

The background features a dark red field with a large, stylized infinity symbol in the center. The symbol is composed of concentric circles in shades of pink and orange. A white rectangular box is centered horizontally across the middle of the image.

FAGLIG LEDELSE I FRONT

FSUS Temadag for kliniske vejledere d. 5. marts 2026

inpraxis

LIDT OM MIN BAGGRUND..

Psykolog Iben Ljungmann

Specialist i arbejds- og organisationspsykologi

Partner i inpraxis (www.inpraxis.dk) hvor jeg underviser på konsulentuddannelsen og laver undervisning, supervision og konsultationer.

Tidligere demenskonsulent i Københavns kommune, souschef på Demenscentret Pilehuset og VISO-konsulent over hele landet.

Tidligere konsulent i Sundhedsstyrelsens demensrejsehold

il@inpraxis.dk/61674512



inpraxis

inpraxis



DAGENS PROGRAM

- Faglig ledelse – men hvordan? At arbejde i et dobbeltperspektiv
- Input fra læringsteoretikerne: Hvordan kan vi som kliniske vejledere lykkes med at forme faglighed?
- Konkrete redskaber til brug i vejledningen
- Opmærksomhedspunkter og faldgruber
- Afrunding – hvad kunne være spændende at tage med sig ud i praksis?

Iben Ljungmann



Faglig ledelse
i ældreplejen

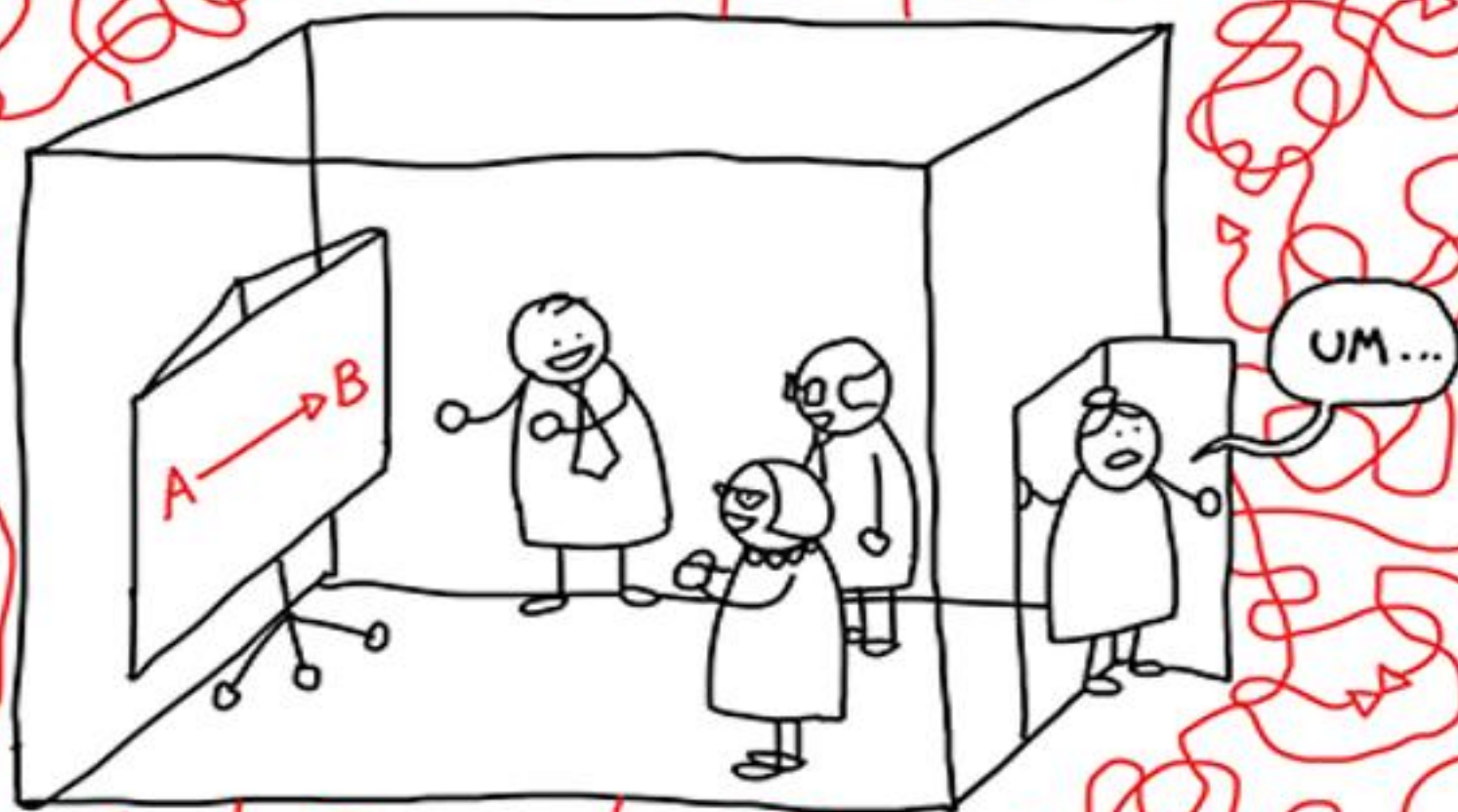
Konkrete greb til praksis

AKADEMISK FORLAG

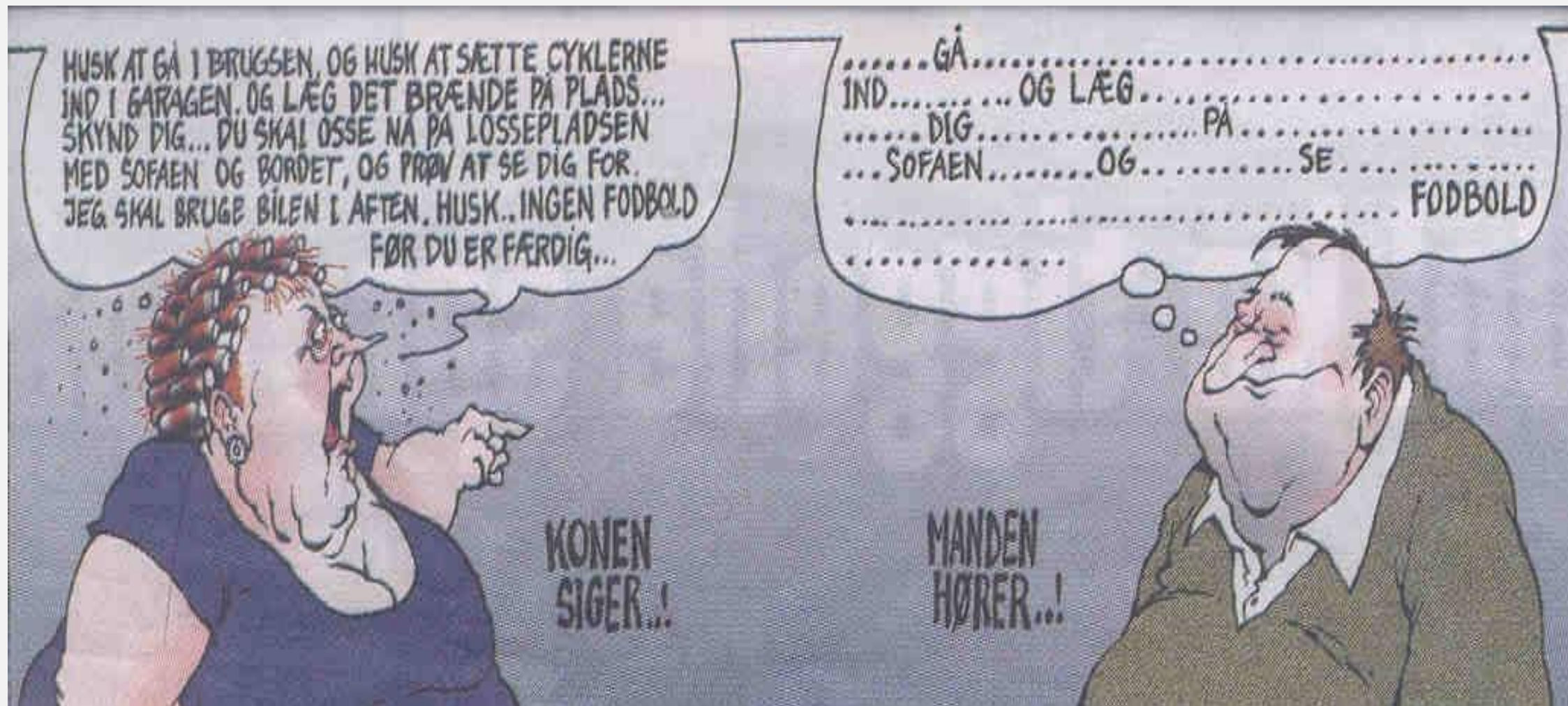


Du tager dig bare
af alt med de
studerende, ikke?

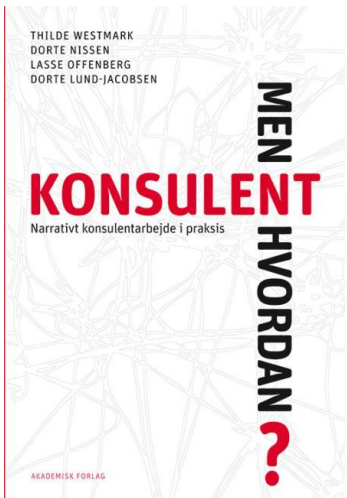
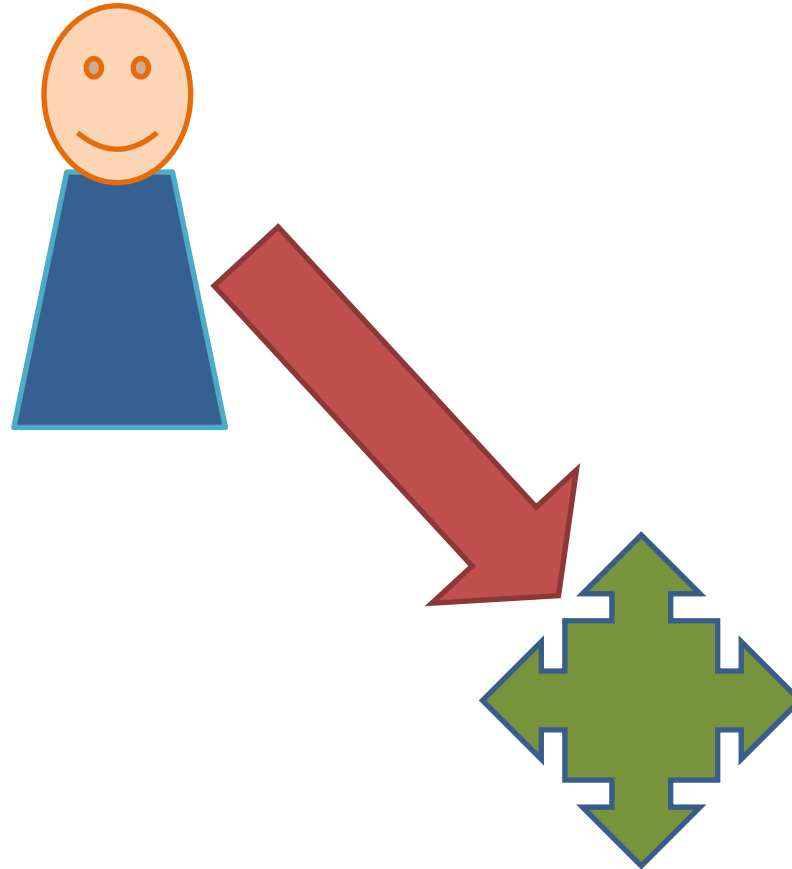




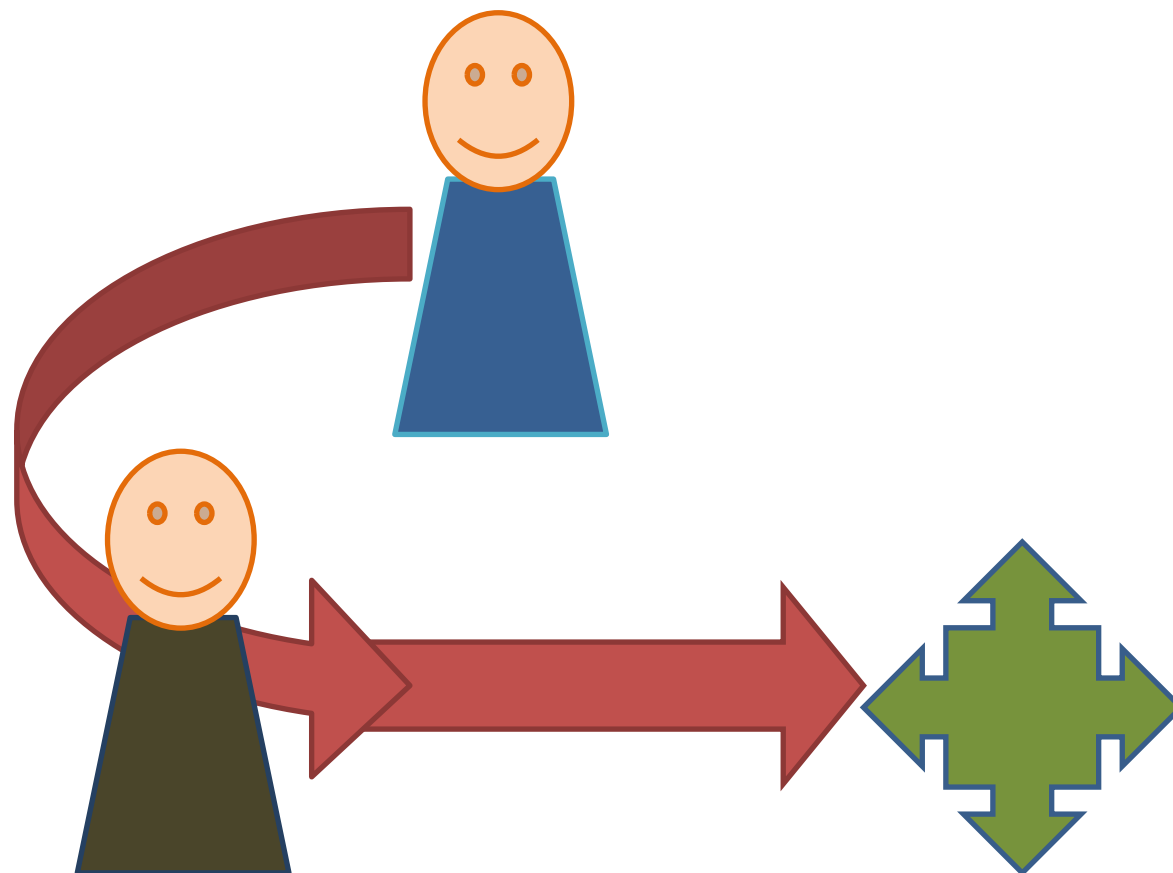
FAGLIG LEDELSE OG VEJLEDNING ER INDIMELLEM SVÆRT!



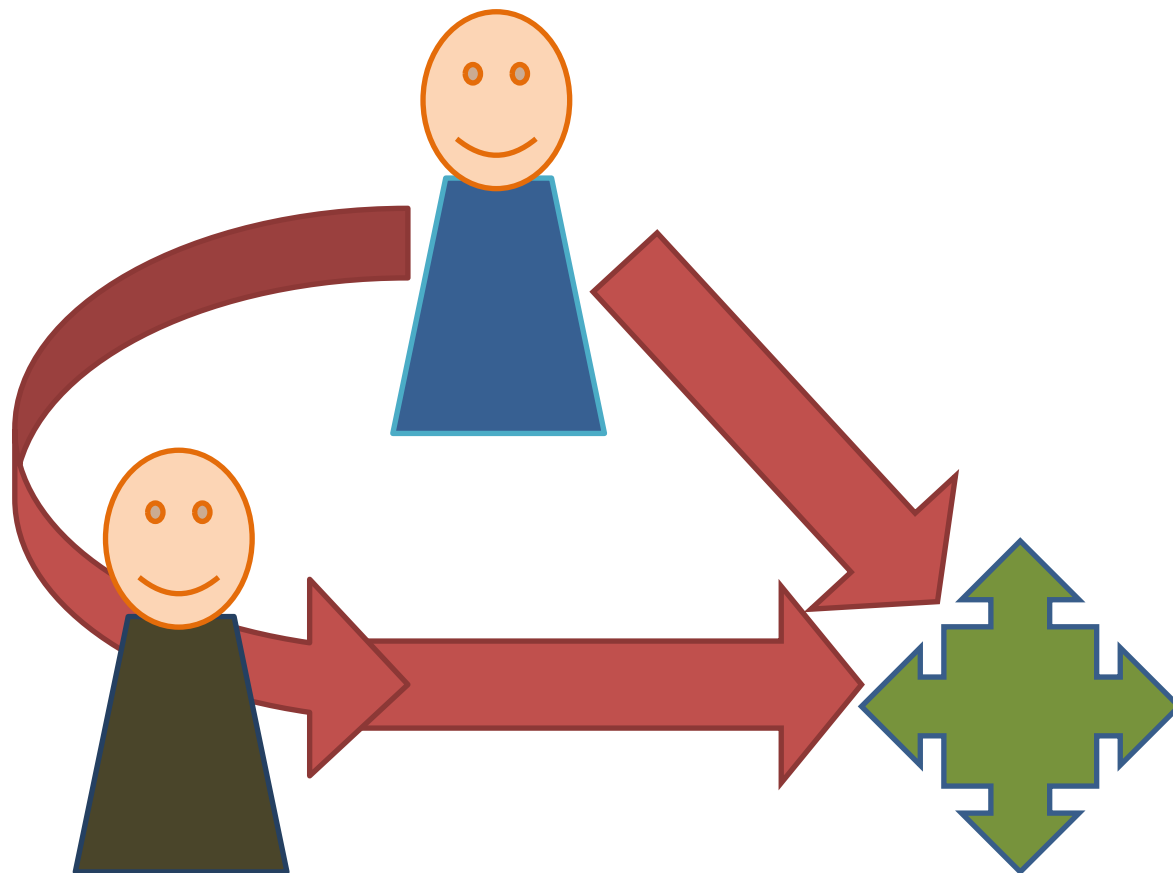
Sygeplejerskens position



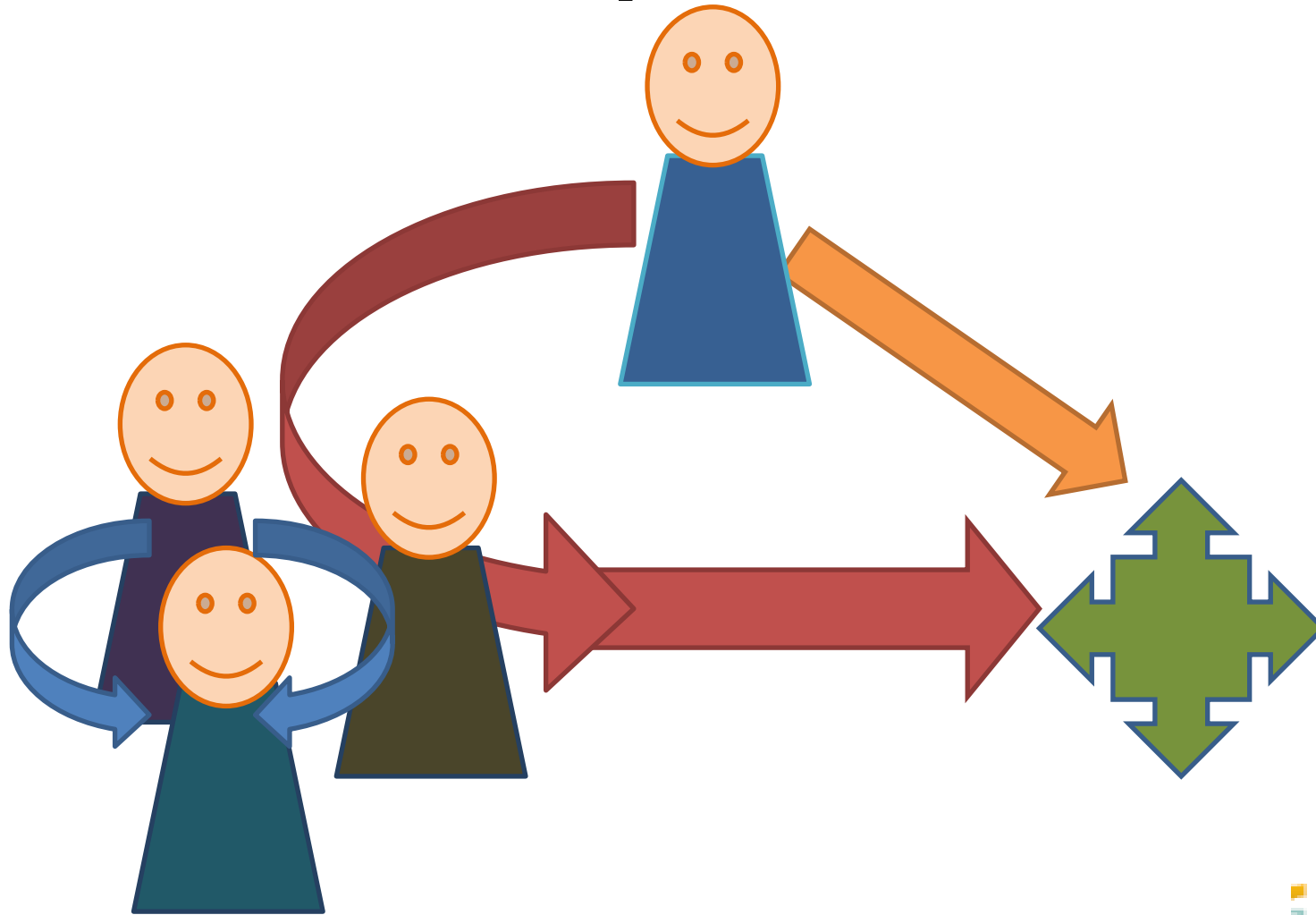
Klinisk vejlederposition



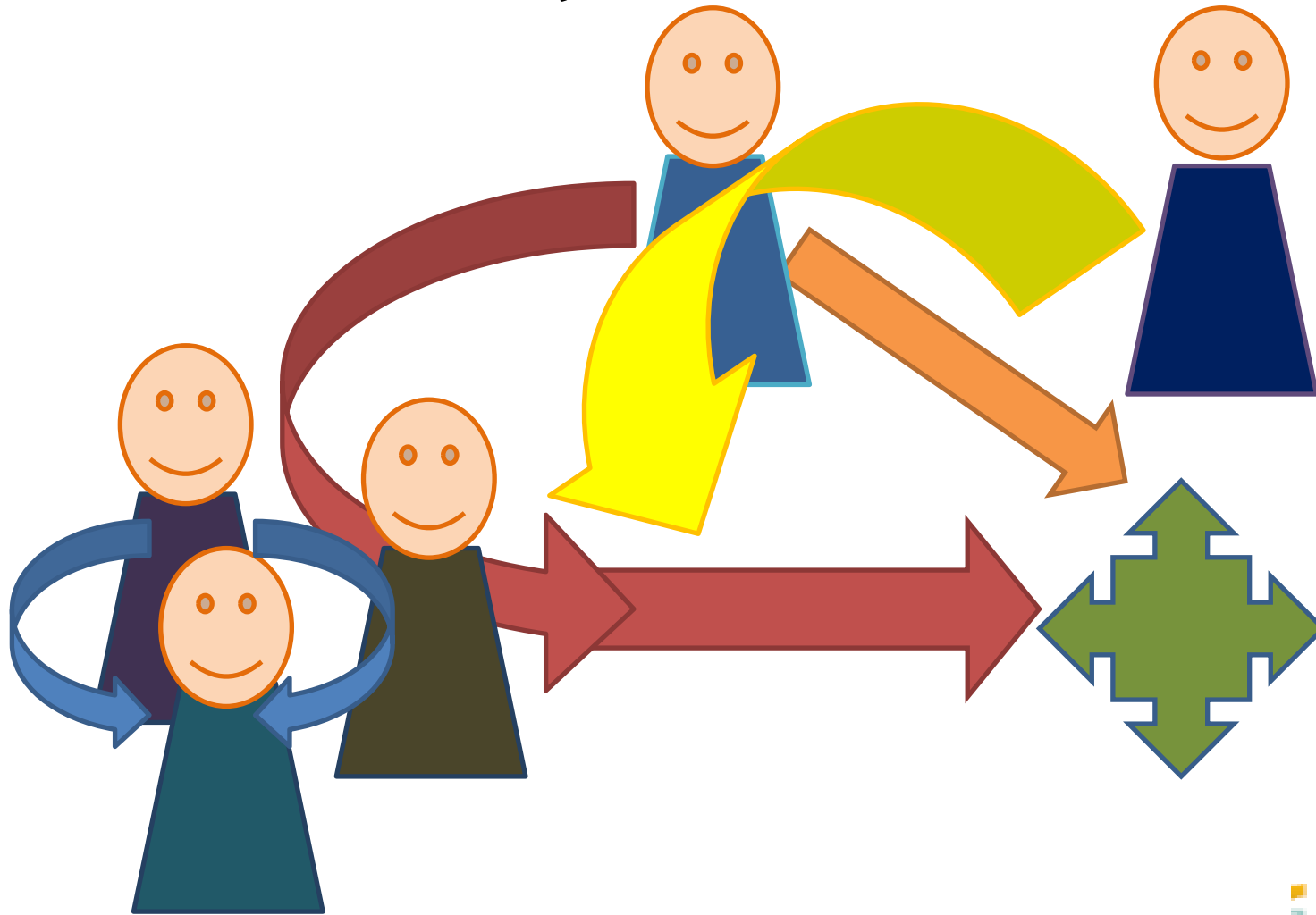
Måske en dobbelt rolle samtidig?



Ikke mindre komplekst når der er flere parter



Med andre som måtte have meninger om vejen frem....



DOBBELTPERSPEKTIVET

- Vi bliver nødt til at have metoder som griber dobbeltperspektivet: Som tager vare på BÅDE borgerne og den studerende/den professionelle....



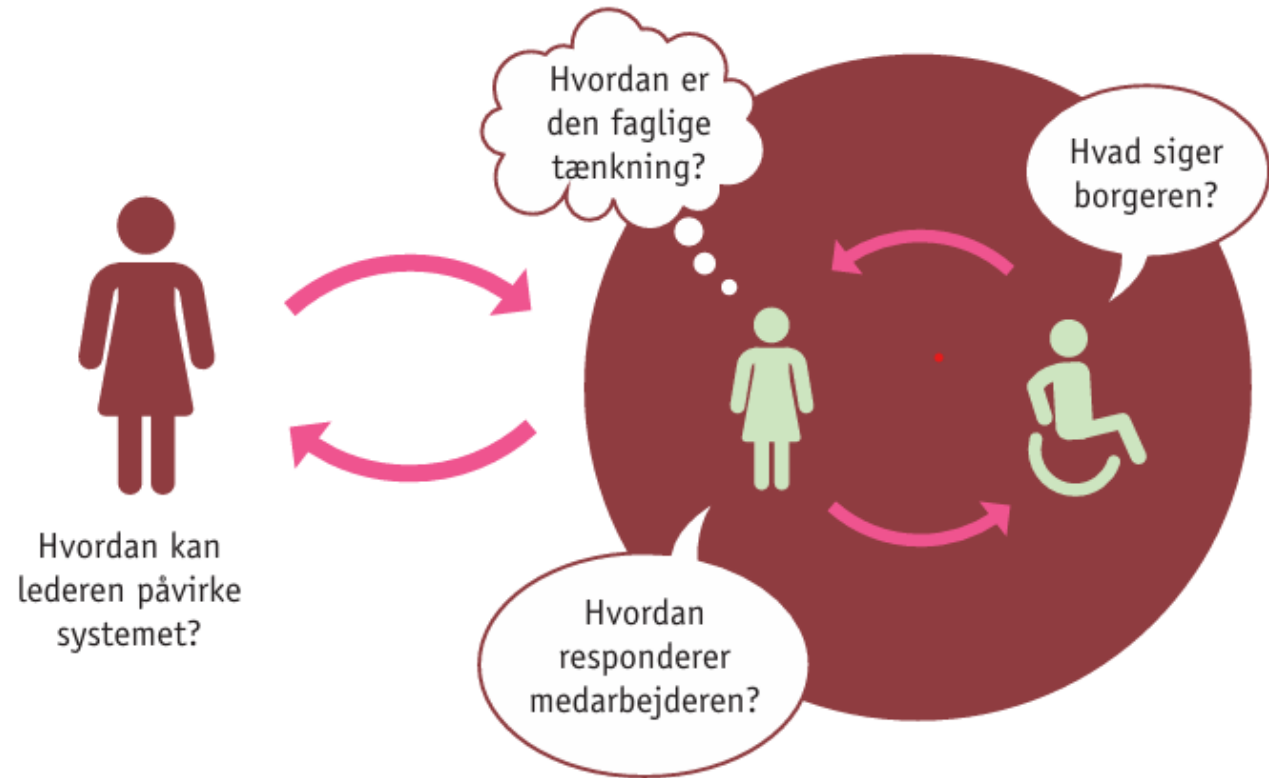
HEMMELIGHEDEN I AL HJÆLPEKUNST...

*”At man, naar det i Sandhed skal lykkes En at
føre et Menneske hen til et bestemt Sted, først
og fremmest maa passe paa at finde ham der,
hvor han er, og begynde der”*

Søren Kierkegaard

Kerneopgaven for lederen er at bidrage til og sørge for at der sker værdige og personcentrerede møder i praksis mellem medarbejdere og borgere.

Det kræver ledelse i et dobbeltperspektiv – med et blik på sig selv



Figur 1. Lederens kerneopgave.

DEN REFLEKTERENDE PRAKTIKER

- "I omsorgsarbejde på alle niveauer er det egentlig mål at fremme dannelsen af en "refleksiv udøver" (s. 118)
- "På et område som demensomsorg, der i den grad kendetegnes af usikkerhed, er det af afgørende betydning, at personalet får regelmæssig feedback på deres arbejde og har mulighed for at diskutere emner derfra med nogen, som har større erfaring". (s. 118)
- Refleksion *i* handling og refleksion *over* handling





UNDERSTØTTE FAGLIG DØMMEKRAFT

- Aristoteles: phronesis-begreb. Samspillet med forskellige vidensformer – at kunne anvende viden (episteme) og færdigheder (techné) relevant i relation til den konkrete situation
- Dømmekraft: situationsvurderinger, som ligger til grund for den efterfølgende handlen, vurderinger som bygger på professionsfaglig specialviden samt på kommunikation med brugeren eller borgeren (...) en løbende vurdering af en interventions vellykkethed (Rander, H. 2021 – om faglig ledelse som understøttelse af dømmekraft)

HILS PÅ DIN SIDEMAND...

- Hvad synes du, du har godt fat i som klinisk vejleder?
- Hvornår synes du det er udfordrende?



INPUT FRA LÆRINGS- TEORETIKERNE

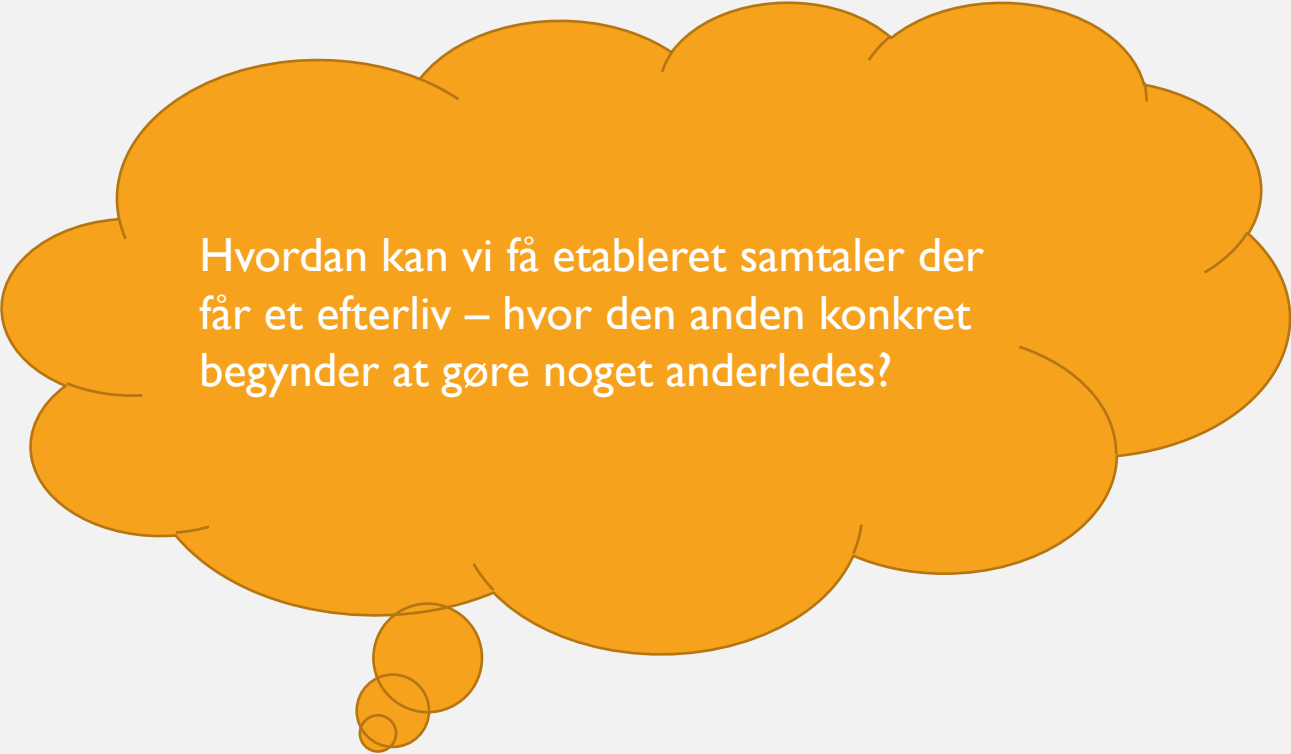
...



ET SPØRGSMÅL OM LÆRING?

”Man kan ikke lære nogen noget. Det man kan er at tilrettelægge omstændighederne, så nogen kan lære sig noget”

Steen Larsen 1994



Hvordan kan vi få etableret samtaler der får et efterliv – hvor den anden konkret begynder at gøre noget anderledes?

”Den ultimative formel for effektive læreprocesser”

1. Man kan kun lære noget, når man arbejder
2. Man kan kun lære noget, man er (tilpas) engageret i
3. Man lærer kun noget, når man arbejder engageret i umiddelbar forlængelse af, hvor ens kompetencer er nået til

(Steen Larsen)

VÆR OPMÆRKSOM PÅ:

Hvem er på arbejde nu?

Læring sker når ens behov for

- **autonomi,**
- **kompetence** og
- **tilhørsforhold** bliver mødt.
- Hvor det ikke er vejlederen som udleder læring af situationer, men hvor den anden **selv reflekterer over og arbejder med situationen.**
- Hvor man tager **afsæt i gamle erfaringer** og viden hos den anden, og fletter dette sammen med ny viden. Dvs. forslag skal altid formuleres med afsæt i det den anden kan og har blik for.
- Hvor der ikke er fokus på fejlfinding men på de gode intentioner



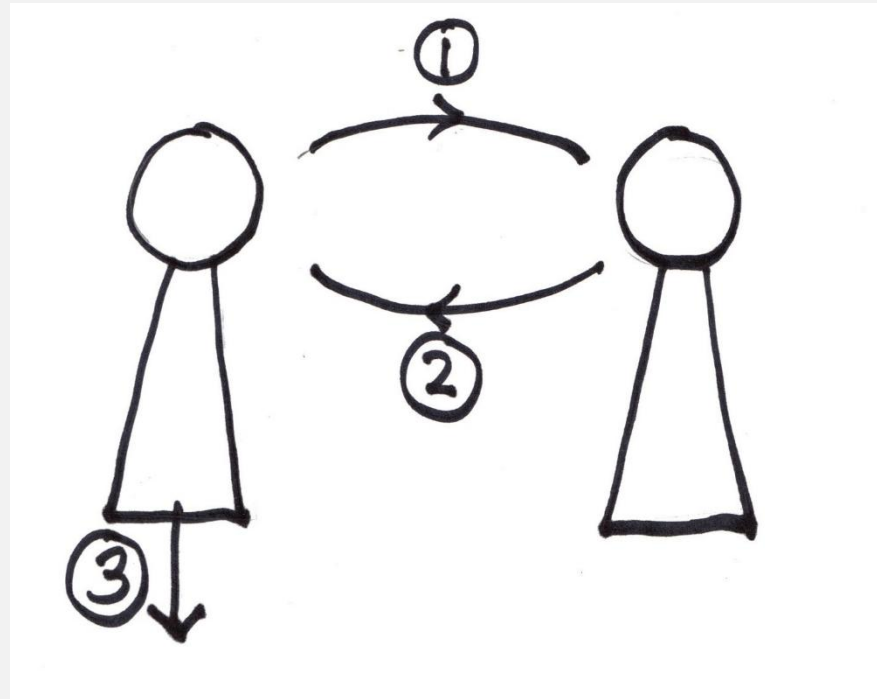
Kilde: Ib Ravn, lektor i organisatoriske videnprocesser, DPU

RÅDGIVNING SOM SAMMENFLETNING AF VIDEN

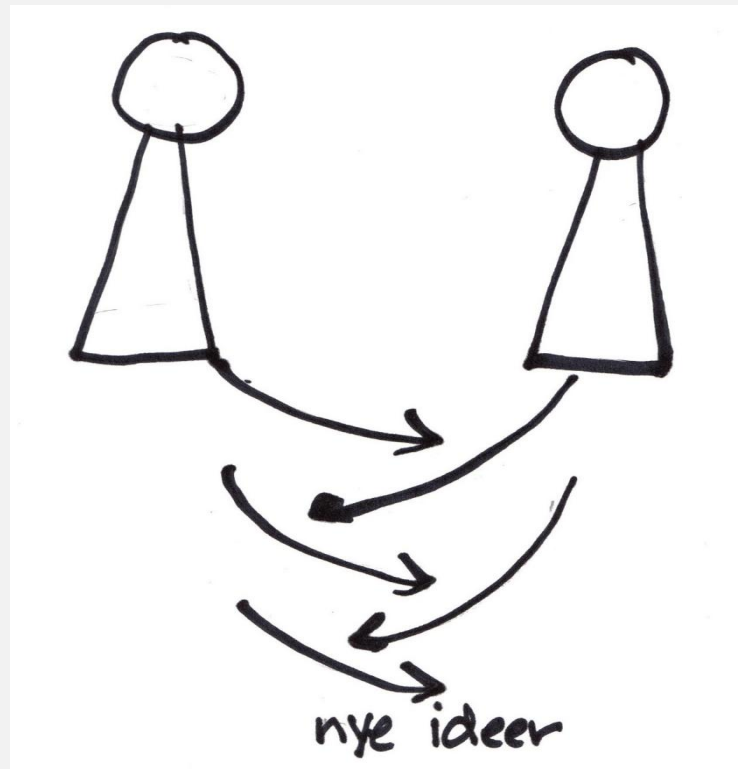


RÅDGIVNING I TRE TRIN

1. Du taler
- og jeg lytter
2. Jeg rådgiver
- og du lytter
3. Du går hjem
og handler

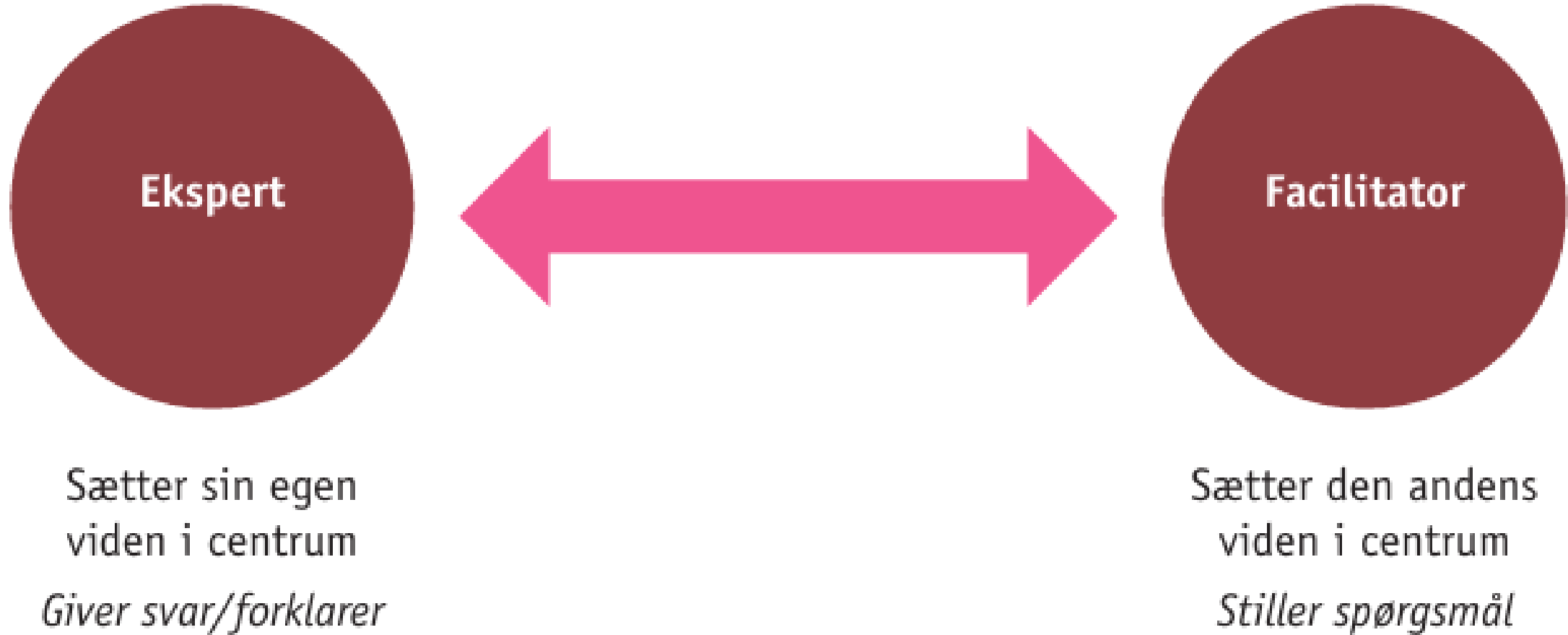


RÅDGIVNING SOM SAMMENFLETNING



Kilde: "Rådgivning, proces og praksis" af Dorte Nissen

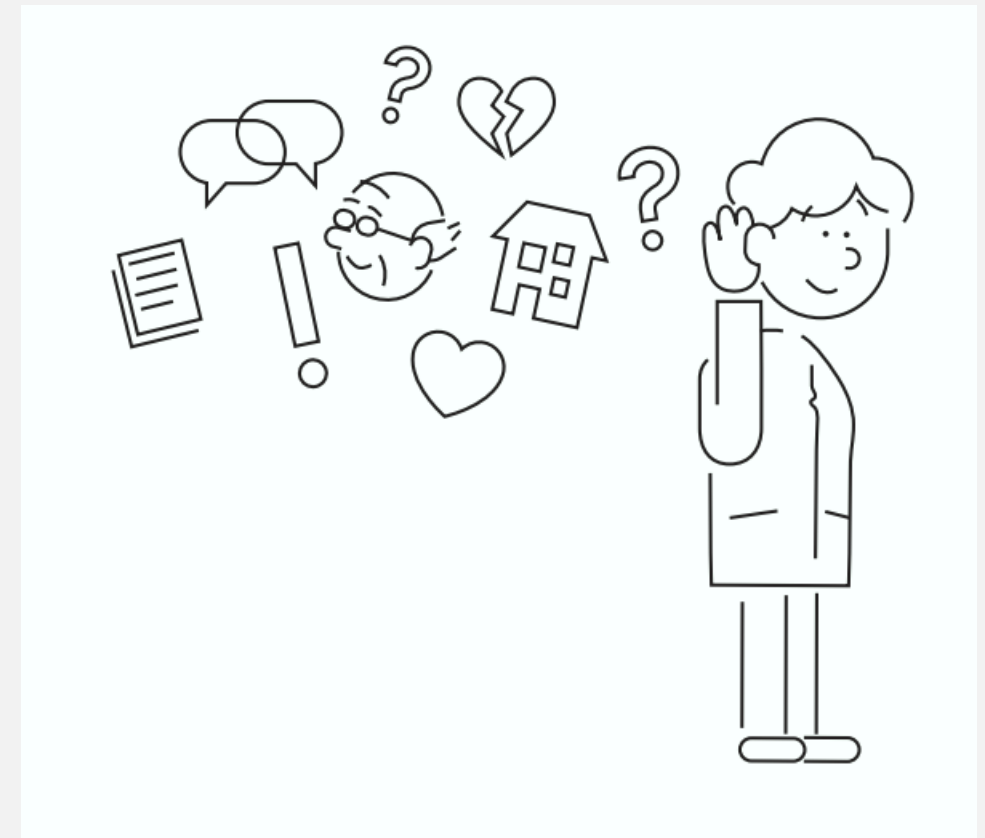
Positionsskifte som metode



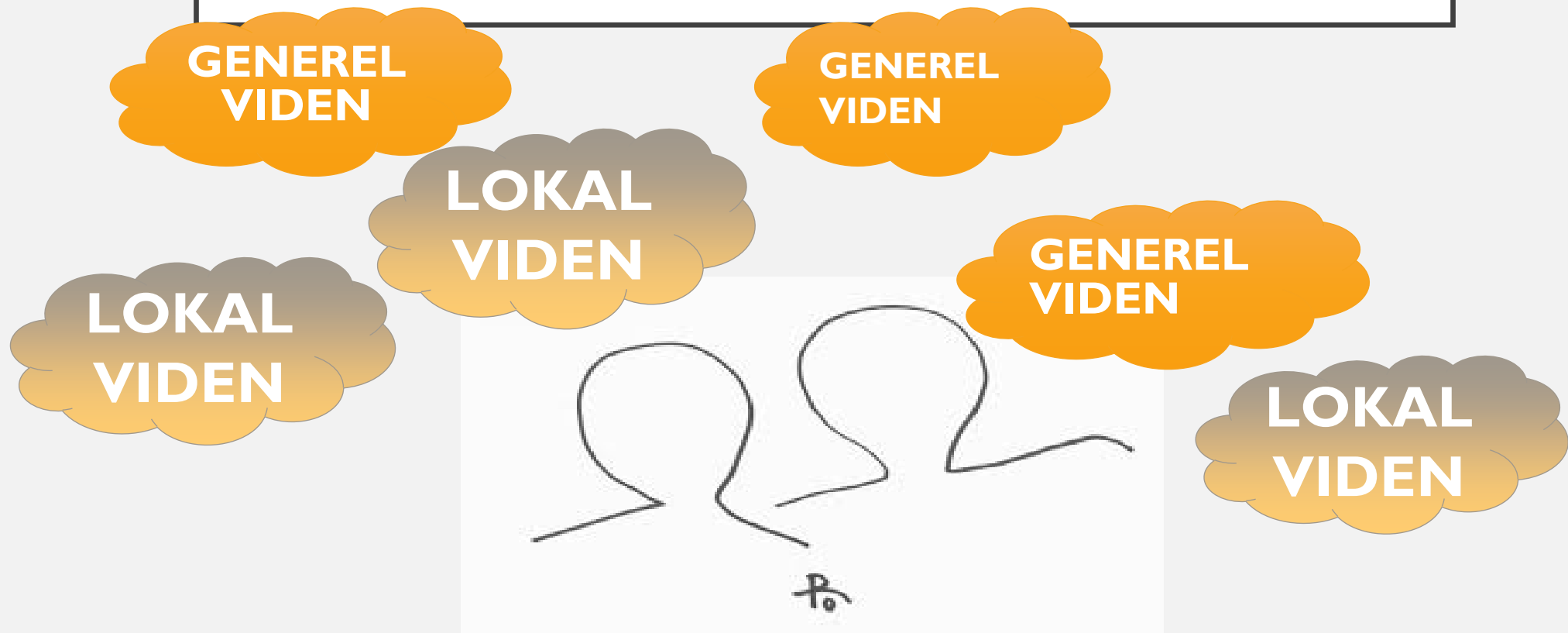
Effektiv vejledning forudsætter at skifte position

FOLD FORTÆLLINGEN UD FRA FACILITATORPOSITIONEN

- Lyt efter de konkrete ord, den anden siger – ”nøgleord”
- Gentag dem – brug ordene i dit næste spørgsmål
- ”Sig lidt mere..”



FORSKELLIGE FORMER FOR VIDEN



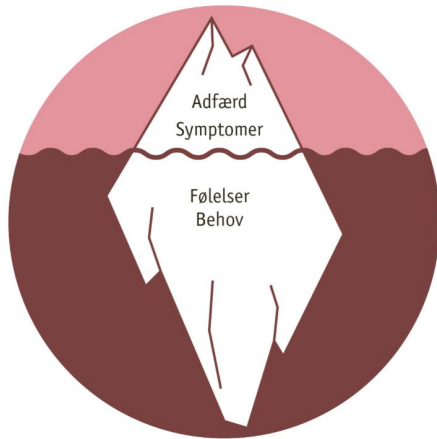
Der er altid risiko for, at den generelle viden bliver privilegeret over den lokale viden

TIPS OG TRICKS SOM KAN HJÆLPE VEJLEDNINGEN PÅ VEJ

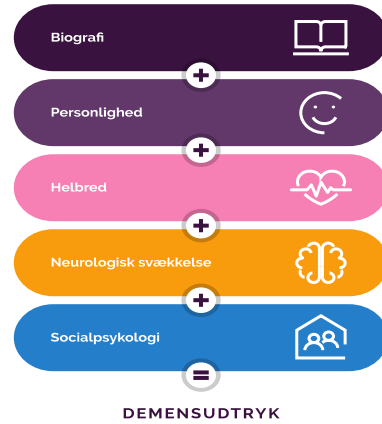
TÆNK LIGE MED...

- Hvilke redskaber/teorier bruger du ofte i det daglige med de studerende?
- Måske nogle som du ville redde ud af bygningen, hvis dit kontor brændte?
- Hvad synes du de "kan" – hvad kan de hjælpe den studerende til at få blik for? Hvilken læring hjælper de på vej?





Figur 13. Isbjerget (Sundhedsstyrelsen 2020c).



BRUG REFLEKSIONSMODELLER

- Brug visuelle redskaber – så det bliver synligt hvad I sammen arbejder fagligt med – et fælles tredje
- Undervis evt. lidt i modellerne og brug det i det daglige
- Vend tilbage til det, og giv den studerende en følelse af kompetence ved selv at løse

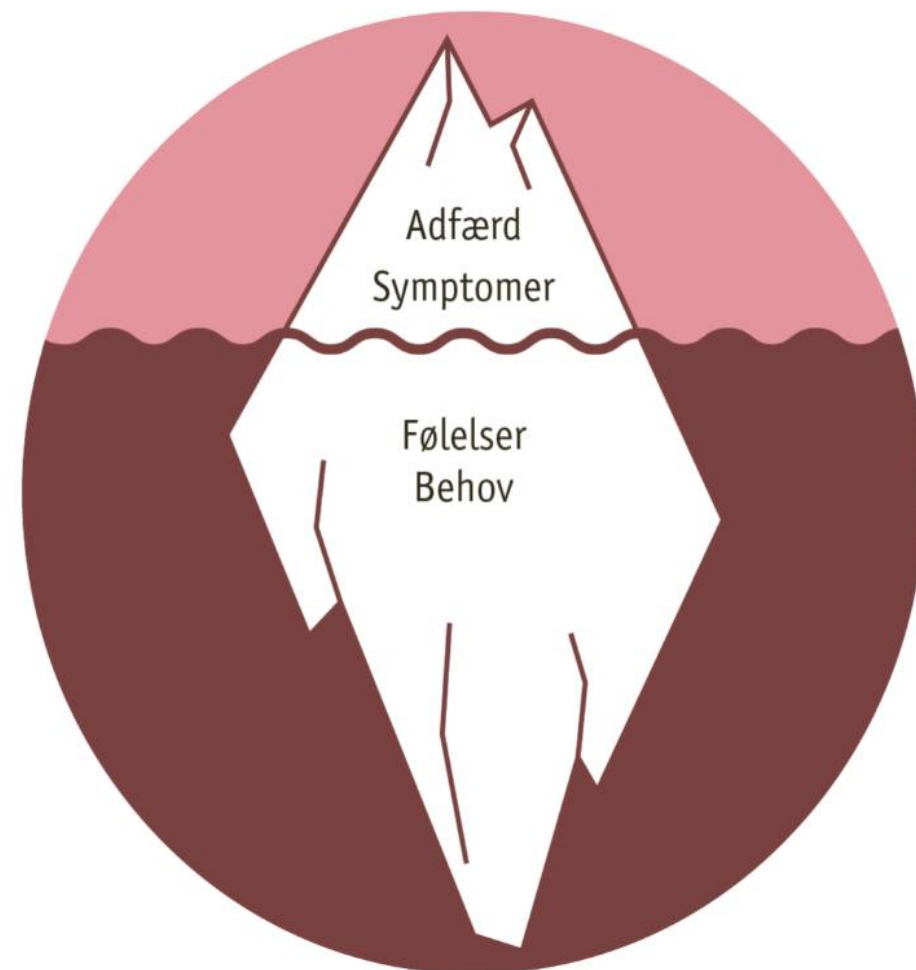


“ISBJERGET”

DER ER ALTID EN
ÅRSAG TIL DEN
ADFÆRD VI SER....

MENNESKER DER KAN
OPFØRE SIG
ORDENTLIGT, GØR
DET...

ADFÆRDSPROBLEMER =
FOR HØJE KRAV



Figur 13. Isbjerget (Sundhedsstyrelsen 2020c).

PERSPEKTIVSKIFTE SOM METODE

- NÅR VI MØDER ADFÆRD VI
IKKE FORSTÅR
- AT SE PERSONEN BAG
SYGDOMMEN

Hvordan oplever borgeren mon situationen?

Hvad ville han mon kalde det han gør?

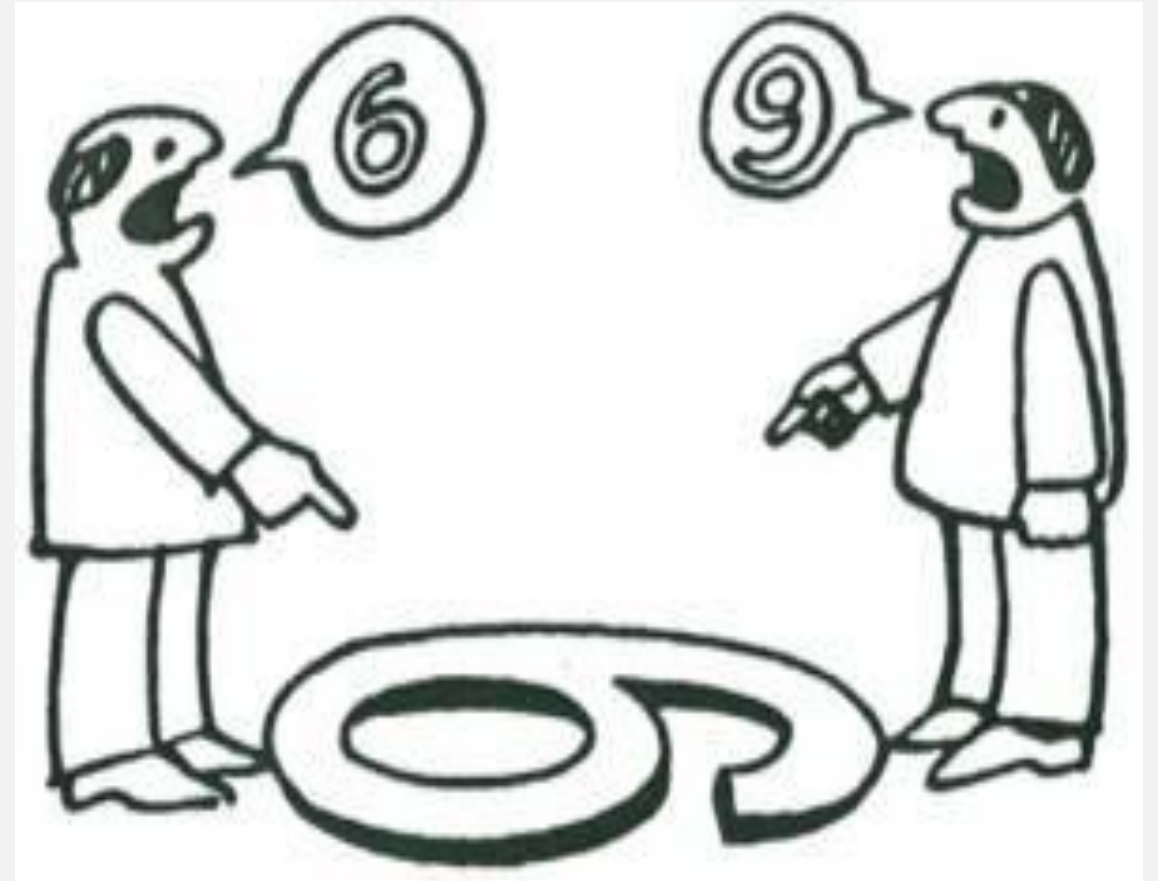
Hvad er mon vigtigt for ham, siden han gør
som han gør?

Hvad er han optaget af?

Når han reagerer, hvad handler det mon så
om?

Hvad kæmper han for?

Hvad vil han gerne fortælle os?



DER ER ALTID FLERE PERSPEKTIVER PÅ SPIL...



”BLOMSTEN” I EN PERSONCENTRERET TÆNKNING

Hvilke psykologiske behov kan man lægge bag borgerens adfærd?

Kan det være et udtryk for kedsomhed, for at han ikke føler sig inkluderet, for at han har brug for trøst?

Hvilke behov bliver opfyldt hos borgeren?
Hvilke behov bliver ikke opfyldt?

Bliver borgeren grundlæggende mødt af en ”kærlig” tilgang? En fornemmelse af at være en betydningsfuld person?



”DEMENSLIGNINGEN”

Lad os bruge ”demensligningen” her...

Hvad kunne lægge bag den adfærd du ser?

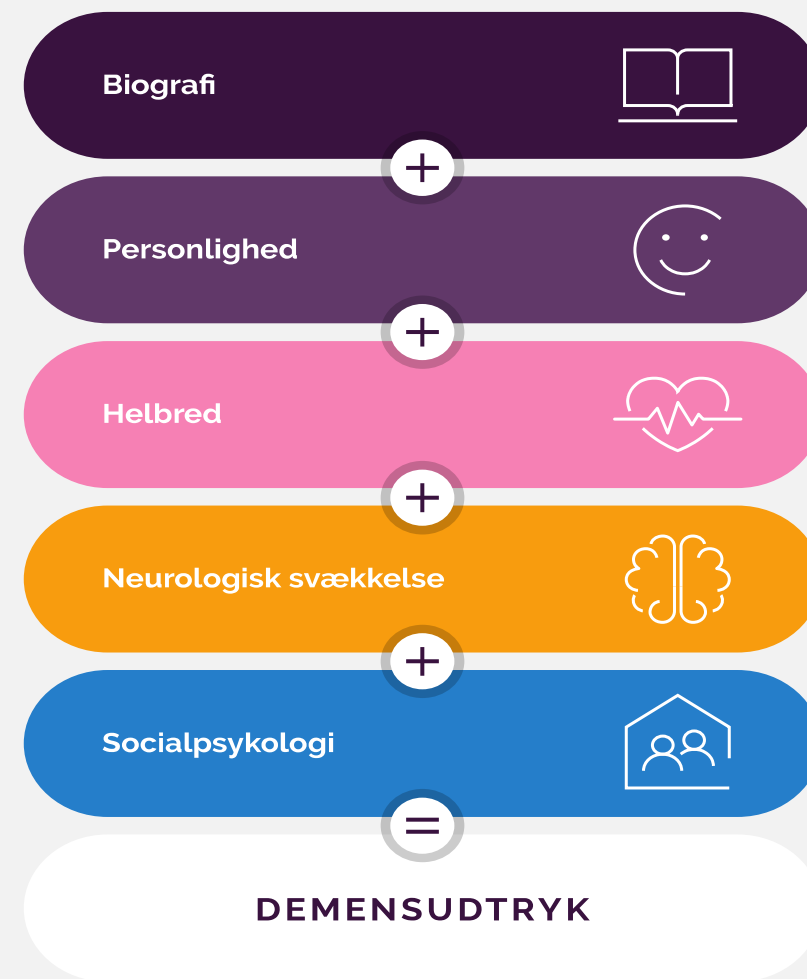
Er der noget i borgerens livshistorie som kan forklare borgerens adfærd?

Noget i borgerens personlighed?

Hvad ved vi om borgerens....

hjerneskade/livshistorie/somatiske tilstand?

Er der noget af det, som kan forklare eller lægge til grund for nogle af de episoder, du oplever?



AT GIVE BLIK FOR VELBEFINDENDE – FREM FOR ADFÆRD

- Hvad observerer du hos borgeren?
- Hvordan aflæser du om hun er i ”grøn”? Hvad ligger du mærke til i hendes kropssprog, når du vurderer hende?
- Sådan som du kender hende, hvad kan så få hende i ”rød” eller ”grøn”?
- Hvad lægger du mærke til i situationen?
- Hvad observerer du på, når du skal vælge hvad du skal prioritere i situationen?
- Hvilke aspekter af hendes fremtoning og hendes tilstand holder du ellers øje med?

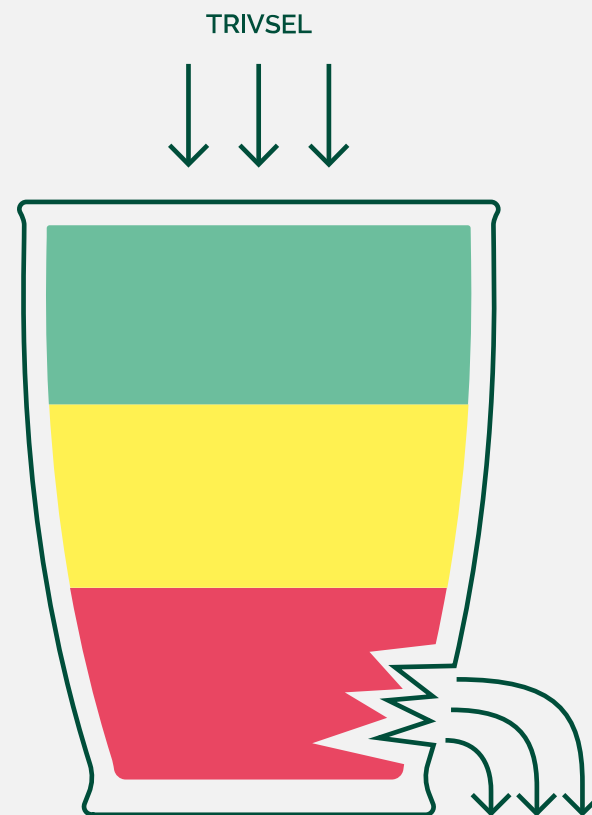


Illustration af trivselskarret: refleksionskort fra Sundhedsstyrelsen – fx ”Beboerkonferencen, s. 41)

OPMÆRKSOMHEDSPUNKTER I VEJLEDNINGSARBEJDET...

OPMÆRKSOMHEDSPUNKT #1

Ofte falder det mere naturligt at have blik for og redskaber til arbejdet med borgerne – for det er vores kerneopgave. Men har vi også værktøjer til at gribe de studerende?

En del af arbejdet at de indimellem rammes af opgiveness, afmagt, forråelse – så hvordan griber vi når de har det svært og ikke lige ”gør det rigtige”?



En fortælling fra en studerende...

”Karina får det altså værre og værre, hun sidder tit bare nede og råber i fællesrummet, og jeg har også set et par gange at hun har slået ud efter nogle af kollegaerne, når de går forbi, det går jo ikke! Jeg har både prøvet at tilbyde hende noget at spise og drikke og at sidde lidt ved hende, men der er altså ingenting der hjælper. Det er altså virkelig svært!”

Hvilke spørgsmål får du lyst til at stille den studerende – spørgsmål vedrørende patienten, og spørgsmål til den studerende? Drøft med din sidemand....

POSITIONER SOM LIGGER LIGE FOR...

Den omsorgsfulde der spørger
ind til hvordan den anden har
det...



HVORDAN SPØRGER DU TIL DEN STUDERENDE? OG HVILKE POSITIONER BLIVER SKABT?

- Hvordan har du det?
- Hvordan går det?
- Er det hårdt/svært for tiden?
- Hvad gør arbejdet ved dig?
- Hvilke følelser er du ramt af?
- Er Karina meget urolig for tiden? Talte hun også grimt i går?

Ved (kun) at sætte fokus på følelser, kan vi risikere at følelserne forstærkes og bekræftes

At de positioneres som ofre/dem der skal modtage omsorg, fordi de står i svære betingelser (Maja Haslebo – ”Legitim ledelse”)

Samtidig kommer vi på kanten af vores arbejde i et dobbeltperspektiv

SÆT FOKUS PÅ DET DEN STUDERENDE ALLEREDE KAN, GØR OG VED

Understøttelse af
faglig identitet
som modvægt til
belastninger

- **Handlinger:** Det lyder da ikke helt nemt. Hvad gjorde du så? Hvad var effekten af det? Hvad fik det dig til at tænke? hvad prøvede du ellers?
- **Intentioner:** Hvad var din intention med det? Hvad håbede du på, det skabte? Hvad var det du havde blik for i situationen?
- **Observationer:** Hvad har du observeret den sidste tid omkring Karina?
- **Tanker:** Hvilke faglige overvejelser har du gjort dig om samarbejdet med Karina? Er der noget du særligt har tænkt eller overvejet?
- **Viden:** Hvad er det du ved om Karina siden du lige gjorde som du gjorde?
- **Erfaringer:** Hvilke erfaringer har du indtil nu gjort dig ift. at samarbejde med Karina? Du har sikkert allerede afprøvet en masse, og har allerede gjort dig en række relevante erfaringer: Hvad skal man i hvert fald ikke gøre? Hvad virker en lille smule indimellem?

SPØRGSMÅL I ET DOBBELTPERSPEKTIV

SPØRGSMÅL OMKRING BORGEREN

- Hvordan vurderer du trivslen hos X? hvad er hendes velbefindende? Hvordan har borgeren det i de situationer du beskriver?
- Når borgeren reagerer hvad tror du så det handler om? Hvad skete der lige inden? Hvad prøver hun at fortælle os?
- Hvilket psykologisk eller fysisk behov kunne ligge bag hendes adfærd?
- Hvad ved vi om borgeren livshistorie som måske kan forklare adfærden?
- Hvad er det mon som er svært for borgeren her? Er borgeren ramt på de kognitive funktioner – hvordan?
- Hvad er vigtigt for borgeren? Hvad kæmper hun for? Hvad siger hun konkret...?

SPØRGSMÅL OMKRING DEN STUDERENDE

- Hvilke faglige overvejelser gjorde du dig i situationen? Og hvad har du overvejet siden hen?
- Hvilke observationer har du foretaget omkring borgeren som kunne være vigtige her?
- Hvad har du allerede prøvet for at løse situationen? Hvad gjorde/sagde du konkret? Hvad var effekten af det? Hvordan reagerede borgeren på det?
- Hvad fortæller det dig?
- Hvem kunne måske hjælpe dig/os videre her? Hvem har ekstra viden om borgeren? Hvilken viden mangler vi måske? Hvordan får vi den?

UDVIKLINGEN AF FAGLIG IDENTITET KOMMER IKKE AF SIG SELV

- Det er igennem artikulationen af en praksis, at en praksis udvikler sig (narrativ teoretiker John Winslade)
- Når man får sat ord på konkrete metoder og praksisser og får navngivet det, man gør, får det eksistens. Først da bliver det en metode, som jeg kan tage med min i andre sammenhænge (egen formulering, inspireret af filosofen Ole Fogh Kirkeby)
- Fra tavs viden til udtrykt faglighed – fra tilfældighed til faglighed.



AT UNDERSTØTTE FAGLIG IDENTITET VED AT SÆTTE ORD PÅ TAVS VIDEN

- **Navngive metoder og faglige intentioner:**

Hvad vil du kalde det du gjorde i den situation?

Hvad handlede det, du gjorde om?

Hvad håbede du på det skabte for patienten? Hvad håbede du på ved at gøre som du gjorde?

Hvilken viden trak du særligt på? Hvad var det for nogle metoder/teknikker du brugte?

- **Understøtte aktørskab:**

Hvordan medvirkede du til at skabe ro for Karina? Hvad var din andel i at få situationen til at lykkes, tror du?

...OG EN UNDERSTØTTELSE AF DET FAGLIGE SKØN

- **Tydeliggøre valg og prioriteringer**

Det lyder svært...hvad overvejede du af muligheder? Og hvad overvejede du ellers?

Hvad var det for et valg eller et dilemma du stod i? På den ene side havde du blik for....på den anden side var du også opmærksom på...?

Hvad var du i tvivl om undervejs?

Hvad var det du havde blik for i situationen?

Hvad var du glad for du (trods alt) fik gjort? Hvorfor? Hvad er det i tråd med som er vigtigt for dig i dit arbejde?

HVOR DU OGSÅ KAN INDTAGE EN CENTRERET POSITION TIL AT SÆTTE ORD PÅ

- I min optik ville det du gjorde være at....men hvilke ord ville du selv sætte på det du gjorde?
- Jeg tænker du med de handlinger understøtter patientens autonomi ved at....kan du genkende det?
- Med en faglig term ville det være at....var det den teori/metode du var optaget af, eller var det noget andet, der lå dig på sinde i situationen? Hvad tænkte du mon i situationen – og hvad tænker du nu hvor vi taler om det på bagkant?
- I den slags situationer plejer jeg at lægge observere efter om....var det noget af det, du også observerede hos patienten eller lagde du mærke til noget andet?

OPMÆRKSOM- HEDSPUNKT – HVORNÅR BLIVER DU SELV RAMT?

Og hvem kan du læne dig op af
når du får svært ved at forstå de
studerendes perspektiver

Fagligt arbejde er en holdsport –
noget vi dagligt gør sammen.



"SUM" SAMMEN...

Hvad er jeg på baggrund af dagen blevet optaget af omkring faglig ledelse og vejledning?

Hvad kunne jeg få lyst til at skærpe i min egen praksis?

Hvad kunne være spændende at drøfte mere med kollegaer?



LÆS EVT. MERE

- Ljungmann, I. (2024). *Faglig ledelse i ældreplejen – konkrete greb til praksis*. Akademisk forlag.
- ”Beboerkonferencen som faciliteret læringsrum – notat om læringsteoretisk baggrund for beboerkonferencer”. Af Ib Ravn (2015). Udgivet af socialstyrelsen.
- Tanggaard, L. (2021). Læring og refleksion. I: T. Risager (red). *Borgernær sygepleje*. FADLs forlag.
- Ljungmann, I. (2018): ”En enkel bevægelse med stor effekt – perspektivskifte som metode. Systemisk narrativt forum, nr. 4, s. 11-23. Kan findes på www.inpraxis.dk
- Kitwood, T. (1999). *En revurdering af demens – personen kommer i første række*. Munksgaard.
- Sundhedsstyrelsens refleksionskort kan findes på www.sst.dk og i håndbøgerne ”Personcentreret omsorg i praksis”, ”metoder til at forstå adfærdsmæssige og psykiske symptomer i praksis” og ”faglig ledelse i praksis”.
- Haslebo, M. L. (2017). *Legitim ledelse – om fokus, grænser og balancer*. Dansk Psykologisk Forlag.
- Winslade, J. (2015). Genfortælling af professionel identitet. I: A. Holmgren & A. Holmgren (red) *Narrativ supervision og vejledning*. DISPUKs forlag.
- Nissen, D. (2015). Rådgivning – proces og praksis. *Pædagogisk Psykologisk Tidsskrift*, 4.
- Westmark, et al. (2012). *Konsulent – men hvordan?* Akademisk Forlag
- Lund-Jacobsen, D. et al. (2025). *Supervision – men hvordan?* Akademisk Forlag

