

*”Vi fokuserer på, hvad borgeren kan.
Det er det, metoden går ud på”*

- En kvalitativ analyse af implementeringen af en metode til forebyggelse af udadreagerende adfærd

Marts 2015

Indholdsfortegnelse

Kvalitativ analyse af implementeringsprocessen i tre udvalgte teams.....	3
Sammenfatning af resultater	5
En fortælling om beboerkonferencen i praksis.....	6
Resultater.....	10
Beboerkonferencen.....	11
Struktur i konferencer	13
Medarbejderens rolle i konferencen.....	15
Forberedelse af konferencen.....	16
Evaluering	17
Målgruppen	18
Ledelse	19
Faglighed	21
Demenskoordinatorens rolle.....	21
Facilitatorfaglighed	22
Socialpædagogisk faglighed.....	23

ISBN: 978-87-93277-41-0

Kvalitativ analyse af implementeringsprocessen i tre udvalgte teams

I "National handlingsplan for demensindsatsen" fra 2010 blev der udpeget syv områder, hvor der var behov for en styrket indsats. Et af områderne omhandlede den socialfaglige indsats, herunder arbejdet med borgere med demens, som udviser udadreagerende adfærd. Som et led i udmøntningen af anbefalingerne på området igangsatte Socialstyrelsen i 2011 metodeudviklingsprojektet "Forebyggelse af udadreagerende adfærd hos borgere med demens" med fokus på borgere på plejecentre. Formålet med projektet var at udvikle en socialfaglig metode til at arbejde med udadreagerende borgere med demens og herigennem dels øge trivslen hos borgeren og dels forbedre det psykosociale arbejdsmiljø hos medarbejderne.

SFI (Det Nationale Forskningscenter for Velfærd) har evalueret effekterne af metoden i de tre deltagende kommuner. Denne analyse af implementeringsprocessen er udarbejdet af Socialstyrelsen som et supplement til SFI's effektevaluering og en uddybning af de indsigter, der i SFI's rapport er genereret om implementering via interviews med ledere og spørgeskemaer rettet mod medarbejderne. Formålet med analysen er via en systematisk erfaringsopsamling at generere viden om processerne i forbindelse med beboerkonferencen med henblik på at give et indblik i, hvilke faktorer der henholdsvis hæmmer og fremmer implementeringen af metoden til forebyggelse af udadreagerende adfærd.

Analysen bygger på data fra tre mindre casestudier¹. Beboerkonferencen er det centrale element i metoden, hvorfor beboerkonferencen udgør den case, som analysen tager udgangspunkt i. Fra hver af de tre deltagende kommuner er der udvalgt ét plejecenter til at indgå i casestudiet. Beboerkonferencen er blevet fulgt fra forberedelse til udførelse og evaluering. Metodisk er der indsamlet data på baggrund af både observation, gruppeinterviews, fokusgrupper og den skriftlige dokumentation.

¹[http://www.denstoredanske.dk/Samfund, jura og politik/Sociologi/Sociologisk metodologi/case-studie](http://www.denstoredanske.dk/Samfund,_jura_og_politik/Sociologi/Sociologisk_metodologi/case-studie)

Der er således foretaget følgende kvalitative dataindsamling i hver kommune:

- 1. *besøg*: 3-4 timers observation på plejecenteret – evaluator har fulgt en medarbejder i den daglige pleje samt deltaget i forberedelsen af konferencen i form af at overvære udfyldelsen af CMAI (Cohen-Mansfield Agitation Inventory)
- 2. *besøg*: Deltagelse i beboerkonferencen (case-objektet) som observatør og efterfølgende udførelse af korterevarende (ca. 30 minutter) gruppeinterview med de involverede medarbejdere og ledere
- 3. *besøg*: Deltagelse i den beboerkonference, hvor indsatserne fra første beboerkonference evalueres
- 4. *besøg*: Fokusgruppeinterview á to timers varighed med mellem 5 og 8 medarbejdere og ledere

Derudover er de løbende drøftelser på projektgruppemøder i de tre kommuner blevet inddraget til at nuancere og kvalificere input fra den kvalitative dataindsamling.

Hensigten bag casestudiedesignet var at opnå et grundigt indblik i de processer, der udspiller sig i relation til beboerkonferencen for derigennem at opnå viden om:

- 1) I hvilken grad metoden er implementeret på plejecentrene
- 2) Hvilke elementer af metoden der lader til at fungere i praksis, og hvilke elementer der eventuelt skal justeres
- 3) Faktorer, der kan virke enten hæmmende eller fremmende for implementering af metoden

Analysen har dannet afsæt for tilretning og kvalificering af den samlede metode (link)

Sammenfatning af resultater

Casestudierne viser tydeligt, at der er stor forskel på den grad af fidelitet, hvormed metoden er implementeret på tværs af de tre plejecentre. Ikke overraskende lader det til, at metoden er mere implementerbar i en kontekst, hvor der på den ene side er allerede eksisterende mødestrukturer, som kan udvikles til at udgøre beboerkonferencen, og på den anden side er et stærkt ledelsesmæssigt fokus på at implementere metoden med en høj grad af fidelitet. At lederen forstår og anerkender betydningen af strukturen for beboerkonferencerne er afgørende for at sikre en høj grad af fidelitet. Fremadrettet er det væsentligt at give denne del af implementeringen stor bevågenhed og fx sikre sig, at lederne er klædt ordentligt på til at facilitere konferencerne.

Den kvalitative evaluering peger på, at der er størst udbytte af metoden, når den implementeres med en høj grad af fidelitet og har en lederfigur i spidsen, der fungerer som drivkraft. I disse situationer er det tydeligt, at både medarbejdere og ledere føler deres praksis og kollegiale omgang løftet væsentligt, og her lever konferencerne op til at være en bærende læringsaktivitet.

Det stiller store krav til alle parter at afholde beboerkonferencerne efter den beskrevne struktur, og det er nødvendigt at klæde både ledere, medarbejdere og demenskoordinatorer på til dette. Demenskoordinatorens rolle på beboerkonferencen synes måske mindre, end man kunne forvente, givet at hun/han besidder de største faglige kompetencer inden for demensområdet, men evalueringen tyder på, at netop den tilbagetrukne rolle giver et særligt fagligt løft og er helt afgørende, da succesen af konferencerne i høj grad er afhængig af en demenskoordinators eller lignende fagpersons tilstedeværelse.

I det følgende præsenteres en fortælling om en beboerkonference for at give læseren et billede af, hvordan den kan afvikles i praksis.

En fortælling om beboerkonferencen i praksis

På plejecentret Blomsterlunden har demensafsnittet længe haft tradition for at holde møder mellem leder, medarbejdere og demenskoordinator, når der har været problemer med en beboer, som medarbejdere og leder ikke har kunnet løse i hverdagen – ”faglig vejledning” har de kaldt det. Det forekommer derfor hverken uvant eller forstyrrende for medarbejderne at skulle afholde beboerkonferencerne. Ved én af konferencerne har leder og medarbejder i fællesskab besluttet, at de skal fokusere på de problemstillinger, der viser sig i relation til at yde pleje og omsorg over for én af beboerne, Tove.

Lederen har aftalt med en social- og sundhedsassistent, Louise, at hun til beboerkonferencen skal være ansvarlig for at fortælle om en problemstilling i relation til Tove. Inden beboerkonferencen fortæller Louise, at hun er i tvivl om, hvad hun skal vælge at fortælle om – det er svært, fordi der er mange ting, der kunne være relevante at tale om, og hun synes, at det er et stort ansvar at skulle udvælge én problemstilling, – tænk hvis hendes kolleger synes, at der er noget andet, der er vigtigere. Louise fortæller, at Tove er i 60erne og kun har haft sin demenssygdom i 5 år. Tove identificerer sig mere med personalet end med de andre beboere. Hun er bevidst om sin sygdom og indgår i sociale sammenhænge. Tove bliver nemt frustreret, og det kan resultere i, at hun bliver aggressiv over for personalet.

For at forberede konferencen er Louise bl.a. blevet bedt om at udfylde et Cohen Mansfield-skema. Louise synes ikke rigtigt, at skemaet giver mening. En del af spørgsmålene er nemme at besvare, fx hvorvidt Tove har spyttet eller sparket de sidste tre dage; det har hun ikke. Andre spørgsmål kræver imidlertid mere fortolkning, fx spørgsmålet om, hvorvidt Tove har gået formålsløst frem og tilbage. Louise fortæller, at Tove går meget frem og tilbage. Men er det uden formål? Blot fordi Louise ikke kan se formålet, kan det vel godt være der fra Toves perspektiv? I øvrigt har Tove lige haft to gode dage, hvorimod hun havde en periode for et par uger siden, hvor hun ikke havde det godt. Derfor synes Louise, at det kan give et misvisende billede kun at kigge på de seneste tre dage. Louise er også lidt usikker på, hvordan

hun skal registrere graden af forstyrrelse. Ingen af Toves handlinger virker i synderlig grad forstyrrende på Louise, fordi hun kender Tove og øver sig i at se bag handlingerne, men hvad med Louises kolleger? De opfatter jo ikke nødvendigvis Toves handlinger på samme måde.

Til konferencen en uge senere er Louise til stede sammen med tre af sine kolleger. Lederen af demensafdelingen samt kommunens demenskoordinator er også med til mødet. Lederen starter konferencen med at fortælle, hvordan mødet vil forløbe. Lederen har den dagsorden med, som er udarbejdet til projektet, og hun kigger løbende i den for at sikre sig, at hun følger strukturen. Hun siger, at det er nogle mere strukturerede rammer for mødet, end de er vant til, så hun kommer måske til at styre ordet mere, bryde af og bryde ind, hvis hun synes, det er nødvendigt for at nå dagsordenen igennem.

Herefter beder hun Louise fortælle i fem minutter om en episode med Tove. Louise siger, at det ikke er en bestemt situation på en bestemt dag, hun har tænkt på at tage op. Lederen svarer, at det vil være rigtig godt, hvis Louise kunne komme i tanke om en konkret episode på en konkret dag, fx i går. Louise siger, at det ikke kan lade sig gøre, for i går var problemstillingen der ikke, og hun synes, at det er lidt svært at tale om en konkret dag, så hun vil gerne bare have lov til at fortælle, hvad det handler om først. Det accepterer Louises leder. Louise fortæller, at den problemstilling, hun gerne vil tale om, er, at medarbejderne i teamet har besluttet, at Tove skal tildeles en kontaktperson hver dag. Det er den medarbejder, som Tove skal henvende sig til, og som skal hjælpe Tove den pågældende dag. De fortæller hver morgen Tove, hvem der er hendes kontaktperson netop den dag. De har indført den ordning, fordi Tove kan kræve mange personaleressourcer, og medarbejderne har brug for en pause fra hende en gang imellem. Nogle dage fungerer det rigtig fint, men andre dage søger hun hele tiden en anden end sin kontaktperson. Louise kommer frem til, at der er to ting i situationen, der er svære; dels er det svært som medarbejder at håndtere, at Tove fravælger én selv og vælger en kollega til, og dels er det svært for Tove, der kan blive forvirret de dage, hvor systemet ikke fungerer for hende.

I den efterfølgende dialog har lederen fokus på at komme med positiv feedback på Louises historie, samtidig med at hun selv spørger undersøgende ind til Tove og hendes hverdag. Lederen er opmærksom på at inddrage Louises kolleger og beder dem dele deres tanker om situationen. De bevæger sig hurtigt væk fra kun at tale om det emne, som Louise har præsenteret - udfordringen omkring Toves kontaktperson

- til også at tale om bl.a. relationen til Toves mand. Demenskoordinatoren er tavs den første del af mødet. Først da de i dagsordenen har bevæget sig til at tale om alternative handlemuligheder, og lederen spørger demenskoordinatoren til hendes tanker, spørger hun aktivt ind til situationen, bl.a. hvorvidt Tove er meget impulsstyret. Louise svarer bekræftende på, at Tove er impulsstyret, hvortil demenskoordinatoren fortæller, at hun i så fald ikke tror, at Tove er i stand til at udsætte sine behov, indtil kontaktpersonen er tilgængelig. Dette afføder en drøftelse af, om man kan finde en løsning, der både tilgodeser Toves manglende impulsstyring, og medarbejdernes behov for at skabe struktur omkring ansvaret for at hjælpe Tove. Bl.a. kommer Louise i tanke om, at det måske ville fungere bedre for Tove at have et billede af sin kontaktperson i sin lejlighed frem for bare et navn.

Afslutningen på mødet bliver en aftale om følgende:

- 1) Der skal hver dag sættes et billede op i Toves lejlighed af den medarbejder, der er hendes kontaktperson den pågældende dag. Det er nogle billeder, som Louise vil printe og laminere, så de kan hænge dem op på Toves tavle i stedet for, at der står et navn med bogstaver.
- 2) Inden næste konference skal de alle sammen overveje, hvad man skal kalde det i stedet for en kontaktperson, fordi ordet måske kan virke forvirrende for Tove.
- 3) Der skal skabes mere struktur i Toves hverdag. Det vil sige, at der skal udarbejdes en døgnrytmeplan, som skal gerne være på plads til næste gang.
- 4) I stedet for at afvise Tove og fx sige "du skal gå til Louise", når Tove kommer, så skal vedkommende følge hende hen til den medarbejder, der er kontaktperson den pågældende dag, og hvis de ikke kan finde vedkommende, så skal de hjælpe hende, indtil kontaktpersonen kommer.

To uger senere skal de initiativer, der blev sat i værk, evalueres på en ny konference. Det er stort set de samme medarbejdere, der deltager i evalueringen, som deltog i den første konference. Dog deltager der også en sygeplejerske, som ikke var i huset under sidste konference. Louise fortæller, at hun har taget billeder af sig selv og sine kolleger. Hun mangler dog endnu at laminere dem og få dem hængt op, men det skal

nok ske. Hun har fået udarbejdet en døgnrytmeplan for Tove, som er blevet fulgt af både Louise og hendes kolleger.

Med hensyn til at hjælpe Tove videre, når hun kommer, i stedet for blot at henvise til kontaktpersonen har medarbejderne endnu begrænsede erfaringer. Sygeplejersken fortæller, at hun en dag oplevede, at Tove søgte hjælp og havde afvist den medarbejder, der havde tilbudt at finde kontaktpersonen. Tove ville tale med Charlotte, sygeplejersken, fordi de to havde haft en lang samtale tidligere. Charlotte giver udtryk for, at det er helt rimeligt, at Tove søger at genetablere det fortrolige rum mellem dem. Det får en af Louises kolleger til at respondere, at de i teamet har haft behov for at køre det meget skarpt, så det kun er kontaktpersonen, der hjælper hende, fordi Tove ellers har tendens til at lægge beslag på alle medarbejdernes tid. Charlottes oplevelse munder ud i en drøftelse, som demenskoordinatoren inddrages i. Hun får tydeliggjort for de øvrige, at Toves reaktion i forhold til at søge Charlotte er naturlig nok, men at det væsentlige er, at medarbejderne skaber en struktur for Toves kontakt med dem. Hun forklarer, at mennesker med demens altid leder efter nogen eller noget. De er hele tiden i tvivl om, hvad de skal, og derfor er det vigtigt at hjælpe Tove, så hun ikke bliver i tvivl om rammerne for sin dag. Derfor foreslår demenskoordinatoren bl.a., at kontakten til andre, fx sygeplejersken, formidles gennem kontaktpersonen. På den måde vil Tove opleve en klar struktur for sin hverdag, men samtidig vil hendes naturlige ønske om relationer til andre end lige kontaktpersonen kunne honoreres.

Halvanden måned senere besøger jeg plejecentret igen. Her fortæller Louise, at de er begyndt at bruge systemet med et billede af dagens kontaktperson, samtidig med at de altid hjælper hende til at finde dagens kontaktperson. Det virker. Tove har ikke længere den samme tendens til at søge én bestemt medarbejder. Louise synes, at det har været spændende at være den der var ansvarlig, men det har også været lidt hårdt. Det har krævet noget andet af hende, fordi hun har skullet følge op på indsatserne og undersøge, hvad der er sket, når hun ikke selv har været der. Hun oplever, at det har været indsatsen værd.

Resultater

Som nævnt er der variationer imellem den måde, hvorpå metoden er implementeret på de tre plejecentre, herunder hvordan beboerkonferencen kom til at tage sig ud i praksis, og hvilken forståelse både medarbejdere og ledere har af metoden som helhed. Samtidigt er der en del fællestræk i processerne omkring beboerkonferencen på tværs af de tre plejecentre. På baggrund af data fra de kvalitative casestudier samt løbende dialog med projektgrupperne i de tre kommuner analyseres i det følgende tre centrale elementer af implementeringsprocessen nærmere:

- Beboerkonferencen som begivenhed
- Ledelse af beboerkonferencen og relaterede processer
- Fagligheden, der udspiller sig og udvikler sig i forhold til metoden

Beboerkonferencen

På alle tre plejecentre gav både medarbejdere og ledere udtryk for, at det at samles i et mødeforum og drøfte konkrete problemstillinger allerede inden projektet var en integreret del af deres måde at arbejde på. Der er imellem plejecentrene stor forskel på, hvilken form møderne har haft antaget inden introduktionen af beboerkonferencen. På det ene plejecenter har de som den ene yderpol arbejdet med kortere seancer, hvor de med hjælp fra deres demenskoordinator har gennemgået faglige problemstillinger relateret til konkrete borgere, mens de på et andet plejecenter har haft afholdt længerevarende møder for en større gruppe af medarbejdere, hvor der både har været drøftet problemstillinger relateret til beboere og mere praktiske anliggender relateret til arbejdslivet på plejecentret generelt.

Beboerkonferencen blev i projektperioden i høj grad indlejret i de strukturer, der eksisterede på de pågældende plejecentre i forvejen. Således kom beboerkonferencerne – trods den relativt stringente ramme – til at udspille sig meget forskelligt på de tre plejecentre. På et af plejecentrene valgte man at fastholde de længere seancer med en stor gruppe medarbejdere, hvorfor dagsordenen for beboerkonferencer blev gennemspillet to gange på ét møde, hvilket vil sige, at mødet varede op mod tre timer og omhandlede to borgere. Det havde den konsekvens, at der var længe imellem konferencerne, og at der derfor måtte findes et andet forum til evalueringen af de aftalte indsatser. På et andet plejecenter holdt man en kadence på 14 dage imellem konferencerne, hvilket gav leder og medarbejdere lejlighed til at afprøve og justere rammen, hvor det var nødvendigt, således at formen for beboerkonferencen blev inkorporeret i hverdagen. Til gengæld blev konferencen på dette plejecenter afholdt for en mindre gruppe medarbejdere, hvilket medførte, at flere af medarbejderne kun var med under enten evalueringen eller selve konferencen, hvorfor der skete en udskiftning i gruppen undervejs.

Graden, hvormed dagsordenen er blevet overholdt stringent, er også meget varierende mellem plejecentrene. Det kan være en næsten grænseoverskridende opgave for en leder at styre en proces og dialog i så høj grad, som dagsordenen lægger op til. Erfaringer fra de plejecentre, som har forholdt sig stringent til dagsordenen, er imidlertid, at når man er ude over den første akavede start og

usikkerhed i forhold til at sikre den stramme styring af konferencen, så giver den veldefinerede dagsorden god mening, som det illustreres i et senere afsnit.

På tværs af plejecentre er de dog enige om, at de med udløbet af projektet vil tilpasse konceptet til deres egen praksis i højere grad, end de har haft mulighed for i afprøvningsfasen.

Fælles for møderne er, at de har været afholdt i et aflukket lokale og således fysisk adskilt fra resten af afdelingen. Med få undtagelser har både leder og medarbejdere kunnet koncentrere sig fuldt og helt om deltagelse i konferencen og har således ikke været forstyrret af at skulle håndtere andre opgaver undervejs i konferencen.

Lederne er blevet givet en stor opgave i forhold til konferencen, idet de er blevet givet rollen som facilitator af processen. For at klæde dem på til dette har der været afholdt workshops i alle tre kommuner, hvor ledere og demenskoordinatorer har haft lejlighed til at øve facilitering af konferencen. Samstemmende giver ledere og demenskoordinatorer udtryk for, at de har fået meget ud af workshoppen, og at de godt kunne have brugt mere end én dag på at øve deres faciliteringskompetencer, da det i høj grad stiller andre krav end dem de normalt møder i mødeafholdelsen.

Et væsentligt element i beboerkonferencen og i lederens tilgang til facilitering er en forpligtelse til at anlægge et positivt og anerkendende perspektiv på medarbejderens fortælling. Selvom de fleste af lederne i projektet betragter sig selv som udøvere af anerkendende ledelse, har øvelsen med at forblive i dette perspektiv været svær i de observerede beboerkonferencer, hvor man som leder eller demenskonsulent nemt kommer til at vurdere medarbejdernes handlinger. Samtidigt giver både ledere og medarbejdere udtryk for, at lige netop det at lykkes med den anerkendende tilgang er afgørende for at få nye perspektiver på borgeren i spil, generere nye løsningsforslag og skabe læring i medarbejdergruppen: *"det [beboerkonferencen] er meget anderledes. Det er meget positiv snak. Ikke fordi vi plejer at snakke negativt. Vores leder har fortalt, hvordan det skal foregå. Det var skægt at opleve, at i stedet for at diskutere, så kom der, fordi det skulle være positivt, så kom der gode ting til, hvordan man skal tackle beboerne"*

Struktur i konferencer

Konferencen er bygget op omkring bestemte grundantagelser om læring og mødeafholdelse som beskrevet i afsnittet om det læringsteoretiske grundlag ([link](#)). Et af de væsentligste elementer i den forbindelse er konferencens insisteren på at tage udgangspunkt i en konkret episode og således ikke en generel beskrivelse af den pågældende borger. Dette element har i praksis vist sig at være svært at praktisere for såvel ledere som medarbejdere, hvilket også fremgår af den indledende case, hvor lederen beder Louise, som er den ansvarlige medarbejder, fortælle om en konkret episode med Tove. På trods af, at lederen indledningsvist fastholder kravet om at tage udgangspunkt i en konkret situation, og hun hjælper Louise på vej ved at bede hende tænke på gårsdagen, så lykkes faciliteringen af fortællingen ikke. Louise vægrer sig ved at afgrænse sig til en konkret situation med henvisning til, at problemstillingen ikke var fremtrædende dagen i forvejen, og at hun synes, at det er svært at tale om en konkret dag. Derfor insisterer Louise på at starte med at fortælle, hvad det helt overordnet handler om.

I det følgende eksempel lykkes det ikke lederen at skabe en fortælling på baggrund af en konkret episode, selvom fortællingen flere gange berører gårsdagens specifikke handlinger. Refleksionen i eksemplet kommer ikke til at omhandle Karl og den specifikke situation, hvorved der ikke drages læring ud af denne:

Lederen, Katrine, siger: *"I skal fortælle om en typisk situation, og hvad der virker"*. Der bliver stilhed. Efter lidt tid siger Signe: *"En typisk situation er omkring måltidet, hvor Karl bliver vred, og det der virker, det er at tale om noget, der interesserer ham"*. Katrine responderer: *"I laver en afledning"*. Signe: *"Ja, og der var en episode i går, hvor han var blevet rigtig vred på en af de andre beboere og var begyndt at råbe ad hende, og hun var så heldigvis døv, så hun hørte det ikke"*. Signe fortæller, at det havde det hjulpet at tale med ham om nogle andre ting. En af de andre bryder ind: *"Han er generelt..."* Hun fortæller om Karls måde at være på med de andre beboere, hvor han har meget lidt tålmodighed med dem. En tredje medarbejder, Laila, spørger, om Karl har en demensdiagnose. Signe svarer, at Karl har vaskulær demens. Laila siger, at det tit kan give udfordringer at have dem [dem med vaskulær demens] sammen med Alzheimers patienter, fordi de fungerer bedre, men har svært ved at forstå, at andre er syge.

Omvendt fortæller en af lederne, at når det lykkes at tage udgangspunkt i den konkrete episode, så *"kommer rigtig meget tavs viden frem (...) en viden, tilgang, måde at håndtere beboeren på, som man synes er meget sigende for den måde, vi arbejder på, men som måske er svær at italesætte. Så det kan være småting, brudstykker, der bliver sådan nævnt "at det ved vi da alle"-agtigt, men det står bare ikke nogle steder (...) en god måde at håndtere borgeren på, uden at man sådan lige kan sætte fingeren på: Hvad er det lige, man sådan præcis gør her?"*

Dagsordenen er bygget op på den måde, at der skabes refleksion over den konkrete situation, hvor medarbejderen, der fremlægger fortællingen, har en fremtrædende rolle. En af lederens opgaver er at sikre, at deltagerne ikke begynder at formulere og aftale bestemte løsninger på udfordringerne før hen mod slutningen af konferencen. Som en af medarbejderne selv formulerer det i fokusgruppen: *"Vi er gode til det med handlinger. Og løsninger. Derfor er det godt at have det på den måde".* Det er tydeligt i de observerede beboerkonferencer, at energien falder, hvis deltagerne bliver meget løsningsorienterede tidligt i konferencen, ligesom medarbejderne føler et behov for at forsvare sig eller afværge løsninger, der ikke kommer fra dem selv.

Der er sat en time og et kvarter af til at beskæftige sig med kun én beboer. Det er væsentligt længere tid, end man på nogen af plejecentrene har været vant til at dedikere til én borger. Oplevelserne af dette er overvejende positive: *"Jeg tænker også, at projektet har gjort det legalt at bruge 1 time på én beboer. Ellers har vi altid brugt tid på flere borgere. Så man kommer meget mere dybt. Her ved vi, at det er den her borger, vi mødes om, og så er det det, vi snakker om.", "Jeg kan sagtens lære af andre. Det med, at det [konferencen] er styret, det giver meget for folk".* Der er dog også en generel bekymring i forhold til, hvordan man sikrer, at øvrige beboere ikke overses, og at der er tid til at håndtere andre beboere end dem, der udvælges til konferencer. Det er således ikke tilrådeligt, at beboerkonferencen i denne form står alene som det eneste forum, hvor beboerspecifikke problemstillinger tages op.

Særligt i opstartsfasen er der nogle af medarbejderne og lederne, der har oplevet det lettere kunstigt at overholde en struktur for konferencen så stringent. I de tilfælde, hvor det lykkes, bliver det imidlertid mere naturligt hen ad vejen: *"Første gang syntes jeg det var lidt mystisk. (...) Nu har jeg været til mange møder i mit liv, hvad det angår. Men det [beboerkonferencen] kørte på en anden måde, end det plejede. Men*

nu syntes jeg det er fint. Vi kan genkende det (...). Og så synes jeg, at beboerkonferencer har det faglige indhold”.

Samtidigt giver den faste struktur et mandat til at påtage sig de forskellige roller i konferencen, som virker fremmende på læreprocessen. Fx siger en leder: *”Men jeg har et tydeligt mandat til at være styrende, fordi jeg er ellers ikke styrende [medarbejderne griner venligt]. Og det synes jeg er rigtig rart, fordi det ligger ikke til mig at være styrende, men lige pludselig så skal jeg jo være det, fordi jeg har mandatet. Så det gør det også let at være det”*

Medarbejderens rolle i konferencen

For flere af medarbejderne opleves det som en meget anderledes rolle at deltage i beboerkonferencen. En medarbejder siger: *”Jeg har været den, der skulle fremlægge de forskellige problematikker. Det er fint nok, men man skal forberede sig lidt. Jeg har haft noget fravær, ferie og sygdom, så jeg har ikke været så meget indover. Så det har været svært, fordi jeg ikke har været tæt på hende [beboeren]. Ikke et pres, men jeg har ikke været inde og undersøge det så meget. Jeg har dog undersøgt, hvad der er sket, mens jeg var væk. Det er lidt anderledes at have denne rolle, fordi der forventes noget af en (...). Jeg føler måske ikke, at jeg har ydet det, jeg skulle, som hvis jeg havde været omkring hende.”*

Med dagsordensstrukturen følger et krav om, at medarbejderne er aktivt deltagende i konferencen, at de forbereder sig, og at de accepterer og forstår de rammer, der er lagt ned over konferencen. Det kræver styring fra lederens side, og at lederen kan og tør italesætte over for medarbejderne, hvis de fx ikke taler ind i den anerkendende ramme for konferencen.

Omvendt opleves det som en stor gevinst for medarbejderne, at der i beboerkonferencen skabes et rum, hvor alle bidrager til at finde en fælles løsning på problemet. Dagsordenen til beboerkonferencen er bygget op på en måde, så det er medarbejdernes egne løsningsforslag, der bliver det bærende udbytte af konferencen og ikke fx demenskoordinatorens idéer. Det er helt tydeligt i observationen af konferencerne, at der er forskel på medarbejdernes energi og engagement, når dette lykkes, og når det ikke lykkes. Det kommer også til udtryk i

casene på den måde, at i de tilfælde, hvor strukturen for konferencen har været overholdt i høj grad, bliver løsningsforslagene fulgt og fulgt op på, mens det modsatte ikke er tilfældet.

Det har ikke været en del af temasporerne at lære at indgå i beboerkonferencerne, men ligesom lederne har fået lov til at øve sig i at facilitere konferencerne, kunne medarbejderne muligvis have haft udbytte af større spillerum til at øve sig i rollen og have fået skabt tydelighed om, hvad der forventes af dem.

Forberedelse af konferencen

Som en del af evalueringsprocessen har medarbejderne i projektfasen skullet registrere borgerens adfærd via Cohen Mansfield-skalaen. Skemaet skulle udfyldes 3 dage inden konferencen og herefter hver tredje dag i den periode, hvor en ny indsats blev afprøvet. Medarbejdernes indledende udfyldelse af Cohen Mansfield-skalaen som forberedelse til beboerkonferencen blev observeret som et led i case-studierne. Som den indledende case er et eksempel på, er der en generel tendens til, at medarbejderne er usikre på, hvad kategorierne dækker over. De læser ikke skemaet ens, og de er usikre på, hvordan graden af forstyrrelse skal forstås – er det forstyrrende for mig, for borgeren, for mine kolleger? På temadagene har de lært, at årsagen til borgerens udadreagerende adfærd skal findes i omgivelserne, og at de skal analysere deres egen rolle. Denne forståelse er i konflikt med deres oplevelse af at skulle fokusere på borgerens negative adfærd og graden af forstyrrelse.

I de observerede beboerkonferencer kommer den udfyldte Cohen Mansfield-skala ikke i spil – det vil sige, at de udfyldte oplysninger ikke bliver brugt som grundlag for at forstå borgerens situation. Dette kan tænkes at hænge sammen med, at konferencens afsæt i en positiv og anerkendende tilgang er svært forenelig med Cohen Mansfield-skalaens fokus på negativ adfærd.

Det er en væsentlig pointe i denne sammenhæng, at nogle af lederne fra de plejecentre, der ikke har indgået i case-studierne, har en anden oplevelse af Cohen Mansfield-skalaen og ser, at den giver værdi til konferencen. Det må derfor antages, at skalaen kan være meningsfuld afhængig af konteksten, men det kræver, at

formålet italesættes tydeligt, og at medarbejderne oplæres i at udfylde skalaen, så reliabiliteten bevares.

Det er vigtigt at påpege, at forberedelsen til konferencen er afgørende for, at der kommer brugbare løsninger ud af den. Hvis man således vælger ikke at anvende Cohen Mansfield-skalaen som grundlag for forberedelse, bør der træde et andet redskab i stedet.

Evaluering

En integreret del af metoden til afholdelse af beboerkonferencer er, at de indsatser, der iværksættes, skal evalueres. I den indledende case fra Blomsterhaven blev indsatsen evalueret efter to uger, hvor det viste sig, at medarbejderne ikke havde nået at indfri de aftaler, der var blevet truffet. I evalueringen følges der op på dette, og lederen har til opgave at få klarlagt, hvad der skal til for, at aftalerne bliver indfriet fremadrettet, eller om aftalerne skal laves om. Da vi kom tilbage til plejecentret to måneder senere i forbindelse med fokusgruppen var de aftalte tiltag ført ud i livet – med succes, hvilket sikkert ikke havde været tilfældet, hvis ikke der var blevet fulgt rutinemæssigt op på indsatserne. I relation til det læringsteoretiske grundlag er evalueringselementet også afgørende for, at der bliver skabt udvikling og forankring.

Det har dog vist sig at være vanskeligt i nogle sammenhænge at overholde dagsordenens struktur for konferencer, hvor der indledes med evaluering af sidste konferences tiltag. Det skyldes, at det på nogle plejecentre ikke er de samme mennesker, der deltager i to på hinanden følgende konferencer. Omvendt giver det ikke mening at vente for længe med at evaluere, så man kan ikke vente på, at den samme konstellation af medarbejdere er samlet igen. Det er et opmærksomhedspunkt i den videre planlægning af konferencerne. Eventuelt skal evalueringen skemalægges uden om selve konferencen, men det er fuldstændig afgørende for effekten af beboerkonferencerne, at der rent faktisk sker en evaluering, som det er beskrevet i dagsordenen.

Målgruppen

På tværs af plejecentre giver medarbejderne udtryk for en vis uklarhed i forhold til, hvem der er i målgruppen for projektet og for konferencerne. I projektet har der været meldt borgere ind, som har været fulgt i forbindelse med effektevalueringen, og det er ikke altid klart for medarbejderne, hvem der indgår i projektet og hvorfor. Nogle af medarbejderne tilkendegiver, at de ikke betragter alle de borgere, der indgår i projektet, som udadreagerende, men at det er deres leder, der har udvalgt borgerne på et – for dem – uklart grundlag.

Samtidigt fremhæver både medarbejdere og ledere det problematiske i at udvælge borgere til at indgå i en længerevarende evaluering, når der er tale om borgere, hvis demenssygdom er så fremskreden, at det er svært på en længere tidshorisont at afgøre om en udvikling i graden af udadreagerende adfærd skyldes sygdommen eller den socialpædagogiske indsats.

I forhold til selve beboerkonferencen er det heller ikke helt tydeligt for medarbejderne, hvem det vil være relevant at inddrage. Et eksempel er en beboer, som er meget kontaktsøgende, råber meget og er en kilde til stor frustration for medarbejderne. Medarbejderne mener, at der er noget, man kan gøre for ham, hvorfor det i virkeligheden er irrelevant at inddrage ham. Medarbejdernes forståelse af dette bliver ikke udfordret i de observerede situationer, hvilket muligvis hænger sammen med, at demenskonsulenten på dette plejecenter ikke deltager i beboerkonferencerne. Usikkerheden i forhold til, hvem der er en del af målgruppen, kan pege på, at det fremadrettet vil være gavnligt med en tydeligere definition af, hvilke beboere der har gavn af forløbet, samt en tydeligere dialog mellem leder og medarbejdere herom.

Ledelse

På alle tre plejecentre er der en leder tilknyttet den enkelte afdeling. Lederen har personaleledelsen over de involverede medarbejdere og er ansvarlig for at implementere metoden i praksis, ligesom de tre ledere også har skullet varetage rollen som facilitator af beboerkonferencerne. Der er stor forskel på størrelsen og organiseringen af de tre plejecentre og derfor også stor forskel på lederens opgaver og hverdag.

I alle tre kommuner har der været etableret projekt-/implementeringsgrupper bestående af blandt andre de involverede ledere. I forbindelse med den workshop i den enkelte kommune, hvor lederne fik lejlighed til at prøve faciliteringskunsten af, blev muligheden for, at lederne kunne observere og supervisere hinanden i rollen som facilitator, drøftet. Få steder - blandt andet på ét af de tre plejecentre - har de praktiseret dette og fået et stort udbytte ud af det. Dette kunne med fordel være en integreret del af et kompetenceudviklingsforløb fremadrettet. På et andet af de tre plejecentre har demenskoordinatoren og lederen haft et tæt samarbejde om beboerkonferencerne og har sparret med hinanden om deres roller i beboerkonferencen. På det sidste plejecenter har lederen ikke fået sparring eller supervision på sin rolle, idet der hverken har deltaget andre ledere eller en demenskoordinator, som også har fået træning i dagsordenen.

Graden af fidelitet til dagsordenen - både struktur og den bagvedliggende ramme - er højere på de steder, hvor lederen har haft mulighed for at sparre med andre. Ligeledes er medarbejdernes forståelse af konceptet for beboerkonferencerne større disse steder, fx i forhold til at forstå sammenhængen mellem temadage og beboerkonferencer samt den ramme, der er omkring beboerkonferencerne.

Det er væsentligt, at lederen er ansvarlig for de beslutninger, der bliver truffet, og at dette signaleres tydeligt, fx ved at lederen forfatter og udsender referat: *"Det er rigtig godt [at lederen skriver referat]. Hvis en leder siger det, så er det også det, vi gør"; "Det er ikke svært at gøre det. Den magt, der ligger i referatskriver, er vild. Det burde være lederen til alle møder"*. Når løsninger på problemer opstår fra medarbejderne og de stadfæstes af lederen, øges sandsynligheden for, at de føres

ud i livet. Fx fortæller en demenskoordinator, hvordan hun har oplevet at være med til at træffe beslutninger, der aldrig blev ført ud i livet for senere at finde ud af, at medarbejderne aldrig har troet på løsningen, eller at der har været andre ting på spil, som lederen i langt højere grad ville have haft mulighed for at forudse på forhånd. Strukturen for beboerkonferencerne er med til at imødegå dette.

Det er også lederens ansvar at sikre, at de løsninger, der vælges, reelt kan implementeres bagefter. På et af plejecentrene har de haft stor succes med at have en "plan B" som en integreret del af løsningsmodellen, så medarbejderne ikke oplever det som en fiasko eller løber tør for handlemuligheder, hvis den aftalte løsning ikke fungerer.

I det hele taget fremhæves lederen som den væsentligste læringsagent. Medarbejderne tilkendegiver selv, at det, der gør dem i stand til at gå ind i beboerkonferencen og udvikle sig og lære, er, at lederen går foran som det gode eksempel og er den, der sanktionerer beslutningerne. Det er derfor afgørende, at det fremadrettet er lederen, der sidder for bordenden og faciliterer beboerkonferencerne.

Faglighed

Beboerkonferencen har været tænkt som metodens primære læringsaktivitet. Temasporene har givet medarbejderne viden om nogle faglige emner specifikt relateret til gruppen af borgere med udadreagerende adfærd, men det er i kraft af beboerkonferencen, at denne viden for alvor kommer i spil og bliver omsat til ændret praksis.

Flere af lederne giver udtryk for, at de oplever, dels at medarbejderne vokser fagligt af at få lov at være på og dele deres observationer i konferencerne, og dels at lederne via dialogen på beboerkonferencerne får et meget bedre indblik i, hvilke kompetencer deres medarbejdere besidder, hvilket fx kvalificerer MUS-processer.

I forhold til den mere formelle del af kompetenceudviklingsforløbet (temadagene) fremhæver både medarbejdere og ledere, at det har været afgørende, at medarbejderne har været af sted i en større gruppe fra samme plejecenter, fordi det har lettet forankringen af viden i praksis efterfølgende.

Demenskoordinatorens rolle

Rollen som demenskoordinator forvaltes forskelligt på tværs af kommuner. Tanken bag beboerkonferencerne er, at demenskoordinatoren er til stede og kan bringe medarbejdernes tanker og handlinger ind i en demensfaglig kontekst. Demenskoordinatoren kan begrebsliggøre medarbejdernes handlinger og derved udvide såvel forståelsen for beboeren som det læringsrum, der skabes i drøftelsen af en borgers specifikke problemstillinger. En medarbejder siger herom: *"Langt hen ad vejen kan vi selv komme med idéerne. Men når det bliver komplekst, så er det godt at have [demenskoordinatoren] med indover"*.

I en af de observerede konferencer udtrykker medarbejderne frustration over, at en beboer lader til at vide, hvornår medarbejderne har fri, og altid søger samvær lige præcis på dette tidspunkt. Medarbejderne oplever det meget generende og kan ikke

undgå at blive irriterede på beboeren. I denne situation bryder demenskoordinatoren ind og fortæller, at mennesker med demens ofte ikke har tidsfornemmelse, men til gengæld lang latenstid, så det, der kan fremstå som drillerier, i virkeligheden handler om, at beboeren på grund af sin sygdom handler på en bestemt måde. Forklaringen blev givet på en saglig og oplysende måde og fødte ind til medarbejdernes egne drøftelser af beboers situation og mulige løsninger på problemet. Hvis ikke demenskoordinatoren havde været til stede, havde den øgede forståelse for beboers situation ikke fundet sted, og omvendt hvis demenskoordinatoren sammen med sin faglige viden havde foreslået en bestemt løsning på problemet, ville det muligvis have været oplevet som en irettesættelse fra medarbejdernes perspektiv.

Den faglige refleksion udebliver i højere grad i de konferencer, hvor der ikke er en demenskoordinator til stede. Det er værd at bemærke, at der på plejecentret i eksemplet er en lang tradition for, at demenskoordinatoren deltager i faglige refleksioner over problemstillinger, som medarbejdere eller lederen identificerer, hvilket sandsynligvis er en del af grunden til, at det ikke har udgjort en stor udfordring for hverken demenskoordinator, leder eller medarbejdere at falde ind i beboerkonferencens roller.

Facilitatorfaglighed

For nogle af lederne i projektet er det at facilitere møder (og ikke bare styre ordet) en helt ny faglighed, der skal dyrkes, og ingen af dem har været vant til at lede møder ud fra så fast en struktur, som det her er tilfældet. Der har generelt i projektgrupperne været stor tilfredshed med faciliteringsworkshoppene, men de fleste har også oplevet det som en meget stor opgave at tage på sig efterfølgende. De ledere, der forpligter sig fuldt og helt til konceptet og dagsordenen, giver dog også udtryk for, at det i takt med, at de øver sig, falder dem lettere og lettere at tage rollen på sig. Man kan overveje, om faciliteringsworkshoppene skal følges op med en opsamlingsdag, når ledere og demenskoordinatorer har haft lejlighed til at øve sig i praksis.

Socialpædagogisk faglighed

Helt slående giver både medarbejdere, ledere og demenskoordinatorer udtryk for, at projektet som helhed har styrket deres kompetencer til at arbejde med demensrelaterede problemstillinger i almindelighed og de mere krævende demensfaglige problemstillinger, som udadreagerende adfærd udgør, i særdelseshed. Flere giver udtryk for, at de igennem projektet er blevet i stand til at se mennesket bag adfærden og til at lade den enkelte beboers behov træde i forgrunden for indsatsen frem for den institutionelle praksis, samt at der interkollegialt er blevet skabt en større grad af rummelighed og plads til at afprøve alternative løsninger. Som en af medarbejderne meget fint italesætter det i en beboerkonference, da hun bliver spurgt, hvilken forandring hun oplever, at metoden har skabt: *"Vi fokuserer på, hvad borgeren kan. Det er det, metoden går ud på"*.

Sammenfatning

Den kvalitative evaluering peger på, at der er størst udbytte af metoden, og især beboerkonferencen, når den implementeres i overensstemmelse med strukturen og har en lederfigur i spidsen, der fungerer som drivkraft. Det er tydeligt, at både medarbejdere og ledere oplever at deres praksis og kollegiale omgang er løftet væsentligt.

Det stiller krav til alle parter at afholde beboerkonferencerne efter den beskrevne struktur, og det er nødvendigt at klæde både ledere, medarbejdere og demenskoordinatorer på til dette.

Evalueringen tyder desuden på, at demenskoordinatorens tilbagetrukne rolle giver et særligt fagligt løft og er afgørende, fordi konferencerne er afhængig af tilstedeværelsen af en fagperson med dybere viden om demensområdet.