

Erfaringer med små teams i Slagelse Kommunes hjemmepleje

I dette notat er samlet erfaringer fra arbejdet med små teams fra hjemmeplejens områdeledere. Områderne er anonymiseret og derfor betegnet med numre 1-5. Der er 11 områder i hjemmeplejen, men ikke alle har erfaringer med små teams og nogle har inden for den seneste tid skiftet områdeleder, hvorefter der ikke er aktuelle erfaringer med arbejdet i små teams.

Status på arbejdet med små teams er pt. at nogle områder fortsat arbejder i små teams. Omfanget og konceptet er forskelligt fra område til område – tilpasset den lokale kontekst. Det skal bemærkes, at fokus generelt set i 2023 har været at tilpasse drift til det nye serviceniveau i hjemmeplejen, herunder nedbringelse af eksterne vikarer. Derudover har der, og er der fortsat, behov for fokus på nedbringelse og forebyggelse af sygefravær hos medarbejderne. Disse forhold har medført, at det nødvendige vedvarende fokus på at få små teams til at fungere i hverdagen ikke har været optimalt.

Herefter følger områdeledernes erfaringer med små teams:

1.

Området har ca. 69 medarbejdere bestående af social- og sundhedshjælpere, social- og sundhedsassistenter, pædagogiske assistenter, planlægger, leder, timelønnede vikarer og oftest 3-6 elever som hver især bidrager til at servicere områdets ca. 200 borgere i hhv. dagvagt eller aftenvagt.

I 2020 var området en del af omorganiseringen – "kommune på ny måde". Området valgte at starte en prøvehandling om sociokrati og arbejdet i mindre teams. Deraf er draget nogle brugbare erfaringer med arbejdet i små teams.

Omstrukturering af team:

Vi startede med at inddele dagvagten i 4 teams. De 4 teams blev dannet ud fra geografisk opdeling af området.

I aftenvagten gik vi fra et stort team til to mindre teams. I hvert team blev medarbejderne inddelt så der var alle fagligheder og kompetencer repræsenteret.

Hvert team var til opstart samlet for at lave deres grundrul om i vagtplanen så der altid var det antal medarbejdere på arbejde, med de kompetencer, der skulle til at løse i teamets opgaver.

Nogle medarbejdere fra hvert team, i dagvagten, blev tilkoblet en fast rute og andre blev springere på to-tre ruter, så der altid var et kendt ansigt hos borgeren når den faste ikke var på arbejde.

I aftenvagten blev den enkelte medarbejder tilkoblet en fast rute.

Hvert team i både dag- og aftenvagt var også med til at tilrette ruteplaner, så borgernes besøg blev lagt, ud fra det kendskab de havde til borgers behov.

Ved at lave denne geografiske teamopdeling, blev det tydeligt for medarbejderne hvilke borgere der hørte til deres team.

Dette gjorde også at der sås mere kontinuitet både for borgere og medarbejdere.

Arbejdsdagen blev for medarbejderne mere forudsigelig og de havde bedre overskud til at holde fokus på kerneopgaven og den røde tråd ude hos borgeren.

Borgerne oplevede at der kom flere kendte medarbejder i hjemmet som vidste hvad opgaven gik ud på.

Planen med aftenvagten er at de, i løbet af de kommende måneder, skal læres op i at planlægge så de kan lave deres ruter i grundrullet og på selve dagen. De ved ofte mest om hvad der giver bedst mening ift. geografi, borgers behov osv.

Opstart – fokus på det fælles:

Hvert team fik lavet en måling af psykologisk tryghed både ved opstart og 6 måneder efter.

Der blev, på baggrund af det enkelte teams trivselsundersøgelse, afholdt et fokusgruppeinterview. Her fik det nyoprettede team mulighed for at drøfte trivsel; "Hvor er vi og hvor vil vi gerne hen". Vi drøftede ligeledes hvad vores kerneopgave er og hvad vi og borgeren vil få ud af teamsamarbejde.

Dernæst blev rammen sat for mødestrukturen og hvilke forventninger der lå til det enkelte team. Både med henblik på opgaveløsning og samarbejde.

Omstrukturering af interne holdmøder:

Det interne holdmøde blev omlagt til 4 små teammøder i dagvagten, i stedet for at være et stort fælles møde.

Dette betød at der i stedet for at være op til 26 deltagere til et holdmøde, nu kun var 6-10 deltagere fra det enkelte team. På dette teammøde skulle vi kun forholde os til teamets borgere og ikke hele området.

Tidsrammen til holdmøderne var sat til 30 minutter pr. møde, så ved at dele det store møde til 4 teammøder fik vi bedre tid til at kunne fordybe os i de enkelte borgerforløb, da antallet af borgere var fordelt på de 4 teams.

Mødestrukturen blev afviklet efter den sociokratiske mødestruktur, hvor hver enkelt medarbejder får taletid omkring borgeren, også selv om de ikke er primære medarbejder på borgeren. Dette viste en markant øgning af den psykologiske tryghed i gruppen. Medarbejderne turde åbne sig og ytre sig frit, udveksle ideer og bekymringer.

Der var medarbejdere som normalt ikke bød ind på de store holdmøder, som nu kom med deres faglige input. Kollegaerne blev opmærksomme på hvordan de hver især havde noget at byde på og hvor fagligt dygtige de var hver især. De blev gode til at rose hinanden og anerkende de faglige input.

Områdelederen oplevede at der kom mere fokus på kerneopgaven og det fælles der skal løses. Det blev naturligt for medarbejderne at de privatiserer sin praksis og arbejdet hos den enkelte borger blev en fælles ting. Teamet var sammen om at finde bedst mulige løsning for borgeren, og der kom nogle meget mere kvalificerede og velfunderede løsninger i brug.

Medarbejderne gik fra mødet med samme mål og plan for borgeren og der sås en mere ens udførelse af arbejdet samt et større engagement.

Ferieplan og helligdage:

Medarbejderne gennemgår fortsat selv ferieønsker i det enkelte team og byder ind for at få ferieplanen til at gå op.

Opsummering af områdets erfaringer med arbejde i små teams:

Området kører stadig med de faste teams og det fungerer i nogen udstrækning.

Områdelederen oplevede i de små teams en "holdånd" – alle var her for at løse noget sammen og dette øgede fællesskabsfølelsen. Samtidig var det et øget fokus på kerneopgaven.

Medarbejderne fortalte i et fokusgruppe-interview at de, i arbejdet i de mindre teams, gik glade hjem fra arbejde, med selvtilid over hvad de havde løftet sammen.

De fortalte at de følte at deres kollegaer troede mere på dem og de følte sig fagligt anerkendte.

De sagde at de var blevet bedre til at se hinandens faglighed og kompetencer og bedre til at rose hinanden

Man oplevede større kontinuitet og tag om "den røde tråd". Deraf mere tilfredse borgere og færre borgerklager.

Glade medarbejder giver mere overskud hos den enkelte, og overskud til at løfte i flok. Det overskud og glæde smitter også af i hjemmene.

Dette er mere på de bløde værdier, men føler medarbejderne sig anerkendt personlig og fagligt og oplever at de er en del af noget større så føler de også at de lykkedes i deres arbejde.

Alt i alt har området oplevet at arbejdet med små teams har givet bedre borgervelfærd, øget arbejdsfællesskab og øget arbejdsglæde.

Hvad der skal til:

Det som områdelederen ser at der bl.a. skal til i arbejdet med små teams, er ressourcer til implementering og rammesætning.

Der var gode erfaringer med at man i de nyetablerede teams, fik snakket ind i hvorfor små teams og hvad medarbejdere og borger får ud af arbejde på denne måde. Ligeledes at få et fælles fodslag fra start og få talt om udfordringer og kerneopgave.

Dertil også tid til teammøder, hvor man kan mødes i de små teams og have mulighed for at drøfte de konkrete borgerforløb. Og en tidsramme som giver mulighed for faglig sparring og refleksion. Ligeledes mulighed for opfølgning på tidligere drøftede forløb.

2.

Området har, i det omfang det har været muligt, kørt i mindre teams. Og det giver rigtig god mening. Der er mere stabilitet for både borgere og personale. Og et kendskab og samarbejde i mindre teams.

Men området er udfordret af sygdom, og været nødt til at personalet kører på tværs af teams, for at løse kerneopgaven. Yderligere, er det svært, når det primære fokus i øjeblikket er drift at få de "små teams" op at køre optimalt.

Det giver rigtig god mening, når hvert team har de ressourcer og kompetencer, der er nødvendige.

3.

Hjemmeplejeområdet indførte i 2019 geografisk afgrænsede teams, som opleves harmoniske i forhold til antal borgere og kompleksitet.

Det er teams med 4-6 faste medarbejdere, hvilket betyder at når der er en "ny" afløser eller vikar, så ved den nye afløser, at der altid er en fast medarbejder fra teamet, som kender borgere, rutiner mv. og dermed kan være sparringspartner.

Det betyder også meget i forhold til udviklingen af elever og deres kompetencer, at der er faste medarbejdere i teamet.

Med denne struktur kan man trygt, kompetent og med kendskab til den enkelte borger have konkrete faglige drøftelser og evt. inddrage leder, når der er udfordringer med en borger i det enkelte team.

Det opleves at sparring når et andet niveau, også i forhold til struktur og ensartethed, når det foregår i små teams.

I området er der tværgående nøglepersoner, som alle øvrige ved kan bidrage ved udfordringer indenfor det enkelte område, fx dokumentation, forflytning etc.

I hvert team er kompetencer kortlagt indenfor forskellige diagnoser hos borgerne som demens, ernæring, diabetes etc., for at sikre et højt fagligt sparringsniveau.

Det betyder meget at have en nærværende leder, særligt i komplicerede borgersager eller når konflikter/splitting opstår hos den enkelte borger.

Er der ekstra observationer og/eller opgaver foregår der mundtlig overlevering og opgaveglidning imellem medarbejderne i det enkelte team, så der er kontinuitet hen over ugens dage.

Medarbejderne i hvert team aftaler fridage, ferier, FO-dage og anden frihed indbyrdes ligesom vagtplanen er tilrettelagt i hvert team, for at sikre et stabilt fremmøde i det enkelte team. Bemandingen i de enkelte teams består af faste medarbejdere samt "flyvere", der kører de forskellige ruter i teamet. Faste medarbejdere har fast rute.

Ledelsens opgave er derfra at sikre stabilt fremmøde på tværs og sætte afløsere ind.

Medarbejderne arbejder ikke klassisk i dagvagt og aftenvagt. Siden 2022 arbejder de i begge vagtlag og aftenvagt er ikke et hold, der er i fremmøde samme dag, men derimod kontinuerligt tilpasset fremmødet i de små teams.

Området kører fortsat med små teams – det virker. Der er stor fleksibilitet i arbejdstids-tilrettelæggelsen tilpasset medarbejdernes ønsker.

4.

Området dækker et geografisk meget stort område i landdistrikter og har ind-møde på to forskellige lokationer. På den ene lokation er gruppen opdelt i 4 teams. Størrelsen på de 4 teams varierer fra 4 til 10 medarbejdere. Det er kun i dagvagten, at det har været muligt at inddele området i teams.

Aftenvagten som på de to ind-mødesteder tilsammen dækker 6-7 ruter, kører på tværs af de små teams.

De små teams sidder sammen ved de enkelte borde i grupperummet for at skabe bedre mulighed for sparring og kommunikation i teamet. Hver morgen skal SSA'erne fordele sig ved de enkelte teams. Da SSA'erne dækker meget på tværs af de små teams, er de endnu ikke fordelt fast i teams.

Vagtplanen er i samarbejde i trio'en lavet så alle teams, har de medarbejdere på arbejde, som der er ruter til. Der er dog dage og perioder hvor der "lånes" på tværs af teams for at sikre sammenhæng og optimal udnyttelse af ressourcer. Fra kl. 13 er der færre medarbejdere på arbejde, og der kører de enkelte medarbejdere mere på tværs.

I trioen er der udarbejdet en "dagsorden" som alle teams skal følge på morgenmøderne. Den er dog ikke fuldt implementeret.

Tanken er, at de små teams selv skal lave deres sommerferieplan med bistand fra leder. Der er sat nogle rammer for planlægningen.

Som områdeleder med to lokationer er det svært at følge implementeringen og hvordan det går med eks. morgenmøderne i de små teams.

5.

I området har man i mange år arbejdet med selvledelse. Det betyder at medarbejderne har indflydelse på alt hvad der er muligt.

De har indflydelse på vagtplaner – laver selv grundrul, når dette er nødvendigt. Det er suverænt medarbejderne der bestemmer hvem deres nye kollega skal være. Det er medarbejderne der laver dagsorden for personalemøder. I vanskelige hjem er det også medarbejderne der sammen løser problematikkerne.

Derfor var det nemt for medarbejderne at opdele området i 3 teams. I udgangspunkt er der faste SSA til områderne og faste medarbejdere ca. 4 pr. team. 2 i aftenvagt pr. team. I en verden hvor man skal kunne omstille sig med kort varsel er erkendelsen, at det kan blive nødvendigt at rykke rundt på ressourcerne. Derfor er det meget vigtigt at have mange springere til rådighed. Springere er medarbejdere som kan køre i alle teams. Så der er faste medarbejdere der kender borgerne, men også springere der kender lidt til alle borgere. Det er områdelederens erfaring, at springernes observationer er meget værdifulde, idet de til tider observerer forandringer i hjemmene, som bliver overset af de faste medarbejdere. Her kan der både være tale om forandringer i borges tilstand, men også om besøget er nødvendigt længere.

Området har visualiseret teams med billeder af alle medarbejdere, dette også ud fra medarbejdernes eget ønske.

Det kan ikke dokumenteres, at det nødvendigvis er teamtanken der gør at området har et sygefravær på 4 procent og et meget lavt vikarforbrug, men det er bestemt en medvirkende årsag. Teams giver gladere medarbejdere, der tager ansvar.