



SUNDHEDSSTYRELSEN

Videnscenter for værdig ældrepleje

# Faglig ledelse

Vidensindblik om  
en værdig ældrepleje

Sundhed for alle ♥+●

# Viden om værdighed

Dette vidensindblik indgår i en serie af vidensindblik om en værdig ældrepleje. Vidensindblikkene bygger på indsigter fra analyser udgivet af Videnscenter for værdig ældrepleje samt andre relevante kilder. Desuden er de baseret på de praksisnære erfaringer, som videnscentret og Sundhedsstyrelsens værdighedsrejsehold har indsamlet i hele landet. Vidensindblikkene samler dermed op på essenserne fra arbejdet med værdighed i Videnscenter for værdig ældrepleje i 2018-2024.

Andre vidensindblik om værdighed:

- Værdighed
- Relationer
- Samarbejde med pårørende
- Hjemlighed
- Medarbejdertrivsel

---

## Hvad er værdighed?

*Værdighed er en oplevelse af at blive set, hørt og behandlet respektfuldt som et helt menneske. Det er individuelt, hvad den enkelte oplever som værdigt, og det kan ændre sig over tid.*

---

# Faglig ledelse

## Centrale indsigter om faglig ledelse

- Formålet med faglig ledelse i ældreplejen er at understøtte værdige møder mellem medarbejderne og borgerne i praksis.
- I ældreplejen understøtter den faglige leder, at der løbende sker en faglig refleksion over praksis.
- Faglig ledelse i ældreplejen er faciliterende.
- Faglig ledelse i ældreplejen er nærværende og tæt på medarbejdernes hverdag.

**Kerneopgaven i ældreplejen er kompleks og stiller høje krav til medarbejderne. Derfor er det afgørende med faglig ledelse, som er tæt på medarbejdernes daglige praksis.**

**I ældreplejen er det den faglige leders opgave og ansvar at understøtte, at der i praksis sker værdige møder mellem medarbejderne og borgerne, hvor der tages udgangspunkt i borgerens selvbestemmelse.**

# Hvad betyder faglig ledelse i ældreplejen?

Samlet set består ledelse i ældreplejen af mange forskellige roller og opgaver, som typisk kategoriseres som drifts-, personale-, strategisk og faglig ledelse. Dette vidensindblik fokuserer primært på den faglige ledelse og på, hvordan man gennem faglig ledelse kan understøtte værdighed i ældreplejen.

**Faglig ledelse** er et ledelsesfokus og en særlig rettet mod kerneopgaven i ældreplejen og knytter sig derfor ikke til en bestemt stilling. Det er en praksis, der også kan udøves af personer uden formelle ledelseskompetencer. Ofte bliver faglig ledelse distribueret til fx teamledere eller medarbejdere med særlige kompetencer og viden som fx faglige koordinatore, tovholdere mv.

*Kilde: VIVE for Videncenter for værdig ældrepleje (2023): **Analyse af faglig ledelse i ældreplejen.***

Formålet med faglig ledelse er at sikre fokus på kerneopgaven, som i ældreplejen overordnet handler om at skabe god og værdig pleje og omsorg for ældre mennesker, som har brug for støtte i hverdagen. I en værdig ældrepleje er det den faglige leders opgave og ansvar at understøtte, at der i praksis sker værdige møder mellem medarbejdere og borgerne. Det er i disse møder, at kvaliteten af plejen sikres, og hvor borgeren har mulighed

for at blive set og hørt som et helt menneske eller modsat føle sig dårligt behandlet.<sup>1</sup> Det kendetegner de værdige møder, at der tages udgangspunkt i borgerens selvbestemmelse, og at medarbejderne systematisk inddrager borgerne og deres ønsker i den pleje, de modtager.

Ældreplejen er i dag bl.a. kendetegnet ved høj sundhedsfaglig kompleksitet og en stor andel af borgere, der lever med demens. Kerneopgaven i ældreplejen er med andre ord kompleks og stiller høje faglige og følelsesmæssige krav til medarbejderne. Ofte vil medarbejderne stå i faglige dilemmaer og uforudsigelige situationer. Her er den faglige ledelse af afgørende betydning for at understøtte og udvikle kvaliteten i medarbejdernes faglige praksis til gavn for de borgere, som kerneopgaven handler om.



# Hvordan kan man arbejde med faglig ledelse i ældreplejen?

Faglig ledelse rummer mange forskellige elementer, som i praksis kan være svære at adskille. Centralt for den faglige leder er at skabe rammer og værdimæssig retning, der bidrager til en fælles forståelse, og sikre, at medarbejderne har faglig viden og kompetencer til at arbejde fagligt og systematisk med værdighed i hverdagen.

## Understøt faglig refleksion

Når opgaven er kompleks, er der ikke altid noget klart svar på, hvad den rigtige løsning er. Medarbejderne vil ofte stå i dilemmafyldte situationer og skal hele tiden balancere forskellige hensyn. For eksempel skal de tage udgangspunkt i borgerens selvbestemmelse og inddrage borgerens egne ønsker, men de skal gøre det på en måde, der er fagligt forsvarlig og organisatorisk mulig, og som også understøtter borgernes selvhjulpethed i hverdagen. Det kalder på medarbejdere, der løbende reflekterer over deres praksis, og en faglig leder tæt på praksis til at understøtte denne refleksion.

Refleksion er afgørende for, at medarbejderne styrkes i at arbejde systematisk med at fremme værdighed blandt borgerne.<sup>ii</sup> Faglige refleksioner mellem medarbejderne og den faglige leder bidrager til en fælles forståelse, koordination og faglig tilgang til opgaveløsningen, som kan påvirke samspillet mellem borgerne og medarbejderne og borgernes oplevelse af kontinuitet og sammenhæng.

## Vær faciliterende frem for instruerende

Den faglige leder kan bedst understøtte den faglige refleksion ved at være faciliterende frem for instruerende. Når den faglige leder faciliterer refleksionen, præges samtalen af nysgerrige og inddragende spørgsmål, der bringer medarbejderens viden frem og styrker medarbejderens faglige skøn og dømmekraft. Den faciliterende tilgang bidrager således til at styrke den faglige identitet hos medarbejderen og kan danne grobund for, at der med tiden også opstår spontan faglig sparring mellem medarbejderne i den daglige opgaveløsning.<sup>iii</sup>

## Vær tæt på opgaveløsningen

For at kunne understøtte, at der sker værdige møder mellem medarbejderne og borgerne, og at der arbejdes systematisk med værdighed i hverdagen, er det vigtigt, at faglige ledere er tilgængelige og nærværende. Det muliggør, at den faglige leder kan indgå i dialog med medarbejderne om arbejdet med borgerne. At ledelsen er til stede i hverdagen og deltager i faglige møder, legitimerer faglig praksis og sætter barren for fagligt arbejde i organisationen.<sup>v</sup>

Tilgængelighed kan skabes ved at signalere "åben dør" til medarbejderne. For at skabe nærhed er det vigtigt at huske selv at gå ud af den "åbne dør" og koble sig på praksis. Dermed oplever medarbejderne, at der er et gensidigt behov og interesse i at drøfte faglige problemstillinger.

## Styrk arbejdsmiljøet gennem nærværende ledelse

Nærværende ledelse kan desuden have en positiv effekt på arbejdsmiljø, trivsel og motivation blandt medarbejderne. Den kan bidrage til at opfange problemer og mistrivsel tidligt og kan forebygge, at medarbejdere udvikler omsorgstræthed.<sup>vi</sup>

Når de faglige ledere kobler sig på medarbejdernes praksis, får de et godt kendskab til deres faglige udfordringer. Det gør det nemmere at facilitere den faglige refleksion blandt medarbejderne og at vejlede dem kvalificeret. Hvis det ikke er muligt at være fysisk tæt på den daglige opgaveløsning, er det særligt vigtigt, at lederen skaber andre rum for den opgavenære dialog. Det kan fx være relevant for ledere i hjemmeplejen. Derudover knytter der sig en udfordring til det vilkår, at ældreplejen har flere forskellige vagtlag. En måde at imødekomme dette vilkår er at uddelegere den faglige ledelse til ressourcepersoner.<sup>iv</sup>

## Det faglige ledelseshjul

Hjulet bryder den faglige ledelse ned til ni elementer. Som faglig leder kan man bruge hjulet til at se på sin egen praksis. Hvis man er flere på en arbejdsplads, der deler det faglige ledelsesansvar, kan man også gøre det sammen. Måske er der noget, som er svært, og som kræver ekstra opmærksomhed?

På de følgende sider beskrives det, hvordan man kan arbejde med faglig ledelse i praksis. Her gennemgås de ni elementer ikke én for én, men de fleste berøres undervejs.



Kilde: Sundhedsstyrelsen (2019): Faglig ledelse i praksis.

### **Praktiser personcentreret ledelse**

Værdighed i ældreplejen kan bl.a. styrkes ved at praktisere personcentreret ledelse. Personcentreret ledelse indebærer, at man som leder møder alle medarbejdere som unikke personer med unikke psykologiske behov, som skal forstås og understøttes. Når der ledes ud fra et personcentreret værdigrundlag, sender det et klart signal til medarbejderne om vigtigheden af den personcentrede tilgang. Lederen kan med sin egen ledelsesadfærd bekræfte den værdimæssige og faglige retning, som medarbejderne også ønskes at arbejde efter.

### **Hav blik for gruppen**

En personcentreret ledelsespraksis arbejder målrettet med den enkelte medarbejders trivsel og faglige udvikling, men det er vigtigt også at have blik for arbejdsfællesskabet. Fællesskabet er med til at styrke medarbejderens følelse og oplevelse af at have betydning for og en rolle i at lykkes på arbejdspladsen. Derudover er fællesskabet en kilde til trivsel, der beskytter medarbejderne mod den afmagt og belastning, arbejdet kan indebære.<sup>i</sup> Erfaringer viser, at der er en tæt sammenhæng mellem medarbejdernes trivsel og borgernes trivsel. I praksis er medarbejdernes trivsel i høj grad en forudsætning for, at de kan styrke borgernes trivsel og værdighed – og omvendt. Opmærksomheden på denne sammenhæng omtales ofte som "det dobbelte perspektiv".<sup>vi</sup>

### **Sæt retningen for kulturen på arbejdspladsen**

Som leder er man medskabende af den kultur, man sætter retning for. Derfor er det også nødvendigt at have blik for sine egne handlinger. Hvad er effekten og hvordan påvirker de kulturen? Ved selv at møde både borgerne, de pårørende og medarbejderne ud fra en personcentreret tilgang signalerer lederen, hvilken faglig kultur han eller hun ønsker.

Den faglige leder spiller en vigtig rolle i at sætte en værdimæssig retning, som bidrager til en fælles forståelse for arbejdet. At den faglige leder går forrest med at stille nysgerrige spørgsmål, er fx med til at fremme en kultur, hvor medarbejdere og ledere på tværs kan være tæt på hinandens praksis og kan have en åben dialog omkring opgaveløsningen.

### **Hav fokus på sproget**

Den måde, man taler på i hverdagen, har stor betydning for, hvordan man handler. Taler man fx om en borger som "besværlig", eller taler man nysgerrigt om, hvilke behov borgeren mon udtrykker med sin adfærd? På samme måde kan man have en kultur, hvor "synsninger" fylder mere end den faglige samtale om borgerens behov og mulige løsninger. Når man som organisation bruger en række faglige tilgange og begreber, der relaterer sig til arbejdet med værdighed, skaber man et fælles sprog på arbejdspladsen. Et fælles sprog fremmer en fælles forståelse for dagligdags dilemmaer og gør arbejdet med værdighed konkret.<sup>v</sup> Desuden understøtter et fælles sprog ledelse på tværs af faggrupper og styrker det nødvendige tværfaglige samarbejde omkring borgerne.<sup>iv</sup>

### **Understøt den psykologiske tryghed**

At understøtte psykologisk tryghed på arbejdspladsen er en vigtig del af den faglige ledelsesopgave. Medarbejdere, der oplever at være i et psykologisk trygt arbejdsfællesskab, tør dele deres mening, søge hjælp, stille spørgsmål til den faglige tilgang og bede om feedback.<sup>viii</sup> Psykologisk tryghed er et middel til at opnå gode faglige løsninger i en hverdag med komplekse problemstillinger<sup>i</sup> og sikre det psykiske og sociale arbejdsmiljø.



## **Seks kendetegn for god faglig ledelse i ældreplejen – ifølge lederne selv**

Fremfærd har spurgt næsten 100 ledere – og nogle af deres chefer og medarbejdere – hvad de mener, kendetegner god faglig ledelse i ældreplejen. På tværs af de mange udsagn tegner der sig seks kendetegn:

### **1. Fokus på kerneopgaven**

Vi sørger i vores ledelse for at gøre den fælles kerneopgave, den faglige retning og vores bærende værdier tydelige og inspirerende for alle medarbejdere. Vi inddrager de ældres og deres pårørendes perspektiv og ønsker bedst muligt i vores indsats.

### **2. Opgavenær faglig dialog**

Vi stræber i vores ledelse efter at være let tilgængelige og tæt på medarbejderne i den daglige opgaveløsning, så vi kan understøtte deres faglighed og faglige dømmekraft med kompetent faglig instruktion, feedback og sparring.

### **3. Balanceret tillid**

Vi har i vores ledelse grundlæggende tillid til, at medarbejderne løfter deres opgaver og ansvar kompetent. Samtidig er vi klar til at intervenere på en ordentlig måde og sørge for, at vi som organisation lærer af vores fejl.

### **4. Faglig nytænkning**

Vi er i vores ledelse orienteret mod at finde nye og bedre løsninger på vores faglige udfordringer fx ved at opsøge og udnytte ny viden, nye samarbejder, ny teknologi og relevante data.

### **5. Tværfagligt samspil**

Vi opfatter og behandler i vores ledelse alle ældreplejens faggrupper som ligeværdige bidragydere til et fælles formål og understøtter det vigtige samarbejde på tværs af faggrupper, funktioner og sektorer.

### **6. Lærende kultur**

Vi har i vores ledelse blik for både individuelle og fælles behov for kompetenceudvikling samt for at skabe gode muligheder for, at medarbejderne udvikler og udnytter deres faglighed i den daglige opgaveløsning.

*Kilde: Fremfærd (2022): **God faglig ledelse i ældreplejen. Vilkår, kendetegn, eksempler.***

## Eksempler på organisatoriske greb, der kan understøtte kerneopgaven

Ledelse af ældreplejen handler også om at sikre de rammer, som bedst understøtter kerneopgaven og fremmer, at der i praksis sker værdige møder mellem medarbejdere og borgere. Den organisatoriske rammesætning af arbejdet med værdighed er som regel en opgave, som ligger hos ledere med et formelt ledelsesansvar og altså ikke de medarbejdere, som har fået et uddelegeret fagligt ledelsesansvar.

At skabe de gode rammer for arbejdet med værdighed kan bl.a. indebære et fokus på:

### Faglig viden og kompetencer hos medarbejderne

Faglig viden og kompetencer hos medarbejderne til at arbejde fagligt og systematisk med værdighed i hverdagen styrker kvaliteten i kerneopgaven.

### Faglige fællesskaber

Faglige fællesskaber styrker den faglige identitet og trivsel blandt medarbejderne.<sup>i</sup>

### Faste mødefora

Faste mødefora kan skabe tid og rum til faglig sparring og refleksion. For at sikre den faglige kvalitet kan den faglige leder lave et fast punkt på dagsordenen, der omhandler borgernes trivsel. På den måde skaber man et rum, hvor man som faglig leder kan påvirke, kvalificere og nuancere de faglige processer.<sup>iv</sup>

### Fælles fagligt sprog

Et fælles fagligt sprog understøtter medarbejdernes arbejde med borgernes trivsel og værdighed. Et fælles sprog fremmes bl.a. gennem systematisk anvendelse af faglige tilgange og metoder.<sup>ii</sup>

### Fleksible rammer for arbejdet

Fleksible rammer for arbejdet muliggør, at medarbejderne kan arbejde med borgernes selvbestemmelse og tilpasse sig borgernes ønsker og behov og dermed levere en omsorg og pleje af høj kvalitet.<sup>ii</sup>

### Systematisk opfølgning på effekt og kvalitet

Ansvar for at sikre og udvikle kvaliteten af den faglige praksis ligger også hos de faglige ledere. I en personcentreret tilgang er det centrale i kvalitetsarbejdet, at borgeren oplever højst mulig trivsel og fx oplever selvbestemmelse og livsglæde. Når der afprøves nye løsninger, er det afgørende, at der systematisk følges op på effekterne.

### Et trygt sparringsrum for lederen

Det understøtter lederens arbejde og trivsel, når hun eller han har et trygt sparringsrum med fx sin egen leder eller ledelseskollegaer, hvor det er muligt at vende udfordringer og søge hjælp og sparring.



# Metoder og redskaber til arbejdet med faglig ledelse i ældreplejen

Der er udviklet en række metoder og redskaber, som lederen kan anvende i sit arbejde med at understøtte, kerneopgaven. Redskaberne har fokus på forskellige aspekter af ledelsesopgaven som at facilitere forbedringsprocesser, faglige drøftelser og refleksion og at understøtte medarbejdertrivlsen. Listen af redskaber og metoder er ikke udtømmende, men et udvalg af velafprøvede metoder og redskaber.

- **PDSA:** PDSA er en systematisk og struktureret måde at arbejde med forandringer på. PDSA er en enkel metode til at afprøve, tilpasse, dokumentere og fastholde små forandringer og forbedringer i den daglige praksis. Den kan bruges ved både større og mindre forbedringsprocesser.
- **Rådgivningsmodellen:** En model, der bl.a. kan understøtte den faglig leder i at sparre med medarbejderne fx omkring et samarbejde med en borger. Centralt for modellen er, at man veksler mellem at være "katalysator", der stiller nysgerrige spørgsmål, og "ekspert", der kommer med input eller råd. En vekslen mellem de to roller og opmærksomhed på ikke at være for meget ekspert kan ofte hjælpe medarbejderne bedre på vej, da man gennem de nysgerrige spørgsmål understøtter medarbejderens refleksion omkring fx samarbejdet med borgeren.
- **Domænemodellen:** Et redskab, der kan bruges til at blive bevidste om, hvordan man på arbejdspladsen taler om opgaven og borgerne. Hvornår tales der fx ud fra personlige holdninger om en borger eller en situation, og hvornår er det en faglig refleksion? Domænemodellen illustrerer, hvordan der er forskellige måder at tale om borgerne og opgaven på alt efter, hvilket domæne du befinder dig i: handlingens domæne, synsningernes domæne eller refleksionens domæne.
- **Beboerkonferencen:** En systematisk mødeform, hvor ledere og medarbejdere mødes for at blive klogere på en borger ved sammen at fortælle, lytte og reflektere gennem en struktureret proces. Centralt for metoden er, at man i fællesskab på tværs af vagtlag og faggrupper reflekterer og analyserer over en borgers adfærd eller en konkret situation, der kan opleves svær at håndtere i hverdagen. Målet er at skabe en fælles forståelse, mening og ejerskab hos alle medarbejdere og dermed styrke den faglige indsats samt trivsel for både borgere og medarbejdere. Den faglige leders rolle under beboerkonferencen er at blive i den faciliterende rolle og stille nysgerrige spørgsmål.
- **Trivselskar:** Et redskab til at arbejde målrettet med trivsel. Trivselskarret har samme farveinddeling som den, mange kender fra triagering og TOBS. Forskellen er, at man med Trivselskarret fokuserer på den mentale og følelsesmæssige trivsel og interesserer sig for, hvad der tømmer og fylder trivselskarret hos den enkelte. Trivselskarret kan bruges til refleksion over egen og andres trivsel på arbejdspladsen, fx som udgangspunkt for dialog mellem leder og medarbejder om medarbejderens trivsel.

## Andre metoder og redskaber, der kan bruges i arbejdet med faglig ledelse i ældreplejen

- Vægtning af opgaver
- At åbne fortællingen op
- At strække sine øre

## Find viden og inspiration her

- VIVE for Videncenter for værdig ældrepleje (2023): **Analyse af faglig ledelse i ældreplejen.**
- VIVE for Videncenter for værdig ældrepleje (2023): **Systematik i arbejdet med værdighed i ældreplejen.**
- Sundhedsstyrelsen (2019): **Faglig ledelse i praksis.**
- Podcast-serie "**Perspektiver på faglig ledelse af pårørendesamarbejdet i ældreplejen**"
- Fremfærd (2022): **God faglig ledelse i ældreplejen. Vilkår, kendetegn, eksempler.**

---

## Referencer

- <sup>i</sup> Ljungmann, I. (2024): Faglige ledelse i ældreplejen. Konkrete greb til praksis. København, Akademisk Forlag.
- <sup>ii</sup> VIVE for Videncenter for værdig ældrepleje (2023): Systematik i arbejdet med værdighed i ældreplejen.
- <sup>iii</sup> Risager, T. et.al. (2023): Ledelse i demensomsorgen. Refleksioner over ledelse af kerneopgaven. København, Samfundslitteratur.
- <sup>iv</sup> VIVE for Videncenter for værdig ældrepleje (2023): Faglig ledelse i ældreplejen.
- <sup>v</sup> Sundhedsstyrelsen (2019): Faglig ledelse i praksis.
- <sup>vi</sup> Sundhedsstyrelsen (2020): Anbefalinger og inspiration til at forebygge, håndtere og lære af voldsomme episoder og udadreagerende adfærd i ældreplejen.
- <sup>vii</sup> Rahbæk M., et.al. (2023): Perspektiver på psykologisk tryghed. Frederikshavn, Dafolo.

**Sundhed for alle ♥ + ●**