

Faste, tværfaglige og selvstyrende teams på ældreområdet

Hvad kan de, og hvordan får vi dem til at virke i praksis?

Temadrøftelse om ældre- og sundhedsreformen, Helsingør Kommune 28. januar 2025

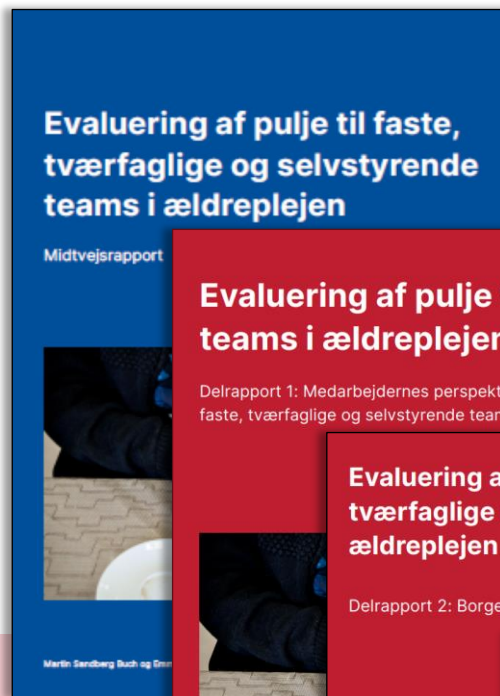
Martin Sandberg Buch, projektchef VIVE

VIVE

Dagens program

VIVEs arbejde med faste, tværfaglig og selvstyrende teams

Vigtigste resultater og anbefalinger



VIVEs studier af faste, tværfaglige og selvstyrende teams

- Evaluering af udviklingsprojekterne i Ikast-Brande, Haderslev, Syddjurs, Allerød og Tårnby (5 kommuner)
- Evaluering af Fremfærd Sundhed og Ældres udviklingsrum (6 kommuner)
- Evaluering af Socialstyrelsens pulje til faste teams (25 kommuner)
- Evaluering af Socialstyrelsens pulje til forsøg med selvvisitation (7 kommuner)

Rapporter og notater om Buurtzorg-modellen

Rapporter og notater om visitation, visitationsprocesser og (alternativer til) BUM-modellen

Rapporter og notater om social- og sundhedshjælpere og social- og sundhedsassistenter og deres arbejde

Rapporter og notater om integrerede versus ikke-integrerede teams

Rapporter og notater om rehabilitering på ældreområdet

VIVEs udviklingslaboratorium for faste, tværfaglige og selvstyrende teams på ældreområdet

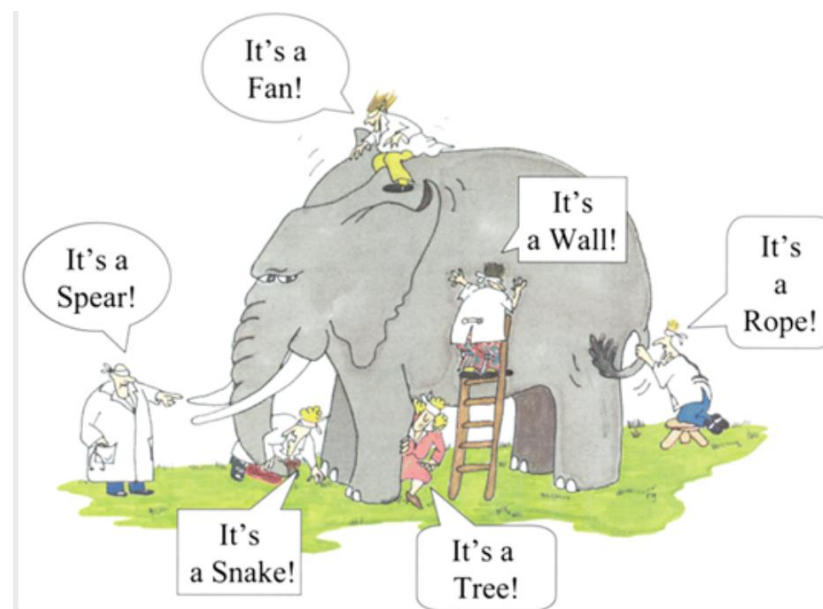
Den røde tråd i VIVEs arbejde med faste, tværfaglige og selvstyrende teams

Fast...

- Kontinuitet & stabilitet

Tværfaglige.....

- Mindre silo og mere relation



Selvstyrende...

- Ansvar tilbage til medarbejderne

Evalueringsens hovedresultater



Hovedresultat: Faste og tværfaglige teams er fremtiden!

Vigtigste fund

- Introduktionen af faste, tværfaglige og selvstyrende teams opleves menings- og virkningsfuldt

Vi finder:

Øget trivsel og arbejdsglæde bunder i styrkede relationer til såvel borgere som kolleger samt øget ansvar og indflydelse på arbejdstilrettelæggelsen.

Øget faglig stabilitet forbindes med bedre kvalitet – helhedsorienteret pleje - og fokus på rehabilitering

Øget faglig autonomi giver mulighed for smartere planlægning og nemmere mulighed for at tilpasse hjælpen til borgers dagsbehov

Den gennemsigtighed og fælles ansvarsfølelse der er mulig i et mindre team fremstår som et væsentligt element for de oplevede resultater.

Behov for en kulturforandring...

Samtlige kommuner oplever, at arbejdet med faste, tværfaglige og selvstyrende teams ikke kun indebærer organisatoriske omstillinger, men i høj grad også udfordrer professionsforståelser, vaner og rutiner - og dermed kræver kulturforandringer:

- Mest tydeligt i de kommuner, der arbejder på at skabe fuld faglig integration mellem syge- og hjemmeplejen i de oprettede teams

Strategisk og politisk forankring:

- Et klart mandat er afgørende lokalt – tendens til at ansvar placeres for lavt
- En tydelig ramme fra nationalt hold manglede – men er her næsten nu!

Elementer der understøtter faste teams

En ting er tydelig retning og ejerskab på strategisk niveau, men det er nærværende, synlig og coachende ledelse på teamniveau der sikrer forandring i praksis.

- > Praksisnære forandringsagenter og sidemandsoplæring – den basale hverdag på plads først.
- > Tid til udvikling og teamdannelse – især når teams er nye ift. medarbejdere og faglig sammensætning.

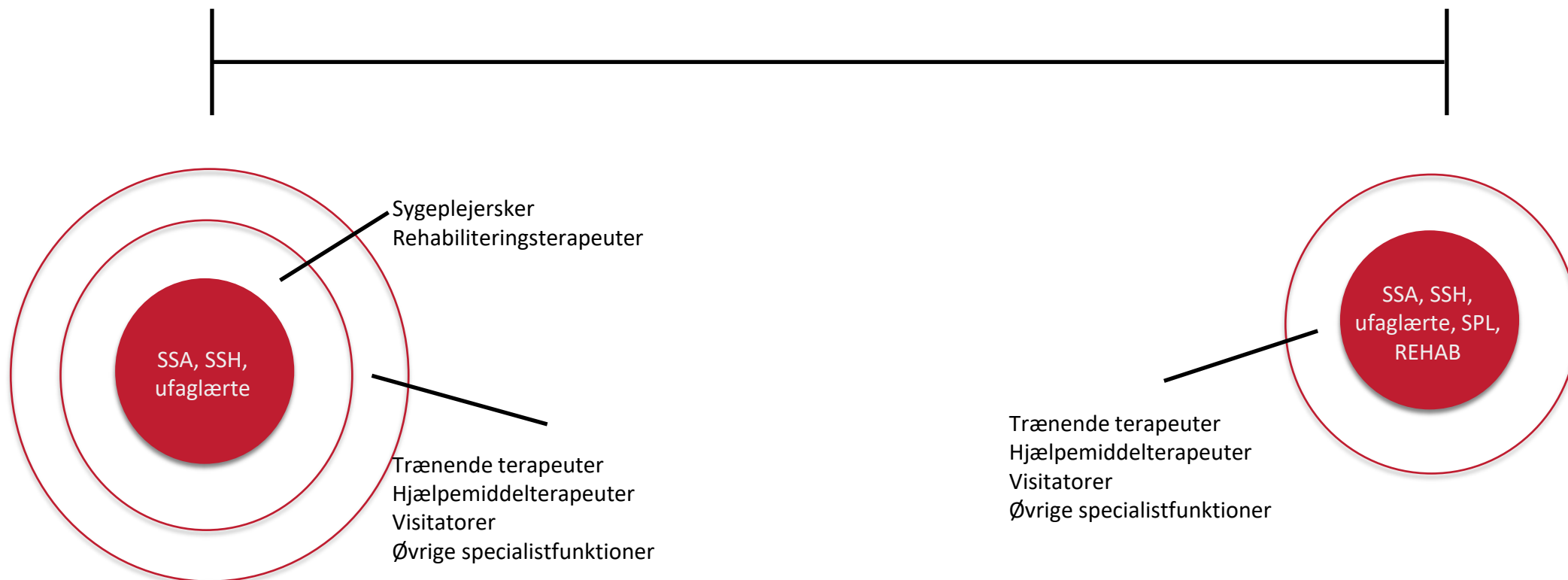
Teams skal ikke være for store – og det er vigtigt med egnede lokaler!

- > Hyppige, korte og fokuserede møder der binder planlægning og fagligheder sammen.

Forskellige grader af tværfaglig integration

MONOFAGLIG ORGANISERING MED
TVÆRFAGLIGE STRUKTURER

FULD INTEGRATION I TVÆRFAGLIG ORGANISERING MED
TILKNYTTETDE SPECIALISTER



Elementer der understøtter tværfaglighed

Investering i relationer danner fundament for tværfaglighed og øget faglig frihed

- > Finde sygeplejersker og terapeuter der kan se ideen med det...groft sagt er det personbåret
- > Mulighed for at blive hørt, involveret og få mulighed for indflydelse - fx ift. ønsket om monofagligt ophæng og sparring

Når det lykkes at engagere de relevante fagligheder opleves det meget positivt!

- > Det gode eksempel som løftestang - ambassadører - for resten af organisationen
- > Synlige og konkrete gevinster som er høstet via et tættere samarbejde

Afgørende at chefniveauet finder hinanden ift. tværfaglighed og udvikler en fælles strategi

Elementer der understøtter selvstyring

Der er brug for mere – men anderledes ledelse – coaching og tværfaglighed

- > Svært at gå forrest, samtidig med at egen rolle er under forandring!

Planlægning og organisering

- > Starte i det små og være tålmodig – puslemøder og daglig planlægning – grundlæggende ruteplanlægning – opfølgning og støtte til vikarer – vagt- og ferieplanlægning

Tildeling og justering af hjælp

- > Tættere, personbåret og fagligt funderet samarbejde med visitationen
- > Forsøg med rammestyring, ydelsespakker og forløbsydelse – men ingen puljekommuner der for alvor har erfaringer med dette
- > Egentlig selvstyring med ansvar for ressourceanvendelse og opfølgning på data mv. tager tid og er komplekst



Lokale pejlemærker

Opbakning, klare mål og vedholdenhed fra politisk og strategisk ledelse

Organisationsomlægning fremfor projekt

- Kulturforandring kræver vedholdenhed
- Selvstyring er ikke lig med fravær af ledelse!

Vær ambitiøse og realistiske og afstem med virkemidler til forandringen

- Medarbejdere og ledere skal kunne følge med
- Invester i teamdannelse – værdier, mål, nære og ligeværdige relationer

Ny organisering kræver nye kompetencer, rutiner og redskaber

- Vigtigt at dele på tværs

Grundlæggende organisatorisk dilemma

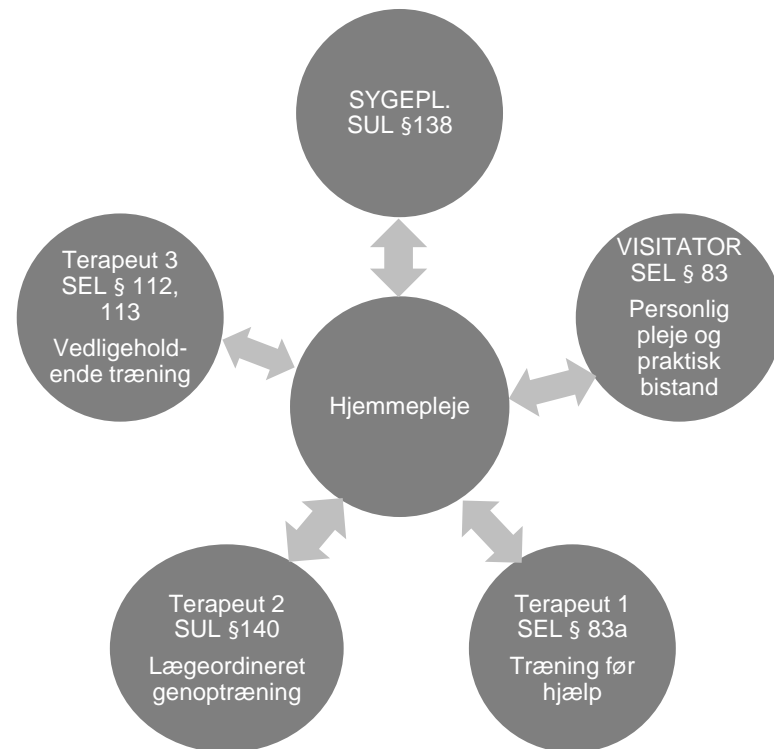
Teamorganiseringens principper om 'tværfagligt, småt, simpelt og organisk' vs. de eksisterende store, hierarkiske og funktionsopdelte kommunale organisationer.

Svært at finde en god balance mellem:

- > Øget tværfagligt samarbejde og tilgodese faggruppernes oplevede behov for monofaglighed
- > Mindre og faste teams der sikrer kontinuitet vs. arbejdstidsregler og faggruppernes ønsker om kun at arbejde i et vagtlag.

Formelle og planlagte møder som virksom, men også ressourcekrævende og kompenserende mekanisme

Professionsbachelorer bliver konkret og reelt bliver presset på tid og ressourcer når de skal tilgodese begge organiseringer.



Figur: Fem paragraffer og funktioner, som hjemmeplejen skal kommunikere og dokumentere skriftligt til
Kilde: Andersen, Kjellberg & Skriver 2022



Nationale pejlemærker

Fra oplæg om Ældre- og Sundhedsreform til ny praksis

En af de allervigtigste politiske opgaver handler om at håndtere organiseringsparadokset

- Nationale aktører på sundheds- og ældreområdet forpligter sig til et langt og sejt træk
- Løfte blikket og gå fordomsfrit til arbejdet også når det gælder velerhvervede rettigheder og vaner

Bedre overensstemmelse mellem organisatoriske rammevilkår og målsætningerne om en decentralt og fagligt integreret teamorganisering

- Ny model for nærvisitation – fagligt tæt på og enstrengt
- Tværfaglig integration og helhedspleje der inkluderer sygeplejen

Læs mere

<https://www.vive.dk/da/temaer/aeldrepleje/tvaerfaglige-og-selvstyrende-teams/>

