

Evaluering af pulje til faste teams i ældreplejen

Delrapport 1: Medarbejdernes perspektiver på arbejdet i faste, tværfaglige og selvstyrende teams

Hovedresultater



Hovedresultater

Denne delrapport indgår i afrapporteringen af VIVEs evaluering af arbejdet med faste, tværfaglige og selvstyrende teams på ældreområdet i de 25 kommuner, der har modtaget midler fra Socialstyrelsens pulje.

Rapporten præsenterer med afsæt i interview og spørgeskemadata de involverede fagpersoners perspektiver på konsekvenserne af at organisere ældreplejen i faste, tværfaglige og selvstyrende teams. Der er også lavet en delundersøgelse med fokus på borgernes tilfredshed og perspektiver. Resultaterne fra de to delundersøgelser indgår i den tværgående hovedrapport, der formidler evalueringens resultater og anbefalinger.

Resultater

Medarbejderundersøgelsen viser, at de involverede fagpersoner generelt vurderer arbejdet med at indføre faste, tværfaglige og selvstyrende teams positivt i forhold til de målsætninger og forventninger, der har dannet grundlag for såvel puljen som de enkelte kommuners projekter. Det fremgår samtidig, at det særligt er de udekørende medarbejdere i hjemmeplejen, der oplever de positive resultater. Undersøgelsen viser bl.a., at:

- Indførelsen af faste, tværfaglige og selvstyrende teams med tilhørende mødestrukturer generelt anses som en kilde til øget kontinuitet og faglig stabilitet i det borgerrettede arbejde.
- Flertallet af undersøgelsens fagpersoner oplever et forbedret, tværfagligt samarbejde som følge af teamorganiseringen. Mange angiver også, at det er blevet lettere at give en helhedsorienteret indsats til borgerne.
- De involverede fagpersoner har en oplevelse af, at arbejdet med teamorganisering og de tilhørende elementer vedrørende selvplanlægning har øget muligheden for at bringe deres faglighed i spil i det borgerrettede arbejde. Heroverfor er der kun få og foreløbige erfaringer med elementer af selvstyring. Medarbejderne forholder sig generelt tøvende i forhold til selvstyring, men der ses også eksempler på positive erfaringer, såvel som medarbejdere, der efterspørger dette fremadrettet.
- Det store flertal af deltagende fagpersoner oplever, at arbejdet med faste, tværfaglige og selvstyrende teams er til gavn for deres trivsel og arbejdsglæde. Medarbejderne fortæller både om i højere grad at lykkes i det borgerrettede arbejde og om en højere grad af kollegialt sammenhold i hverdagen.

Variation og opmærksomhedspunkter: Det er væsentligt, at der bag det positive helhedsbillede gemmer sig forskelle i oplevelser på tværs af både faggrupper og kommuner, som det i hver enkelt kommune er relevant at forholde sig aktivt til. Rekrutteringsudfordringer, sygefravær og brugen af eksterne vikarer fremstår desuden som en stor og vanskelig barriere for at realisere det fulde kontinuitetspotentiale ved en organisering i faste, tværfaglige og selvstyrende teams.

De opmærksomhedspunkter, undersøgelsen har identificeret, knytter sig særligt til:

Relationer, møder og rutiner, der binder hverdagen sammen: En virkningsmekanisme, der i det kvalitative interviewmateriale fremstår central i forhold til at opnå positive resultater med det faste, tværfaglige og selvstyrende element, er etableringen af relationer og en *velfungerende, tværfaglig mødeinfrastruktur*. Det er således afgørende, at der etableres faste og stabile relationer i og omkring teamene, samt at der skabes nogle forudsigelige anledninger til planlægning af det daglige arbejde og sparring om det borgerrettede arbejde.

Oplevelsen er, at tværfaglige møder – når de fungerer – giver fælles blik på borgerforløbene, hvilket gør det lettere for de involverede faggrupper at arbejde helhedsorienteret til gavn for både borgere og medarbejdere. Et sådant positivt udbytte forudsætter for det første, at der afsættes ressourcer til formålet (fx at møder afholdes med en vis hyppighed og med en vis tid sat af). For det andet en vedvarende og aktiv indsats for at holde møderne effektive og velstrukturerede af hensyn til det oplevede udbytte på tværs af faggrupperne (dette kan fx understøttes ved hjælp af mødeskabeloner, fokus på mødeledelse og lignende).

Et bæredygtigt tværfagligt samarbejde med tydelige gevinster: På faggruppeniveau ses der på tværs af kapitler en tendens til, at *især gruppen af social- og sundhedspersonale er positive i deres vurderinger af teamorganiseringens konsekvenser*, mens sygeplejersker, terapeuter og visitatorer har tendens til at være mere moderat positive eller neutrale i deres vurderinger.

Det fremstår i den forbindelse som et opmærksomhedspunkt, at teamorganiseringens fokus på tværfaglighed (særligt når ambitionsniveauet for graden af tværfaglig integration er højt) kan udfordre især *sygeplejerskernes* oplevede behov for monofagligt fællesskab. Der ses således et behov for tiltag – fx anledninger til monofaglig sparring – der kan understøtte dette i rammerne af teamorganiseringen. Blandt *terapeuter og visitatorer* findes en generel bekymring for, om faste, tværfaglige og selvstyrende teams i fuld skala – til trods for de fordele, som også disse faggrupper ser ved teamorganisering – vil udfordre funktionernes ressourcer og opgavevaretagelse. Gevinsterne for disse funktioner – fx i form af lettere arbejdsgange og mindre tid på skriftlig

kommunikation – typisk fremstår uklare, og der vurderes derfor at være behov for at tilføje flere ressourcer, hvis de nuværende kadencer for tværfaglige møder fastholdes og udbredes.

Overgangen fra udvikling til udbredelse: På kommuneniveau er forskellene i oplevede resultater endnu større end på faggruppeniveau, idet der både er kommuner, hvor fagpersonalet er endog *meget* positive i deres vurderinger af teamorganiseringens konsekvenser, mens vurderingerne i andre kommuner er decideret negative. Det er derfor vigtigt, at de enkelte kommuner forholder sig til, hvordan det ser ud i den specifikke kontekst, og arbejder med afsæt i denne.

Undersøgelsen finder en klar tendens til mere positive vurderinger i kommuner med en udforskende tilgang, der typisk eksperimenterer i en afgrænset del af organisationen, sammenlignet med kommuner, der har anlagt en trinvis/inkrementel tilgang til forandring, der typisk involverer en stor del eller hele organisationen. Det fremgår til gengæld også af de gennemførte interviews, at resultaterne fra en beskyttet pilotfase med intensiv projektstøtte kan være vanskelige at overføre til resten af organisationen.

Undersøgelsen finder samtidig, at fagpersoner fra kommuner, der har fået puljemidler to gange, forholder sig mindre positivt til oplevede resultater end fagpersoner fra kommuner, der kun har fået en gang. Overgangen fra pilotfase til udbredelse i en større kontekst er typisk forbundet med justeringer i de udviklede modeller for teamorganiseringen. Tilsvarende indebærer udrulning typisk involvering af en bredere gruppe medarbejdere og ledere, hvoraf en del forholder sig skeptisk til reorganiseringerne.

Disse resultater understreger tilsammen, at udvikling tager tid, og at det er vigtigt med fokus på de faldgruber, der knytter sig til overgangene fra projekt- til udbredelses- og konsolideringsfaserne i forbindelse med etableringen af en ny organisering. Der er således behov for tydelighed omkring de justeringer, der gennemføres i relation til udviklede løsninger, såvel som tålmodighed i relation til de dele af organisationen, der skal overtage disse.

Graden af tværfaglig integration: Undersøgelsen finder, at ambitionen om en fuldt integreret organisering mellem hjemme- og sygeplejens medarbejdere i mange tilfælde har været vanskelig at implementere i praksis. Dette understreger for det første nødvendigheden af at anlægge et langsigtet perspektiv på udviklingen af det tværfaglige samarbejde. Tid til udvikling og vedholdenhed fremstår som et vigtigt element i forhold til at kunne ændre de eksisterende værdier og kulturer samt på sigt at kunne se gevinsterne af et tættere tværfagligt samarbejde. For det andet understreger det behovet for at etablere organisering, der både kan imødekomme behovet for nært tværfagligt samarbejde og hensynet til monofaglig sparring og et fagligt fællesskab for sygeplejen.

Det skal nævnes, at de kvalitative interviews også beretter om tilfælde, hvor man succesfuldt er lykkedes med at etablere en integreret organisering, der opleves velfungerende på tværs af faggrupper og samtidig øger fleksibiliteten i opgavevaretagelsen i tilfælde af fravær.

Betydningen af teamstørrelse: Undersøgelsen finder, at mange medarbejdere oplever at være i teams, der er for store. Samtidig finder undersøgelsen, at medarbejdere fra kommuner med teamstørrelser på max 13 er mere positive i deres vurderinger af teamorganiseringens konsekvenser end medarbejderne fra de øvrige kommuner.

Det er samtidig væsentligt, at dataene *ikke* indikerer en øget sårbarhed i forhold til sygdommeldinger og lignende i forbindelse med mindre teamstørrelser, hvilket ellers er det typiske argument for, at de fleste kommuner vælger at arbejde med væsentligt større teamstørrelser, end der anbefales i litteraturen såvel som den nederlandske Buurtzorg-organisation.

Medarbejdernes egne bud på teamstørrelser varierer en del, og de medarbejdere, der har specifikke bud, anbefaler et sted 7-12 medarbejdere i dagligt fremmøde. Argumentet er, at teams inden for dette spænd giver mulighed for at balance behovene for kontinuitet (i det borgerrettede arbejde og i de professionelle samarbejdsrelationer) over for hensynet til robusthed i forhold til sygdom og fridage.

Det fremstår på den baggrund som et vigtigt udviklingspunkt, at de enkelte kommuner løbende overvejer, hvilke teamstørrelser der opereres med, samt hvilke fordele og ulemper der knytter sig til disse.

Fakta om undersøgelsen

Undersøgelsen er gennemført som et mixed-methods-design, der kombinerer spørgeskemadata og kvalitative gruppeinterviews.

Spørgeskemaundersøgelsen blev gennemført i september-oktober 2023 og inkluderer 748 spørgeskemabesvarelser fra social- og sundhedspersonale, sygeplejersker, terapeuter og visitatorer, som har været involveret i udviklingsarbejdet på tværs af de 25 puljekommuner. 675 af de 748 besvarelser er indsamlet online (vha. invitationer sendt til fagpersoners e-mailadresser; svarprocent: 50), mens de resterende besvarelser er indsamlet på papir.

Interviewundersøgelsen er baseret på et virtuelt gruppeinterview af en times varighed i hver puljekommune. Kommunerne er blevet bedt om at samle en sygeplejerske, en SSA og en SSH samt de vigtigste øvrige faggrupper (typisk terapeut og visitator).

Antallet af interviewdeltagere varierer fra 3 til 8, og der har i alt deltaget 119 fagpersoner, fordelt på 28 sygeplejersker, 52 SSA og SSH og 39 terapeuter, visitatorer mv.

Hovedresultater: Evaluering af pulje til faste teams i ældreplejen - Delrapport 1: Medarbejdernes perspektiver på arbejdet i faste, tværfaglige og selvstyrende teams

VIVE/2024

HR_302239