring hygiejneforhold.

Erfaringer fra besøgene viser forskellige måder at håndtere bl.a. hygiejneudfordringer på: På et plejehjem med et helt åbent og tilgængeligt køkken valgte man i en af enhederne at aflåse køkkenets køleskab, fordi en enkelt beboer ikke havde en håndhygiejne, der gjorde det acceptabelt, at han havde adgang til madvarer. I andre enheder i



samme miljø var alt åbent og tilgængeligt. I et andet leve-bomiljø havde man valgt konsekvent at sætte låse på alle køleskabe samt afskærme adgangen til køkkenområdet for beboerne ved at køre et rullebord hen foran indgangen til køkkenafdelingen.

Når en medarbejdergruppe sammensættes, lægges der flere steder vægt på, at medarbejderne på trods af deres ensartede uddannelsesmæssige baggrund har forskellige personlige kompetencer. Eksempelvis at der i medarbejdergruppen er traditionelle (ofte ældre)'husmor-typer', der kan lære de yngre medarbejdere at lave mad.

Strukturreform – på godt og ondt

Strukturreformen har for mange leve-bomiljøer betydet en del ændringer. Nogle til det bedre og andre til det værre.

For nogle af de deltagende leve-bomiljøer har strukturreformen betydet en omlægning af ældreområdet med en adskillelse af hjemmepleje og plejehjem. På en af disse arbejdspladser skulle medarbejderne som følge af strukturreformen træffe et valg omkring, hvor de ønsker at arbejde. Medarbejderne valgte selv, hvor de ville fortsætte arbejdet, og der er derfor i dag en generel tilfredshed blandt personalet. Hos medarbejderne der fortsatte på plejehjemmet, som i samme omgang blev ændret til et leve-bomiljø, blev det især fremhævet som positivt, at der ikke længere tænkes i minutter pr. arbejdsopgave, men i helheder. Normeringer tildeles herefter, hvor mange beboere der er, og hvor meget pleje de har behov for. Det giver derfor større mulighed for at tænke hverdagen som en helhed, hvor der kan 'skvulpes' tid fra en opgave til en anden alt efter behov og beboerens ønsker.

Andre steder er vi, i mødet med medarbejdere og ledere, mange gange blevet præsenteret for de negative konsekvenser af strukturreformen og de mange kommunesammenlægninger. Harmoniseringerne har ramt hårdt de steder, der tidligere har været privilegerede med en højere normering. Her har strukturreformen betydet nedskæringer og en højere grad af tidsstyring med fokus på timer og minutter.

Det eneste sted, hvor undersøgelsen har vist et velfungerende tværfagligt leve-bomiljø, er denne model blevet ødelagt af harmoniseringerne, der er fulgt med kommunesammenlægningerne i området. Her medfører nedskæringerne nu en fokusering på den snævre faglighed til stor fortrydelse for alle faggrupper.

Det er oplevelsen, at der mange steder bliver skåret i budgetterne, fordi det vurderes, at leve-bomiljøet er for dyr en ordning. Det bliver understreget af medarbejdere og ledere, at leve-bomodellen kræver afsætning af ekstra ressourcer særligt i indkørfasen, men også hvis der skal opretholdes et højere aktivitetsniveau.

"Hvis ikke man er klar til at bruge de ekstra ressourcer, skal man lade være. Og så skal man ikke prøve at kalde det leve-bo." (medarbejder i leve-bomiljø)

Nedskæringer i forbindelse med strukturreformen har nogle steder betydet, at man er gået helt bort fra leve-bokonceptet og tilbage til det traditionelle plejehjemskoncept, som kan vedligeholdes med færre ressourcer.

Andre steder har det betydet en stor opgave og udfordring at få omdefinert levebomiljøet til de nye betingelser. Denne proces kan opleves meget frustrerende af medarbejderne, der føler, at de skal give tab på gode erfaringer og et meningsfuldt miljø for både beboere og medarbejdere af årsager, som ligger uden for deres indflydelse.

En medarbejder på én af disse arbejdspladser forsøgte sig med en positiv vinkel på udviklingen:

”Før lagde vi måske ikke så meget mærke til de aktiviteter, og det vi lavede med beboerne. Der var det naturligt... der gjorde vi det bare. I dag er vi nødt til at prioritere vores tid på en helt anden måde. Og det gør, at du virkelig bliver opmærksom på, når det lykkes at finde tid til en aktivitet.”

Flere steder bliver der tænkt i alternative løsninger for at kunne bevare levebomiljøet på trods af nedskæringerne. Her har man sikret sig flere hænder ved at ansætte en del medarbejdere i flexjob, i jobtræning og -prøvning samt elever. På en af arbejdspladserne udgjorde denne form for arbejdskraft ca. 50 % af den samlede arbejdskraft i de enkelte enheder.

En anden konsekvens ved strukturreformen har for flere været, at det er blevet mere utydeligt, hvem der kan rettes henvendelse til i forskellige spørgsmål til kommunen. Lederens eksisterende netværk i kommunen er så at sige forsvundet, og det er derfor blevet sværere at finde frem til de rette personer og at få de rette oplysninger i forbindelse med de ændringer, der er sket i forhold til strukturreformen. Eksempelvis i relation til rekvirering af hjælpemidler til beboerne.