

SKAL VI PLEJE, SOM VI PLEJER ?



Dominique Bouchet
Frants Christensen
Jórun Christophersen
Jean-Paul de Cros Péronard
Marianne Figgé
Dannie Kjeldgaard

SKAL VI PLEJE, SOM VI PLEJER ?

En undersøgelse af brugertilfredshed,
holdninger og forventninger
blandt brugerne af
Nordborg Kommunes HelseService.

Nordborg Rapporten.

Dominique Bouchet
Frants Christensen
Jórun Christophersen
Jean-Paul de Cros Péronard
Marianne Figgé
Dannie Kjeldgaard

© Dominique Bouchet, Syddansk Universitet, Danmark 2001
Mekanisk, fotografisk, elektronisk eller anden
mangfoldiggørelse af denne bog er kun tilladt med forlagets
tilladelse.

Disse billeder af Keld Moseholm Jørgensens skulpturer er bragt med skulptørens venlig
tilladelse:



Side *: 1, 2 & 3: Uden titel, 1929, Bronze. H: 8 cm.

Side *: 4: Uden titel, 1989, Bronze og granit. H: 250 cm.

Forlag: Afveje
*

ISBN: **

INDHOLDSFORTEGNELSEN

Indledning og baggrund	10
Hvorfor gik vi i gang?	10
I hvilken sammenhæng gjorde vi det?	11
Hvad var formålet med at gøre det?	14
Metoden	17
Hvordan startede vi? (Gennemførelse af anden fase).....	17
Hvilke metoder har vi brugt?	19
Evaluering af metodetilgangen.....	27
Hvem gjorde hvad?	9
Anvendelse af kvalitative metoder i plejesektoren.....	31
Analysen.....	36
Analysen af brugernes og plejepersonalets holdninger og opfattelser	36
Begyndelsesramme, strukturer og opbygning	39
En plejers bekendelse (uddrag af interview)	54
Plejeorganisationen	58
Plejerelationerne	69
Roller	74
Identitet i plejesystemet.....	98
Kommunikationsprocesser	122
Gøren	149
Magt og autoritet	161
Værdier og normer	175
Konklusion:.....	192
Konklusion i hovedtræk:	192
Uddybning af konklusionen, illustrative skemaer og gode råd.....	201
Formålet med konklusionsafsnittet.....	201
Fleksibiliteten som organisationsproblem	204
Undskyldninger som organisationsudtryk.....	208
Fremgangsmåder (Gøren).....	212
Roller og værdier	216
Ny brugertype på vej	218
Værdigrundlag for ældreplejen.....	234
Forhold mellem produktivitet og effektivitet	240

Politikerfælden	242
Den svære balance.....	245
Plejepersonalet.....	248
Strategi for træning af plejepersonalet i anvendelse af kvalitativ metode	257

LISTE OVER BOKSE OG FIGURER*

Figur 1: Delprojekterne	12
Figur 2: Elementer at serviceniveauet.....	38
Figur 3: Hvem, hvordan, hvor mange blev spurgt.	20
Figur 4: Forholdet mellem de implicerede parter i ældreplejen.	23
Figur 5: Ytringsbarrierer blandt brugere	32
Figur 6: Elementer i Nordborg Kommunes plejesystem.....	39
Figur 7: Plejesystemet opdelt på delsystemer og involverede aktører.....	41
Box 1: Ideelle billeder af selvet	46
Figur 8: Ydelsens konstruktion	72
Box ? Nye danskere	93
Box 2.: Netværkerne sikrer livskvaliteten i alderdommen..	108
Box 3: Ensomhedsfaktorer	112
Box 4: Typer af selvværdsstrategier i pressede situationer.	117
Figur 9: Identitetsstrategier	120
Box 5: Værdighedens betydning.....	168
Box YY: Forholdet mellem børn og gamle.....	175
Box 6: Ritualernes betydning.....	186
Box 7: Kønsforskelle og det nye familiemønster.....	190
Figur 11: Tilpasningsevnen sat i relation til proceduren og visionen	206
Figur 12: Undskyldningspoler	210
Figur 13: Korsvejen	212
Figur 14: Gøren – holdning til den.....	213
Figur 15: Forskel i måder at forholde sig til plejen på.....	216
Box 8: Den unge pædagog, den ældre dame og computeren	217

Box 9: Den krævende generation er på vej	218
Figur 16: Holdningsudviklingen	223
Figur 17: Generationsskiftet.....	225
Box 10: Teknologiens betydning	225
Box 11: Interaktive ensomhedsteknologier.....	230
Figur 18: Omstillingen	233
Figur 19: Plejerfælden.....	237
Figur 20: Forståelsesrammen	238
Box 12: Projekternes betydning.....	239
Figur 21: Forhold mellem produktivitet og effektivitet	241
Figur 22: Politikerfælden	245
Figur 23: Den svære balance.....	247
Figur 24: Betydningsfulde forhold for plejen i Kommunen	249

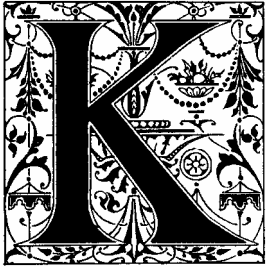
SKAL VI PLEJE, SOM VI PLEJER ?

En undersøgelse af brugertilfredshed,
holdninger og forventninger
blandt brugerne af
Nordborg Kommunes HelseService.

Nordborg Rapporten.

Dominique Bouchet
Frants Christensen
Jórun Christophersen
Jean-Paul de Cros Péronard
Marianne Figgé
Dannie Kjeldgaard





I dette kapitel*

Konklusion:

Konklusion i hovedtræk:

Der udtrykkes generelt stor tilfredshed blandt brugerne af HelseService med den fysiske pleje og den ydede hjælp. Interessant er det, at det, der specielt bliver fremhævet som vigtigt, er 1) *fleksibiliteten i hjælpen*, 2) *kontaktpersonernes væremåde* og 3) *de holdninger og den måde, man yder hjælpen på*. Tilfredshed med de korte kommandoveje mellem de forskellige personalegrupper og ledelsen er også synlig. Der udtrykkes også tilfredshed med den hurtige indsats, når der iværksættes genoptræning og terapi eller bevilling af hjælpemidler.

*

1. I allerførste afsnit side 113 nævnes bl. a. "hurtig indsats ved bevilling af hjælpemidler" - og det mener jeg er et problem, fordi det slet ikke er tilfældet. Dels sker det ikke hurtigt, dels er kommunikationen til brugerne ikke altid lige god.

Jeg går ud fra, at I ikke ved, at ergoterapien har været med i en større undersøgelse i Det sociale Ankenævn og der blev udsat for en alvorlig kritik.

Jeg synes, en positiv omtale er forkert, når der vitterlig ligger en rapport, der siger det modsatte.

Vi har tidligere i Ældrerådet fået flere henvendelser, som gav os en mistanke om, at der var problemer, men de er stort set blevet afvist.

- og det bringer mig så frem til mit næste punkt, punkt f om politikerne

**

Nogle brugere/beboere har givet udtryk for, at de mener, personalet har for travlt og derfor ikke har tid til at snakke, det vil sige til den psykosociale del af hjælpen. Den kritik ønsker brugerne ikke rettet mod personalet, men bliver udtrykt ved, at man synes, personalet er for presset og har for travlt.

Der har i undersøgelsen klart vist sig nogle fordele ved at bruge kvalitative metoder til at få dybere indsigt i plejesystemet. Såvel individuelle forskelle som samfundsmæssige karakteristika kommer til udtryk i et historisk udviklingsorienteret perspektiv.

Undersøgelsen viser dog et mere nuanceret billede af den måde, hvorpå såvel brugere som medarbejdere forholder sig til plejen i Nordborg Kommune. Der kan fremhæves følgende punkter, som efterfølgende vil blive illustreret i en række skemaer og modeller:

1. Brugere udtrykker stor tilfredshed med ydelserne fra HelseService. Et billede, vi allerede fik fra den kvantitative undersøgelse, men billedet nuanceres væsentligt i den efterfølgende undersøgelse.
 - a. For det første afsløres det, at en del af brugernes værdier og normer får dem til at føle, at de ikke kan være bekendt at klage.
 - b. For det andet findes der, selv i denne ret så fælles moralske måde at forholde sig til ydelsen på, alligevel ret forskellige forventninger.
 - c. For det tredje afsløres en række problemfelter i forholdet mellem pleje-organisationen og

plejerelationen, som ikke kunne identificeres med den kvantitative undersøgelse.

d. For det fjerde kastes der mere lys over centrale betydningssystemer, der påvirker plejesystemet, som værdier og normer, roller, identitet, magt, gøren og kommunikationsprocesser, og de indbyrdes relationer mellem dem.

2. Medarbejderne viser en klar forståelse for de principper og mål, som er gældende i Nordborg Kommune, men de har ikke nødvendigvis den tilstrækkelige kompetence til at føre dem ud i livet.

a. Det gælder blandt andet deres evne til at afdække brugernes værdier og normer for at kunne levere den optimale pleje.

b. Det gælder også deres mulighed for at reflektere over faktorer, som kan have betydning for den måde, hvorpå plejerelationen er ved at udvikle sig i forbindelse med ændrede samfundsforhold.

c. Det bliver også synligt, at de har vanskeligt ved at tackle* et skisma, som de synes at være nødt til at forholde sig til. På den ene side skal de dokumentere og synliggøre deres pleje over for systemet, som inkluderer brugerne og dem selv. På den anden side oplever de i hverdagen trangen til at levere en menneskelig og persontilpasset omsorg.

d. Det afsløres således, at centrale relationer i vedligeholdelsen og videreudviklingen af plejefunktionen ikke rigtigt er systematisk gennemarbejdet i organisationen. Ét er at tale om værdier kontra ydelser, noget andet er direkte at være i stand til i organisationen at medtænke

relationen mellem disse to modpoler for at gøre det til et omdrejningspunkt, der kan løfte både hele organisationens og medarbejdernes selvforståelse.

e. Medarbejderne taler om den ældres vilkår og behov ud fra deres egen livssituation og yderst sjældent ud fra en forståelse for den ældres egen situation. Ikke fordi der ikke er rigelig indføling hos medarbejderne, men den bygger ikke på en grundlæggende forståelse for den andens situation og for den rolle, man selv spiller i det arbejde, man udfører. Der er altså behov for en kompetenceudvikling hos medarbejderne netop på dét punkt. Eksempelvis har mange medarbejdere svært ved at forholde sig til den svage ældres situation. De har en forestilling om, hvad den ældre skal kunne for at have et godt liv, men tager for lidt hensyn til den ældres egne ønsker og bygger ikke nødvendigvis på den mere generelle viden, som findes om ældres psykologi. Dette forhold giver sig mest til kende hos de yngre medarbejdere, fordi de ikke har den samme livserfaring. I en moderne organisation burde man ikke alene bygge på den enkelte medarbejders livserfaring. En systematisk inddragelse af gældende viden på området er at foretrække.

3. Ledelsens holdninger, opfattelser og fremgangsmåder var ikke indbefattet i undersøgelsens formål og design. Ikke desto mindre finder vi det på sin plads at komme med et par kommentarer vedrørende disse emner. Det er netop den kvalitative undersøgelses styrke, at man får informationer på flere niveauer og om flere sammenhænge. Undersøgelsen fremkalder et positivt billede af en engageret ledelse, ikke desto mindre skal man her igen pege på de problemer, forstået som

udfordringer, organisationen står overfor. For ledelsens vedkommende finder vi, at:

- a. Et væsentlig problem er en manglende afklaring af værdiniveauet, og dermed hvordan værdierne sættes i værk i plejere relationen. Der tales meget om værdier. Holdningerne kommer til udtryk, men det er, som om man ikke har givet sig tid og ressourcer til at få hold på den problemstilling.
 - b. Et andet væsentlig problem er, at ledelsen nærmest skal fungere som stødpude mellem personalets og brugernes interesser, noget som ikke kan undgås i sagens natur. Enhver organisation har med en slags kunder og medarbejder at gøre og forholdet skal tages bevidst tages op, såfremt man vil leve op til moderne ledelsesprincipper. Ellers bliver disse modsætninger bestemmende, uden man er bevidst om det.
 - c. Et lignende dilemma fremkommer i ledelsesopgaven, at styre budget og sikre omsorgsfuld pleje. Et problem, som man dog er mere bevidst om end det foregående. Synligheden i dette problem er større, idet konsekvenserne hurtigt viser sig, såfremt der sker budgetoverskridelse eller omsorgsvigt.
4. Politikerne udtrykker stort engagement i forhold til undersøgelsesemnet. De problemer, vi blev konfronteret med i ledelsesleddet, viser sig også i politikerleddet, dog på et andet niveau. Politikerne er ikke så direkte involveret i at få implementeret værdierne, men de har ansvaret for, at værdierne bliver diskuteret og placeret i strategien. Efter vor opfattelse er såvel borgere, politikere, medarbejdere som ledelse med til at tilføre

organisationen liv og udvikle værdier og normer, men ikke desto mindre er det netop et *politisk* og et *ledelsesmæssigt* ansvar at arbejde bevidst med værdierne. Vi betragter det, at man oplever samme problemer i ledelsesleddet og i politikerleddet som udtryk for at værdi-implementeringen ikke er taget op på passende måde i organisationen som helhed. Vi peger derfor på følgende problemer og udfordringer i forbindelse med den politiske ledelse:

- a. Der er et godt politisk engagement i kommunen vedrørende ældrepleje, men det engagement har endnu ikke udmøntet sig i konkrete praktiske handlinger til implementering af værdier i organisationen.
- b. Ligeledes, og sandsynligvis derfor, er værdierne ikke tilstrækkeligt gennemarbejdet som grundlag for organisationens virke.
- c. Værdierne ser heller ikke ud til at følge traditionelle partipolitiske holdninger, og der er stort set bred enighed om centrale værdier og holdninger til området.
- d. Det betyder, at folk får svært ved at finde ud af, hvem de kan stemme på, andet end ved at henvise til traditioner, hvilket ikke nødvendigvis er det mest hensigtsmæssige i en omstillingstid.
- e. Politikerne står også over for et væsentligt dilemma i forhold til at kunne dokumentere, hvad de bruger skatteydernes penge til. Det vil sige, at de på den ene side skal sikre og synliggøre en høj effektivitet på ældreområdet og samtidig vise forståelse for det vanskelige i at kunne beskrive en god omsorg. Dette dilemma ser vi også ledelsen konfronteret

med, men her er det ikke skatteydernes penge og borgernes stemmer, det drejer sig om.

- f. Noget tyder på, at politikerne har svært ved at måle service-niveauet på et andet grundlag end klagernes antal. Og det er præcist et af denne undersøgelses afgørende punkter – som det vil vise i næste afsnit – at man ikke kan danne sig et indtryk af kvaliteten af den service, der ydes i kommunen, uden at udvide bedømmelsesgrundlaget til at omfatte andet end antallet af klagesager.

*

- 2. punkt f. på side 116.

Jeg er helt enig med jer i, at politikerne (og også lederne) er tilbøjelige til at måle service-niveauet på antallet af klager, (som er få) . Det har jeg selv haft nogle højroastede samtaler med dem om. Men jeg synes også – og det er mit point – at både politikere og ledere bør gøres opmærksomme på, at de ikke (som de er tilbøjelige til) automatisk må afvise enhver kritik. SVEND

**

- 5. Undersøgelsen viser forskellige fordele og ulemper ved dataindsamlingsmetoden, hvilket også var et af de centrale formål med undersøgelsen. Der er anvendt et meget bredt spektrum af dataindsamlingsmetoder, som hver især kaster lys over problemfeltet med forskellig fokus og styrke.

- a. Den kvantitative spørgeskemaundersøgelse har kunnet afdække et overordnet tilfredshedsbillede, der kan virke oplysende, bekræftende og motiverende for HelseService. Den har dog ikke kunnet nuancere billedet og heller ikke kunnet munde ud i konkrete anvisninger. Spørgeskema-

undersøgelser kræver meget raske brugere og meget seriøst forarbejde. Ved at vælge spørgeskemaundersøgelsesmetoden retter man især opmærksomheden imod de stærke brugere, som ikke blot selv har mere overskud, men også har vist sig at have et betydeligt stærkere netværk end de svage brugere.

- b. Der blev anvendt to interviewmetoder. Den første var gruppe-interview med seks til ti deltagere. Denne metode har givet et groft billede af tilfredsheden i kommunen, som dog ikke er repræsentativ. Metoden har givet et mere nuanceret billede af holdningerne til den hjælp, der ydes. Metoden kræver dog – ligesom spørgeskemaundersøgelsen – raske brugere, da en af ideerne med denne undersøgelsesform er at få deltagerne til at overveje og reagere på hinandens tilkendegivelser. Metoden er god til at få afdækket nogle betragtninger, som kan give henvisninger til ændrede procedurer, der igen kan kvalificere arbejdet yderligere.
- c. Den anden interviewmetode bestod af individuelle interviews. Denne metode har givet et endnu mere nuanceret billede af brugernes (og de pårørendes) opfattelse af den service, der ydes. Det har i denne interviewform været muligt at gå dybere ned i de eksempler, som den enkelte bruger har oplevet på god og dårlig service. Denne form er dog lige så lidt som gruppeinterviewet repræsentativ. Den giver kun et nogenlunde overblik over situationen - giver anvisninger og kræver ligeledes raske brugere. Denne interviewmetode er bedre til at give anvisninger på forbedrede udførelser af arbejdet end gruppeinterviewene, og den kræver også lidt mindre af deltagerne end gruppeinterviewene.

d. Der blev også gennemført observationer, som har givet et nuanceret billede af tilfredshedssituationen. Metoden kan ikke anvendes til at konkludere noget repræsentativt om brugertilfredsheden, men kan igen give et groft overblik over status. Metoden er velegnet til at give anvisninger til aktørerne på området, men er meget ressourcekrævende, hvis man skal nå alle. Der stilles krav om, at der er tillid til observatøren fra systemets aktører. Der stilles ingen krav til brugerne, andet end de skal være indstillet på, at ”der er en fremmed i huset”.

e. MUK-kurserne (MedarbejderUdviklingsKurser) har vi også anvendt som en et mål for brugertilfredshed, fordi informationer om tilfredshed ikke alene overføres gennem de direkte modtagere. På MUK-kurserne samles alle medarbejdernes erfaringer og brugernes reaktioner, og disse udmøntes i konkrete idéer, som også er pejlepunkter for de gældende forhold i ældreplejen. Dem har vi så sat i relation til andre oplysninger, vi fik ved hjælp af de andre indsamlingsmetoder.

6. Et signalement af tiden var også en del af undersøgelsestemaet. Mest iøjnefaldende for analysegruppen er størrelsen af den kløft, der faktisk er mellem de ældre, som service-funktionen er gearret til at servicere, og de ældre, som alt tyder på, at den skal at servicere i løbet af nogle få år.

a. Det, man kalder ”68-generationen”, som er langt mindre ydmyg og tilbageholdende end mellemkrigs-generationerne, vil dukke op om få år og kræve en hel anden type service.

b. En omstilling af den størrelsesorden bør snarest gennemtænkes i organisationen, så den sætter spor i strategiarbejdet og i kompetenceudviklingen.

I det følgende vil vi forsøge at uddybe disse konklusionspunkter og illustrere dem ved hjælp af modeller, som vi håber kan finde anvendelse i det daglige arbejde for såvel strategi- som kompetenceudvikling.

Uddybning af konklusionen, illustrative skemaer og gode råd

Formålet med konklusionsafsnittet

Efter at have præsenteret vores konklusion i hovedtræk vil vi uddybe den og bidrage med nogle illustrative skemaer og modeller til brug for det videre arbejde med udviklingen af en markedsorienteret ældrepleje.

Ved markedsorientering forstås en interesse i at kende de mennesker, man skal servicere, samt de udviklingstendenser i samfundet, som har betydning for den måde, hvorpå servicen kan eller skal ydes. Brugere er nemlig forskellige og har alligevel visse fælles træk, og brugerne af i morgen behøver ikke at være lige som gårdsdagens brugere. Vi har derfor tilstræbt at beskrive, hvor de problemer og faktorer, som undersøgelsen peger på og belyser, skal sættes ind i en sammenhæng. Hensigten er at bidrage til det videre arbejde i ældreplejen, herunder til en fortsat strategiudvikling.

Vi vil starte med at relatere det organisatoriske og det sociologiske, for, med fokus på undersøgelsesresultaterne og plejesystemets formål - at inspirere til et endnu større engagement i løsningen af de opgaver, ældreplejen står

overfor. På den måde vil vi kunne fremkalde et mere nuanceret billede af kvaliteten af den relation, som ældreplejen har til sit marked [*ikke særligt forståeligt!], samt bedre kunne opstille modeller til forbedring af denne relation. At tale om kvaliteten af relationen med markedet er nemlig en mere passende – det vil sige mere kvalificeret – måde at arbejde med brugertilfredshed på end blot at stille sig tilfreds med brugerreaktioner, som de måles i spørgeskemaundersøgelser. Der vil således blive introduceret såvel sociologiske som organisatoriske betragtninger af relevans for strategiudviklingen. På den måde bliver konklusionen mere end en situationsrapport, den bliver til et strategigrundlag.

Vi har valgt at gøre megen brug af skemaer og figurer, som et grundlag for en styrkelse af debatten og tankevirkomheden i det videre arbejde. Det er meget muligt, at disse skemaer ikke fuldt ud vil blive forstået, som de er tænkt, og ej eller vil blive anvendt, som det er meningen, at de skulle anvendes. Det betyder ikke så meget. Det afgørende er nemlig, at de kan ligge til grund for seriøse overvejelser blandt dem, som har ansvar for kvaliteten af ældreplejen og for den måde, denne kvalitet kan sikres og videreudvikles.

Det første, der skal gøres, når man sætter kvaliteten af ældreplejen i en markedssammenhæng, er, at man kan bedømme og forstå kvaliteten af den service, man yder, målt efter en passende målestok. For at kunne gøre det må man ikke betragte brugerne som et eksternt element i organisationen. Brugere kan kun forstås i sammenhæng, det vil sige i deres relation til hele den organisation, som er en del af et historisk funderet samfund, som ændres løbende. At tale om brugere er derfor også at tale om ledere, politikere, medarbejdere, journalister, pårørende med flere. Og det vil vi også gøre, dog med den begrænsning, at dette afsnit er en konklusion og ikke en bog i sig selv.

At gøre opmærksom på, at ældreplejen nødvendigvis må forholde sig til sit marked, er ikke ensbetydende med at sige, at den kritikløst skal tilpasse sig dette marked. Ældreplejen er politisk styret og skal derfor være værdibaseret. Når man skal implementere værdier og sikre almenvellet, hjælper et kendskab til mennesker og samfund (markedet). Dertil kommer, at værdierne og normerne lever, også i et nutidigt teknificeret samfund. Nogle normer, som kunne tjene bestemte værdier på et givent tidspunkt, kan dog vise sig at modarbejde de samme værdier på et senere tidspunkt. Fællesskabet kan også vælge ændre sit værdisystem, ikke mindst når levevilkårene ændres. Forandringer i natur, teknologi, demografi og samfund påvirker alle vore værdier. Omtalen af værdier i denne konklusion vil derfor også blive sat i sammenhæng med samfundsudviklingen.

Det vil i et udviklingsperspektiv vise sig, at:

- Ældreplejen står over for en betydelig udfordring, forankret i sociale forandringer;
- En forståelse af de sammenhænge, ældreplejen indgår i, er påkrævet, såfremt udfordringen skal modtages;
- De interne organisatoriske træk skal relateres til de eksterne forhold;
- De modsætninger og modsigelser, som er mere eller mindre skjult i organisationen, skal underkastes mere systematiske og bevidst strategiske overvejelser;
- En omstilling af ældreplejen synes at være påkrævet, da såvel samfund som brugere ændrer karakter;
- De grundlæggende værdier, som organisationen gerne skulle bygge på, skal tages op, så de bliver mere synlige og sammenhængende for at kunne anvendes i omstillingsprocessen.

Fleksibiliteten som organisationsproblem

Som læser af denne rapport kan man vælge at fokusere på det faktum, at der blandt brugerne af ældreplejen generelt udtrykkes stor tilfredshed med den fysiske pleje og den ydede hjælp. Imidlertid bør man huske, at tilfredsheden altid er relativ. Det er selvfølgelig rart at få denne positive tilbagemelding, at man gør et godt stykke arbejde, som er værdsat af brugerne. Ikke desto mindre skulle denne undersøgelse gerne bruges til at udvikle tidssvarende strategier, og dertil er positive spejlbilleder ikke nok. Der skal fremkaldes et billede af de problemfelter, som findes i organisationen med henblik på en bedre forståelse af de faktorer, som påvirker den, således at organisationen kan målrette sin indsats mod formålstjenlige forbedringer. Udtrykket formålstjenlige forbedringer skal understrege, at tilpasningsstrategier skal vælges ud fra det formål, organisationen tjener, hvilket indebærer, at man holder sig til værdigrundlag for øje. Hverken værdigrundlaget eller formålet er nemlig givet én gang for alle.

Undersøgelsen viser, at de personer, som modtager plejen, er tilbøjelige til at føle, at de bør være taknemmelige for den pleje. Den tilfredshed, de udtrykker, bør derfor ikke tages som endeligt mål for kvaliteten af den service, der udføres. Det billede, de tegner, bør ikke stå alene, når målene sættes og evalueres. I analogi med dette analogi bør det være indlysende, at elevernes vurdering af kvaliteten af den undervisning, de modtager på sygeplejeskolen, ikke kan stå alene i evalueringen af uddannelsen. Elevernes vurdering er præget af deres forkundskaber og interesser. De første kan være mangelfulde og de sidste egennyttige. Er eleverne mere eksamensfikserede end kvalifikationsinteresserede og tilbøjelige til at skyde ansvaret fra sig, vil deres

vurderingskriterium være fuldstændigt fordrejet i forhold til uddannelsens overordnede mål. Og hvis eleverne er blevet opdraget til at være gode til at kritisere, til at føle sig selvsikre, samt til at opfatte uddannelsesinstitutioner som noget, de har krav på at få service fra, vil det billede, de tegner af den organisation, de er en del af, være meget anderledes end eksempelvis det billede, den tidligere generation af elever vil have tegnet. På samme måde vil en vurdering af ældreplejen foretaget af brugere, som er tilbøjelige til at være tilbageholdende og taknemmelige, ikke sige nok om, hvad der kunne gøres bedre, og hvad der vil blive opfattet anderledes af kommende brugere, som servicefunktionen skal være forberedt til at servicere. Den udtrykte store solidaritet med personalet kan skyldes det afhængighedsforhold, der eksisterer mellem personale og brugere. Den tilfredshed, som mest kommer til udtryk i den kvantitative undersøgelse, kan opfattes som en indikator for en bestemt væremåde, som brugerne har, og ikke nødvendigvis som et kvalitetsmål.

I dette perspektiv er det vigtigt at være opmærksom på følgende nuancer og aspekter af det billede, som blev fremkaldt i den kvalitative del af undersøgelsen:

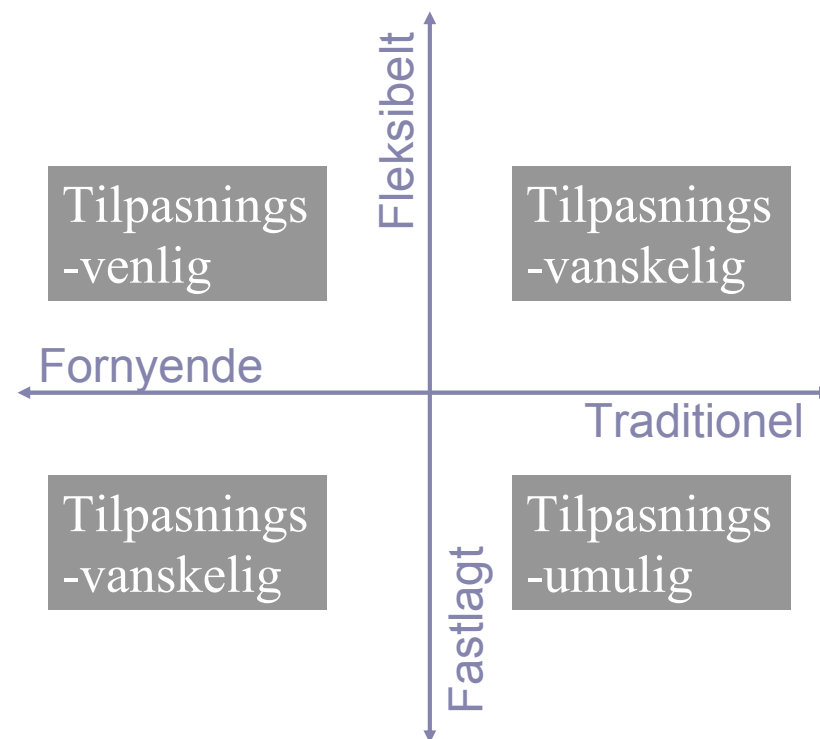
- *En polarisering mellem stærke brugere og svage brugere*, hvor de svage brugere samtidig viser sig at være dem med de svage netværk, som heller ikke vil give lyd fra sig for at udtrykke utilfredshed på deres pårørendes vegne. Organisationen bør tage hensyn til denne grundlæggende forskel. Ved at være opmærksom på dette, kan man for det første få øje på flere nuancer i servicefunktionen. For det andet – som det vil vise sig i det efterfølgende – vil de stærke brugere af i morgen adskille sig betydeligt fra nutidens stærke brugere og forberede dette skift.

- *En fokusering på fleksibiliteten* som værende noget helt centralt, idet det optager brugerne, som indirekte, men klart, giver udtryk for, at de oplever for lidt af det, selv om de er meget optaget af at vise forståelse for personalets arbejdsvilkår og taknemlighed for den udførte servicepleje. Brugere siger således uden bebrejdelse, at de oplever for lidt fleksibilitet, men organisationen bør alligevel opfatte det som en bebrejdelse.

Det, der specielt bliver fremhævet som vigtigt af respondenterne i denne undersøgelse, er, som netop nævnt, *fleksibiliteten* i hjælpen, men det er også kontaktpersonernes væremåde, og de holdninger og den måde, de yder hjælpen på. Dette aspekt må tages alvorligt, så meget mere som – hvad vil fremgå af det efterfølgende – intet tyder på, at disse krav vil blive lempet i fremtiden, tværtimod.

I relation til ovennævnte tema bringer vi den første af de modeller, vi har udarbejdet, med det formål at kunne inspirere alle personalegrupper i det videre arbejde med strategiudviklingen i serviceplejen.

Figur 11: Tilpasningsevnen sat i relation til proceduren og visionen



Figuren skal illustrere, at fleksibiliteten ikke er et mål i sig selv, men et middel, som skal tjene tilpasningsevnen. Det afgørende er, *hvad* der er fleksibelt. Flexibiliteten er kun interessant i en servicesammenhæng, såfremt den har indvirkning på servicens kvalitet. Som væsentligste dimension, hvor fleksibiliteten har afgørende betydning for den type service, der ydes, er *proceduren*. Proceduren må ikke være så fastlagt, at den ikke kan tilpasses særlige og nye situationer. Det går ud over servicen. Grundlæggende for en forståelse af nødvendigheden af at udarbejde procedurer, som tillader og direkte fremmer individuel og kollektiv anvendelse, er en fremtidsorienteret *vision*. Når proceduren og visionen er fastlåst, er der ingen mulighed for tilpasning, og det hverken til begivenheder, personer eller samfundsudvikling. Tilpasningen er stadig vanskelig, når

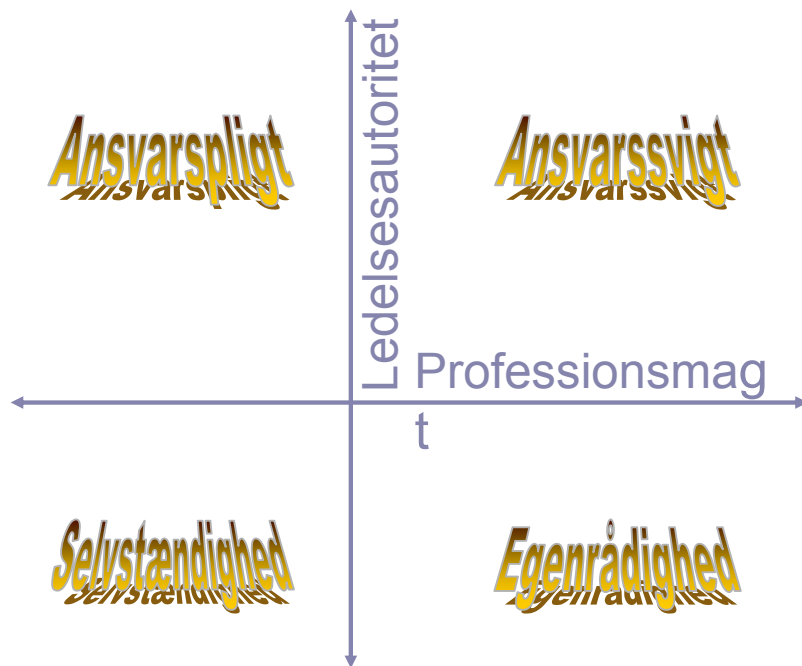
fleksibiliteten kun indtræffer på én af dimensionerne. Organisationen bliver først tilpasningsvenlig, når der er fleksibilitet både i procedure og vision.

pejlemærker. Følgende figur kan måske bruges til at synliggøre, hvordan.

Undskyldninger som organisationsudtryk

Brugere og beboere giver udtryk for, at personalet ikke har tid til den psykosociale del af hjælpen, men de fritager samtidigt personalet for ansvaret for denne mangel og henviser til det pres, som de mener, personalet er udsat for. Personalet har for travlt, fordi de har så meget at tage sig af, mener de. Imidlertid bør organisationen stille sig det spørgsmål, om den ikke har formået at påtvinge sine brugere den forestilling, som den promoverer om sig selv og for sig selv. Man kunne selvfølgelig antage, at en sådan positiv socialisering er gjort nemmere af tidsånden. Ikke desto mindre kan man ikke gå ud fra, at det vil forholde sig sådan meget længere. Selv om der kan være et gran af sandhed i denne gøren personalet til offer, må man ikke glemme, at det netop er et almindeligt træk ved mange organisationer, at man flytter ansvaret ved at pege på faktorer, man ikke mener at have indflydelse på. Således vil personalet eksempelvis pege på ledelsen eller politikerne, ledelsen ligeledes eksempelvis på personalet, Folketinget eller EU. Netop disse fænomener må siges at være noget, ledelsen skal være opmærksom på og god til at identificere, idet fænomenerne udgør en meget effektiv måde at neutralisere ethvert forsøg på omstillingsproces. Ledelsen skal interessere sig kritisk for alle typer af undskyldninger, ligegyldigt hvor berettiget de måtte lyde. Disse undskyldninger er ikke blot indikatorer for, hvilke typer forhindringer, der opleves i organisationen, men også som indikation for, hvilke typer af smutveje, ansvaret kan tage i organisationen. Undskyldninger er blandt organisationskulturers mest betegnende udtryk. Netop derfor kan de blive et af ledelsens mest brugbare

Figur 12: Undskyldningspoler



Det er hovedsageligt to dimensioner, der henvises til, når man formulerer undskyldninger i organisationen. Der gives oftest faglige begrundelser, som nemt kan afsløres af udefra kommende kulturalanalytikere som værende skjult *professionsmagt*. Egne græsmarker passes, som det hedder så ofte. Fagforeningsmæssige hensyn overdrives. Personlig stillingtagen skjules bag en henvisning til fagligheden. Mange gange er der tale om dulgt ansvarsforflygtigelse. Vi har valgt at gøre denne dimension horisontal, fordi den ofte handler om at henvise til en anden faggruppe. Den anden dimension, der optræder i de typer undskyldninger, man møder i organisationen, er henvisningen til hierarkiet, til ledelsen.

Derfor har vi gjort den til den vertikale dimension. Her støder man igen ofte på begrundelser, som ikke rigtigt holder. Det kan ikke lade sig gøre, fordi ”dem deroppe” eller fordi ”dem dernede” gør det umuligt. Men i virkeligheden er der ofte tale om en kombinationsbrist kombineret med letkøbthed. Når der drages negative fordele af begge dimensioner, resulterer det i et totalt ansvarssvigt. Er man tilbøjelig til at misbruge professionsmagten uden at have *ledelsesautoriteten* som modvægt, ender man i egenrådighed. Her er det vigtigt at understrege, at ledelsesautoriteten for at kunne fungere formålstjenligt netop ikke må være sammenfaldende med en professionsautoritet. Er den det, tager professionsmagten overhånd. Ledelsen skal altså for det første være tværfaglig og for det andet markedsorienteret. At tale om markedsorientering eller markedsforståelse er det samme som at gøre opmærksom på nødvendigheden af at være serviceorienteret på en bred måde, hvor man bruger mere end én professions sæt briller for at se på brugerne og fører mere end én form for dialog for at forholde sig til dem. Det, der skal karakterisere ledelsen, er præcis, at den forbinder de forskellige former for ekspertiser, og disse igen med brugernes interesse for at yde den bedst mulige service. Hverken fra et lille hjørne af organisationen eller fra toppen af den kan man få overblik over hele organisationen, uden at man er indstillet på samarbejde. Det kan eksempelvis gå grusomt galt på et hospital, hvis ledelsen overlades til selvtilstrækkelige overlæger eller økonomer.

En for stor respekt for ledelsesautoriteten kan føre til, at den form for ansvar, man varetager, er for pligtopfyldende til at kunne rumme en tilstrækkelig grad af selvstændighed til gavn for brugerne og organisationen. En overdreven autoritetstro leder til lige så problematiske undskyldninger som en overvurderet professionalisme. Det er først, når man hverken lader sig undskylde med henvisninger til det professionelle eller det ledelsesmæssige, det faglige eller det organisatoriske, at éns selvstændighed stilles til gavn for serviceudviklingen.

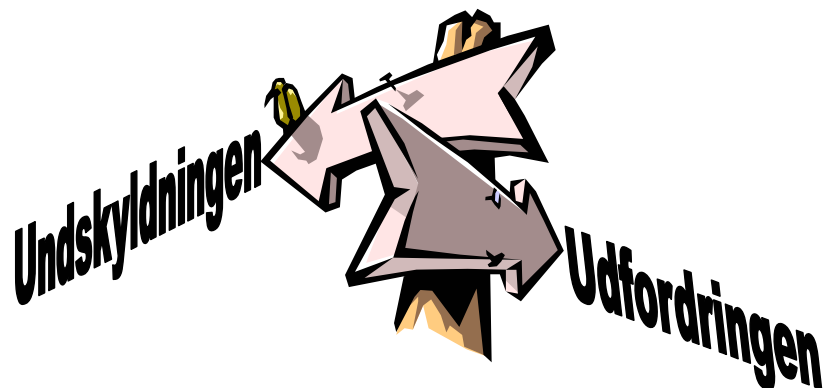
Det betyder ikke, at man ikke kan bruge det ledelsesmæssige og det professionelle til noget, tværtimod. Det betyder, at man ikke må bruge det som dårlige undskyldninger, idet såvel det ledelsesmæssige som det professionelle må være i stand til at rumme et svar til de nye problemer, som opstår, og som skal betragtes som udfordringer. Vælger man undskyldningsvejen, vender man ryggen til udfordringen. Det skulle Figur 11 nedenfor gerne illustrere.

Figur 13: Korsvejen

Fremgangsmåder (Gøren)

En tilpasningsvenlig organisation

I den følgende Figur 12 relateres de væremåder, man støder på i organisationen, til de prioriteter, man er mest hengiven til



i organisationen.

Figur 14: Gøren – holdning til den

Den horisontale akse (væremåde) opstiller som modsætninger lydighed og kreativitet. Den vertikale (indstilling) stiller styring i kontrast til omsorg. Det er klart, at modsætningerne ikke behøver at være så klart stillet op, men en sådan skematiseret polarisering har den fordel, at den synliggør det overordnede mål, organisationen skal tjene: En tidssvarende



omsorg. Idealmålet findes her i øverste højre kvadrant: strategien skal tilstræbe en individuel og historisk tilpasning, netop fordi behovene er personlige og foranderlige.

Omsorg betyder at tage sig af og tænke på andres behov og velbefindende. Styring er i denne sammenhæng kun et

middel, der skal stilles til rådighed for dette mål. Imidlertid sker det, at midlet kan blive til målet. Og det er med det *in mente*, at man har stillet styring som modpol til omsorg. En polarisering, som undersøgelsen ikke overraskende viser, har en central betydning for organisationen.

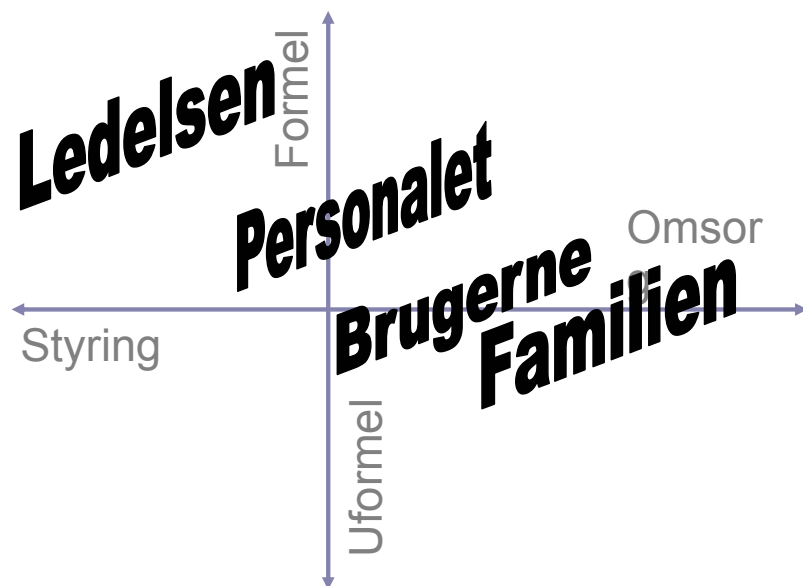
Begrebet kreativitet på den horisontale akse skal bestemt ikke antyde noget i retning af anarki eller egenrådighed. Kreativitet forstås her som udtryk for, at man i organisationen reflekterer over de udfordringer, man står overfor og melder tilbage til organisationen. Hvorimod lydighed forstås som slavisk og ukritisk udførelse af ordrer.

Skemaet kan bruges til at reflektere over, hvor man selv som person eller som personalegruppe er mest tilbøjelig til at placere sig. Vi er i undersøgelsen stødt på personer, som på det tidspunkt, vi mødte dem, opholdt sig i hver deres kvadrant, men generelt er det slående, at der er en vis tilbøjelighed til i de forskellige personalegrupper at blive tiltrukket af hver deres hjørne. Således er plejepersonalet stærkt tiltrukket af ”Nordvest-passagen”, hvorimod administrationen har svært ved at bevæge sig væk fra den sydøstlige del af strategikortet, selv om idealet for begge grupper klart kan siges at befinde sig i ”Nordøst-kvadranten”.

Gruppernes geografi

Vi vil nu anbringe den samme akse, som stiller styring i kontrast til omsorg, sammen med en akse, som måler (Kan I finde et andet ord?/Bo) [angiver?] formalitetsgraden, for at kaste et bedre blik på forholdene. Det er nu ikke længere kun adfærden inde i organisationen, som har vores interesse her. Nu vil vi se på, hvordan de forskellige aktører forholder sig til de to akser. Vi hverken kan eller vil sætte absolutte værdimål på dette skema. Vi ønsker kun at henlede opmærksomheden på de forskellige måder, som ledelsen, personalet, brugerne

og brugernes familier fordeler sig på et sådant kort. Vi har oplevet, at de på nuværende tidspunkt fordeler sig som vi har placeret dem her på skemaet. Det skal kraftigt understreges, at dette skema på ingen måde skal antyde, at ledere svigter omsorgen for at gå op i formalisme. Sådan forholder det sig nemlig ikke. Det interessante her er gruppernes positioner i forhold til hinanden. Der er altså stadig megen omsorg og plads til uformalisme i Nordvest-kvadranten. Interessant er det også, at den sydvestlige kvadrant er ubeboet. Uformel styring er ikke *in* endnu, men det kan godt komme. Var kortet blevet brugt til at fordele personalegrupper i forvaltningen, ville denne kvadrant også være taget i brug.



Figur 15: Forskel i måder at forholde sig til plejen på

Roller og værdier

Rollebegrebet (som er forklaret på side 42) kan bruges til at synliggøre de forskellige måder, hvorpå personale og brugere forholder sig til hinanden. Som sygeplejerske, rengøringsassistent, fysioterapeut eller afdelingsleder har man en opfattelse af sin rolle i forhold til de mennesker, man skal betjene, en opfattelse, som ikke nødvendigvis svarer til den måde, rollen opfattes af dem, man *qua* sin rolle har pligt til at servicere.

Den opfattelse, man har af sin rolle, kan også være afhængig af den ramme, der sættes for at definere den. Rollen varierer altså i forhold til den type og mængde normer og værdier, der

tages hensyn til. Eksempelvis ser det ene medlem af organisationen ikke som sin opgave at oplyse ledelsen om et problem, det har registreret, hvor et andet medlem opfatter det som sin pligt at gøre det. Et andet eksempel kunne være en sygeplejerske, som ikke ser det som en del af sin rolle at tage sig af noget, som efter hans eller hendes mening tilhører en anden profession, hvorimod en anden vil have en meget bredere og mere situationsbestemt definition af sin rolle. Men rolledefinitionen behøver faktisk ikke at være noget, man har fuldt styr på. Eksempelvis kan en person i kraft af sin opvækst og uddannelse være fuldstændig blind for en ny definition af sin rolle i organisationen og samfundet. Det gælder eksempelvis en del lærere, der er blevet konfronteret med informationsfundets opkomst. Og noget tyder på, at det snart vil gælde en del af personalet i ældreplejen, når den vil blive konfronteret med den nye type bruger, som er på vej, men herom senere. Foreløbig skal vi blot pege på, hvordan forskellige personalegrupper med forskellige uddannelsesmæssig og historisk baggrund forholder sig til brugerne præcist i kraft af deres rolledefinition.

Box 8: Den unge pædagog, den ældre dame og computeren

En ung socialpædagog ankommer til et plejehjem og lytter til de samme bebrejdelser, som de erfarne sygeplejersker havde måttet lægge øre til i mange måneder. Den ældre dame savner sit gamle hjem. Her kan man ikke følge med årstiderne, bliver hun ved med at sige. Her er der rent, og de hvide vægge er pyntet med flotte malerier, men man kan ikke følge med årstiderne, gentager hun til den unge pædagog. De erfarne sygeplejersker mente inderste inde, at man godt kunne følge med årstiderne her på plejehjemmet, at den ældre dame kunne prøve at se lidt mere positivt på tilværelsen, at hun måtte være glad for at have kvalificeret pleje her. De havde talt om den gamle dame med kollegerne og udtrykt, at de jo ikke var ansat som psykologer, og at man

alligevel ikke kunne udrette ret meget mod fastlåste forestillinger.

Ikke desto mindre får den gamle dames ord en ny betydning i den unge socialpædagogs ører. De sættes nemlig i forbindelse med et andet univers, som den unge pædagog slæber med sig ind i plejehjemmet. Og straks bliver det arrangeret - sammen med nogle af pædagogens venner, som han deler *video_digalkamera med - at naturen bliver filmet ved den gamle dames hjem hver eneste uge, når pædagogen alligevel kan lide at cykle en tur på Als. Snart kan den gamle dame følge udviklingen i naturen, dér hvor hun var vant til at gøre det fra sit hjem. Nu gør hun det blot på sin fjernsynsskærm, og andre beboere følger med. Der er nu planlagt tilsvarende service for andre ældre, og ledelsen har ansøgt om at få installeret et *webcam fem steder på Als med direkte forbindelse til nogle af kommunens computer-netværk.

Ny brugertype på vej

Historien i boksen ovenfor skal tjene som en illustration af det, som vi ser som den største udfordring, HelseService står overfor i den nærmeste fremtid. Samtidig tjener den som illustration til, hvordan udfordringen kan tages op. Det er nemlig ved at sikre sig mangfoldigheden af tilgangen til opgaven samt den individuelle og kollektive kreativitet, at man øger sine omstillingsmuligheder. Den næste boks skulle gerne give en antydning af, hvorfor en omstilling er påkrævet.

Box 9: Den krævende generation er på vej

Der er meget stor sandsynlighed for, at '68-generationen vil kræve deres ret og mere til, så længe de har evnen til det. De vil ikke finde sig i at blive henvist til en passiv rolle. Procentvis vil de være mange og deres økonomiske formåen vil være stor. De vil udgøre et betydeligt forbrugssegment og derfor være meget synlige i den offentlige sfære. I medierne, i politikken og i interesseorganisationerne vil de indtage en betydelig plads. Specialiserede publikationer for denne gruppe er begyndt at dukke op. ÆldreForums betydning er til at få øje på. Imidlertid kan det, at de ældre kommer til at fylde mere i samfundet, vække misundelse og irritation hos de unge, som nu får svært ved at kunne flytte ind i eget hus, mens en hel generation nyder godt af betydelige renteindtægter. I mere end 20 år har fremtidsforskere i hele Europa advaret mod den skæve fordeling generationerne imellem. Gruppen af ældre, som kan gøre krav på deres pension, bliver større i forhold til antallet af unge i produktionsalderen. Netop denne økonomiske og politiske stærke position, som kan true relationen mellem aldersgrupperne, vil tilskynde den nye ældregeneration til at tilbyde deres ressourcer til fællesskabet så længe som muligt. De vil ikke være indstillet på diskret at modtage en ydelse og blive plejet. De vil gøre sig gældende, forholde sig kritisk og udvælgende samt pege på gensidigheden i relationerne. Opvokset i forbrugssamfundet og rådende over betydelige indtægter vil de kræve service, stille krav, klage og give lyd fra sig. Det vil kræve en videre omstilling af servicefunktionerne.

Brugertilfredshedsanalyser kan komme til at blive ret overflødige. De nye brugere vil selv kunne oprette en computertavle, hvor oplevelsen af service vil blive synliggjort on line – det vil sige løbende, i det øjeblik en af brugerne kommer med sine bemærkninger.

Hvor ledelsen tidligere skulle hente evalueringer af sit arbejde, vil man sandsynligvis opleve, at brugerne selv løbende vil evaluere servicen og stille krav i hverdagen. Er man ikke allerede ved at opleve, at forbrugerne helst vil hente oplysningerne på nettet, hvor de forventer at finde dem, når de har brug for dem, end at blive oversvømmet med reklamebrochurer, de alligevel ikke vil se på og irriteres over at blive pålagt det besvær, det er at komme af med dem? I det øjeblik en forbruger tænker på at anskaffe sig et eller andet, har han allerede mulighed for at slå op på internettet, og i løbet af få minutter ved han, hvem der udbyder produkter og serviceydelser af denne type, til hvilke priser og med hvilke karakteristika. Det er bare ærgerligt, såfremt virksomheden ikke er klar på nettet, når forbrugeren har bestemt sig for at foretage sin søgning. Det betyder, at der er ved at ske en omvæltning i kunderelationen på markedet. Hvor man tidligere oplevede, at virksomhederne skulle tage initiativet til at tilbyde, oplyse og udspørge, er det nu forbrugerne, som mere og mere forventer at kunne få adgang til service og oplysninger, når de selv mener at trænge til det. Og nu kan forbrugeren også sammenligne med det samme. En sådan omvæltning må have konsekvenser ikke kun for servicebegrebet inden for den private sektor, men den må på et eller andet tidspunkt indvirke på serviceplejen. Snart vil brugerne af HelseService også øjeblikkeligt kunne sammenligne med andre kommuners serviceniveau, med andre landes serviceniveau, og det vil ikke være nødvendigt for dem at vente, til en journalist laver en TV-undersøgelse. De vil kunne hente denne udsendelse, når det passer dem, og de vil selv direkte kunne kommunikere med andre brugere. (Dermed har vi ikke sagt, at det faktisk bliver muligt objektivt at aflæse et serviceniveau på helseområdet. Det afgørende er imidlertid, at sammenligninger vil finde sted og vil blive brugt).

Vant til valgmuligheder og hurtige ændringer vil brugerne mere forholde sig til plejefunktionen som til et hotel eller et rejsebureau end som til et hospice fra det sidste århundrede eller et hospital eller en kommunal forvaltning fra 1970'erne. Man kan endda forestille sig, at mange vil benytte sig af plejecentrene som feriehoteller, de kun vil besøge en del af året, og indtil det sidste have den fikse idé, at man skal kunne flytte og vælge de steder, man bliver plejet, uden at opfatte netop det sted, man nu er på, som det sidste opholdsted for resten af livet.

Der vil selvfølgelig stadig være stærke og svage brugere, men stemningen vil være anderledes, fordi rollerne vil blive omdefinert og normerne for, hvad man kan tillade sig at kræve og mene blive revideret. De svage brugere vil også lære af det. Spørgsmålet er så, om de stærke brugere vil fungere som styrkende netværk for de svage. Man vil nok opleve en deling mellem dem, som vil forskanse sig og dyrke deres forbrugsindividualisme, og dem, som vil tilstræbe at yde deres til fællesskabet og finde alternative måder at tilbyde deres ressourcer på. Her kan servicefunktionerne spille en væsentlig rolle ved at fungere som katalysator for den positive altruistiske (medmenneskelige?/Bo) adfærd.

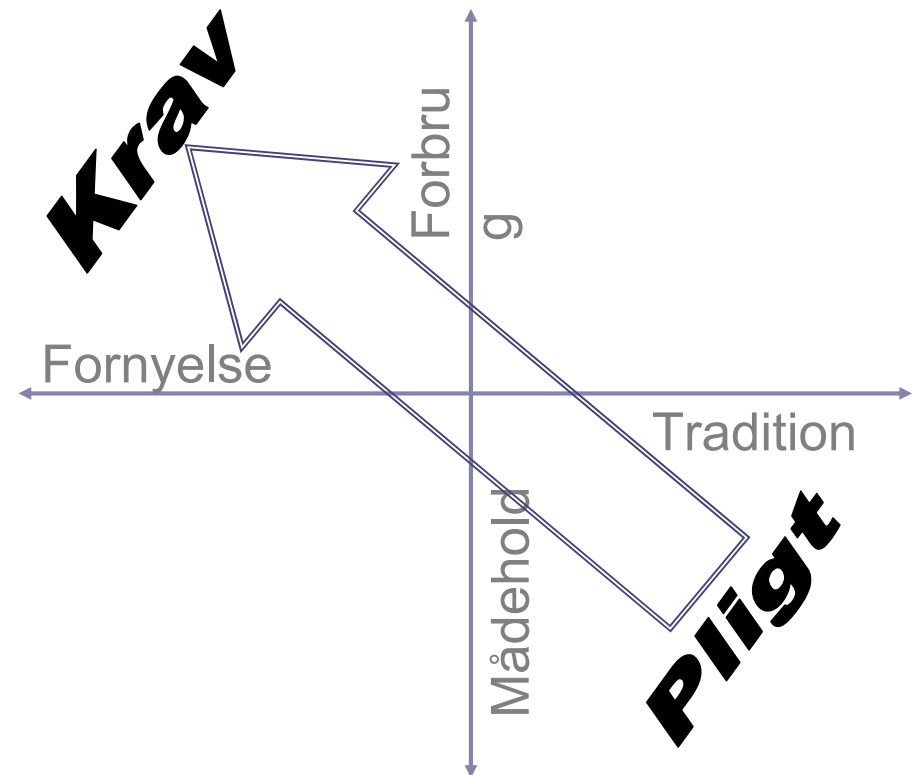
Man står over for samme type problemer som dengang, der skulle udformes en ungdomspolitik.

Under alle omstændigheder kan den tid, hvor brugerne af ældreplejen ydmygt og tilbageholdende valgte at fokusere på det positive i relationen til serviceplejen, snart være forbi. Om få år vil brugerne sandsynligvis højlydt kræve en hel anden type service. En omstilling af den størrelsesorden bør snarest gennemtænkes i organisationen, så den [udmøntes] i strategiarbejdet og i kompetenceudviklingen. Det gælder allerede nu om at udtænke rammerne for serviceydelsen i

fremtiden på grundlag af de nye vilkår. Hvilke betingelser vil serviceplejen fungere ud fra? Hvilke kvalifikationer skal personalet have? Hvilke faggrupper bliver der mest brug for? Skal faglighederne defineres på ny? Hvordan sikrer man den mest effektive omstilling? Hvilke værdier skal man fastholde og/eller implementere? Hvilke rammer skal man stille op?

Ovenstående betragtninger kan illustreres i et skema, som placerer brugergrupperne i et adfærdskort, hvor akserne omhandler grundlæggende aspekter af ethvert menneskes og enhver kulturs livssyn. Er man her på jordkloden for at yde eller at nyde? Skal man vende blikket mod fremtiden eller holde traditionerne i hævd? Afhængig af, hvad man svarer på det første spørgsmål, bliver man placeret mere eller mindre højt på den vertikale akse. Og den måde, hvorpå man forholder sig til det sidste spørgsmål, kan angive en plads på den horisontale akse. Pointen er her, at man i løbet af de senere år tydeligt har kunnet mærke en udvikling i livsopfattelsen fra pligt til krav, som pilen i skemaet viser, det vil sige fra den højre laveste kvadrant til den øverste venstre kvadrant. Der er altså færre og færre mådeholdne og traditionsbundne borgere.

De fleste af nutidens brugere af plejesystemet hører til i det laveste højre hjørne, men der vil meget snart være en overvægt af brugere fra det øverste venstre hjørne. Overgangen fra tilbageholdne, pligttopfyldende og ydmyge brugere til nye typer brugere, som er glade for forbrug, som er teknologivante, sætter pris på selv at kunne vælge og er indstillet på at få den bedst mulige service, som skal være ”på forkant med udviklingen”, er ikke den letteste opgave for en organisation, som ikke nødvendigvis rekrutterer sine medarbejdere fra samme kvadrant.



Figur 16: Holdningsudviklingen

Tendensen kan også illustreres ved hjælp af en figur. En af os (DB) har tidligere, inspireret af blandt andet La Fontaines fabler samt moderne sociologi, brugt dyrenavne som metaforer. Her bruges myrerne, fordi de skal tage del i de fælles pligter, hvorimod sneglene går deres egne veje og slæber deres hus med sig.

Figuren gentager skellen mellem pligt og krav, forbrug og mådehold samt fornyelse og tradition fra ovenstående skema og detaljerer den lidt. Tilbøjeligheden til at klage bliver som

allerede nævnt større hos de nye brugere. De er nemlig ikke så underdanige som deres forgængere. Det, der interesserer dem, er ikke, hvad der er nødvendigt for at kunne klare sig som gamle, men hvad det stadig er muligt at opnå. Deres behov kender ingen grænser. Derfor bør det ikke kaldes behov, men begær måske, fordi det første kan tilfredsstilles ved hjælp af det, der er nødvendigt for at tilfredsstille det, hvorimod det sidste aldrig kan tilfredsstilles, det vil sige det kender ingen begrænsning. Det, der interesserer dem, er mulighederne og det personlige valg. De er mindre parate til at vise gruppehensyn. De ser deres tilværelser som præget af initiativ og personlige præferencer. Noget tyder på, at begrebet service, som det forstås i det traditionelle marketingsprog, hvor man fortæller, at forbrugeren er kongen, er noget for dem. Pleje er en selvfølge, et minimum.

Figur 17: Generationsskiftet

MYRERNE	SNEGLENE
Pligt	Krav
Mådehold	Forbrug
Tradition	Fornyelse
Underdanighed	Klage
Det nødvendige	Det mulige
Behov	Hunger (begær)
Passivitet	Initiativ
Tilsyn	Sammenhæng
Gruppehensyn	Personlige valg
Pleje	Service

Den teknologiske udvikling spiller en væsentlige rolle i denne forbindelse. Vi bringer nu et par bokser som illustrerer de forandringer, der er tale om.

Box 10: Teknologiens betydning

Det gælder for alle aldersgrupper i samfundet, at teknologien ikke er problemet. Det er det manglende forhold til de tekniske muligheder, som er problemet. For børnene gælder det så, at de er bedre stillet, såfremt de voksne hjælper dem med at forholde sig til de muligheder, der ligger i fjernsyn,

mobiltelefon og computer. I disse år gælder det ligeledes, at mange ældre skal hjælpes til at indse, hvordan eksempelvis en computer, en alarm, en fjernstyring eller en videomaskine kan betyde bedre livskvalitet for dem. Forskellen er blot, at den vejledning, børn skal have, er af moralsk art, hvorimod den, som de ældre skal have, er af praktisk art. Imidlertid vil det inden mange år – i takt med at den såkaldte 68-generation bliver til den nye ældregeneration – ikke være nødvendigt at forklare de gamle ret meget om, hvad teknologien kan bruges til, hvorimod noget tyder på, at det stadig vil være nødvendigt at sikre, at de nye generationer forholder sig til, hvad der er ønskeligt, spændende, anstændigt eller forkert, og at præcis de ældre kan være med til at påtage sig denne opgave.

Teknologien bliver, for hvert år der går, mere brugervenlig. Man vil inden længe kunne styre maskinerne ved hjælp af forskellige styringssystemer tilpasset de enkelte brugeres særlige behov. Produkterne vil være programmeret på en sådan måde – og det er nogle af dem allerede i dag – at en person vil kunne vælge at styre ved hjælp af stemmen, mens en anden vil styre ved hjælp af lysende felter, der kan peges på ved hjælp af eksempelvis fingeren.

Teknologien vil kunne udvikles hurtigere i takt med, at de nye forbrugere, som er mere vant til informationsteknologiske redskaber og faktisk går meget op i dem, vil få det nye seniormarked til at svulme. Den kommende generation af ældre har lært at bevare sin nysgerrighed over for nye teknologiske muligheder. Den vil ligefrem stille krav til ældreplejen i en anden retning, end man har været vant til. Ældre mennesker vil inden længe meget gerne anskaffe sig en automatisk støvsuger og andre typer robotter, ligesom de tidligere har anskaffet sig almindelige støvsugere og vaskemaskiner. De vil ganske

givet overlade flere og flere af den type opgaver, som er ældreplejens i dag, til de nye robotter og stille andre kvalitetskrav til, hvad de får ud af deres skattekrone, til kommunalplejen.

I foråret 2000 har man kunnet læse og høre i medierne, hvordan den ældre generation og de traditionelle plejere har reageret over for nyheden om, at en virksomhed har udviklet en hjemmerobot til seniormarkedet. I kor udtalte de deres forargelse over, at man kunne finde på at udvikle sådanne maskiner, som ville gøre de ældre endnu mere ensomme. Brugere af ældreplejen fra forskellige steder i landet udtrykte deres bekymring over at blive opfattet som maskiner, og leverandører af ældreplejen udtrykte deres bekymring over at blive erstattet af maskiner. Ikke desto mindre er det, som sagt, ikke teknologien, som er problemet, men det man vælger at bruge den til. Således vil sådanne maskiner kunne befri en betydelig mængde tid til bedre tilpassede serviceydelser. Siden hvornår er det at støvsuge eller at stille aviserne eller skoene på plads det, som sikrer gode menneskelige relationer? En robot, som gør den type arbejdsopgave overflødig, kan, ud over at flytte arbejdsopgaver fra hjemmet til robotfabrikken, øge produktiviteten og frigøre arbejdstid, som kan anvendes til andre typer af service, som måske kan være med til at forbedre livskvaliteten for såvel bruger som leverandør af ældreplejen. Disse forandringer vil uden tvivl influere på relationen mellem personalet og brugeren og dermed også stille nye krav til de kvalifikationer, der fremover vil forventes af personalet.

Der hersker ingen tvivl om, at selv de mest banale arbejdsopgaver i hjemmet, som støvsugning og at stille skoene eller aviserne på plads, kan være grundlag for gode menneskelige relationer. Mange kan sikkert huske deres

børns eller deres bedsteforældres glade blikke og varme kommentarer, efter at de har udført eller fået udført sådanne opgaver. Ikke desto mindre er det afgørende ikke selve opgaven, men relationen. Det vil fremover være andre typer opgaver, som man vil kunne løse for sine forældre eller få løst af sine børn, der nu vil give tilfredse blikke og kommentarer. Det må siges at være mere berigende at kunne tale sammen, deltage i debatten, udfolde sin individuelle eller kollektive kreativitet eller selv bidrage til den fælles dagsorden end at tømme affaldspanden.

Dertil kommer, som vor undersøgelse tyder på, at nogle ældre endda vil foretrække at have med den ene og samme robot at gøre, frem for ligesom nu at være udsat for skiftende hjælpere, som de ikke en gang kan nå at forklare, hvad de vil have dem til at udføre.

Det er ikke blot den type af aktiviteter, som i disse år er ved at blive reorganiseret. Man har i de senere år kunnet iagttage den hastige udvikling på markedet af små robotter, der kan overvåge og supplere kroppens funktioner, således at det ikke længere vil være medicin, man skal tage, men forskellige små robotter, man skal kobles til. Nogle af disse robotter vil være inkorporeret som regulerings- og alarmsystemer i de enkelte individers kroppe, ligesom en pacemaker i dag. Andre vil man skulle kobles til en gang imellem, som man i dag tager sin medicin. Alt dette vil revolutionere hele helsesektoren og ikke mindst ældreplejen.

Den kvantitative stigning i udbuddet af teknologiske redskaber, som begynder at dukke op på seniormarkedet, vil således medvirke til en kvalitativ ændring i ældreplejens funktion. Det, som er på dagsordenen, er en ny forståelse og en ny prioritering af arbejdsopgaven samt en reorganisering af de implicerede parter roller i såvel plejere relationen som i

det lokale fællesskab og samfund.

Eksempelvis vil man kunne opleve, at serviceplejen fremover ikke længere vil handle så meget om at sikre sig de ældres mest basale behov (som de kendes fra den traditionelle behovspyramide, som der undervises efter på så mange skoler), men om at sikre sig, at de ældre stadig kan komme til udtryk i fællesskabet, såvel kreativt som politisk. Plejepersonalet vil således mere have karakter af kulturmedarbejdere, kommunikationskonsulenter, undervisningsassistenter og samarbejdspartnere. Ligesom man i de senere år er begyndt at omorganisere og omdøbe de forskellige forvaltninger i landets kommuner, vil man således måske inden længe opleve – såfremt kommunerne lever op til deres rolle som proaktive organisationer - at serviceplejefunktionen bliver omdøbt til eksempelvis senior-service, hvor nye typer medarbejdere vil stå til rådighed for at rådgive og støtte ældre i at sikre deres forbindelse til resten af samfundet samt deres virke i foreningslivet for eksempel.

Kvaliteten af ældreplejen er afhængig af den definition, man giver af den. Vi befinder os i en overgangsperiode, fra en tid, hvor krav og ydelserne udsprang af det, som man opfattede som værende nødvendige, til en tid, hvor man bliver klar over, at selve det nødvendige skal gendefineres. *(Ref. dom Samvirke artikel). Serviceydelsen vil derfor bevæge sig fra at være rengørings- og helsefunktioner til at være helbredsforbyggende og identitetsudviklende funktioner. (Husk på, at identitet ikke er givet én gang for alle, men udvikles gennem hele livet).

Faktisk kan den modstand, man møder i personalegrupper, bruges til at evaluere graden af tilpasningsevnen i organisationen til de krav, som den faktisk står overfor.

Box 11: Interaktive ensomhedsteknologier

I de kommende år vil de interaktive informationsteknologier sandsynligvis muliggøre, at en del ældre vil være ret ivrige til at kommunikere på internettet. Nye brugerflader vil gøre det nemmere fortsat at kunne kommunikere på nettet, selv om man eksempelvis ikke længere kan bruge et tastatur. Det faktum vil formindske lokalitetens betydning, men ikke afskaffe den.

De nye teknologier vil også gøre det nemmere for de nye ældre at være fri for at komme ud for at se film for eksempel, eller købe ind. Man kan allerede hente filmen på nettet, via kabel eller satellit, for at fremvise den i stort format på en hvid væg for eksempel. Ligeledes kan man se sportsbegivenheder, eller besøge et museum. I kølvandet på dette samt på den succes, som Viagra-pillen har fået, kan man spå, at man inden længe også vil kunne købe sig til et partnerfrit samleje, hvor organismen og nervesystemet vil blive programmeret af en patenteret kombination af stimulanordninger. Som man kan tænke sig, er det således værd at overveje, hvornår individualismen når den grænse, hvor den virker destruktiv på såvel individet som fællesskabet. Morgenens ældre er i dag vant til at bruge en betydelig del af deres fritid til blot at ”stresse af” på, en måde, som ikke tyder særligt godt for deres fremtid som ældre. Eksempelvis sover de en hel eftermiddag for at kompensere for deres søvnunderskud; de nægter at møde andre mennesker, fordi de ikke har overskud og ikke kan planlægge deres næste ferie, fordi de ikke kan få overblik, så stressede de er.

Således er der ingen garanti for, at de kommende ældre vil

kunne håndtere ensomheden bedre end deres forældre. Nogle af os husker med fryd alle de herlige øjeblikke, vi har haft hos gode boghandlere, musikhandlere, på torve, hvor man udover at nyde hinandens ekspertise også kunne udvikle en personlig relation. Den tid, man gav sig til at besøge sådanne steder, vidner om, at man var ret god til at holde stress på afstand. Hvis man vælger at tilrettelægge sit liv på en sådan måde, at man er fri for menneskelige relationer, risikerer man at få svært ved at fastholde kontakten med andre mennesker i sin alderdom.

På den positive side kan man antage, at de kommende ældre, endnu længere end det er tilfældet er i dag, vil blive ved med at planlægge deres fremtid og aktivt vil forsøge at føre dem ud i livet.

Denne overgang fra én type bruger til en anden vil efter alt at dømme kræve en omstilling af ældreplejen samt af den kommunale forvaltning som helhed. Vi har i den følgende figur forsøgt at pege på nogle af de principper, denne omstilling kan bygge på. I hver af de to kolonner skal ordene illustrere, hvad der fokuseres mest på. Når vi i anden række skriver, at i de kommende år vil man skulle fokusere mindre på kroppen og mere på ånden, betyder det således ikke, at man vil holde op med at pleje kroppen. Det er fokusændring, vi interesserer os for her. At man vil gøre mere ud af forebyggelsen, betyder ikke, at man vil holde op med at reparere. Vi peger på, at man vil være mere opmærksom på de ikke-materielle forhold og netværkenes betydning, at man skal blive bedre til at håndtere og udnytte konflikter, dygtigere til at medtænke uvisheden og til at leve med den, i stedet for kun at tilstræbe visheden. Det betyder blandt andet, at man ikke vil kunne sige sig fri for en værdidebat, at

forvaltningen ikke blot skal udvikle noget, der eksisterer i forvejen eller skal agere på en måde, som er forudsigelig, men sikre sig evnen til at udtænke og udvælge. Præcis den evne skal man bruge i omstillingsprocesser.

Figur 18: Omstillingen

SOM VI PLEJER	SOM VI KUNNE
Krop	Ånd
Investering i det materielle	Investering i det ikke-materielle
At reparere	At forebygge
Mål	Ressourcer
Forvaltningen	Sociale netværk
Tilpasning	Valg
Konformitet	Kreativitet
Rutine	Fornyelse
Kontrol	Animation
Repræsentation	Deltagelse
Hierarki	Debat
Konfliktskyhed	Konflikt-benyttelse
At forvalte	At organisere
At tælle	At vælge
At udføre	At lære
At udvikle	At udtænke
At forvente	At skabe
At tilstræbe visheden	At leve med uvisheden
Frihed som en rente	Frihed som en udfordring
Nødvendighed	Mulighed
Behov	Mening

Værdigrundlag for ældreplejen

Ud fra det billede, vi har dannet os af plejere relationen i forbindelse med undersøgelsen, tillader vi os nu at foreslå et værdigrundlag til debat. Dette afsnit er således værdipræget og tænkt som diskussionsoplæg. Nogle mennesker vil ganske givet være uenige med os, og vi er sikkert heller ikke alle enige i forskergruppen. Når man opdrager sine børn, vælger man mellem at vise egoisme eller altruisme som forbillede. Det er et grundlæggende valg, som ligger til grund for – eller direkte er forbundet til – opdragelsesprincipperne. På samme måde findes der en grundlæggende måde at gribe ældreplejen an på, som afslører et afgørende valg. Enten vælger man at fastholde værdigheden for sine medmennesker hele livet, og det mener vi, man skal. Eller også lader man dem blive umyndiggjort af politiske eller praktiske grunde, og det, mener vi, er yderst problematisk såvel politisk som praktisk. Politisk set er det nazismen og stalinismen (altså totalitarismen), som vælger umyndiggørelsen af nogle grupper af mennesker. Demokratiet hviler på en urokkelig respekt for alle mennesker, som alle beskyttes af retsstaten.

Når der opstår nye problemer, som man skal tage stilling til, bør man gøre sig nogle etiske, moralske og politiske overvejelser, ellers tager begivenhederne overhånd, som man siger. Vi bringer derfor et sæt af begrebsmæssige modsætninger (dikotomier), som vi finder er centrale for plejeservice og helseservice generelt.

Vi har i vores analytiske del påpeget ensomheden, som en altafgørende faktor for kvaliteten af ældreplejen. Følelsen af ensomhed forstærkes kraftigt ved anonym behandling, hvor alle fremtræder som værende lige gyldige (at have samme gyldighed). At understrege det fælles, at alle har samme krav, kan være udmærket, men man må ikke glemme, at det ikke må gå ud over værdigheden. Det bør ikke være nødvendigt for personalet at beskytte sig bag et misforstået

retfærdighedsprincip, som påbyder, at alle skal behandles ens. For at sikre den individuelle ret skal man tage hensyn til den enkeltes måde at være på. Det er ikke uniformiteten, der skal tilstræbes, men friheden. Man skal sikre, at alle er lige værdige til at kunne gøre brug af deres frihed. Imidlertid er det ikke nok at påberåbe sig retten til frihed. Frihed kan ikke opleves som en slags rente. Frihed skal bekræftes i hverdagen, hvor den er en udfordring. At opfatte frihed som rente betyder, at man har krav på sin frihed, men ikke er parat til selv at puste liv i den. Imidlertid ved man, at friheden netop kræver engagement. Man skal være parat til at gøre noget for den, at kæmpe for den. Man skal have ansvarsfølelse for dens betingelser.

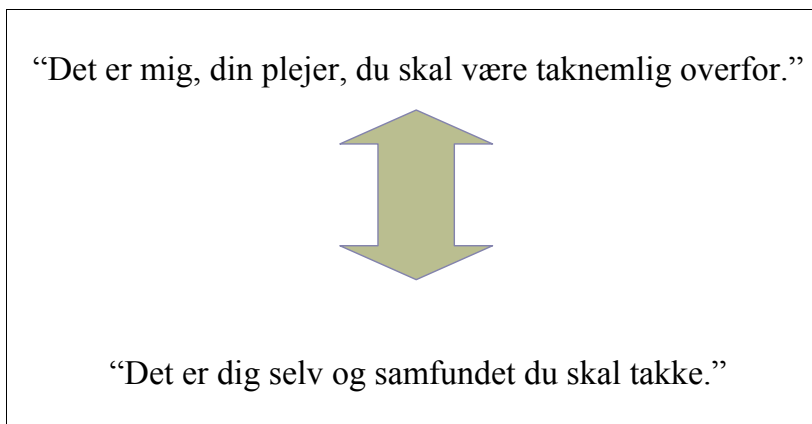
Således handler værdigheden om at sikre de bedst mulige vilkår, for at de ældre stadig kan komme til at pleje deres frihed. Måske skulle man holde sig for øje, at en betydelig del af ældreplejen handler om frihedspleje. Derfor har vi også valgt den provokation at skrive ældrepleje i Figur 20's venstrekolonne, men i denne sammenhæng skal ordet læses som udtryk for den meget snævre opfattelse af ældreplejen, som kun ser på de ældres fysiske vilkår, en opfattelse vi ikke har mødt i vor undersøgelse.

Ikke desto mindre kan det være nyttigt at understrege, at bliver man mødt med respekt og opfattet som ressource og ikke som belastning eller omkostning, er der større chancer for, at man faktisk bliver ved med at bruge sin frihed som ressource. Ældre mennesker skal opfattes som en ressource, så længe det kan lade sig gøre. Og når afhængigheden bliver så stor, at man får svært ved at se, hvad de kan bidrage med nu ved slutningen af deres liv, må man prise den ressource, de har været i løbet af deres liv og vise så megen taknemlighed, at afhængighedsforholdet ikke bliver en byrde for dem. Principielt bør man være mindst lige så taknemlig over for dem, som de er over at modtage hjælpen. Værdigheden, når man er blevet afhængig af andres hjælp, opleves nemmere,

såfremt det klart bliver udtrykt, at man er fuldt berettiget til den hjælp, man får, enten fordi den er velfortjent, eller blot fordi det er en ret, man har som borger i et demokratisk samfund.

Med alderdommen opstår der noget, der kan opfattes som et ulige forhold, hvis man kun betragter relationen i nuet. Den afhængige ældre kan ikke yde noget til gengæld og kan derfor i situationen føle sig i gæld til plejeren. Den ældre udtrykker derfor en taknemlighed. Personalet kan finde motivation i denne taknemlighed, men den virkeligt professionelle plejer bør have så megen forståelse for situationen, at hun eller han kan fastholde, at der stadig er tale om et lige forhold, fordi det er det offentlige, der betaler hjælperen. Det er samfundet, som på grundlag af sine værdier har valgt at betragte borgeren/brugeren som ”en værdi”, der modtager hjælpen, enten fordi den svage ældre har givet rigeligt selv i løbet af sit liv, eller fordi han eller hun har været så uheldig at være forhindret i at kunne yde sit. Det er fordelene med et retssamfund, at den enkelte borgere klart får defineret sine rettigheder. På den måde bevares værdigheden i afhængighedsforholdet, hvorimod det at spille på taknemligheden, at gøre brug af afhængighed for at forstærke sin status som hjælper, at understrege afhængighedsforholdet, klart må siges at være et skridt i den forkerte retning. Lige gyldigt hvor afhængigt af offentlige ydelser og hjælp et ældre menneske er blevet, må der gøres alt for at forsvare den grundlæggende frihed hos det menneske, der er tale om.

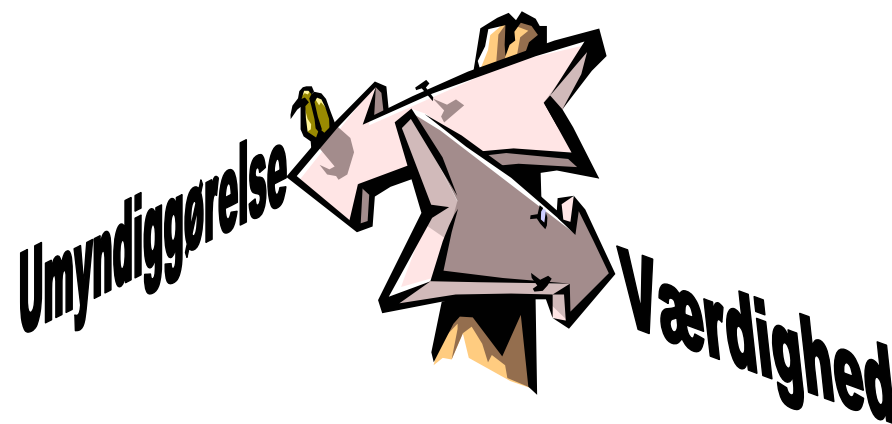
Figur 19: Plejerfælden



Når vi således benytter begrebet afhængighed på umyndiggørelsens side, er det ikke, fordi vi ikke er klar over, at ældre mennesker kan ende med at være så afhængige, at de ikke længere selv kan tage stilling. Ikke desto mindre er det en grundlæggende forståelse af den menneskelige frihed, som efter vor mening bør ligge til grund for de valg, der træffes i ældreplejen. Når vi understreger, at en værdig pleje skal sikre de bedst mulige vilkår, for at de ældre stadig kan komme til at pleje deres frihed, er vi således fuldt ud klar over, at nogle svage ældre faktisk ikke har ret meget at bruge deres frihed til. Alligevel er selve forståelsen af meningen med friheden grundlæggende for den måde, hele plejesystemet skal indrettes på. Det forholder sig på samme måde med børneopdragelse: Hvis man ved, hvad børnene skal opdrages til, nemlig frihed og ansvar, er det meget nemmere at orientere sin pædagogik, at sætte grænser for sin egen adfærd i forhold til barnet, og at angive idealmålet for børnene. Ligeledes er det vigtigt i vort demokratiske samfund, at børnene opfatter, at det er rollen som forældre og de normer og værdier, der er forbundet med denne rolle, som gør, at de faktisk har krav på at blive opdraget i frihedens ånd. Så børnene starter med at have krav på en ordentlig ”service” fra

deres forældre. Derfor kan børnene godt være taknemlige for den opdragelse, de har fået, men de vil på intet tidspunkt stå i gæld, og hvis de skal hjælpe deres gamle forældre en dag, bør det ikke så meget være, fordi de skylder dem noget, men mest fordi det hører sig til som en anvendt værdi.

Således er det igen sigtet med en indsats, der interesserer os her i figuren. Afhængigheden skal opleves i værdighedens tegn. Man skal ikke fokusere mest på afhængigheden, men på værdigheden. Tabte funktioner og mangler må ikke overskygge livsperspektiverne, så længe det stadig er muligt at have nogle. Melankoli og afhængighed kan være skabende – det ved man ikke mindst fra læsningen af nogle af de bedste romaner, men for megen melankoli og afhængighed kan være dræbende. Med denne Figur 20 har vi som sagt blot ønsket at bidrage til en værdidebat, som vor undersøgelse tyder på ikke kan undværes.



Figur 20: Forståelsesrammen

UMYNDIGGØRELSE	VÆRDIGHED
Afhængighed	Ressource
Omkostning	Erfaring
Funktionstab	Livsperspektiv
Ensomhed	Relationer
Anonymitet	Tilhørighed
Uniformitet	Retfærdighed
Melankoli	Mening
Frihed som rente	Frihed som udfordring
Pleje af alderen	Pleje af friheden

Box 12: Projekternes betydning

Man er stadig er barn, også når de voksne siger til én, at man ikke længere er det. Man er stadig for ung, så længe man bliver ved med at sige, at man ikke er et barn. Man er først voksen, når man holder op med at gå op i, hvorvidt man er ung. Man er ikke længere ung, når man begynder at sige, at man stadig er det. Man bliver først gammel, når man holder op med at tænke på og sige noget om, hvad man kunne tænke sig at udføre eller bidrage med.

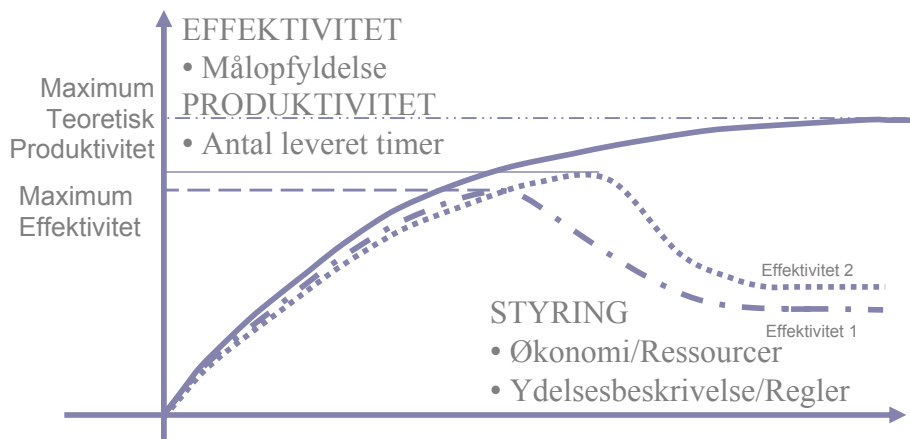
Projekternes betydning har længe været understreget, men det er nok endnu vigtigere end nogensinde at pege på, at projekter udtænkes og udføres i en social kontekst. Motivationen for at udtænke projekter, samt evnen til at udføre dem, afhænger af indskrivningen i et fællesskab.

Det vil være af stor samfundsmæssig betydning i de kommende år at forsøge at sikre de ældres indskrivning i

fællesskabet. Det vil nemlig have positiv virkning på såvel den enkelte ældre som på samfundet. Der kan her tales om decideret forebyggelsespolitik. En af de funktioner, som den kommunale service således vil skulle varetage i de kommende år, er at sikre, at de ældre borgere stadig kan føle sig engageret i et fællesskab.

Forhold mellem produktivitet og effektivitet

I nedenstående model (Figur 21) prøver vi at illustrere, hvad



der kan ske, såfremt der fokuseres for meget på en produktivitetsforståelse, løsrevet fra en bredere kvalitativ opfattelse, som vi her kalder effektivitet, og hvor der fokuseres på værdier. I modellen måler de to akser henholdsvis produktivitet/effektivitet og graden af styring i forhold til økonomi/ressourcer, regler og ydelsesbeskrivelser.

Den lodrette akse indeholder de to begreber effektivitet og produktivitet, og produktiviteten vil vi i det følgende opfatte på følgende måde: "Forholdet mellem de anvendte ressourcer og den udnyttelse af ressourcer, der kommer ud af produktionsprocessen". I den konkrete analyse betyder det, hvordan relationen er mellem det antal medarbejdertimer, der tilføres produktionsprocessen, og hvor mange ATA-timer (Ansigt til Ansigt timer), der kommer ud af produktionsprocessen; mens effektiviteten defineres som: "Den grad af målopfyldelse produktionsprocessen resulterer i." I den konkrete model kan det omsættes til, der bliver målopfyldelsen af produktionsprocessen? Det er her centralt at sammenholde målsætning og produktion med de resultater, der opnås. For eksempel, hvad medarbejderen opnår at efterleve i forhold til overordnede værdier som respekt for borgeren, medindflydelse og så videre? Den vandrette akse indeholder styringselementet, hvor vi definerer styring som "regler, retningslinjer og økonomi i", og i hvor høj grad den enkelte medarbejders handlinger styres af disse styringselementer afbildes af, hvor langt ud til højre man kommer; jo længere til højre, jo større styring.

Figur 21: Forhold mellem produktivitet og effektivitet

Påstanden er, at produktiviteten og effektiviteten kan stige nærmest parallelt op ad en kurve, der går mod et eller andet teoretisk, maksimalt produktivitetsloft, mens effektivitetskurven på et eller andet tidligere tidspunkt topper, for derefter at falde drastisk. Kurverne skal illustrere, at det er vigtigt at have fokus på, hvor meget det er muligt at øge produktiviteten, uden det går ud over den bløde del af plejere relationerne. I modellen er dette illustreret af to effektivitetskurver, og deres forløb afhænger af en række faktorer. Der er nemlig ikke to organisationer, der har den samme kurve.

Effektivitetskurvens placering og form afhænger af:

- Ledelsens evne til at motivere
- Arbejdsmiljøet, især det psykiske
- Klare målbeskrivelser
- Klare tilkendegivelser af værdier og normer
- Dialogen
- Medarbejdernes kompetence (sidst men ikke mindst)

Som det fremgår af ovenstående liste, er det vores påstand, at det har meget med ledelse og arbejdsmiljø at gøre, hvilket forløb den enkelte effektivitetskurve får. Det er vigtigt at have fokus på en udvikling af organisationen, så den kan bevæge sig fra kurve 1 til kurve 2.

Vi har med denne model ingen intentioner om at komme med en endegyldig løsning, men vi ønsker at illustrere et væsentligt problem i forbindelse med produktionen af plejeydelser. Det er med andre ord ikke muligt at organisere og styre sig ud af alle problemerne inden for ældresektoren.

Politikerfælden

Det politiske niveau har ideelt set flere opgaver. Det drejer sig om:

- At beslutte visioner og værdier for den pågældende kommune
- At beslutte de overordnede strategier for at opnå visionerne
- At prioritere mellem de forskellige kommunale områder
- At være ”borgernes ombudsmand” i forhold til leverancen af de kommunale serviceydelser.

Der kan være flere forskellige årsager til, at det politiske niveau konkret går ind i flere og mere detaljerede opgaver.

Det er ikke vor hensigt at afdække de problemstillinger, der kan opstå mellem alle de ovennævnte opgaver. Vor pointe er, at politikerne *qua* deres opgaver står i et svært dilemma: På den ene side har de behov for at kunne dokumentere deres driftsorganisations effektivitet og det serviceniveau, der tilbydes borgerne. På den anden side har politikerne en interesse i at sikre, at ydelserne leveres med menneskelighed, værdighed og omsorg. Som det fremgår af interviewet med politikerne, er problemstillingen, at arbejdet med at dokumentere kan virke hindrende i forhold til at udøve en fleksibel pleje, der netop indeholder de bløde dele af plejen. Politikerne føler, at det ikke er muligt at opfylde begge behov på ældreområdet på samme tid, og det er et spørgsmål, om det overhovedet er muligt at opfylde nogle af behovene fuldstændigt. Vi bevæger os i det område, hvor mange teoretikere for eksempel vil hævde, at det ikke er muligt at beskrive ydelseernes indhold. At menneskelighed, værdighed og omsorg _ med andre ord hele det værdisæt, politikerne ønsker som grundlag for plejearbejdet - ikke er muligt at lægge ind i faste beskrivelser. Man vil aldrig blive færdig med at beskrive alle de mulige situationer og valgmuligheder, en medarbejder kan opleve i forhold til et værdigrundlag. Ligeledes er det yderst vanskeligt entydigt at beskrive, hvilket serviceniveau den enkelte kommune har besluttet at anlægge. Hele den proces, der fører til en konkret udmøntning af en afgørelse om hjælp til praktisk eller personlig bistand, lader sig ikke beskrive i detaljer. Der indgår (og skal indgå ifølge lovgivningen) mange individuelle vurderinger, der ikke kan gives en facitliste for.

*

Under politikerfælden på side 143 skriver I: "Ligeledes er det yderst vanskeligt at beskrive, hvilket serviceniveau, den enkelte kommune har besluttet at anlægge".

Jeg er ikke helt klar over, hvor vidt det skal fortolkes.

Jeg har altid undret mig over, hvorledes man skulle kunne efterkomme de krav, der i de senere år har været om, at man skal beskrive servicen, standarden, tilbuddene eller hvad man nu vil kalde det, i et system, der er så komplekst og individuelt.

Skal det forstås således, at det er uopnåeligt, når socialministeren i det nyligt fremlagte lovforslag skriver: " Lovgivningsmæssigt er der taget skridt til at sikre dette, bl.a. ved at pålægge kommunalbestyrelsen at melde klart ud om det kommunale serviceniveau via de lovpligtige kvalitetsstandarder. Kommunerne er ligeledes forpligtede til at følge op på, om hjælpen rent faktisk ydes i overensstemmelse med såvel det vedtagne serviceniveau som den konkrete afgørelse"?

I så fald bør det nok uddybes eller fremhæves.

**

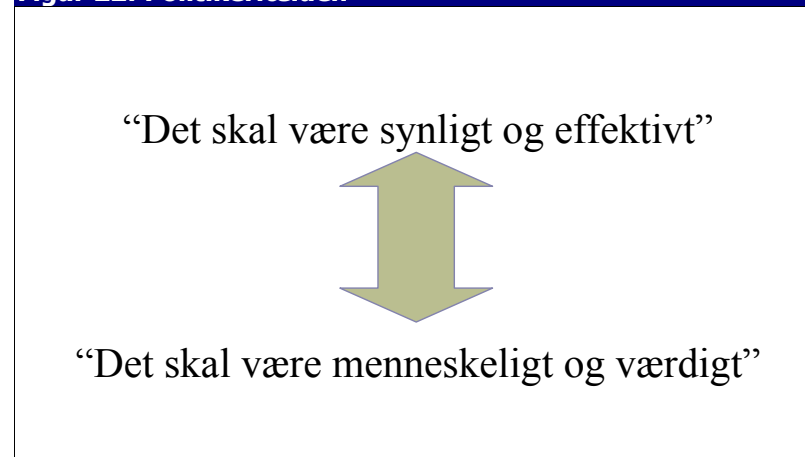
Fælden for politikerne er dybere end som så, fordi de ikke bare står over for fælden i ovenstående form (i lighed med alle andre), men fordi de endvidere har behov for at kunne markere deres synspunkter på området i den demokratiske proces i byrådssalen. Når udgangspunktet er så vagt og uklart, som det fremgår af ovenstående, er det vanskeligt at skabe en kvalificeret diskussion i byrådssalen.

Citat fra politiker

R,1: "Jeg synes, at det største problem er, at vores ældrepleje i alt for høj grad ligger under for moderne management-teorier om, at tingene skal være drøneffektive, og at det hele skal deles op i funktioner og tidsenheder og så videre. Så går det ud over det, jeg vil kalde kvaliteten ved den personlige pleje, som også foregår mellem to mennesker, i stedet for at der kommer én og gør ting og så ud igen. Vi skal passe

på, at vi ikke overskrider en grænse, hvor det bliver alt for mekanisk struktureret. Et samfund som vores vil aldrig være så rigt, som det er i dag, hvis ikke det har nogle værdier omkring sig. Jeg ved godt, at vi skal være effektive."

Figur 22: Politikerfælden



Den svære balance

Skismaet for det politiske niveau forplanter sig hele vejen ned igennem organisationen, hvor de forskellige dele af denne lægger vægt på hver sit hensyn i forhold til leveringen af

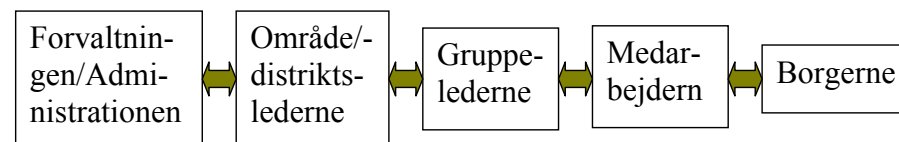
ydelserne. Politikerne og det administrativt/strategiske ledelsesniveau skal sørge for, at begge hensyn – nemlig både en effektiv ressourcestyring samt en god omsorg - bliver tilgodeset. Der kræves en stram ressourcestyring, der sikrer imod budgetoverskridelser, men det er i modstrid med omsorgshensynet, hvor det er centralt at kunne yde hjælpen, når der er behov for den, og ikke når der er planlagt hjælp. Aktørerne i organisationen henholder sig til forskellige sider af disse hensyn.

Den administrative del af organisationen vil typisk henholde sig til en sikker styring af ressourcerne, mens frontmedarbejderen vil have mest fokus på omsorgshensynet, og dermed hensynet til brugerne/borgerne.

Figur 23: Den svære balance



Politikere / Direktion



Hvis der kommer for meget vægt på **ressourcesytring** kan konsekvensen være omsorgssvigt.

Hvis der kommer for meget vægt på **omsorg** kan konsekvensen være budgetoverskridelser.

De grupper, der er placeret mellem de to hensyn, vil have behov for at kunne håndtere begge hensyn samtidigt, hvilket kræver en høj kompetence. Hvis de forfejder at styre ressourcerne, risikerer de at stå med uacceptable budgetoverskridelser. Hvis de på den anden side forfejder at sikre en levering af ydelser med omsorg, så risikerer de at stå med ansvaret for omsorgssvigt. Det er den balance, vi har identificeret, og som vi har kaldt ”den svære balance”.

Derfor er der for plejepersonalet ofte tale om at etablere en balancegang mellem på den ene side at sikre brugerne en tilfredsstillende og personlig plejeindsats og på den anden side ikke at sætte brugernes forventningsniveau så højt, at det belaster plejepersonalet ud over normal arbejdstid. At sætte en sådan grænse anses for at være særdeles svært, men samtidig også nødvendigt.

Nu vi taler om plejepersonalet: Vor undersøgelse har fremkaldt et billede af nogle af de problemer, plejepersonalet står overfor i hverdagen. Så lad os komme tilbage til de lidt mere jordnære overvejelser, som vi gjorde os i den analytiske del.

Plejepersonalet

Vi har forsøgt at belyse forhold ved Nordborg Kommunes plejehjælp. Det er gjort ved at opdele analysen i en række sammenhængende temaer, der har indvirkning på hinanden og på Nordborg Kommunes plejesystems interne funktion. Det vil sige organisationsforholdet mellem plejepersonalet, de udadrettede plejeaktiviteters håndtering og opfattelsen af den,

det vil sige forhold, der har betydning for plejer-brugerrelationen, herunder relationerne mellem plejepersonalet og brugernes pårørende.

Blandt de mange data, analyser og konklusioner, som er blevet præsenteret ovenfor i analysekapitlet, har visse forhold naturligvis mere vidtrækkende betydning og konsekvenser for Nordborg Kommunes plejesystem end andre. I dette konkluderende kapitel skal en række af de forhold fremhæves, idet der skal peges på såvel deres konsekvenser som deres mulige løsninger. Disse forhold er kort opsummeret i Figur 24 og vil blive gennemgået i det følgende. Det skal i den forbindelse bemærkes, at selv om konklusionerne i dette afsnit er formuleret, så de kan læses isoleret, skal det anbefales, at de bagvedliggende analyser læses i deres helhed. Derved får læseren mulighed for at skabe sig en bred helhedsforståelse af de meget omfangsrige analyser og resultater.

Figur 24: Betydningsfulde forhold for plejen i Kommunen

<i>Delsystemer</i>	Plejeorganisationen	Plejerelationerne
<i>Temaer</i>		
Roller: Personalevilkår, -motivation og engagement	Bemandingsproblem; behov for lang-tidsplanlægning; god arbejdsmotivation; personlig engagement.	Manglende tid til intimitet og omsorg; motiveret for tæt personlig pleje; eksempler på direkte diskriminering.
Identitet: Uniformitet i plejesystemet	Stærk overordnet gruppetilhørsforhold (“Vi”-terminologi); Fire interne adskilte	Vanskeligheder ved adskillelse mellem plejer og brugerens familie.

	grupper: "yngre/ældre plejepersonale" og "daghold/aftenvagt"; gode samarbejdsrelationer.	
Kommunikation: Informationsudveksling	God; systematisk og rutinemæssig; plejeren bør tage initiativ til spørgsmål.	God. Aktiverer brugerne; brugeren bør tage initiativ til samtale; rygter har betydning.
Gøren: Beslutningsprocesser	Fælles, dog overordnet hos gruppelederen; baseret på hensynet til og råd fra kollegerne.	I vid udstrækning fleksibel og individuel; baseret på plejer/bruger aftale; grænser for den personlige indsats.
Autoritet og lederskab	Godt samarbejde mellem gruppelederne; stor autoritet over for personale; ønske om styring og kontrol af plejepersonalet.	Svigtende autoritet over for pårørende; stor autoritet over for brugere.
Værdier og normer	Stærk; kollegial indstilling; regional identifikation (her en lille landkommune); brud på regler accepteres; pleje af kropsånd gennem hyppig mødeaktiviteter.	Stærk; filosofi om "normal" tilværelse, baseret på brugernes behov (særligt de svageste brugeres); konstant fællesskabsproces gennem for eksempel kaffe-ritualer.

Roller: Personlevilkår, motivation og engagement

Overordnet set har plejepersonalet en god arbejdsmotivation. Personalet er meget engageret i de enkelte brugeres ve og vel. Fire forhold skal dog særligt fremhæves, idet de giver anledning til en vis irritation blandt plejepersonalet: 1) Der er visse bemandingsproblemer i plejesystemet på grund af barselsorlov og sygdom blandt især det yngre personale, 2) Langtidssygdom blandt aftenvagten har medført omrokeringer af arbejdsstaben, 3) Manglende langtidsplanlægning gør det vanskeligt for plejepersonalet at forberede sig til de enkelte brugere og 4) der mangler ressourcer, det vil sige mere tid til uforudsete situationer blandt plejehjemsbrugere, som kræver intim pleje og særlig omsorg. Derudover forekommer der forhold i det daglige arbejde, der opfattes som særligt belastende for plejepersonalet. Disse angives at være selvmord blandt brugere, tilskadekomne brugere og/eller pleje af yngre brugere med kort forventet levetid. Det opfattes ikke at være et særligt problem at skulle passe ældre, som ligger for døden, blot den er naturlig, og at man føler at have gjort en nærværende indsats for vedkommende. Disse tilfælde bliver kaldt for den "gode død" af plejepersonalet. Endelig skal det bemærkes, at der er eksempler på brugeres diskriminering af plejepersonale med anden etnisk oprindelse end dansk. Den efterfølgende moralske opbakning blandt kollegerne stod ikke mål med den udsatte persons forventninger.

Identitet: Uniformitet i plejesystemet

Der spores et stærkt, overordnet gruppetilhørsforhold blandt plejepersonalet, hvilket gentagne gange kom til udtryk i interviewene ved en "vi"-terminologi. Derudover er der en tendens til, at plejepersonalet opdeler deres gruppetilhørsforhold i tre kategorier: 1) Yngre over for ældre

plejepersonale, ved at anvende ”erfaring” som symbolsk grænse. Teoretisk forståelse og praktisk erfaring er altså to vidt forskellige ting, idet den personlige erfaring, en medarbejder oparbejder, sætter vedkommende bedre i stand til at håndtere følsomme situationer som død og personlig hygiejne. 2) Daghold over for aftenvagter (herunder en svag og indirekte adskillelse af plejepersonalet fra sygeplejersker). Aftenvagterne adskiller sig i den forbindelse symbolsk fra dagholdet ved blandt andet at have et tættere samarbejde med de tilknyttede sygeplejersker. 3) Plejepersonalet fra brugernes familie. Plejepersonalet søger symbolsk at adskille sig fra brugerne ved at have ”professionalisme” og ikke at indtage rollen som ”familiemedlem”. Plejepersonalet synes at have vanskeligt ved at skelne de to roller fra hinanden. Det er specielt tilfældet, hvor brugerne har et svagt personligt netværk eller slet intet netværk, at personalet føler, at de bliver opfattet som en del af familien.

Kommunikationsprocesser, informationsudveksling

Den interne informations- og erfaringsudveksling mellem plejepersonalet i Nordborg Kommunes plejesystem forløber systematisk og rutinemæssigt. Den hyppige informationsudveksling er ikke forbundet med særlige kommunikationsbarrierer. I plejer-bruger-forholdet er der fire forhold, som særligt skal fremhæves. For det første er det typisk brugernes familie, der på brugerens vegne klager over plejepersonalet, og fortrinsvis sker det direkte til den involverede plejer. For det andet har rygter i lokalsamfundet, som indeholder følsomme oplysninger om de enkelte brugere, i visse tilfælde haft betydning for plejepersonalets adfærd. For det tredje er normen blandt plejepersonalet, at en samtale om et følsomt emne (for eksempel. død) indledes af brugeren. Og endelig, for det fjerde, synes plejepersonalet at gøre en ekstra indsats, hvis en bruger har talevanskeligheder eller andre

handicap, ved at inddrage vedkommende i en social interaktion.

Gøren: Beslutningsprocesser

Hele plejepersonalet deltager i væsentlige beslutninger vedrørende den enkelte plejers forhold til dennes brugere. Det er særligt i forbindelse med fælles mødeaktiviteter, at plejepersonalets individuelle problemer med brugere diskuteres. Selv om mange beslutningsprocesser foregår kollektivt, er plejepersonalet dog bevidst om, at gruppelederen har det overordnede beslutningsansvar. Det kan sommetider have negative konsekvenser for plejepersonalet, men anses for at være acceptabelt, så længe lederen er resolut, og at plejepersonalet kan få hjælp til at udføre, hvad der vedtages. Når det kommer til selve plejearbejdet, foretager plejepersonalet en del beslutninger på brugernes vegne (for eksempel ved lægebesøg eller henvendelse til offentlige myndigheder). Derudover har plejepersonalet og brugere i fællesskab mulighed for at variere plejeindsatsen fra gang til gang i forhold til hvilke plejeaktiviteter, brugeren ønsker udført. Det synes at betyde større fleksibilitet med hensyn til at tilgodese brugernes særlige behov og ønsker. Der er dog visse grænser for, hvor langt plejepersonalet vil gå i bestræbelserne på at opfylde brugernes særlige ønsker og behov. Der er for eksempel grænser for plejepersonalets personlige engagement, når det drejer sig om at gøre indkøb for brugerne. Man ønsker at tage hensyn til kollegerne i plejesystemet, så denne ekstra indsats ikke automatisk gøres til en del af et særligt tilgodeset plejearbejde, som andre plejere føler sig forpligtet til at fortsætte med at yde.

Magt, autoritet og lederskab

Der eksisterer et godt samarbejde på ledelsesniveau, hvor lederne hjælper hinanden på tværs af de enkelte plejegrupper. Hertil kommer, at gruppelederne har stor autoritet blandt plejepersonalet, hvor man tilsyneladende ingen vanskeligheder har med at sætte sin vilje igennem over for forhold, som findes uacceptable, og som skal bringes i orden. Der stilles krav om et selvstændigt plejepersonale. Plejepersonalet foretrækker dog en ledelsesstil, hvor man bliver informeret om og nøje instrueret i, hvorledes man skal handle i forskellige situationer. Plejepersonalet ønsker altså mere styring af og kontrol med deres arbejde. I enkelte situationer kan der opstå konflikt mellem personale og pårørende, hvor plejepersonalet har autoritetsvanskeligheder. Magten til at foretage nødvendige dispositioner over for brugerne synes i nogle situationer at skulle forhandles mellem plejepersonalet og de pårørende. Personalet synes dog ikke at mangle autoritet over for plejesystemets brugere. Tværtimod synes plejepersonalet at handle effektivt og med stor autoritet i situationer med særligt besværlige brugere, medmindre der er tale om plejepersonale med anden etnisk baggrund end dansk. Som det fremgik af afsnittet ”Personalevilkår, motivation og engagement”, kan der være autoritetsproblemer.

Værdier og normer

Plejepersonalet har en stærk fælles opfattelse af tingene. Undersøgelsen viser klart, at plejepersonalet har et fasttømret fælles norm- og værdisæt, som kan afstedkomme konforme holdninger og adfærd. Følgende normer synes at være vigtige for plejepersonalet: 1) At have et stærkt og tæt kollegialt sammenhold har betydning for plejepersonalets adfærd over for brugerne. Ukollegial adfærd er for eksempel, hvis en plejer bruger mindre tid hos en bruger, end der er tildelt, fordi det automatisk kan få betydning for andre kolleger ved at de således skal arbejde hurtigere. 2) At skabe sociale rammer og betingelser for brugerne, så de kan leve en så ”normal” og

almindelig tilværelse som overhovedet muligt, på trods af de begrænsninger der følger med en høj alder, sygdom etc. 3) At familien udgør den vigtigste sociale relation for brugerne. 4) At nære forhold har betydning for plejepersonalets selvforståelse. Det er således opfattelsen, at en ”lille landkommune” bedre kan tage hånd om de ældre. 5) At personalet bruger mere tid og energi på brugere, som kun har få eller ingen sociale relationer. Plejepersonalet kan godt blive længere hos de svageste brugere på bekostning af den visiterede tid hos de stærke. Det kan for eksempel komme til udtryk ved, at plejepersonalet måske tager et ekstra tilsyn hos de brugere, hvor der kun er få pårørende. Derudover involverer den ekstra indsats hos de svage brugere ofte en fysisk kontakt (det vil sige berøring), og at plejepersonalet læser og skriver breve for disse brugere. 6) At brud på regler er acceptabelt, så længe det sker for at forbedre brugernes forhold som helhed.

Plejepersonalets interne socialisering forekommer primært gennem hyppige mødeaktiviteter. De møder tjener blandt andet til, at plejepersonalet i fællesskab opbygger selvtillid og hjælper hinanden ved opståede problemer og til at indvie nyansatte i, hvorledes man bør opføre sig hos brugerne. Socialiseringsprocessen mellem plejepersonale og brugere kommer til udtryk gennem fælles kaffepauser ind mellem de forskellige aktiviteter. I den proces indtages kaffen nærmest en rituel betydning, idet kaffen indtages med faste intervaller og signalerer overgangen fra én aktivitet til den næste. Eventuelle forsøg på at afskaffe dette ritual mødes med meget stor alvor af plejepersonalet. Normen blandt plejepersonalet er dog, at først tager man sig af kerneydelsen for dernæst at pleje de sociale relationer.

Ud fra interviewene med plejepersonalet kan der opstilles en række indikatorer for, hvilke karakteristika, der kendetegner en stærk plejer. I relation hertil er en svag plejer naturligvis en person, der slet ikke eller kun i mindre grad er i besiddelse af

disse karakteristika. Overordnet set er en stærk plejer kendetegnet ved at kunne forstå og være i stand til at levere en pleje, der tilgodeser brugernes særlige behov og ønsker. Hvilket for eksempel kan kræve, at plejeren er i besiddelse af: 1) flere års erfaring fra et arbejde i plejesektoren, 2) omstillingsevne, der blandt andet involverer kompetence til at kunne tolke brugerens plejebehov, 3) psyke og motivation til at arbejde med og involvere sig i alle typer brugere, herunder i særlig grad ”terminalbrugere”, selvmordskandidater, brugere fra hjem med misbrug eller brugere med atypisk livsstil, 4) kompetence til kunne involvere sig i en tæt plejereaktion, hvilket blandt andet involverer social stimulering gennem samtale af personlig relevans for brugerne og fysisk kontakt i form af berøringer etc.; altsammen uden at have vanskeligheder med at adskille rollen som plejer fra rollen som ”familiemedlem”, 5) evnen til at håndtere klager og rygter samtidigt med at man tager særlig hensyntagen til brugerens ve og vel, 6) selvstændighed og vilje til at tage ansvar for egne handlinger og endelig 7) naturlig autoritet og evne til at sætte grænser.

Stærke brugere kan ved hjælp af det indsamlede datamateriale karakteriseres ved at være velfungerende, såvel fysisk som socialt, og yderligere ved kun at udnytte plejepersonalets visiterede tid til den allermest nødvendige pleje. Svage brugere defineres i denne sammenhæng som personer, hvis personlige situation og karakteristika er i diametral modsætning til de stærke brugeres. Fra det omfangsrige datamateriale synes følgende at være karakteristisk for den stærke bruger: 1) Hyppig kontakt med personligt netværk (familie og pårørende), 2) afklarede familieforhold og ”normal” livsstil, 3) samarbejdsvillig familie og/eller andre pårørende, 4) tilknyttet hjemmeplejen (fortrinsvis), 5) stiller kun få ekstra krav om personlige ydelser af plejepersonalet, og, måske vigtigst af alt, 6) er omgængelig, selvstændig og mobil.

Plejepersonalets holdning og kvalifikationer har afgørende betydning for kvaliteten af den service, der ydes i ældreplejen. Vi har i forbindelse med undersøgelsen stiftet bekendtskab med MUK-kurserne, og opfatter dem som et meget vigtigt led i organisationens videre kvalificering. Vi har også bidraget med to undervisningsdage i anvendelse af kvalitative metoder for plejepersonalet. Vi er faktisk af den opfattelse, at sådanne introduktioner er formålstjenlige, selv om man ikke kan uddanne personalet i kvalitative metoder på lynkurser. Det er nemlig ikke meningen at omdanne plejepersonalet til forskere, men blot at lære dem at være opmærksomme på deres omgivelser på en anderledes måde. Ved at kunne se flere nuancer, anderledes detaljer, som ikke tidligere blev bemærket, fordi man ikke var vant til at tage de briller på, som kvalitative metoder fordrer, kan plejepersonalet blive endnu bedre til sit arbejde.

Forslag til kompetenceudvikling for parterne i plejeorganisationen

Kompetenceudvikling af plejepersonalet i anvendelse af kvalitativ metode

I forbindelse med nærværende undersøgelse blev der i foråret 2000 afholdt to undervisningsdage på Syddansk Universitet med det mål at opkvalificere det deltagende plejepersonale fra Nordborg Kommune i forståelsen og anvendelsen af kvalitativ metode og projektive teknikker i plejearbejdet. Undervisningsstrategien, der lå til grund for træningen af plejepersonalet, skal i det følgende forklares nærmere.

Friedman & Yarbrough (1985) har opstillet en model for, hvorledes et træningsprogram kan sammensættes under hensyntagen til deltagerens særlige behov. Modellen udtrykker kursisternes udvikling fra *status quo* til en given ideel situation. Dette program er opdelt i seks forskellige faser, hvor hver fase kræver et særligt træningsprogram. For

at kunne sammensætte det træningsprogram, som passer bedst til kursisternes situation, må en træner derfor først finde ud af, hvilken fase kursisterne befinder sig i.

Den første fase vedrører *behovserkendelse* og er specielt aktuel, når kursisterne er forankret i fasttømrede vaner, der skal ændres. Træneren vil i den forbindelse fungere som vejleder og katalysator, primært ved at tilskynde og opmuntre kursisterne til at have en positiv holdning til forandring og motivere dem til at være åbne over for indlæring.

Den anden fase angår *problemanalyse*. Her gælder det om at sikre, at kursisterne kan håndtere et behov, når det først er erkendt. Det vil sige sikre, at kursisterne ikke uden videre drager konklusioner vedrørende årsag og handling uden først at have opnået en grundig indsigt i problemet, der påkalder deres handling. I denne fase er trænerens rolle at agere konsulent og trinvis hjælpe kursisterne igennem hele problemløsningen.

Den tredje fase vedrører *kende-til-valgmuligheder* og involverer, at man introducerer kursisterne til valg mellem forskellige metoder, som de kan anvende til at forbedre deres arbejdsindsats, hvad enten det drejer sig om at løse konkrete problemer, eller blot blive bedre til at håndtere daglige arbejdssituationer. Deltagerne får dermed flere ressourcer og muligheder i deres repertoire.

Den fjerde fase angår at *tilpasse-sig-en-løsning*. I denne fase har kursisterne brug for instrukser og vejledning i, hvordan de præcist skal forholde sig i en ny eller kompleks situation. Træneren agerer i den forbindelse ekspert og fortæller for specielle planer, der skal vejlede, strukturere og sætte mål for kursisternes adfærd.

Den femte fase involverer, at kursisterne *lærer-en-færdighed*, der skal bruges på en forudsigelig og konsistent

facon. Træneren fungerer som indpisker, indtil færdigheden er helt indlært.

Den sjette og sidste fase vedrører *integration* og angår specielt kursister, som har svært ved at samarbejde med andre mennesker eller i situationer, hvor en indlært færdighed bryder med gruppenormerne. Trænerens opgave er at sørge for, at kursisterne fjerner forhindringerne for samarbejde og lærer at arbejde integreret med andre.

Sat i relation til Friedman & Yarbroughs (1985) model var undervisningsdagen på Syddansk Universitet centreret omkring anvendelse af kvalitativ metode i plejesektoren og tog udgangspunkt i fasen ”kende-til-valgmuligheder”, eftersom der ikke var tale om, at plejepersonalet i Nordborg Kommune skulle uddannes til eksperter, men blot introduceres til forskellige projektive teknikker, som de eventuelt med tiden kunne udbygge og anvende. Fasen at ”kende-til-valgmuligheder” involverer blandt andet en undervisningsform, der tager udgangspunkt i mini-foredrag, simuleringer og diskussion. (se Bilag A* for planen over de to undervisningsdage på Syddansk Universitet-Odense). Denne type undervisning/træning er primært rettet mod en målgruppe, som allerede er meget bevidst om, hvordan deres arbejdsroller skal udfyldes, hvilket kursusedtagerne fra Nordborg Kommune i høj grad var bekendt med. Det skal desuden bemærkes, at træning i at *kende-til-valgmuligheder* er meget anvendelig, når mennesker indser eller erkender et behov for at forbedre velkendte, såvel som at lære nye, metoder at kende (1985, p. 113). Det var netop, hvad træningsprogrammet i første omgang tog sigte mod.

For at tilrettelægge den optimale træning er viden om, kendskab til og indsigt i forhold, der vedrører bruger og dennes arbejdssituation altafgørende, fordi man med kendskab hertil kan opstille et træningsprogram, der dækker plejepersonalets behov. I den forbindelse var der blandt

plejepersonalet i Nordborg Kommune nogle vigtige demografiske variabler, der skulle tages særligt hensyn til ved sammensætningen af det to-dages træningsprogram i anvendelse af kvalitative metoder. Der skulle blandt andet tages hensyn til, at der var en markant overvægt af kvinder blandt plejepersonalet i Nordborg Kommune. Det kunne på den ene side bevirke, at deltagerne ville agere mere frit og med større samarbejde, end hvis der havde været en overvægt af mænd. På den anden side vil en sådan gruppe af deltagere, der udelukkende består af kvinder, ofte være så homogen, at det kan virke hæmmende for en livlig og forskelligartet diskussion. Der var også uddannelsesmæssige forhold, som krævede særlig opmærksomhed. Typisk havde det deltagende plejepersonale en kort til mellemlang uddannelse bag sig, hvilket betød, at et langt, teoretisk foredrag om kvalitative metoder kunne opfattes som irrelevant og i værste fald føre til, at deltagerne helt ville afvise det udarbejdede træningsprogram.

Det var derfor på forhånd ventet, at en sådan én-vejs-læring for en stor del af deltagernes vedkommende ville opleves negativt, hvilket kunne føre til et dalende engagement og interesse for træningsprogrammet. I stedet søgte underviserne at øge interessen ved at indlede workshoppen med en diskussionsbaseret undervisningsform med et miniforedrag om kvalitativ metode. Det skabte en atmosfære af aktivitet og tillid, og det vakte også deltagernes interesse at lade dem bidrage med konkrete erfaringer til diskussion som en slags feedback på de forskellige teoretiske elementer, der blev præsenteret i mini-foredraget. Ved at lade deltagerne bidrage til undervisningen blev tillid og samarbejde etableret tidligt i workshoppen, en tillid der desuden er helt essentiel for, at der sker en indlæring hos deltagerne, og dermed for at undervisningen kan opnå succes.

Deltagerne fik indarbejdet de præsenterede færdigheder fra mini-foredraget gennem simuleringer. I simuleringen fik

deltagerne mulighed for at afprøve deres kunnen i trygge omgivelser, samt for at lave fejl og få dem rettet af en kyndig vejleder, frem for at de tillærte kvalitative teknikker blev afprøvet i plejepersonalets normale arbejdsmiljø blandt brugerne. Det var desuden opfattelsen blandt deltagerne, at simulationen var et belejligt pusterum fra den mere passive indlæring, der kendetegner mini-foredraget.

Mini-foredraget indeholdt teoretiske overvejelser om observationsteknikker, fokusgruppeinterviews og dybdeinterviews, og blev afsluttet med, at alle deltagerne, via en brainstorming, opstillede et antal diskussionstemaer med udgangspunkt i dét at være bruger og dagligt at have brug for hjælp. Desuden valgte deltagerne selv forskellige projektive teknikker, som de anså for særligt anvendelige til at afdække de opstillede diskussionstemaer med. Deltagerne i workshoppen blev herefter inddelt i et mindre antal grupper, og en diskussionsleder (moderator) blev udpeget og instrueret i rollen. Under simuleringen af interviewene blev deltagerne blandt andet bedt om at lave et antal collager med udgangspunkt i en diskussion af plejen i Nordborg. Formålet var at demonstrere, hvordan forskellige underliggende opfattelser, holdninger og behov kunne synliggøres ved hjælp af forskellige projektive teknikker.

Kompetenceudvikling af driftsledelsen

- Udarbejdelse af forslag til visioner og målsætninger for driftsområdet.
- Udarbejdelse af notater, redegørelser m.m., som rekvireres fra enten den politiske eller den administrative forvaltningsledelse.
- Sikre en dialog med mellemledere og medarbejdere i driftsorganisationen
- Koordinering, planlægning og udførelse af de til afdelingen henhørende opgaver.

- For effektiv ressourceudnyttelse.
- For målopfyldelse af de for afdelingen opstillede mål og har kompetencen til at træffe de fornødne beslutninger i forhold hertil.
- Det overordnede økonomiske, faglige, administrative og personalemæssige ansvar.
- Skal sikre, at de aftalte ydelser leveres i den aftalte kvalitet.
- Skal udarbejde periodiske opfølgninger på målsætninger og ressourceforbrug (ved budgetkontrollen).
- Skal udarbejde forslag til Resultatkontrakten inden udgangen af september.
- Skal udarbejde forslag til mål og serviceniveau på Sundhedsafdelingens område.
- Skal udarbejde forslag til indsats- og udviklingsprojekter i henhold til Kommunalbestyrelsen overordnede mål for Sundhedsafdelingen.
- At sikre, at de værdier og holdninger den politiske ledelse ønsker lagt til grund for serviceydelsen også udmøntes i den konkrete opgavevaretagelse

Kompetenceudvikling af den strategiske ledelse

- Ansvar for at føre tilsyn med, at Driftsledelsen opfylder de mål og overholder de rammer, som er aftalt og tager initiativ til justeringer, hvis det er nødvendigt
- Sikrer en fortsat dialog mellem driftsledelsen og den politiske ledelse.
- Skal sikre, at Driften sker i overensstemmelse med den politiske ledelses målsætninger og visioner på området.
- Varetager de strategiske overvejelser.
- Sikrer en kontinuitet i den politiske ledelses værdier og holdninger for hele den kommunale organisation

Kompetenceudvikling af den politiske ledelse

- Skal beslutte de overordnede prioriteringer af mål og ressourcer
- Skal beslutte de visioner og overordnede målsætninger, der skal være gældende for en årrække
- Skal være tilsynsmyndighed og brugernes/borgernes ombudsinstitution
- Skal tage beslutning om de konkrete udmøntninger af serviceniveauet som følge af det vedtagne budget samt de konkrete udviklingstiltag der skal iværksættes
- Skal løbende være i dialog med driftsledelsen og den strategiske ledelse.

INDHOLDSFORTEGNELSEN

Indledning og baggrund	10
Hvorfor gik vi i gang?	10
I hvilken sammenhæng gjorde vi det?	11
Hvad var formålet med at gøre det?	14
Metoden	17
Hvordan startede vi? (Gennemførelse af anden fase).....	17
Hvilke metoder har vi brugt?.....	19
Evaluering af metodetilgangen.....	27
Hvem gjorde hvad?	9
Anvendelse af kvalitative metoder i plejesektoren.....	31
Analysen.....	36
Analysen af brugernes og plejepersonalets holdninger og opfattelser	36
Begrebsramme, strukturer og opbygning	39
En plejers bekendelse (uddrag af interview)	54
Plejeorganisationen	58
Plejerelationerne	69
Roller	74
Identitet i plejesystemet	98
Kommunikationsprocesser	122
Gøren	149
Magt og autoritet	161
Værdier og normer	175
Konklusion:	192
Konklusion i hovedtræk:	192
Uddybning af konklusionen, illustrative skemaer og gode råd.....	201
Formålet med konklusionsafsnittet.....	201
Fleksibiliteten som organisationsproblem	204
Undskyldninger som organisationsudtryk.....	208
Fremgangsmåder (Gøren).....	212
Roller og værdier	216
Ny brugertype på vej	218
Værdigrundlag for ældreplejen.....	234
Forhold mellem produktivitet og effektivitet	240

Politikerfælden	242
Den svære balance.....	245
Plejepersonalet.....	248
Strategi for træning af plejepersonalet i anvendelse af kvalitativ metode	257

LISTE OVER BOKSE OG FIGURER*

Figur 1: Delprojekterne.....	12
Figur 2: Elementer at serviceniveauet.....	38
Figur 3: Hvem, hvordan, hvor mange blev spurgt.....	20
Figur 4: Forholdet mellem de implicerede parter i ældreplejen.....	23
Figur 5: Ytringsbarrierer blandt brugere.....	32
Figur 6: Elementer i Nordborg Kommunes plejesystem.....	39
Figur 7: Plejesystemet opdelt på delsystemer og involverede aktører.....	41
Box 1: Ideelle billeder af selvet.....	46
Figur 8: Ydelsens konstruktion.....	72
Box ? Nye danskere.....	93
Box 2.: Netværkerne sikrer livskvaliteten i alderdommen..	108
Box 3: Ensomhedsfaktorer.....	112
Box 4: Typer af selvværdsstrategier i pressede situationer.	117
Figur 9: Identitetsstrategier.....	120
Box 5: Værdighedens betydning.....	168
Box YY: Forholdet mellem børn og gamle.....	175
Box 6: Ritualernes betydning.....	186
Box 7: Kønsforskelle og det nye familiemønster.....	190
Figur 11: Tilpasningsevnen sat i relation til proceduren og visionen.....	206
Figur 12: Undskyldningspoler.....	210
Figur 13: Korsvejen.....	212
Figur 14: Gøren – holdning til den.....	213
Figur 15: Forskel i måder at forholde sig til plejen på.....	216
Box 8: Den unge pædagog, den ældre dame og computeren	217
Box 9: Den krævende generation er på vej.....	218
Figur 16: Holdningsudviklingen.....	223
Figur 17: Generationsskiftet.....	225
Box 10: Teknologiens betydning.....	225
Box 11: Interaktive ensomhedsteknologier.....	230
Figur 18: Omstillingen.....	233
Figur 19: Plejerfælden.....	237

Figur 20: Forståelsesrammen.....	238
Box 12: Projekternes betydning.....	239
Figur 21: Forhold mellem produktivitet og effektivitet.....	241
Figur 22: Politikerfælden.....	245
Figur 23: Den svære balance.....	247
Figur 24: Betydningsfulde forhold for plejen i Kommunen	249